

# Стратегический менеджмент



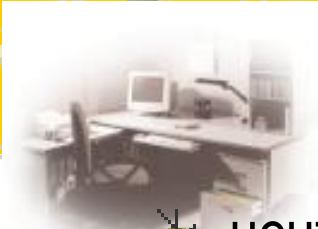
## ***Лекция 11. Продуктово-маркетинговая стратегия***

# ● **Продуктово-маркетинговая стратегия**



- ✦ **11.1. Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии организации**
- ✦ **11.2. Продуктовый профиль организации**
- ✦ **11.3. Инновации в продуктово-маркетинговой стратегии**

# Что такое продукт?



- ☛ нечто, с помощью чего фирма завоевывает себе позиции на рынке
- ☛ это изделие, которое выполняется по определенным технологическим схемам, на которое затрачиваются ресурсы и время и которое должно соответствовать определенным образцам, стандартам, иметь определенные качественные и количественные характеристики
- ☛ то, что приносит фирме издержки, пока это производится, хранится или находится в реализации, и то, что приносит фирме доход после реализации покупателям
- ☛ то, что должно быть продано и тем самым должно привести к решению двух задач: принести определенный доход фирме и по возможности лучше удовлетворить определенные потребности запросы покупателей



## Продуктово-маркетинговая стратегия

**продукт** — это не то, что производится, а то, что приобретается покупателем, то, за что он платит.



Для стратегического управления принципиальное значение

имеют три следующих взгляда на продукт:



- ✚ как на средство удовлетворения потребностей клиентов;
- ✚ как на развивающееся явление, которое рождается, растет и умирает;
- ✚ как на основное средство конкурентной борьбы

**Марка**

**Имидж**

**Функциональные  
потребительские  
свойства и  
качества продукта**

**Упаковка и  
этикетка**

**Гарантии**

# Что такое бренд?



- ✦ Бренд - это известная и популярная торговая марка, от которой потребители ожидают определенного стандарта качества.
- ✦ Бренд - это категория, находящаяся в общественном сознании и реализуемая в экономических и социальных проявлениях через свою способность оказывать влияние на потребительское поведение.
- ✦ Бренды — это маркетинговые активы с реальной рыночной стоимостью.
- ✦ Бренд - средство распознавания продукта среди существующих на рынке аналогов.

## Продуктово-маркетинговая стратегия



Брэнды рождаются с помощью рекламы,  
но выживают благодаря  
характеристикам продукта

# Продуктово-маркетинговая стратегия



Брэнды

массовые

призваны поставлять  
потребительскую ценность,  
соответствующую  
представлениям  
большинства

нишевые

добиваются успеха  
за счет удовлетворения  
потребностей узких групп,  
игнорируемых массовыми  
производителями

# Пять отличительных признаков сильного бренда



- 1) бренд должен указывать на определенные атрибуты товара,
- 2) бренд должен вызывать ассоциацию с одним или несколькими ключевыми преимуществами
- 3) бренд должен создавать визуальный образ
- 4) бренд должен напоминать о ценностях компании — новаторстве, внимательности к покупателям, социальной ответственности.
- 5) бренд должен ассоциироваться со своими поклонниками



# Пять признаков слабого бренда

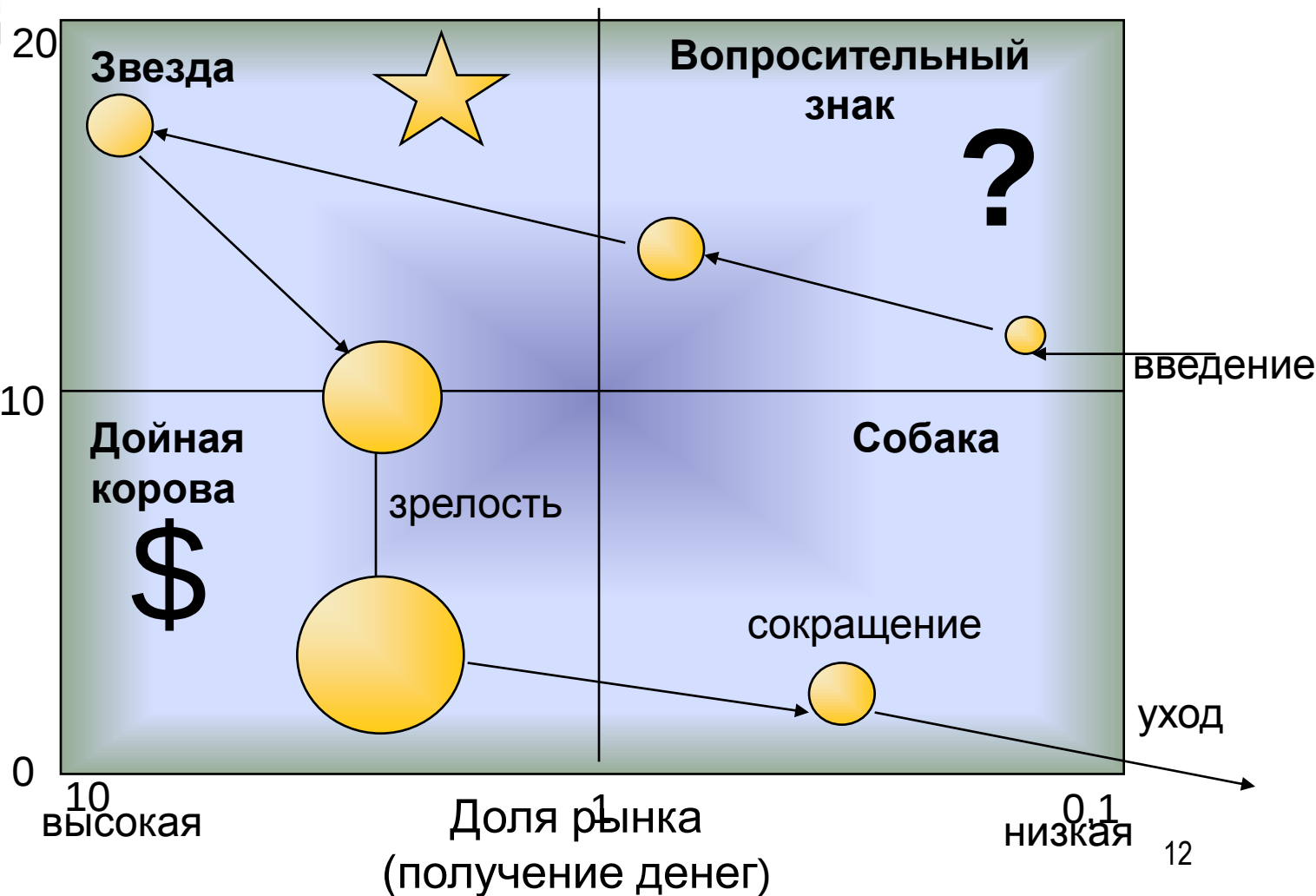
- 1) Вы не можете в одном предложении сформулировать, что отличает ваш бренд от конкурентов.
- 2) Когда вас спрашивают, как дела, вы отвечаете пулеметной очередью цифр из годового отчета. Безусловно, высокие курсы акций — это важно. Но что произойдет, если курс рухнет?
- 3) Никто не помнит вашего логотипа.
- 4) Стоимость вашей компании — сумма материальных активов.
- 5) Пресса больше говорит об основателе компании, чем о самой фирме.

# Матрица «Рост — доля рынка»

Темп роста рынка (затраты денег)

ВЫСОКИЙ

НИЗКИЙ



# 11.1. Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии организации



## ✦ Продуктово-маркетинговая стратегия определяет:

- ✦ 1. Производственно-технологическую стратегию
- ✦ 2. Финансово-инвестиционную стратегию
- ✦ 3. Стратегию управления персоналом

# 11.1.Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии организации

## Процесс формирования продуктово-маркетинговой стратегии



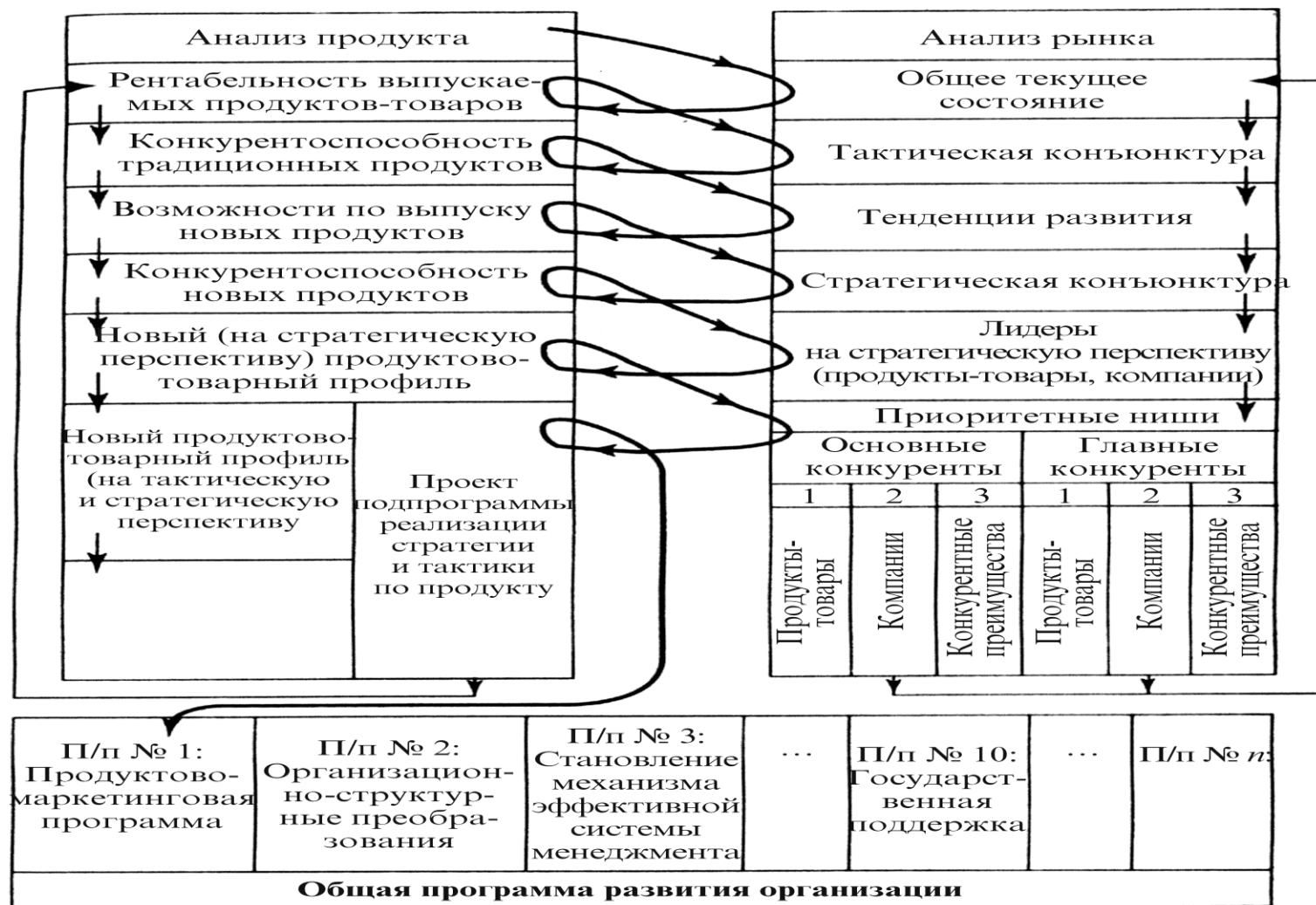
# 11.1. Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии организации

## Элементы продуктово-маркетинговой стратегии



# 11.1. Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии организации

## Продуктово-маркетинговая стратегия в общей программе развития организации



## 11.2. Продуктовый профиль организации



- ☀ Трафаретный метод подготовки продуктово-маркетинговой стратегии включает:

- ☀ **I шаг:**

- ☀ - в таблицу вносится полный перечень продуктов организации с разбивкой на две группы – **традиционные и новые продукты.**
- ☀ - высший коллегиальный исполнительный орган организации + ведущие специалисты утверждают **двухэлементную систему продуктов**, оценив их приоритетность по системе:
  - ☀ № 1 – максимальная концентрация совокупных ресурсов
  - ☀ № 2 – необходимый минимум совокупных ресурсов
  - ☀ № 3 – остаточный принцип совокупных ресурсов

## 11.2. Продуктовый профиль организации



| Полный перечень продуктов |                       | 2009 г. Приоритеты<br>(факт) | 2010 г. Приоритеты | 2011 г.<br>Приоритеты |
|---------------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1                         | 2                     | 3                            | 4                  | 5                     |
| I                         | Традиционные продукты |                              |                    |                       |
| 1                         |                       |                              |                    |                       |
| 2                         |                       |                              |                    |                       |
| 3                         |                       |                              |                    |                       |
| n                         |                       |                              |                    |                       |
| II                        | Новые продукты        |                              |                    |                       |
| 1                         |                       |                              |                    |                       |
| m                         |                       |                              |                    | 18                    |

## 11.2. Продуктовый профиль организации



- ☀ **II шаг** – в организации принимается система приоритетов по продукту:
  - ☀ **1. Максимальная концентрация всех ресурсов** – самая высокая приоритетность продукта
  - ☀ **2. Необходимый минимум** – минимально необходимый уровень концентрации ресурсов
  - ☀ **3. Остаточный принцип** – минимум ресурсов, консервация продукта.

## 11.2. Продуктовый профиль организации

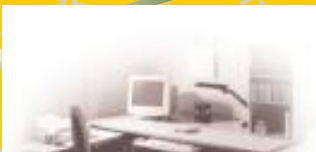


- ✱ **III шаг** – высший коллегиальный совет обсуждает систему приоритетов по каждому продукту на текущий год и стратегическую перспективу.
- ✱ **IV шаг** – все продукты, получившие приоритет № 1, заносятся в таблицу с пометкой «приоритет № 1»



## 11.2. Продуктовый профиль организации

### Продуктовая стратегия 2010 г.



| Полный перечень продуктового профиля |                              | 2010 г.<br>Приоритеты (план) |
|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>I</b>                             | <b>Традиционные продукты</b> |                              |
| 1                                    |                              | 1.                           |
| 2                                    |                              | 1.                           |
| ...                                  |                              |                              |
| $n_1$                                |                              |                              |
| <b>II</b>                            | <b>Новые продукты</b>        |                              |
| 1                                    |                              | 1.                           |
| 2                                    |                              | 1.                           |
| $m_1$                                |                              | 21                           |



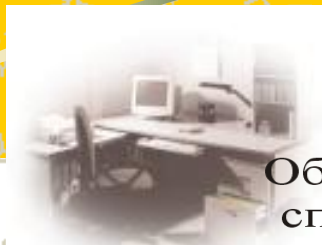
## 11.2. Продуктовый профиль организации



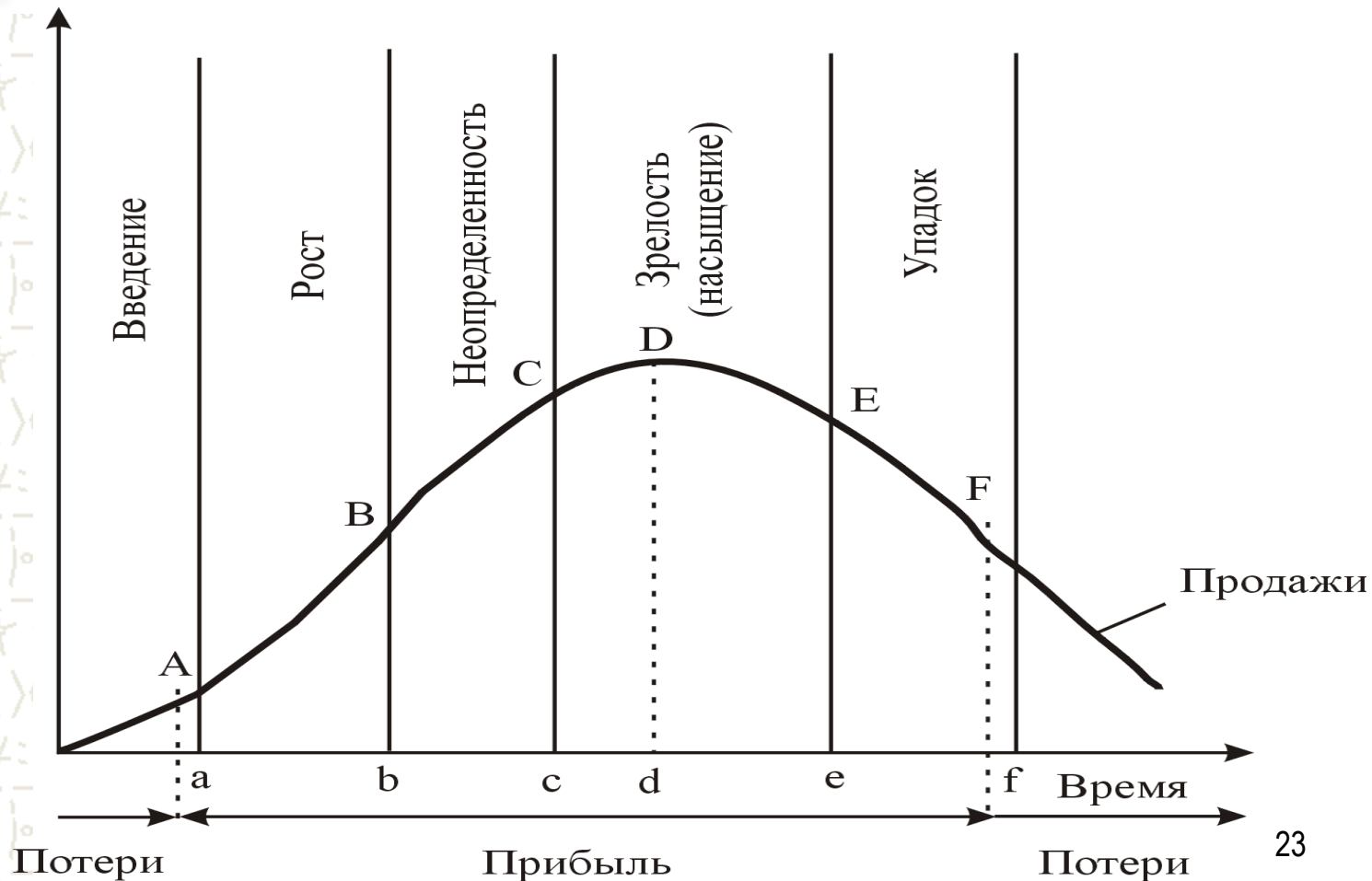
- ✱ Для каждого продукта проводится SWOT - анализ, SNW-анализ, оцениваются стадии его жизненного цикла.
- ✱ Для ключевых продуктов разрабатывается базовая конкурентная стратегия.

## 11.2. Продуктовый профиль организации

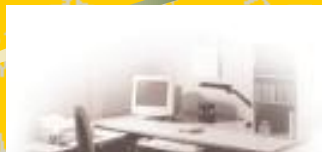
### Стадии жизненного цикла



Общий  
спрос



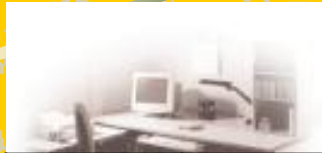
## 11.2. Продуктовый профиль организации



|        | Наименование позиции                                                                                                                   | Ключевой вопрос                | Вид решения (деятельности) |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| 1      | 2                                                                                                                                      | 3                              | 4                          |
| 1.     | Продукт                                                                                                                                |                                |                            |
| 1.1.   | Конкурентные преимущества                                                                                                              |                                |                            |
| 1.1.1. | Определение (качественное, количественное) частных конкурентных преимуществ / конкурентных отставаний по каждой номенклатурной позиции | Чем лучше?                     | Стратегический анализ      |
| 1.1.2. | Качественное определение интегрального конкурентного преимущества / конкурентного отставания по каждой номенклатурной позиции          | Чем лучше в целом?             | Стратегическое решение     |
| 1.1.3. | Количественное определение интегрального конкурентного преимущества / конкурентного отставания по каждой номенклатурной позиции        | Чем лучше в целом и насколько? | Стратегическое решение     |

## 11.2 Продуктовый профиль организации

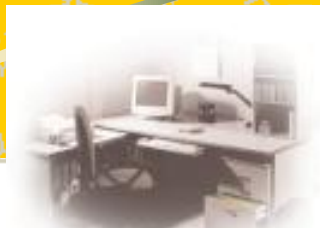
продолжение таблицы



| 1             | 2                                               | 3           | 4                             |
|---------------|-------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|
| <b>1.2.</b>   | <b>Номенклатура</b>                             |             |                               |
| <b>1.2.1.</b> | <b>Полный перечень продуктов Приоритета № 1</b> | <b>Что?</b> | <b>Стратегическое решение</b> |
| <b>1.2.2.</b> | <b>Полный перечень продуктов Приоритета № 2</b> | <b>Что?</b> | <b>Стратегическое решение</b> |
| <b>1.2.3.</b> | <b>Полный перечень продуктов Приоритета № 3</b> | <b>Что?</b> | <b>Стратегическое решение</b> |

## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



| 1             | 2                                                                                                     | 3                     | 4                                     |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| <b>1.3.</b>   | <b>Ассортимент</b>                                                                                    |                       |                                       |
| <b>1.3.1.</b> | <b>SNW-анализ по каждой номенклатурной позиции</b>                                                    | <b>Что конкретно?</b> | <b>Стратегический анализ</b>          |
| <b>1.3.2.</b> | <b>Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как стратегическое решение)</b>         | <b>Что конкретно?</b> | <b>Стратегическое решение</b>         |
| <b>1.3.3.</b> | <b>Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как программно-тактическое решение)</b> | <b>Что конкретно?</b> | <b>Программно-тактическое решение</b> |

## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



| 1             | 2                                                                                                                                           | 3                              | 4                                     |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| <b>1.4.</b>   | <b>Объем</b>                                                                                                                                |                                |                                       |
| <b>1.4.1.</b> | <b>Оптимизация (расширение, сокращение, сохранение) объема по каждой номенклатурной ассортиментной позиции (как стратегическое решение)</b> | <b>Что конкретно, сколько?</b> | <b>Стратегическое решение</b>         |
| <b>1.4.2.</b> | <b>Оптимизация объема по каждой номенклатурной позиции (как программно-тактическое решение)</b>                                             | <b>Что конкретно, сколько?</b> | <b>Программно-тактическое решение</b> |

## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы

| 1             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3                            | 4                                                      |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>1.5.</b>   | <b>Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации конкретного продукта</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                              |                                                        |
| <b>1.5.1.</b> | Оптимизация каждой номенклатурной позиции (как оптимизация масштабов соответствующего производства – расширение, сокращение, сохранение)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Что конкретно, сколько, как? | Стратегическое решение, программно-тактическое решение |
| <b>1.5.2.</b> | Оптимизация каждой номенклатурной позиции (как качественное развитие производства):<br><ul style="list-style-type: none"> <li>•расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, технологически близких к уже выпускаемым;</li> <li>•расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, получаемых посредством дополнительной обработки выпускаемых видов продуктов;</li> <li>•расширение или сокращение номенклатуры за счет производства новых продуктов, т. е. не связанных с производством уже освоенных продуктов и т. д.</li> </ul> | Что конкретно, сколько, как? | Стратегическое решение, программно-тактическое решение |

## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



| 1           | 2                                                                                                                            | 3                                      | 4                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>2.</b>   | <b>Рынок (маркетинг)</b>                                                                                                     |                                        |                                                        |
| <b>2.1.</b> | <b>Сегментация рынка сбыта</b>                                                                                               |                                        |                                                        |
| 2.1.1.      | Выбор типовой структуры рынка сбыта (моносегментный, доминантно-сегментный, полисегментный) по каждой номенклатурной позиции | Что конкретно и где?                   | Стратегическое решение                                 |
| 2.1.2.      | Оптимизация сегментов рынка сбыта по каждой номенклатурной позиции                                                           | Что конкретно, где конкретно, сколько? | Стратегическое решение, программно-тактическое решение |

## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



| 1             | 2                                                                                                                    | 3                                                   | 4                                                             |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>2.2.</b>   | <b>Продвижение продукта</b>                                                                                          |                                                     |                                                               |
| <b>2.2.1.</b> | <b>Концентрация усилий на работе с потребителями в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка</b>    | <b>Что конкретно, где конкретно, сколько и как?</b> | <b>Стратегическое решение, программно-тактическое решение</b> |
| <b>2.2.2.</b> | <b>Концентрация усилий на рекламе продукта в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка</b>          | <b>Что конкретно, где конкретно, сколько и как?</b> | <b>Стратегическое решение, программно-тактическое решение</b> |
| <b>2.2.3.</b> | <b>Концентрация усилий на отношениях с конкурентами в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка</b> | <b>Что конкретно, где конкретно, сколько и как?</b> | <b>Стратегическое решение, программно-тактическое решение</b> |

## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



| 1             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                     | 4                                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>2.3.</b>   | <b>Ценообразование</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                       |                                                        |
| <b>2.3.1.</b> | Выбор по каждой номенклатурной позиции в каждом сегменте рынка одной из 4 базовых конкурентных стратегий (БКС)<br>(CL – лидерство по издержкам,<br>D – дифференциация,<br>FCL – фокусирование на подсегменте на основе лидерства по издержкам,<br>FD – фокусирование на подсегменте на основе дифференциации) | Что конкретно, где конкретно и каким образом?         | Стратегическое решение                                 |
| <b>2.3.2.</b> | Оптимизация цен по каждой номенклатурной позиции в каждом подсегменте рынка сбыта                                                                                                                                                                                                                             | Что конкретно, где конкретно, каким образом и почему? | Стратегическое решение, программно-тактическое решение |

## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



| 1             | 2                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                     | 4                                                             |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>2.4.</b>   | <b>Сбыт и техники продаж</b>                                                                                                                                                                                             |                                                                       |                                                               |
| <b>2.4.1.</b> | <b>Выбор структуры сбыта (оптовая, розничная продажа по договорам; оптовая, розничная продажа через собственные организации и т. д.) по каждой номенклатурной позиции в разрезе каждого сегмента / подсегмента рынка</b> | <b>Что конкретно, где конкретно и как?</b>                            | <b>Стратегическое решение</b>                                 |
| <b>2.4.2.</b> | <b>Оптимизация продаж по каждому элементу системы сбыта в разрезе каждой номенклатурной позиции по каждому сегменту / подсегменту рынка</b>                                                                              | <b>Что конкретно, где конкретно, сколько, почему и как конкретно?</b> | <b>Стратегическое решение, программно-тактическое решение</b> |

## 11.3 Инновации в продуктово-маркетинговой стратегии



### ✦ Критерии успешных инноваций:

- ✦ 1. выгоды должны восприниматься как значимые
- ✦ 2. выгоды должны восприниматься как уникальные
- ✦ 3. продукт не должен легко воспроизводиться конкурентами (сильная торговая марка)
- ✦ 4. продукт должен продаваться по цене, которую могут позволить себе потребители (ликвидность)

## 11.3 Инновации в продуктово-маркетинговой стратегии



### ☀ **Успешные инновации – новые маркетинговые концепции:**

- ☀ 1. Новые способы применения знакомых потребителям продуктов.
- ☀ 2. Поиск новых групп потребителей (репозиционирование).

## 11.3 Инновации в продуктово-маркетинговой стратегии



### ☛ Причины неудач новых товаров на рынках:

- ☛ 1. Сокращение жизненного цикла товаров.
- ☛ 2. Глобализация конкуренции.
- ☛ 3. Увеличение степени сегментированности рынков.
- ☛ 4. Ужесточение законодательных актов об охране окружающей среды и защиты прав потребителей.
- ☛ 5. Рост затрат на развитие новых продуктов.

## 11.3 Инновации в продуктово-маркетинговой стратегии



☛ **Время адаптации к инновации определяет 5 сегментов потребителей:**

- ☛ **1. Новаторы (2.5 % потребителей)**
- ☛ **2. Ранние последователи ( 13.5 %)**
- ☛ **3. Раннее большинство (34 %)**
- ☛ **4. Позднее большинство (34 %)**
- ☛ **5. Инертные (16 %)**