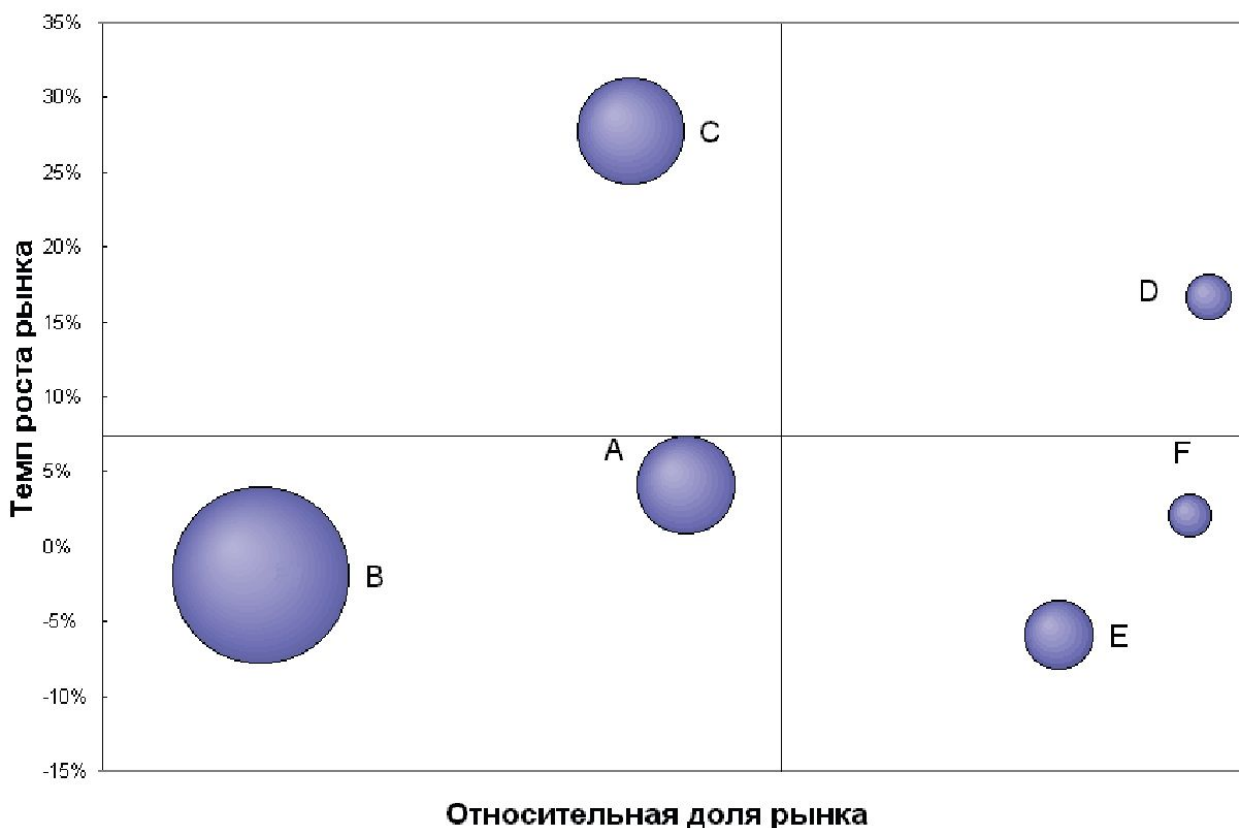


# КЕЙС: ПОРТФЕЛЬНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКТОВ

Продукт	Год начала выпуска продукции	Фаза ЖЦП	Прогноз емкости рынка на 2012 г. (млн. долл.)	Емкость рынка в 2011 г. (млн. долл.)	Продажи предприятия в 2011 г.	Продажи крупнейшего конкурента в 2011 г.
1	2	3	4	5	6	7
<b>A</b>	<b>1997</b>	насыщение	<b>1446</b>	<b>1390</b>	<b>502</b>	<b>421</b>
<b>B</b>	<b>1995</b>	спад	<b>3136</b>	<b>3200</b>	<b>1602</b>	<b>780</b>
<b>C</b>	<b>2001</b>	зрелость	<b>1872</b>	<b>1466</b>	<b>611</b>	<b>459</b>
<b>D</b>	<b>2004</b>	рост	<b>2321</b>	<b>1990</b>	<b>109</b>	<b>822</b>
<b>E</b>	<b>1992</b>	спад	<b>1416</b>	<b>1505</b>	<b>245</b>	<b>558</b>
<b>F</b>	<b>2000</b>	зрелость	<b>1011</b>	<b>991</b>	<b>98</b>	<b>561</b>

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА «РОСТ/ДОЛЯ РЫНКА»



## Комментарий:

Темп роста рынка рассчитывается как отношение столбца 4 к столбцу 5, относительная доля рынка – как отношения столбца 6 к столбцу 7. Вертикальная линия проводится через точку с координатой 1 по оси X («Относительная доля рынка»), горизонтальная – в точке, соответствующей среднему темпу роста рынка. При этом ось «Относительная доля рынка» имеет обратное направление (сначала – максимум, потом – минимум).

## ТИПИЧНЫЕ ПРОДУКТОВЫЕ НОВАЦИИ

- вывод на рынок **пионерного (инновативного) продукта** (полное отсутствие аналогов). Часто в результате крупного инвестиционного проекта.
- вывод на рынок **продукта рыночной новизны** (есть аналоги, но товар их существенно превосходит по одному или нескольким функциональным и значимым потребительским свойствам)
- вывод на рынок **модификата** (товар, не обладающий рыночной новизной, как правило, новый вид продукции для предприятия)
- изменение состава и качества **маркетинговых стимулов** по существующему продукту (изменение цены или способов продажи, ребрендинг, интенсификация продвижения и пр.)



# КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ НОВОГО ПРОДУКТА

- Назначение, ситуации покупки и потребления;
- Основные удовлетворяемые потребности;
- Функциональные и потребительские свойства продукта;
- Наличие уникальных свойств (УТП) и конкурентных преимуществ;
- Торговая марка и ее атрибутика, способы обеспечения аутентичности;
- Упаковка;
- Наличие дополнительных гарантий и предоставление потребителям дополнительных услуг



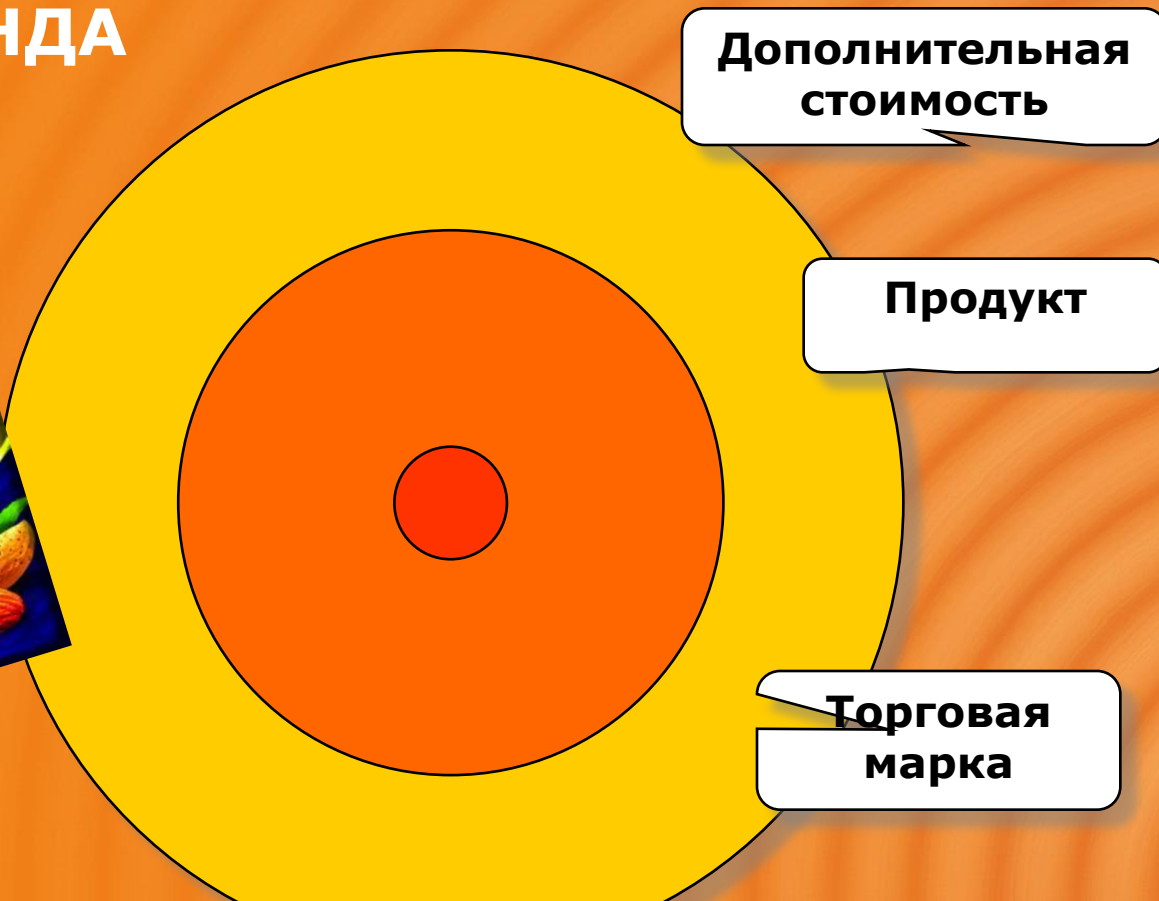
## СУЩНОСТЬ МАРКИ И БРЕНДА

- **ТОРГОВАЯ МАРКА – это продукт + товарный знак,**

**который представляет собой обозначения, способные отличать товары и услуги одних юридических лиц от однородных товаров и услуг других юридических лиц.**

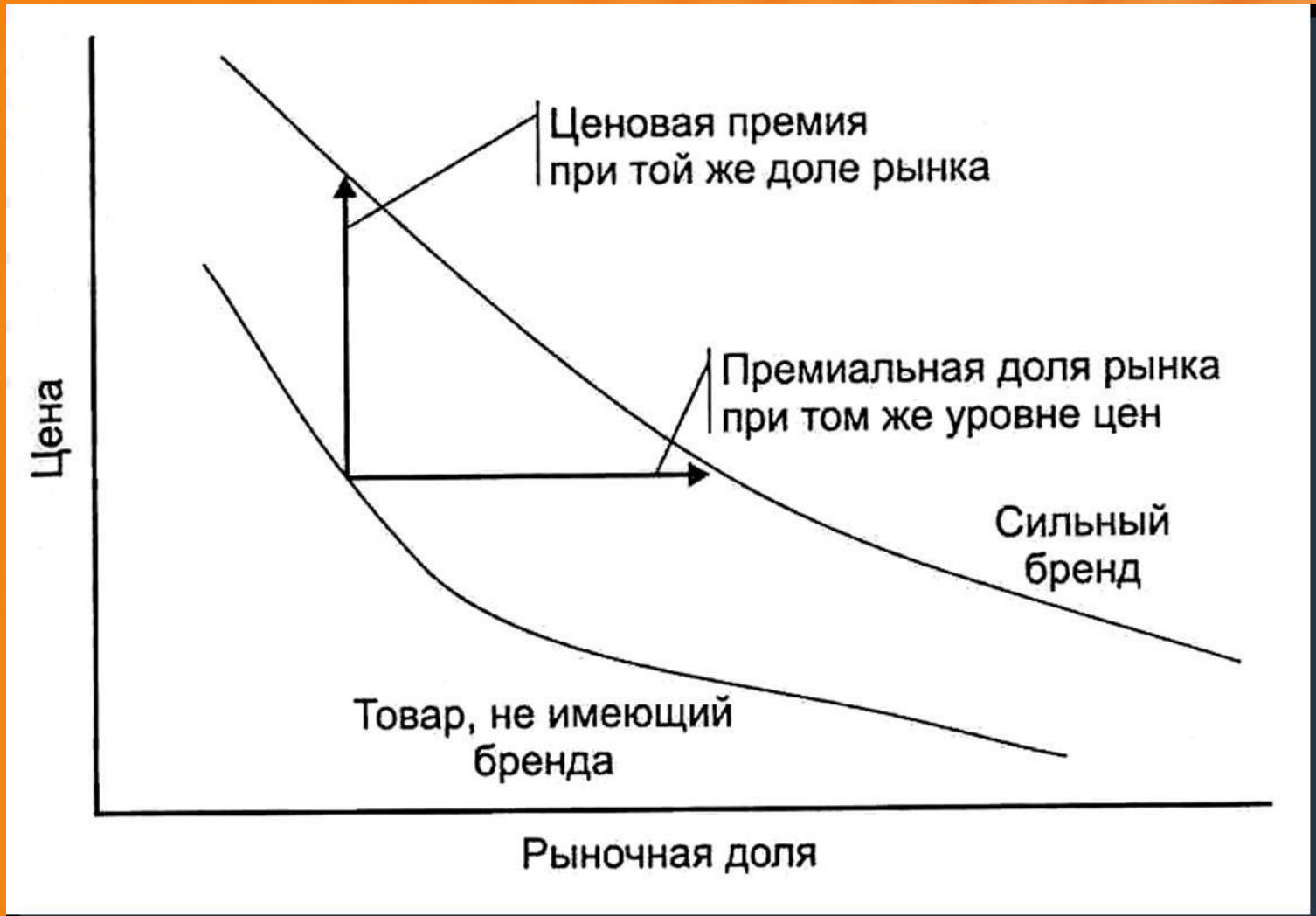
- **БРЕНД -торговая марка + набор «обещаний» и \или образов, возникающих в голове потребителей и формирующих у них убеждение, что данная торговая марка «лучше, чем аналогичные торговые марки, предлагаемые конкурентами»**

# СУЩНОСТЬ БРЕНДА

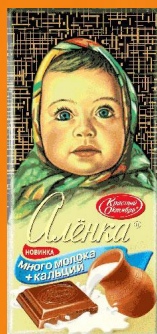


**БРЕНД = продукт + ТМ + дополнительная стоимость (ценность)**

## РЫНОЧНЫЕ ВЫГОДЫ СИЛЬНОГО БРЕНДА



# ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ РАЗВИТИЯ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ



**Мультибренд**

**Растяжение товарной линии**

**Монобренд**



**Зонтичный бренд**

**Расширение товарных линий**

Главный критерий объединения товаров в одну марку –  
**потребительское восприятие!**





# Товарное предложение

## Суть бренда

Линейка препаратов Peptide Bio – инновационные препараты для успешных, активных, уверенных в себе людей, заботящихся о своем имидже, здоровье и молодости.

**Метод позиционирования – уникальное торговое предложение (УТП) на основе качества продукта.**

**Стратегия позиционирования – стратегия лидера в качестве (эффективность препарата)**



# Товарное предложение. Конкурентные преимущества

- **Уникальные свойства** - за счет восстановления сниженного синтеза белков в организме восстанавливают функциональную активность органов и тканей;
- **Доказанная клиническими исследованиями эффективность** профилактического и лечебного действия.
- **Отсутствие прямых конкурентов**
- **Безопасность и удобство** применения
- **Привлекательный вид** упаковки.
- Продукты являются отечественной разработкой от стадии научного поиска до вывода на фармацевтический рынок.
- Продукты имеют удостоверения регистрации в качестве биологической активной добавки БАД, проходят процедуру регистрации в качестве ЛС.

## ОБЩИЙ АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

1. Аудит маркетинга (маркетинговое исследование и анализ)
2. Ситуационный анализ: оценка потенциала рынка и устойчивости компании (ресурсное обеспечение)
3. Определение целей маркетинговой деятельности
4. Выбор целевых сегментов рынка
5. Разработка стратегии позиционирования
6. Разработка продуктовой политики
- 7. Разработка ценовой политики**
8. Разработка сбытовой политики и плана продаж
9. Разработка коммуникативного плана
10. Разработка организационного плана (персонал, управление)
11. Разработка бюджета маркетинга

# ЦЕНОВАЯ И НЕЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

## Ценовая конкуренция

Ведет к установлению цен ниже сложившегося рыночного уровня. Связана с достижением преимуществ в минимизации издержек

**Цель:** завоевать позицию ценового лидера

## Неценовая конкуренция

Допускает установление цен на уровне сложившихся рыночных цен и даже выше их

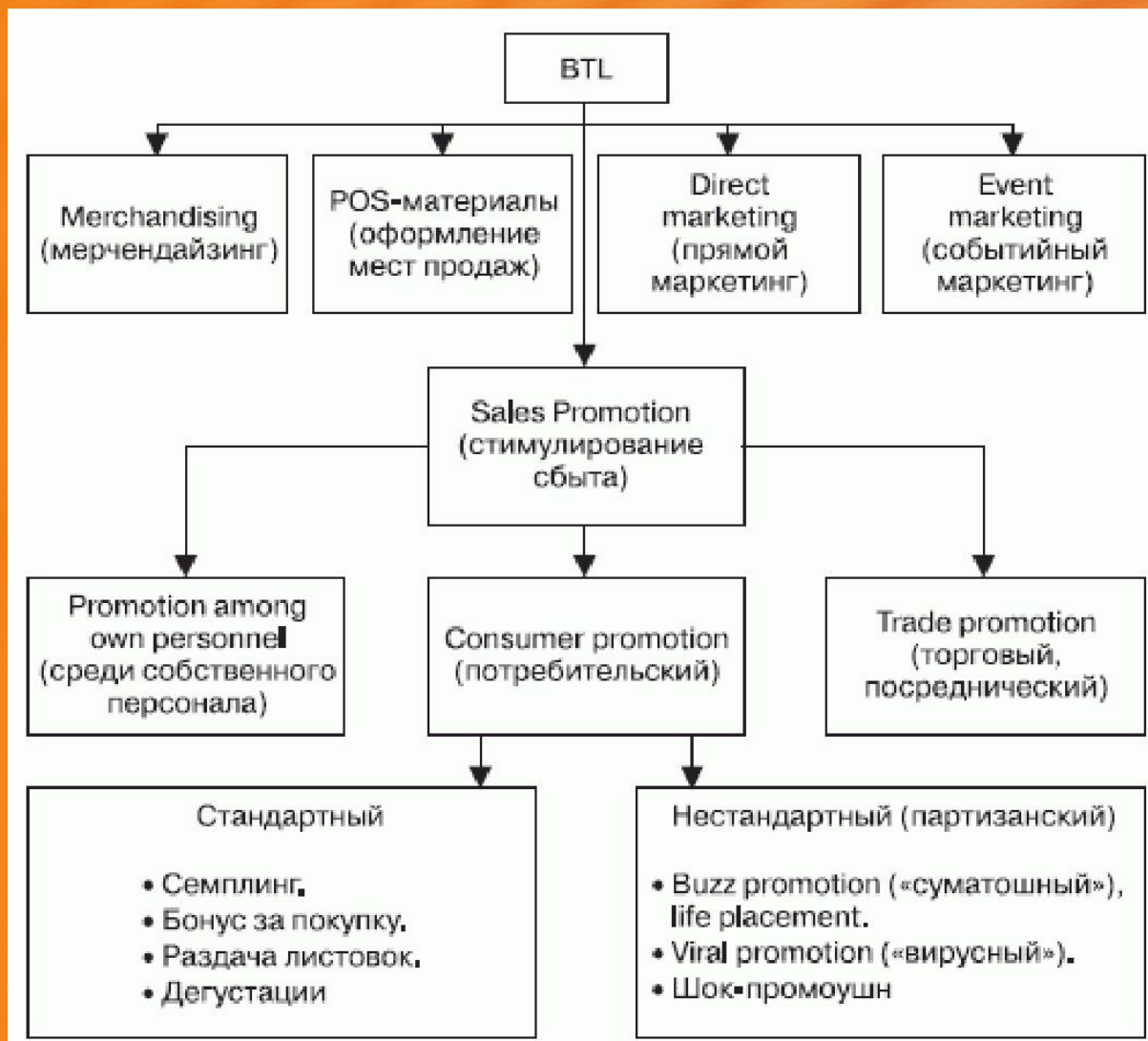
**Цель:** максимизировать прибыль путем дифференциации предложения на различных сегментах рынка или концентрируясь на единственном сегменте

## ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ НЕЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

1. Брендинг – создание узнаваемого привлекательного имиджа марки с помощью маркетинговых коммуникаций
2. Уникальные качество продукта и\или ассортиментная линейка
3. Создание УТП (уникального торгового предложения): выгодные условия платежа (например, беспроцентная ссуда, рассрочка и пр.), продажа аксессуаров или расходных материалов по выгодным ценам и пр.
4. Уникальный уровень сервисного обслуживания (персональный менеджер, выезд на дом, быстрое обслуживание и пр.)
5. Дополнительные услуги потребителю, в том числе бесплатные (комплектация, хранение, доставка, сборка, обучение, сервисное обслуживание, утилизация и пр.)
5. Неценовые программы лояльности (Клубы потребителей, событийный маркетинг, журнал, обслуживание вне очереди и пр.)

ЕСЛИ НЕ  
ЦЕНА, ТО  
ЧТО?..

СТРУКТУРА  
ОСНОВНЫХ  
ИНСТРУМЕНТОВ  
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ  
(sales promotion)



Источник: Дмитрий Сидоров  
Розничные сети. Секреты  
эффективности  
и типичные ошибки при работе с ними

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ЦЕНЫ НА НОВЫЙ ПРОДУКТ



# ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ НА НОВЫЙ ПРОДУКТ

**1. Ориентация на затраты (издержки + прибыль** – прямая и обратная калькуляция)

**2. Ориентация на спрос (платежеспособность потребителей:** цена сегмента рынка, снятие сливок, престижная цена, эластичная цена, сезонные цены и пр.)

**3. Ориентация на конкурентов** (ценовой лидер, ценовой последователь, цена проникновения, демпинг-цена)





# ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ

**Продвижение и стимулирование сбыта**

**Конечные потребители  
(Consumer promotion)**

- Медийная реклама
- Прямая реклама
- Выставки
- Альтернативный (партизанский) маркетинг
- Событийный маркетинг (Event)
- Пробный маркетинг
- Дифференцированная система скидок и пр.

**Торговые посредники  
(Trade promotion)**

- Прямая реклама и отраслевые СМИ
- Отсрочка платежа
- Бонусные и дисконтные программы
- Стимулирование торгового персонала
- Клубы лояльности
- Обучение торгового персонала
- Информационная и рекламная поддержка
- Маркетинговый фонд и пр.

## ЧТО ТАКОЕ «ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ»?

**Торговый маркетинг, trade-маркетинг** (синоним Trade Promotion) — одно из функциональных направлений маркетинга.

Трейд-маркетинг - это комплекс знаний и действий, направленных на увеличение спроса на уровне оптовой и розничной торговли. Это маркетинговые коммуникации и другие мероприятия, осуществляемые **непосредственно в местах продажи и в сетях дистрибуции.**

Расширенная трактовка термина «трейд-маркетинг» предполагает, что это комплекс средств, направленный пять основные контактные аудитории: **розничные покупатели, конечные потребители, собственный и партнерский торговый персонал, менеджмент торговых партнеров (дилеров, дистрибьюторов) и собственники этих компаний**



# МЕСТО ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ



## НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕНЫ НА НОВЫЙ ПРОДУКТ

### Лестница цен (Price ladder)

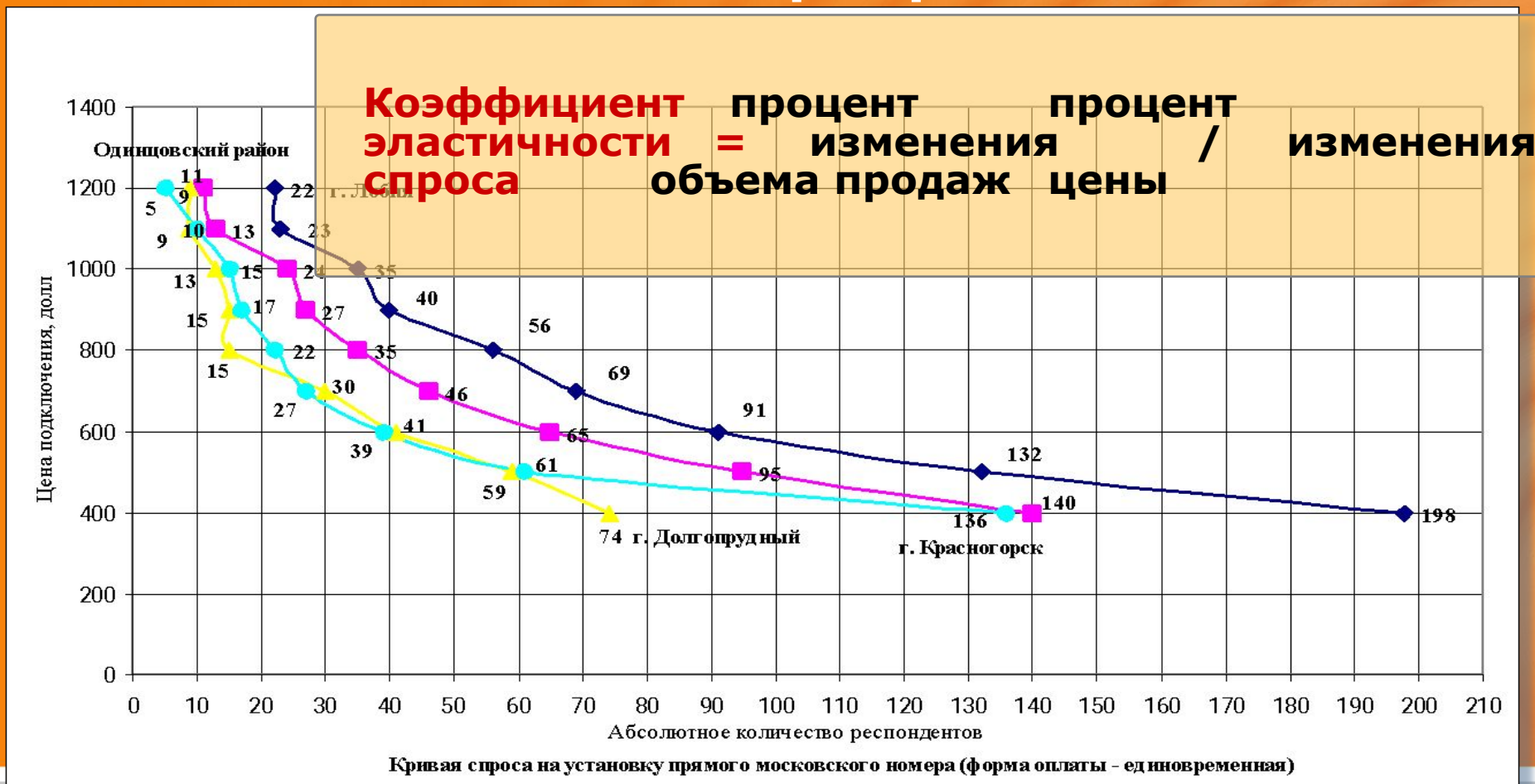
Респонденту предъявляется описание продукта (услуги) и некая цена на него. Респондент должен дать оценку вероятности покупки за эту цену по 4-х или 5-и балльной шкале предпочтений (шкале Лайкерта).

Затем респонденту демонстрируют тот же продукт по другой цене (более высокой или более низкой) и опять задают тот же вопрос.

Процесс может повторяться до тех пор, пока не достигнуто заранее predetermined количество градаций цены или пока вероятность покупки не достигнет одной из границ шкалы.



# ЭМПИРИЧЕСКИЕ КРИВЫЕ СПРОСА НА УСТАНОВКУ IP-ТЕЛЕФОНИИ, ПОЛУЧЕННЫЕ МЕТОДОМ ЛЕСТНИЦЫ ЦЕН



# СТРУКТУРА «СПРАВЕДЛИВОЙ» ЦЕНЫ НА ТОВАР

цена готовности платить за удовлетворяемую потребность



7500 рублей

справедливая  
цена

500 рублей

цена, сигнализирующая о недопустимом качестве  
услуги

## НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕНЫ

**Метод ван Вестендорпа** (van Westendorp **PSM** - price sensitivity measurement). Используется на устоявшихся рынках, где потребители хорошо знают свойства продуктов. Метод базируется на исследовании диапазона «справедливой цены» на продукт.

Пример анкеты, в которой использован этот метод:

**1. Посмотрите на характеристики этой модели стиральной машины.**

Марка стиральной машины - Siemens

Количество режимов стирки - 16

Сушка - есть

Режим деликатной стирки – есть

Гарантия -24 месяца (...)

**1. Как вы считаете, какая цена на эту стиральную машину является настолько высокой, что вы не станете ее покупать?**



**НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕНЫ**

- 3. А какая цена этой стиральной машины кажется вам настолько низкой, что встает вопрос о ее качестве?**
- 4. Какая минимальная цена этой стиральной машины кажется вам высокой, но за которую ее все-таки возможно купить?**
- 5. За какую цену вы купили бы эту стиральную машину, считая это весьма выгодной покупкой?**

В результате ответов респондента на эти четыре открытых числовых вопроса строят шесть распределений:

**А** - слишком дорого

**Б** - слишком дешево

**В** - дорого

**В<sub>а</sub>** - не дорого (как дополнительное значение к В)

**Г** - дешево

**Г<sub>а</sub>** - не дешево (как дополнительное значение к Г)





## НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕНЫ

Распределения изображаются в виде линейного графика.

По **оси X** откладываются **значения цены**, по оси Y – накопленный **процент** респондентов.

Пересечение кривых "дорого" и "дешево" дают точку, которая называется **точкой безразличия (IDPP - indifference price point)** – это цена, которую большинство людей не считает дорогой или дешевой, им безразлично. Затем добавляем к графику кривые "слишком дорого" и "слишком дешево". Их пересечение дает точку **оптимальной цены (OPP - optimum price point)**. Это точка, в которой меньше всего людей отвергают продукт из-за его высокой цены. Точка пересечения кривых "слишком дешево" и "не дешево" дает **предельную дешевизну (PMS - point of marginal cheapness)**. Пересечение "слишком дорого" и "не дорого" дает точку **предельной дороговизны (PME - point of marginal expensiveness)**. Как правило, цену на продукт выбирают в диапазоне между точками **IDPP** и **OPP**





## ПРИМЕР ГРАФИКОВ PSM



# Ценовая политика

- Ценовая стратегия – «цена лидера рынка»: используя уникальность товарного предложения, установить цену в ценовом сегменте «средний+» и контролировать цену на всю линейку препаратов по всем каналам распределения.
- Цель – обеспечение доступности препаратов целевым потребителям БАДов сегмента «средний+».

## ОБЩИЙ АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

1. Аудит маркетинга (маркетинговое исследование и анализ)
2. Ситуационный анализ: оценка потенциала рынка и устойчивости компании (ресурсное обеспечение)
3. Определение целей маркетинговой деятельности
4. Выбор целевых сегментов рынка
5. Разработка стратегии позиционирования
6. Разработка продуктовой политики
7. Разработка ценовой политики
8. Разработка сбытовой политики и плана продаж
9. Разработка коммуникативного плана
10. Разработка организационного плана (персонал, управление)
11. Разработка бюджета маркетинга

# СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

- Система распределения – это совокупность каналов распределения (сбыта) продуктов компании
- Канал распределения – это цепочка физических и \ или юридических лиц, посредством которых товар доводится от производителя (торговца) до конечного потребителя
- Система товародвижения (маркетинговой логистики, физической дистрибуции) – это комплекс средств и приемов физического перемещения продуктов по каналам распределения

## ФУНКЦИИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

**1. Исследовательская работа** - сбор информации, необходимой для планирования облегчения продаж, в частности, изучение потребителей.

**2. Количественная дистрибьюция и стимулирование сбыта** - создание маркетинговых коммуникаций о товаре с конечными потребителями и торговыми партнерами (например, с несетевой розницей)

**3. Установление и поддержание контактов** - налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями.

**4. Приспособление товара** – «подгонка» товара под требования покупателей. Это касается таких видов деятельности, как производство, сортировка, комплектация, упаковка, транспортировка, монтаж и пр.



## ФУНКЦИИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

**5. Проведение переговоров с потребителями** - попытки согласования цен и прочих условий для последующего осуществления купли-продажи.

**6. Сервисное обслуживание проданного товара**

**7. Обучение и консультации**  
(потребителей, торгового персонала)

**8. Организация товародвижения** –  
транспортировка, складирование, хранение и  
учет товара.

**9. Финансирование** - нахождение и  
использование средств для покрытия  
издержек по функционированию канала.

**10. Принятие бизнес-рисков** - принятие на  
себя ответственности за функционирование  
канала.



# ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО КАНАЛАМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

- 1. Стратегия распределения (интенсивный, селективный, эксклюзивный сбыт)**
- 2. Типы каналов (прямые, косвенные) и оптимальная длина канала (количество уровней)**
- 3. Непосредственные участники каналов (выбор партнеров по сбыту – дилеров, дистрибьюторов и пр.)**



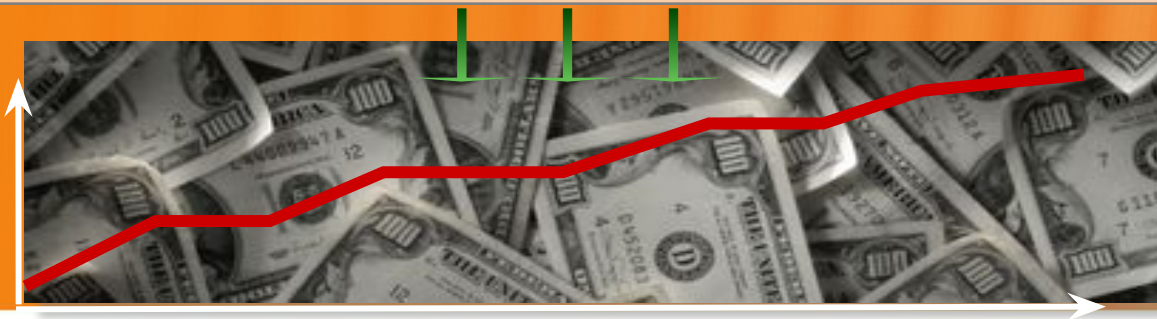
## ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Стратегия распределения	Характеристика товара
<p><i>Интенсивное распределение</i> - компания стремится к максимальному увеличению количеству торговых точек.</p> <p><b>Примеры:</b> Coca-Cola, Mars, P&amp;G, производители и дистрибьюторы сувениров и т.п.</p>	<p>Свойственно для производителей недорогих товаров, товаров повседневного спроса и товаров импульсивных покупок.</p>
<p><i>Эксклюзивное распределение</i> - Распределение ограничивается до очень небольшого числа посредников с правами эксклюзива на определенную территорию.</p> <p><b>Примеры:</b> Grinder's, автомобили дорогих марок, сверхсложная техника (Росавиакосмос).</p>	<p>Характерно для товаров класса премиум, сверхсложной техники и предметов роскоши. Жесткий контроль над посредниками со стороны производителя. Высокий уровень сервиса. Ориентация на создание и сохранение безупречного имиджа торговой марки</p>
<p><i>Селективное распределение</i> - достижение достаточного охвата и в то же время его ограничение, что позволяет работать только с квалифицированными дилерами.</p> <p><b>Примеры:</b> производители дорогого алкоголя, Parker и т.д.</p>	<p>Характерно для продаж B2B и товаров повышенной ценности. Компания-производитель работает с ограниченным количеством посредников на стандартных взаимовыгодных условиях.</p>

# ВИДЫ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

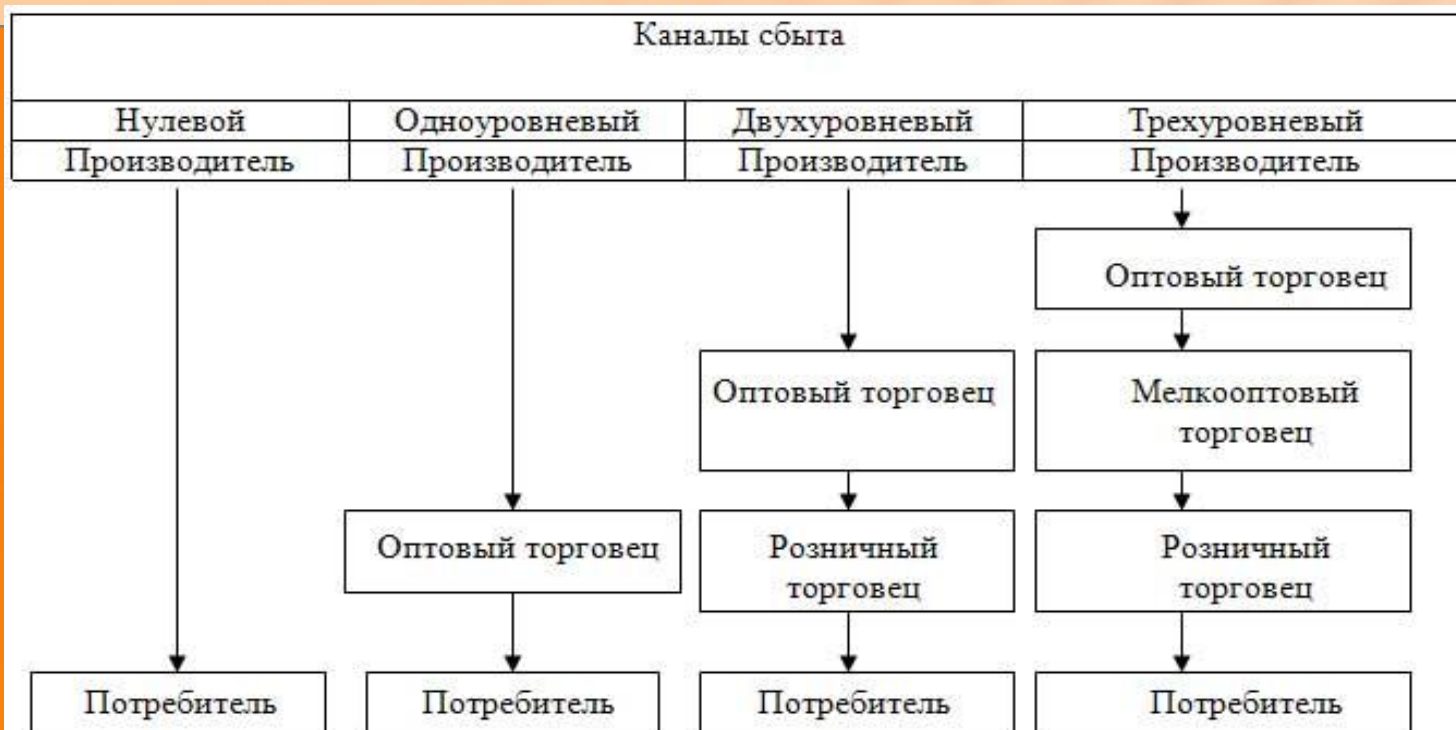
## Существуют ТРИ вида каналов распределения

- **прямые (беспосреднические).** К этому виду относятся каналы распределения, обеспечивающие доведение производителем своих товаров и услуг до потребителей без участия посредников
- **косвенные (посреднические).** Такие каналы предусматривают сначала перемещение товаров от производителя к посреднику, а потом от посредника к потребителю (непосредственно или через более мелких посредников).
- **смешанные.** Такие каналы объединяют свойства прямых и косвенных каналов.

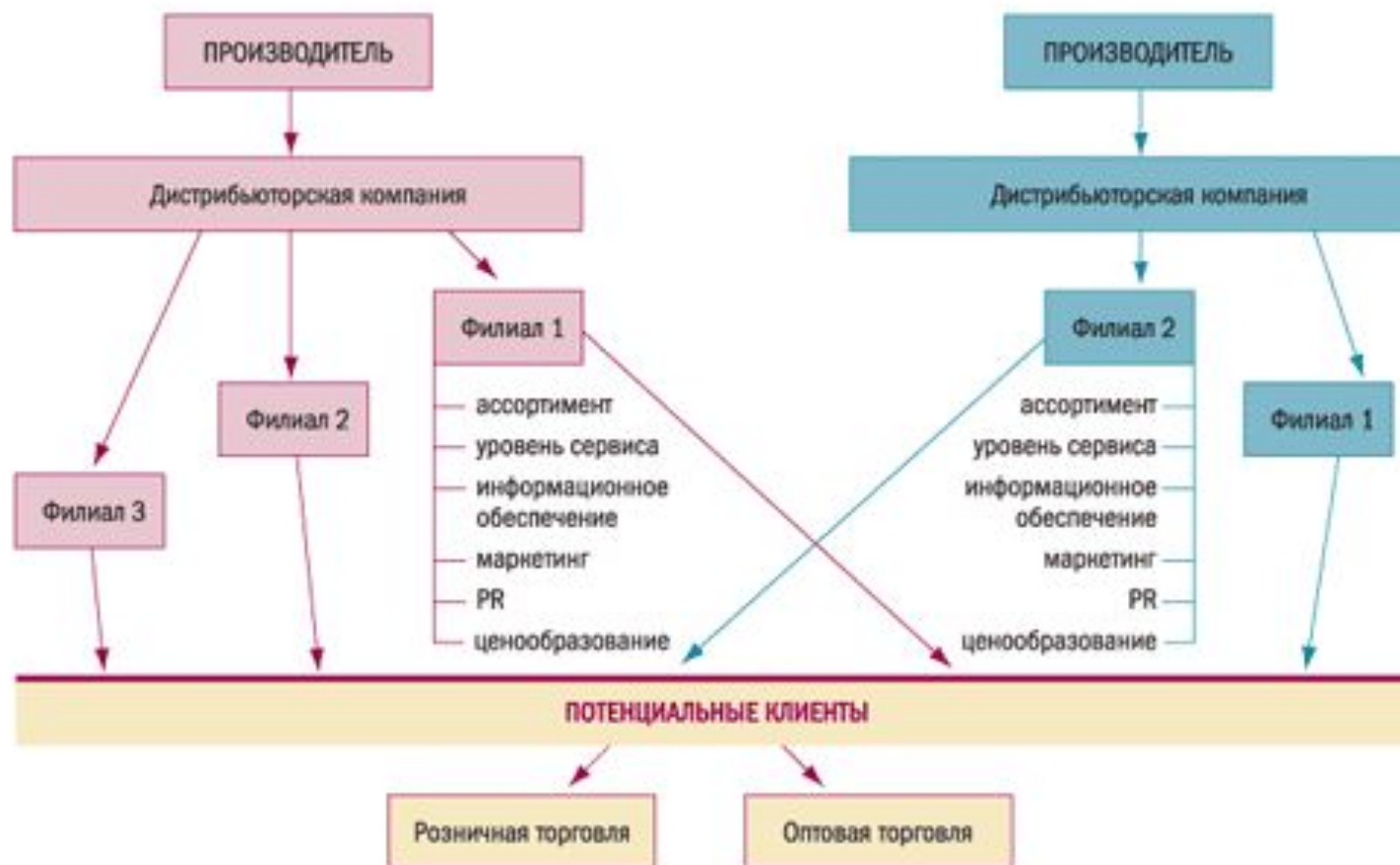


# УРОВНИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

**Уровень канала распределения** - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала обозначают по **числу имеющихся в нем промежуточных уровней** – 0, 1, 2, 3 и т. п.

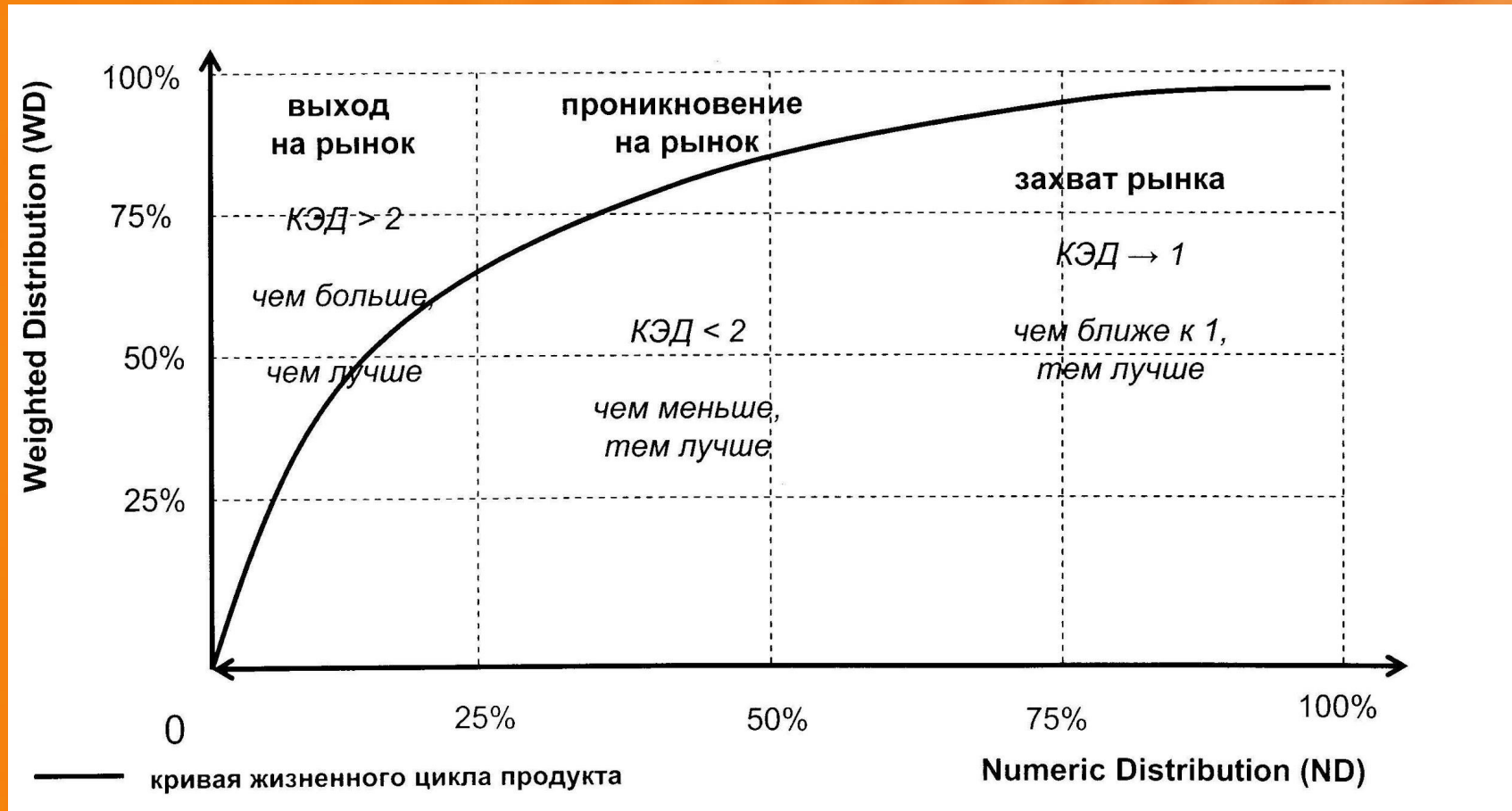


## ТИПИЧНАЯ СХЕМА КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НА РЫНКЕ ТОВАРОВ НАРОДНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ (B2C)



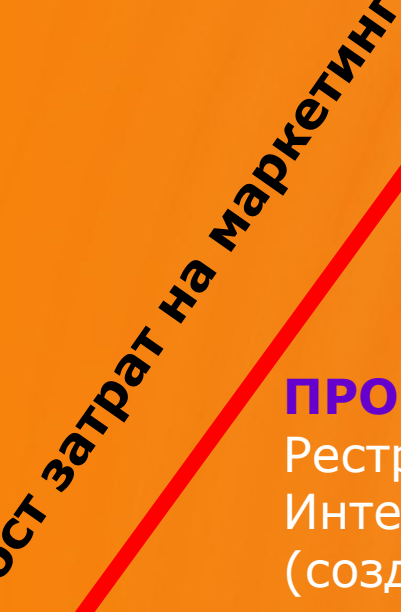
## СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДИСТРИБЬЮЦИИ

Коэффициент эффективности дистрибьюции (КЭД) =  $WD / ND$



## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА И СТРАТЕГИЯ ПОСТРОЕНИЯ ДИСТРИБЬЮЦИИ

Рост затрат на маркетинг



### **ЗАХВАТ РЫНКА**

1. Углубление интеграции производителя и дистрибьюторов **ИЛИ**
2. Создание собственных подразделений продаж для обслуживания ключевых территорий

### **ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК**

Реструктуризация КЭД.

Интеграция бизнесов дистрибьюторов и производителя (создание совместных торговых команд, кредитование системы логистики дистрибьюторов, совместного маркетингового фонда)

### **ВЫХОД НА РЫНОК**

Дистрибьюция продукта осуществляется посредством создания Клуба эксклюзивных дистрибьюторов (КЭД) на каждой выделенной территории



## Стратегия сбыта

- На этапе вывода на рынок – эксклюзивный сбыт малому количеству посредников (эксклюзивных дистрибьюторов).
- Однако при переходе в стадию роста (темпы прироста продаж более 10%) необходимо переходить на интенсивный сбыт, охватывая максимальное количество дистрибьюторов и точек розничных продаж.



# Стратегия развития каналов дистрибуции

Перейти на схему работы по 2 каналам:

- по каналу 0-го уровня прямые продажи:  
офис компании – потребитель (колл-центр, Интернет)
- по каналу 2-го уровня –  
офис компании - дистрибутор – аптечное учреждение  
- потребитель.

Добиться роста количественной дистрибуции в целевых регионах к 01 июля – до 25%, качественной - до 60%.





# Каналы дистрибьюции

## Начальная схема дистрибуции



## Развитие структуры дистрибуции (переход на 2 канала)





# Стратегия развития каналов дистрибуции

## Интернет-сайт:

Добиться посещаемости продуктового сайта к 01 июля 2011 года до 1500 посещений в день и покупок 500 упаковок в месяц.

## Call-центр:

Добиться к 01 июля 2009 года ежемесячных продаж через Call-центр – 1100 упаковок.