

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**

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



11.2. 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		2006 г. Приоритеты (факт)	2007 г. Приоритеты	2008 г. Приоритеты
1	2	3	4	5
I	Традиционные продукты			
1				
2				
3				
n				
II	Новые продукты			
1				
m			8	

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 2006 г.



Полный перечень продуктового профиля		2006 г. Приоритеты (план)
I	Традиционные продукты	
1		1.
2		1.
...		
n_1		
II	Новые продукты	
1		1.
2		1.
m_1		11

11.2. Продуктовый профиль организации



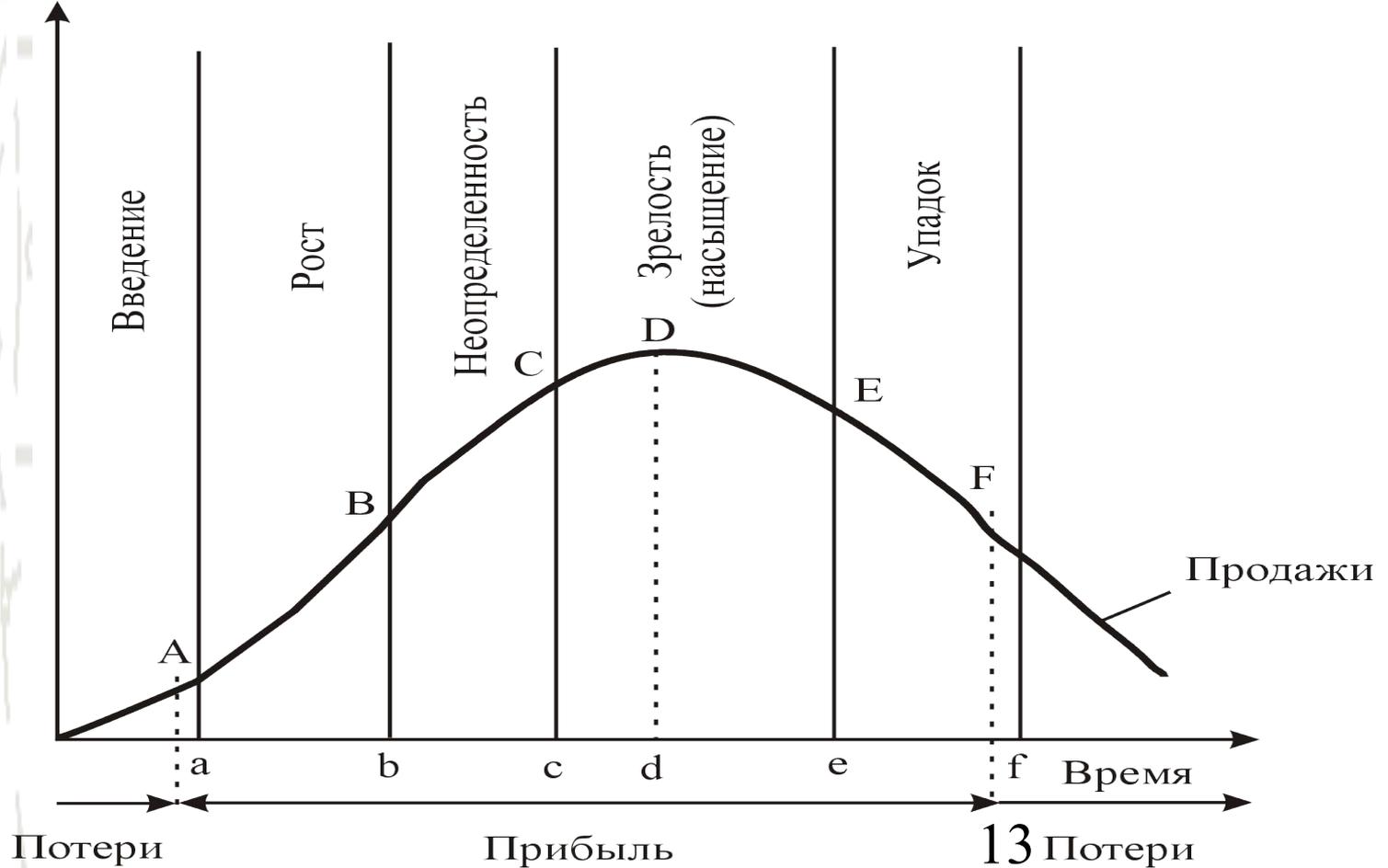
- Для каждого продукта проводится SWOT - анализ, SNW-анализ, оцениваются стадии его жизненного цикла.
- Для ключевых продуктов разрабатывается базовая конкурентная стратегия.

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
1.2.	Номенклатура		
1.2.1.	Полный перечень продуктов Приоритета № 1	Что?	Стратегическое решение
1.2.2.	Полный перечень продуктов Приоритета № 2	Что?	Стратегическое решение
1.2.3.	Полный перечень продуктов Приоритета № 3	Что?	Стратегическое решение

11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



1	2	3	4
1.3.	Ассортимент		
1.3.1.	SNW-анализ по каждой номенклатурной позиции	Что конкретно?	Стратегический анализ
1.3.2.	Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как стратегическое решение)	Что конкретно?	Стратегическое решение
1.3.3.	Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как программно-тактическое решение)	Что конкретно?	Программно-тактическое решение
			16

11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



1	2	3	4
1.4.	Объем		
1.4.1.	Оптимизация (расширение, сокращение, сохранение) объема по каждой номенклатурной ассортиментной позиции (как стратегическое решение)	Что конкретно, сколько?	Стратегическое решение
1.4.2.	Оптимизация объема по каждой номенклатурной позиции (как программно-тактическое решение)	Что конкретно, сколько?	Программно-тактическое решение 17

11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы

1	2	3	4
1.5.	Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации конкретного продукта		
1.5.1.	Оптимизация каждой номенклатурной позиции (как оптимизация масштабов соответствующего производства – расширение, сокращение, сохранение)	Что конкретно, сколько, как?	Стратегическое решение, программно-тактическое решение
1.5.2.	Оптимизация каждой номенклатурной позиции (как качественное развитие производства): •расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, технологически близ-ких к уже выпускаемым; •расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, получаемых посред-ством дополнительной обработки выпускаемых видов продуктов; •расширение или сокращение номенклатуры за счет производ-ства новых продуктов, т. е. не связанных с производством уже освоенных продуктов и т. д.	Что конкретно, сколько, как?	Стратегическое решение, программно-тактическое решение

11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



1	2	3	4
2.	Рынок (маркетинг)		
2.1.	Сегментация рынка сбыта		
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
2.2.	Продвижение продукта		
2.2.1.	Концентрация усилий на работе с потребителями в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, программно-тактическое решение
2.2.2.	Концентрация усилий на рекламе продукта в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, программно-тактическое решение
2.2.3.	Концентрация усилий на отношениях с конкурентами в разрезе конкретных продуктов по конкретным сегментам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, программно-тактическое решение

11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



1	2	3	4
2.3.	Ценообразование		
2.3.1.	Выбор по каждой номенклатурной позиции в каждом сегменте рынка одной из 4 базовых конкурентных стратегий (БКС) (CL – лидерство по издержкам, D – дифференциация, FCL – фокусирование на подсегменте на основе лидерства по издержкам, FD – фокусирование на подсегменте на основе дифференциации)	Что конкретно, где конкретно и каким образом?	Стратегическое решение
2.3.2.	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
2.4.	Сбыт и техники продаж		
2.4.1.	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	Что конкретно, где конкретно и как?	Стратегическое решение
2.4.2.	Оптимизация продаж по каждому элементу системы сбыта в разрезе каждой номенклатурной позиции по каждому сегменту / подсегменту рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько, почему и как конкретно?	Стратегическое решение, программно-тактическое решение

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 %)