

# 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**

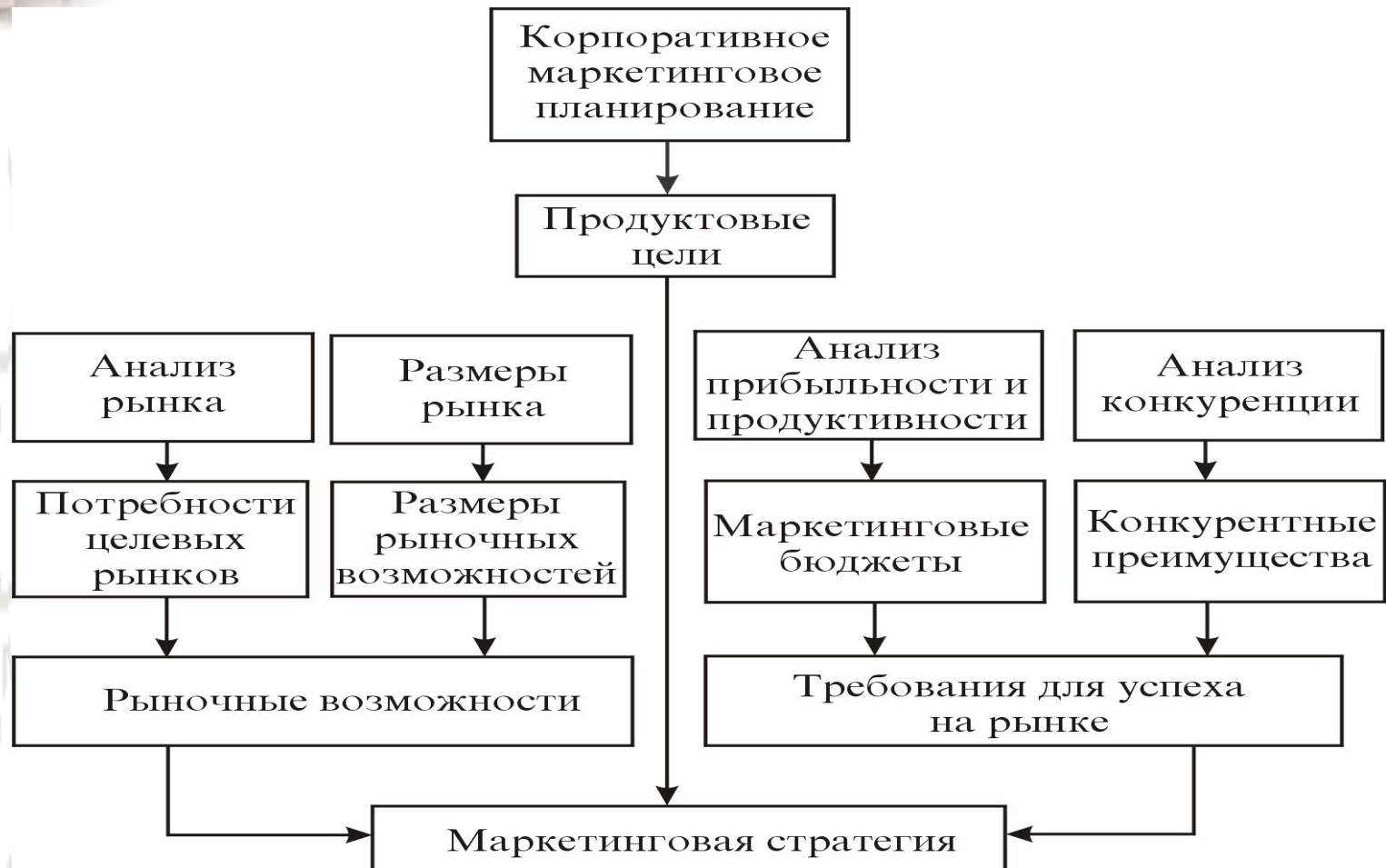
# 11.1. Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии организации



- **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



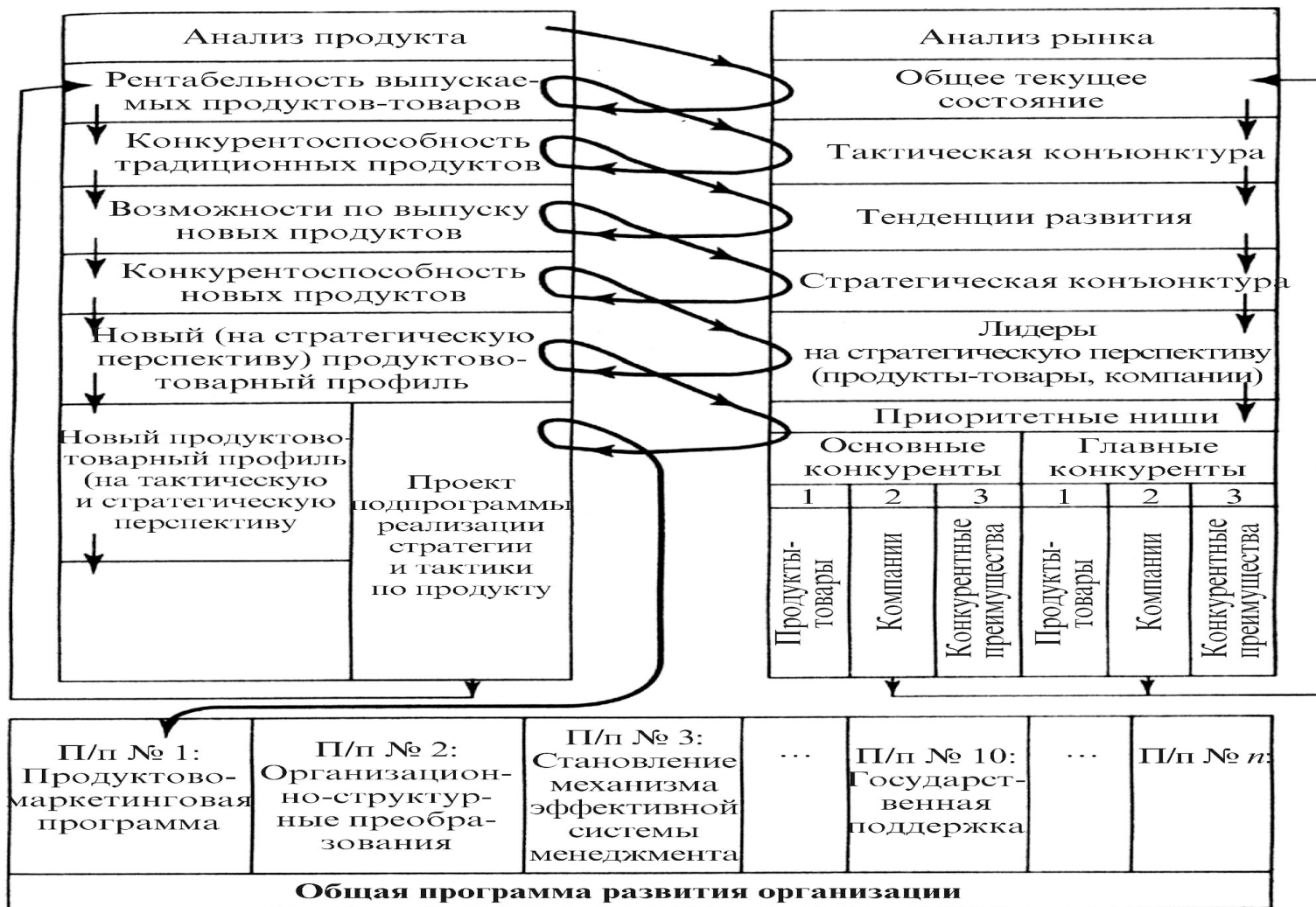
# 11.1. Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема стратегии организации

## Элементы продуктово-маркетинговой стратегии



# 11.1. 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		2006 г. Приоритеты (факт)	2007 г. Приоритеты	2008 г. Приоритеты
1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>Традиционные продукты</b>			
1				
2				
3				
n				
<b>II</b>	<b>Новые продукты</b>			
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)
<b>I</b>	<b>Традиционные продукты</b>	
1		1.
2		1.
...		
$n_1$		
<b>II</b>	<b>Новые продукты</b>	
1		1.
2		1.
$m_1$		<b>11</b>

## 11.2. Продуктовый профиль организации



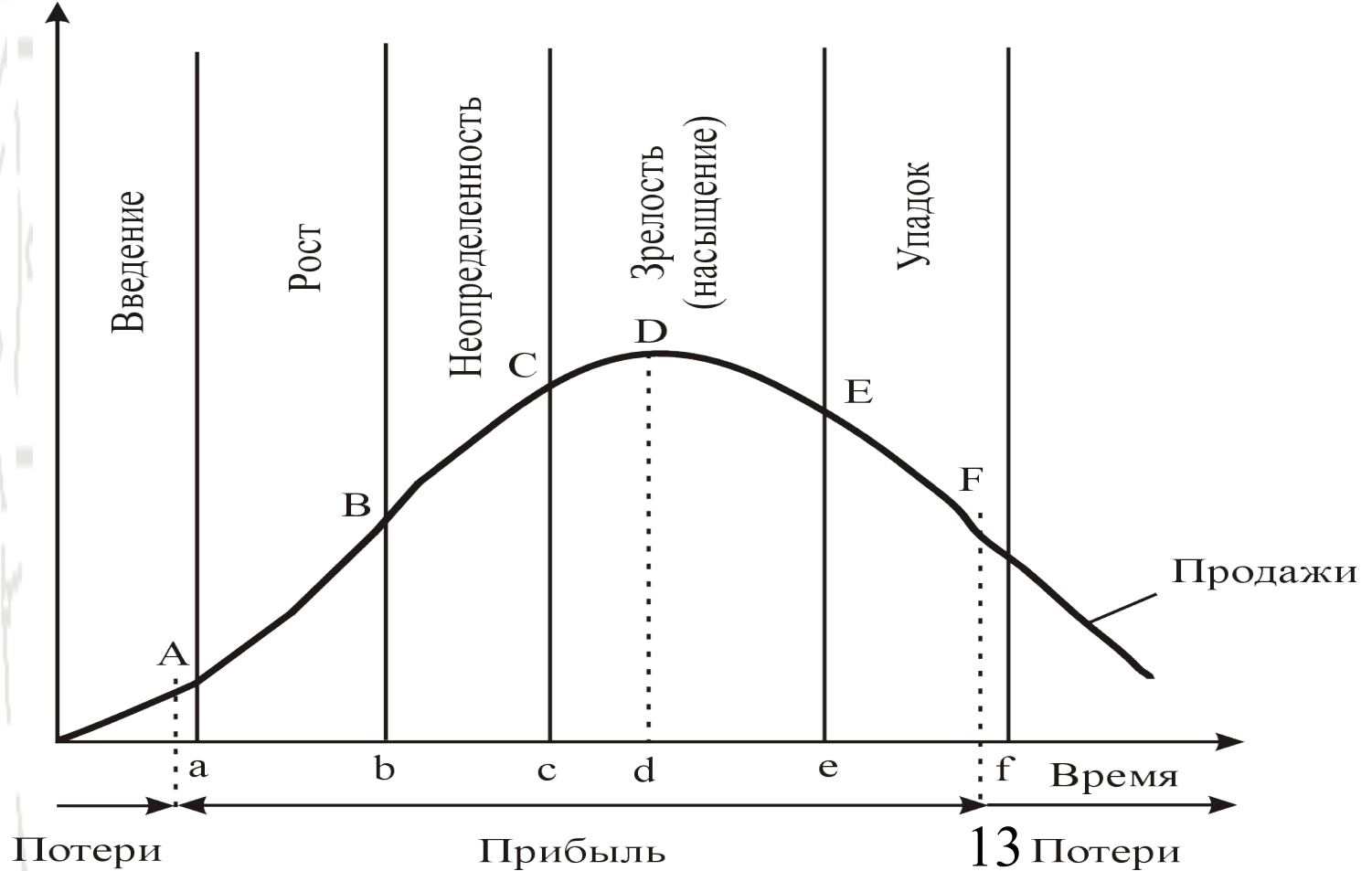
- Для каждого продукта проводится SWOT - анализ, SNW-анализ, оцениваются стадии его жизненного цикла.
- Для ключевых продуктов разрабатывается базовая конкурентная стратегия.

# 11.2. Продуктовый профиль организации

## Стадии жизненного цикла



Общий  
спрос



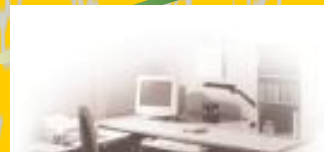
## 11.2. Продуктовый профиль организации



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

## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



1	2	3	4
<b>1.2.</b>	<b>Номенклатура</b>		
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

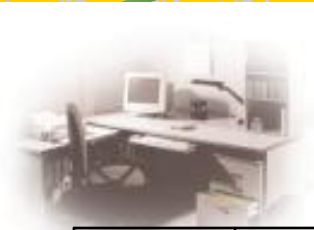


1	2	3	4
<b>1.3.</b>	<b>Ассортимент</b>		
<b>1.3.1.</b>	<b>SNW-анализ по каждой номенклатурной позиции</b>	<b>Что конкретно?</b>	<b>Стратегический анализ</b>
<b>1.3.2.</b>	<b>Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как стратегическое решение)</b>	<b>Что конкретно?</b>	<b>Стратегическое 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>
			16



## 11.2 Продуктовый профиль организации

продолжение таблицы



1	2	3	4
<b>1.4.</b>	<b>Объем</b>		
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
<b>1.5.</b>	<b>Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации конкретного продукта</b>		
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
<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>		
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

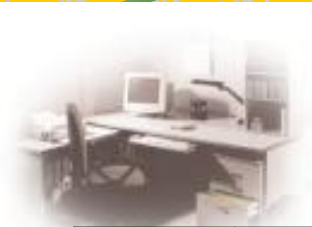
продолжение таблицы



1	2	3	4
<b>2.3.</b>	<b>Ценообразование</b>		
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
<b>2.4.</b>	<b>Сбыт и техники продаж</b>		
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 %)