

**ПРАКТИЧЕСКИ АСПЕКТИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ
НА ПРОДУКТОВО-ПАЗАРНИТЕ СТРАТЕГИИ НА М. ПОРТЪР
ВЪВ ФИРМИТЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ НА СПИРТНИ НАПИТКИ
В БЪЛГАРИЯ**

Радко Радев

катедра „Индустиален бизнес“

Университет за национално и световно стопанство – гр. София

**PRACTICAL ASPECTS FOR DEFINING M. PORTER'S PRODUCT-
MARKET STRATEGYS IN THE ALCOHOL BEVERAGES
PRODUCERS IN BULGARIA**

Radko Radev,

Department of Industrial Business, UNWE-Sofia, Bulgaria

Резюме: На въпросите свързани с фирмения растеж, базирани на продуктово-пазарната матрицата на Игор Ансофф, се отделя голямо внимание в литературата посветена на стратегическите управленски въпроси. Въпреки това, разглеждането им обикновено се осъществява на принципна основа, при което на преден план се застъпват преобладаващо теоретични въпроси. В практически и изследователски план значимостта на матрицата се подценява и остават редица неразгледани проблемни области. Една такава област, която е предмет на разглеждане в настоящата публикация, е изследването и практическата интерпретацията на стратегията за растеж в принадлежащите към сектор „Преработваща промишленост“ предприятия производители на алкохолни напитки.

Ключови думи: стратегии на растеж, бързо оборотни стоки (БОС), продажби, маркетингови елементи (механизми), производители на алкохолни напитки.

Abstract: The literature devoted to strategic management issues pays lots of attention to the matters related to corporate growth based on Igor Ansoff's product-market matrix. However, reviews are usually done on a principle basis in which the foreground overlaps predominantly theoretical issues. On a more practical and researchers plan the significance of the matrix is underestimated and remain a number of pending problem areas. One such area which is under consideration in this report is the study and practical interpretation of growth strategies in the producers of alcoholic beverages belonging to "Manufacturing" sector.

Keywords: growth strategies, FMCG sector, sales, marketing elements (mechanisms), alcohol beverages producers.

Увод

Въпросът за фирмения растеж е един от най-важните стратегически проблеми, който стои за решаване пред мениджърите на бизнес организациите. Въпреки че са широко известни и приети в академичната област, те намират своето специфично проявление на пазара на спиртни напитки.

Обект на разглеждане в настоящата публикация са производителите на спиртни (високоалкохолни) напитки. Тези производители принадлежат към сектор „Преработваща промишленост“. Участници на пазарите са българските производители и вносителите на алкохолни напитки, представляващи марки продукти от различни категории и националност. На пазара на български спиртни напитки се откроява един безспорен лидер, който притежава богато продуктово портфолио и над 40% пазарен дял за всяка една от категориите местни спиртни напитки. Отличава се с голяма широчина на асортимента и дълбочина на отделните продуктови линии. Притежава богато бранд портфолио. Лидерът прилага диференциран маркетинг, а неговите продукти са с национално покритие. Фирмата предизвикател в рамките на класа предлага по-тесен асортимент. Нейни продуктови линии са със сходна дълбочина с тази на лидера. Притежава по-ограничено бранд портфолио и значително по-малък пазарен дял на своите продукти. Двете водещи фирми формират над 2/3 от продажбите на пазара. Останалите участници на пазара (последователите) се конкурират чрез по-тесен продуктов асортимент и предлагат една-две продуктови линии, които обикновено се състоят от ограничен брой продуктови единици и марки. Те притежават незначителен пазарен дял.

На пазара на алкохолни напитки се наблюдават непрекъснати промени, свързани с: навлизането и напускането на конкуренти, промяна на потребителското поведение, промяна значението на отделните комуникационни канали и конкретни носители, реструктуриране на дистрибуционните канали, появата на продукти – заместители, регулаторни и законодателни мерки, които се отразяват върху производителите, специфично отражение на икономическата криза. В тези условия мениджърите трябва да осигуряват такова равнище на нарастване на продажбите, при ефективно използване на разполагаемите ресурси, което способства за постигане на фирмените пазарни и финансови цели за растеж в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен период.

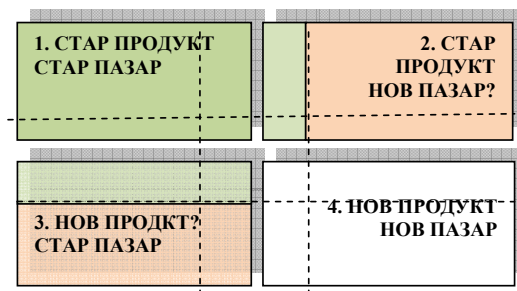
Предмет на внимание е подходът на определяне на продуктово-пазарните стратегии от матрицата за растеж на Игор Ансофф. Свързаните с тях теоретичните постановки са известни отдавна и са приети от учените и изследователите в управленската област. В практически план продуктово-пазарните стратегии търпят непрекъснато развитие и адаптиране към съответните отраслови особености. В настоящата публикация се разглежда специфично проявление на стратегиите за растеж при фирмите производители на алкохолни напитки.

Целта на публикацията е чрез резултатите от проведените проучвания да се изведе подходящ алгоритъм за определяне на възможните продуктово-пазарни стратегии за растеж и да се посочат основните маркетингови механизми за тяхната реализация. При идентифицирането на продуктово-пазарните алтернативи се вземат предвид някои важни специфични особености на пазара на алкохолни напитки, свързани с голямото продуктово многообразие, множеството пазарни сегменти и разнообразието от използвани дистрибуционни канали, различни пазарни позиции и финансови възможности на отделните фирми.

1. Алгоритъм на определяне на продуктово-пазарните стратегии

1.1. Някои практически съображения, свързани с матрицата на И. Ансофф

В академичните среди няма спор за значението на матрицата на Ансофф като основен инструмент, който определя възможните варианти за растеж. Чрез нея се очертават четири базисни възможности за определяне на пазарните стратегии за растеж (Фигура 1).



Фиг. 1: Базови стратегии за растеж по Игор Ансофф

При определянето на продуктово пазарните стратегии за всеки един конкретно взет пазар на БОС (в случая производителите на алкохолни напитки) следва да се отчитат редица практически аспекти, имащи характер на указание.

Първо, необходимо е ясно и точно определяне на географските пазари. В рамките на географските пазари се идентифицират и изследват специфичните за тях сегменти, особености и дистрибуционни канали. Оттук произтичат три нива на разглеждане на пазарите на съществуващи и нови. Първото ниво се отнася до границите на географските пазари, второто за целевия сегмент, а на трето за подходящите дистрибуционни канали. По този начин се постига по-голяма прецизност и специфичност при измерване на пазарните позиции, което позволява определянето на подходящи продуктово-пазарни стратегии.

Второ, определят се границите на продуктовото семейство, продуктово клас, продуктовете категории и отделни групи продукти. Продуктовото семейство обхваща всички продукти, удовлетворяващи сходна потребности. В настоящата публикация продуктовото семейство е „Алкохолни продукти“. В неговите рамки се включват следните основни класове: „Спиртни напитки“, „Вино“, „Пиво“. От своя страна всеки от посочените класове се състои от отделни продуктово категории и продуктово групи.

Трето, извършва се подходящо „конструиране“ на продажбения асортимент на предприятието с цел по-прецизното управление на основните му характеристики – ширина, дължина и дълбочина (Табл. 1).

Ширината е първата основна характеристика. Тя обхваща общия брой на продуктовете линии, които влизат в състава на еднородния продуктово асортимент. В отделните продуктово линии попадат продуктово единици с определено сходство в производството и/или крайното потребление, които съответстват на определена обективно присъща на пазара продуктово категория. Максималният обхват на асортимента съвпада с общия брой категории, попадащи в класовете високо алкохолни напитки.

Табл. 1: Характеристика на асортимента

← ШИРИНА НА АСОРТИМЕНТА →							
ПЛ 1*	ПЛ 2	ПЛ 3	ПЛ 4	ПЛ 5	ПЛ 6	ПЛ n	
П _{1.1}	П _{2.1}	П _{3.1}	П _{4.1}	П _{5.1}	П _{6.1}	П _{n.1}	
П _{1.1.1}	П _{2.1.1}	П _{3.1.1}	П _{4.1.1}	П _{5.1.1}	П _{6.1.1}	П _{n.1.1}	
П _{1.1.2}	П _{2.1.2}	П _{3.1.2}	П _{4.1.2}	П _{5.1.2}	П _{6.1.2}	П _{n.1.2}	
...	
П _{1.1.k}	П _{2.1.k}	П _{3.1.k}	П _{4.1.k}	П _{5.1.k}	П _{6.1.k}	П _{n.1.k}	
П _{1.2}	П _{2.2}	П _{3.2}	П _{4.2}	П _{5.2}	П _{6.2}	П _{n.2}	
П _{1.3}	П _{2.3}	П _{3.3}	П _{4.3}	П _{5.3}	П _{6.3}	П _{n.3}	
.....	
П _{1.m}	П _{2.m}	П _{3.n}	П _{4.n}	П _{5.n}	П _{6.n}	П _{n.m}	
Дължина ПЛ ₁ **	Дължина ПЛ ₂	Дължина ПЛ ₃	Дължина ПЛ ₄	Дължина ПЛ ₅	Дължина ПЛ ₆	Дължина ПЛ _n	∑ _{nm}
Дълбочина на ПЛ ₁ ***	Дълбочина на ПЛ ₂	Дълбочина на ПЛ ₃	Дълбочина на ПЛ ₄	Дълбочина на ПЛ ₅	Дълбочина на ПЛ ₆	Дълбочина на ПЛ ₇	∑ _{nml}

*ПЛn – Съответната продуктова линия; **Дължина на ПЛn – общия брой основни продуктови единици в съответната линия; ***Дълбочина ПЛn – определя се от броя разнообразни варианти на отделните продуктови единици.

Дължината е следващата характеристика. Тя се определя от дължините на отделните продуктови линии, които от своя страна зависят от основните продуктови единици, попадащи в състава им. Основни продуктови единици са важни разновидности на продуктите, попадащи в рамките на продуктовата линия. Когато в рамките на продуктовата линия се използват различни марки, произтичащи от прилагането на диференциран маркетинг, всяка отделна марка се разглежда като основна продуктова единица. Отделните основни продуктови единици съответстват на определена група продукти в рамките на дадена категория или определен сегмент от пазара.

Дълбочината е следващата важна характеристика на асортимента и отделните продуктови линии. Определя се от разнообразните варианти на основните продуктови единици, които влизат в състава на всяка продуктова линия. Чрез разработване на разнообразни варианти се удовлетворяват специфични потребности, свързани с потреблението на определена група продукти от определен пазарен сегмент: разфасовки, цвят, вкус, аромат, алкохолен градус. Дълбочината на продуктовия асортимент е сумата от дълбочините на отделните продуктови линии.

Пето, отчита се връзката „пазарна характеристика – области на определяне на продуктите стратегии – обхват на определяне на продуктите стратегии“ (Табл. 2). Пазарните характеристики определят границите на разширяване на дейността на производителите на даден клас алкохол и възможните продуктови варианти за предприемане на стратегии на растеж. Първо, фирмата може да осъществява своя растеж, когато предлага на пазара продуктови линии, които съответстват на всички възможни продуктови категории от даден продукт клас. Второ, това може да стане, когато предлага една продуктова линия от определена продуктова категория. Трето, фирмите осъществяват растежа си чрез специализация в производството и реализацията на една конкретна продуктова група.

Таблица 2: Пазарни продуктови характеристики и характеристики на продуктовите стратегии

Пазарна Характеристика	Обхват на продуктови стратегии	Характеристика на продуктовите стратегии
Продуктов клас	Продуктов асортимент	Ширина, дължина и дълбочина на асортимента
Продуктова категория	Продуктова линия	Дължина и дълбочина на продуктовата линия
Продуктова група	Продуктова единица	Характеристики на отделните продуктови единици

1.2. Стъпки за определяне на стратегиите за растеж

Идентифициране на възможните стратегии за растеж се реализира чрез осем стъпки.

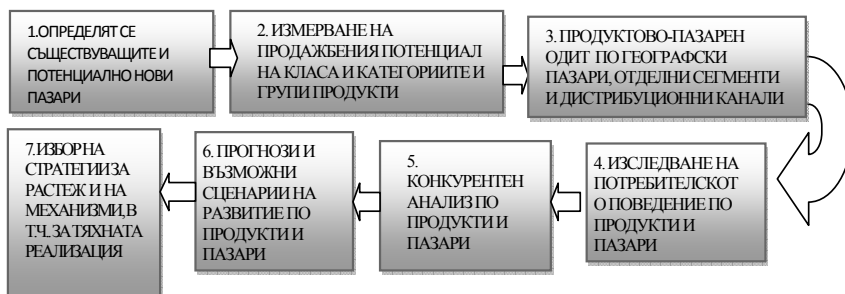
Първо, на основата на изведените по-горе указания се определят съществуващите и потенциално нови целеви географски пазари. Приема се, че под „съществуващи“ и „нови“ се разбират дефинирани в географско отношение пазари, на които предприятието оперира или не, при отчитане на извършената сегментация, избраните целеви сегменти и съответните дистрибуционни канали.

Второ, пристъпва се към измерване на продажбения потенциал на продуктовия клас, отделените категории и групи продукти. Измерването се осъществява по сегменти, дистрибуционни канали, за отделните географски региони и за страната като цяло. За целта се използват показателите: обем на продажбите, стойност на продажбите, нетна рентабилност на продажбите в отрасъла, възвръщаемост на инвестициите, потребление на глава от населението, индекс на развитие на отделни категория и групи продукти и на класа, степен на насищане.

За по-прецизната оценка на привлекателността на отделните географски пазари следва да се изследват някои допълнителни характеристики: брой население общо, брой на съставляващите определен сегмент, гъстота, икономическо състояние и доходи, инфраструктура, туристическа привлекателност, дистрибуционни канали – брой, видове, относителна тежест, продажбени точки, ценови решетки и ценова политика, насърчаване на продажбите; конкурентни условия и бариери за навлизане – брой, големина и пазарни позиции на конкурентите, търговска сила на посредниците, лоялност към конкурентни марки, разходи за навлизане и други.

Трето, осъществява се продукт-пазарен одит, чрез който се извършва текуща и перспективна оценка на някои важни показатели по отделни продуктови единици (марки и разновидности), продуктови линии и за целия асортимент на фирмата. За целите на одита пазарите се класифицират на „стари“, „нови“ за даден продукт или „нови“ за фирмата. Оценяването се извършва по географски пазари, сегменти и дистрибуционни канали чрез традиционните показатели: обем и стойност на продажбите, пазарен дял в натура, пазарен дял в стойност, проникване на пазара. Чрез измерване на темповете на растеж и прираст се установява развитието на показателите в динамика. Използват се редица индексни показатели: потребление на глава от населението (по марки, основни продуктови единици, продуктови линии и целия асортимент); пазарен дял, индекси спрямо конкурентите, индекс на развитие на марката, индекс за развитие на продуктовата линия. Оценява се рентабилността на продажбите по

отделни продукти, географски пазари, сегменти и дистрибуционните канали. Извършва се и цялостен управленски и функционален одит на фирмата, резултатите от който намират израз в SWOT анализ по отделни продукти и пазари и за фирмата като цяло.



Фигура 2: Стъпки за определяне на стратегиите на растеж

Четвърто, идентифицира се поведението на купувачите и потребителите чрез: 1) описание на поведението при покупка и потребление (използване) и притежание на продукта; 2) извършване на социално-демографски характеристики на пазара и отделните сегменти; 3) опознаване на поведението на потребителите и на начина на вземане на решение при покупка; промяна на потребителските навици, потребности и очаквания; честота, периодичност и количество на покупките; 4) определяне на елементите на маркетинга, към които проявяват най-голяма чувствителност (цена, обслужване, комуникация, имидж и пр.); 5) идентифициране на причините за удовлетвореност, респективно неудовлетвореност; фактори, с които може да се повлияе върху потребителското поведение и решение за покупка. Не е достатъчно само описателно представяне на изведените потребителски характеристики. Тези данни трябва да позволяват измеримост на отношението, намеренията и предпочитанията и възприемането на фирмените продукти и марки.

Пето, фирмата осъществява конкурентен анализ по продукти и пазари, като се ръководи от пазарната концепция за определяне на конкурентите: 1) определят се броя, големина и се идентифицират стратегическите групи конкуренти; 2) установяват се конкурентни позиции и сравнителните предимства на ключовите конкуренти – приоритетни цели, прилагани от тях стратегии и тактики за реализацията им; 3) изследва се заемащата от тях относителна пазарна позиция по отношение на: продукти, цени, дистрибуция, комуникация, потребителска лоялност, продажби, пазарен дял, темп на нарастване на продажбите и други; 4) изследват се причините, които обуславят подобрите позиции на едни спрямо други конкуренти, и се идентифицират техните значими конкурентни предимства; 5) класифицират се конкурентите съобразно моделът им на поведение, като на тази база се определя очакваната реакция при атака на техни позиции; 6) прогнозира се развитието на конкуренцията в отрасъла в бъдеще и приоритетните клиенти, към които следва да се насочи вниманието.

Шесто, извършват се прогнози за възможните сценарии за развитие на фирмата в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен период за територията на страната и по отделни райони, населени места и сегменти на пазара за отделни продуктови единици, продуктови линии и асортимента като цяло.

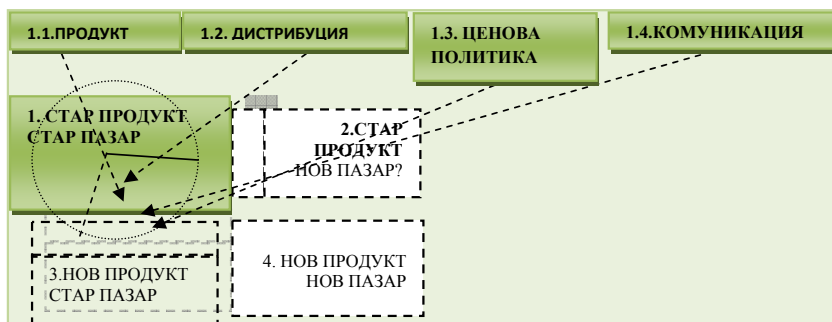
Седмо, определят се конкретни цели, взема се решение за стратегически алтернативи за растеж. Реализацията на всяка от изведените продуктово-пазарни алтернативи се осъществява чрез специфична комбинация от подходящи механизми, в т.ч. маркетингови, производствени, иновационни, инвестиционни, логистични, свързаните с човешките ресурси, продукти, счетоводни, финансови, управленски.

Изборът на всяка една от възможните продуктово-пазарни стратегии и механизми за нейната реализация зависи от: 1) големината на фирмата; 2) продуктово многообразие; 3) пазарното присъствие; 4) притежаваните умения, способности и ресурси; 5) управленски капацитет; 6) условията, които се формират от факторите на заобикалящата го среда.

2. Продуктово-пазарни алтернативи и основни маркетингови механизми

2.1. Стар продукт – стар географски пазар

Първата възможна алтернатива за осигуряване на растеж на фирмите производители на алкохол се реализира чрез комбинацията „стар продукт – съществуващ географски пазар”. Тя се отнася до възможността на фирмата да повиши максимално горната граница на търсене и продажби на съществуващия продукт на съществуващия пазар. На практика тази продуктова алтернатива се разглежда рядко в единствено число, тъй като предприятията производители на спиртни напитки обикновено оперират на повече локални и регионални пазари, на които предлагат един или повече продукти.



Фигура 3: Стратегическа алтернатива „стари продукти – стари пазари“

➤ *Не се променят географските граници на пазара.* Предприятието остава в рамките на обслужваните географски пазари – локални, регионални или на национално ниво. Цели се запазване на постигнатото дистрибуционно покритие; осигурява се по-дълбоко проникване в рамките на обслужваните дистрибуционни канали и по-осезаемо присъствие и на продуктите в обектите за продажба чрез ефективен мърчандайзинг.

➤ *Фирмата не навлиза в нови целеви сегменти.* Този ход се приема за правилен, само ако маркетинговото изследване и маркетинговият одит са извършени по обективен и изчерпателен начин, а резултатът от тях доказва, че съществуващата сегментация и избраните целеви сегменти са достатъчно привлекателни и съответстват на пазарния профил на предприятието.

➤ *Шириятата, дължината и дълбочината на асортимента не се променят (1.1).* Изборът на продуктово-пазарната алтернатива: „съществуващи продукти-съществуващи пазари” предполага запазване на стратегическия фокус и изисква основно

оптимизиране на отделните механизми, които са необходими за нейната реализация, в т.ч маркетинговите такива. Продължават да се предлагат съществуващите марки и разновидности продукти. Възможно е иновиране („рефрешване“) на продуктите опаковки.

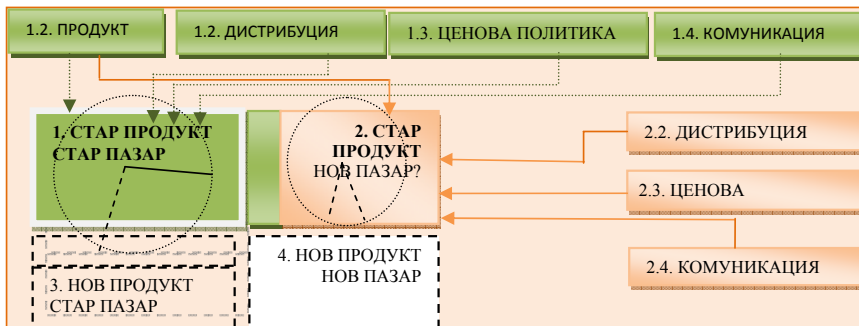
➤ *Ценовата политика остава непроменена (1.2.)*, като е възможно тя да бъде адаптирана, ако условията на пазара го изискват. Провежда се насърчаване на продажбите към дистрибуторите чрез бонуси, отстъпки, кредитни условия. Предприемат се ценови промоции за съществуващите пазари и продукти.

➤ *Преразглежда се позиционирането спрямо обслужваните сегменти (1.3.)*. Ако се установи, че в някои случаи съществуващото позициониране е неточно, се пристъпва към препозициониране, което би довело до по-точно съответствие на характеристиките на целевия сегмент.

➤ *Запазва се географския обхват на комуникационната политика на фирмата (1.4.)*. Обект на комуникация продължават да бъдат съществуващите продукти. Възможно е преразглеждане на комуникационния микс и увеличаване на интензивността на комуникационната активност. Отчита се степента на познаване, харесване и предпочитание на фирмените продукти по отделни пазари.

2.2. Стар продукт – нов пазар

Приема се, че алтернативата „стар продукт - нов пазар“ е подходяща след изчерпването на възможностите, които предлага първата опция. Практиката показва, че реално фирмите производители на алкохолни напитки е възможно да прилагат тази две опции едновременно при съобразяване с притежаваните от тях умения, способности и ресурси. Възможно е едновременното навлизане на няколко нови за фирмата пазари. Крайната степен на пазарно развитие е постигане на национално покритие. Пазарното развитие се осъществява за един или повече от съществуващите продукти. Изборът на тази алтернатива предполага да се отчитат някои нюанси, свързани с дефинирането на пазарите като нови. Пазарът може да е напълно нов за фирмата производител на алкохол. Възможно е той да е нов за определен продукт, но не и за фирмата, тъй като тя вече оперира на него. Степента на новост на пазара се определя от това дали фирмата желае да излезе на нови географски пазари или да продължи да оперира в границите на съществуващите такива, насочвайки се към нови дистрибуционни канали.



Фигура 4: Стратегическа алтернатива „стар продукт – нов пазар“

➤ Изборът на тази стратегия изисква да се запазят или подобрят пазарните позиции на вече съществуващите пазари и да се постигнат набелязаните цели за новите такива със съществуващите продукти.

➤ Тъй като по своята същност тази алтернатива представлява стратегическа промяна за предприятието, това изисква *модифициране на маркетинговите променливи (2.2., 2.3. и 2.4.)*, които се адаптират към характеристиките за новите пазари условия.

➤ *Продуктовата специализация се запазва (1.2.)*, тъй като при продуктовата политика не се налагат съществени изменения. Трябва правилно да се идентифицира с кои съществуващи основни продукти и техните разнообразни варианти фирмата ще навлиза на нови географски пазари. Възможно е подобряване на дизайна, качествените характеристики на съществуващите продукти.

➤ *Адаптиране на ценовата политика (2.2.)* за новите дистрибуционни канали и/или географски пазари, като се отчитат характеристиките за тях особености: ценови решетки; транспортните и логистични разходи; кредитни условия за разсрочено плащане на дистрибутори и търговци на дребно, които включват въвеждане на лимити, срокове и горна граница на стойността на кредитите; насърчаване на продажбите към дистрибуторите чрез бонуси и отстъпки. Адаптирането трябва да се осъществява по начин, който предотвратява конфликти между избраните дистрибуционни канали и отделни членове.

➤ *Чрез дистрибуционната политика (2.3.)* се цели да се постигне желаното покритие и проникване на продуктите на новите пазара, като същевременно се задържат или развият позициите на съществуващите такива. В зависимост от целите и големината на предприятието се избира съответна стратегия за дистрибуционна интензивност. Уточняват на дистрибуционните функции. Трябва да се отчита дали географският пазар е принципно нов за фирмата или е нов за конкретно взет неин продукт.

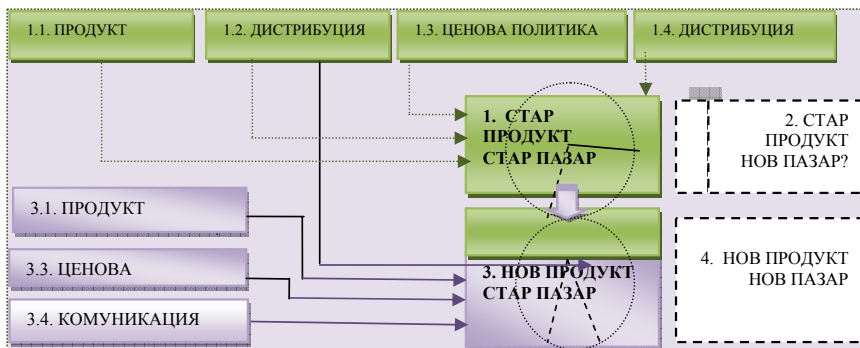
➤ *Комуникационната политика се променя (2.4.)* в зависимост от степента на разширяване на географското присъствие и на дистрибуционното проникване на съществуващите продукти. Осъществяваната комуникация може да е регионална, а при наличие на необходимите предпоставки да бъде провеждана национална такава. Подходящо за навлизане на нови пазари е стратегията на набутване да бъде с известно изпреварване във времето спрямо стратегията на издърпване. Осигурява се необходимият обхват и честота, така че да се постигне целевата степен на информираност, убеждение и подтикване към желани действия на целевите клиенти в рамките на новите пазари.

2.3. Нов продукт – стар географски пазар

В досега разгледаните две опции продуктовата политика на предприятието остава непроменена. Последната алтернатива, която се разглежда, включва промяна на характеристиките на продуктивния асортимент при запазване на географските граници на обслужваните пазари.

Проучването ни дава основание да изведем две допълнителни пазарни комбинации на дефиниране, внасящи по-голяма прецизност на алтернативата „нов продукт – стар географски пазар”. Първата комбинация е: нови продукти – съществуващи географски пазари – обслужвани сегменти; втората е нови продукти – съществуващи

географски пазари – нови сегменти. Чрез изборът на тази алтернатива се цели да се увеличат продажбите, оборотите и печалбата на фирмата чрез предлагането на нови продукти, като същевременно се запазят тези на стари такива. Маркетинговите механизми се разработват по начин, който способства за реализирането на тази алтернатива.



Фигура 5: Стратегическа алтернатива „нов продукт-съществуващ географски пазар“

➤ *Новите продукти се лансират в рамките на съществуващите географски пазари – локални, регионални, национални, на които предприятието оперира.*

➤ *Продуктовата политика се променя чрез дълбочината на съществуващите продуктови линии, което включва: запазване на основните продуктови единици и маркови имена, като на пазара се предлагат техни разнообразни варианти – обем, цвят, вкус основни продуктови единици и марки, които променят дълбочината на продуктова линия. С тази промяна се цели задоволяване на определени специфични потребности, като по същество се запазва основната характеристика на продукта.*

➤ *Комуникационната политика запазва своя географски обхват, но се въвеждат допълнителни обекти на комуникация, каквито са новите продукти. Трябва да се определя подходящ микс от ATL и VTL активности за подкрепа на навлизането на новите продукти на съществуващите пазари. Осъществява се проекция за бъдещото развитие на комуникацията за новите продукти. Цели се осигуряване на информираност, харесване и търсене на новите фирмени продукти. Възможно е да се използва положителния имидж на старите продукти.*

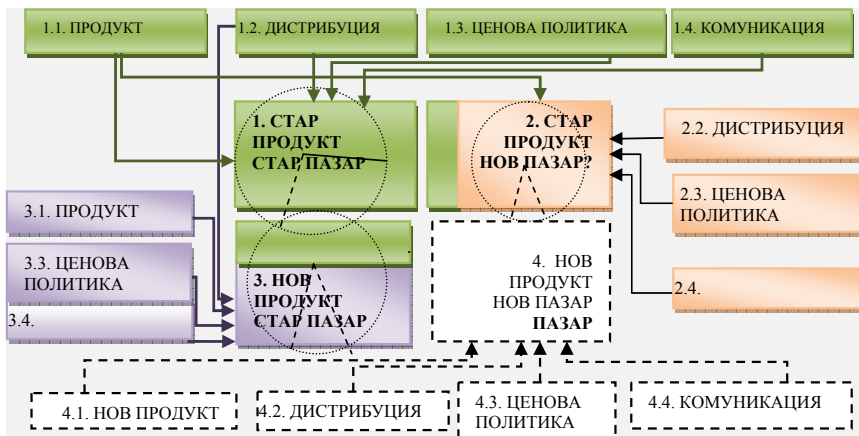
➤ *Географските граници на покритие на дистрибуцията се запазват. Осъществява се избор на подходяща стратегия за интензивност на разпределение на новите разновидности според целите, които се поставят пред тях. Избират се дистрибуционни канали и конкретни участници, през които ще се лансира новия продукт. Добавят се нови дистрибуционни канали и участници, ако това е необходимо. Предлагат се стимули за осигуряване на подкрепа от страна на дистрибуторите и търговците на дребно.*

➤ *Ценовата политика на новите продукти се съобразява със стратегията на позициониране и с ценовата политика на съществуващите продуктови единици от*

асортимента на фирмата. Определя се ценовата решетка за новите продукти, така че да не предизвиква конфликти между избраните дистрибуционни канали и отделни членове. Предлагат се ценови стимули и ценови условия, които стимулират успешното налагане на новите продукти.

2.4. Нов продукт – нов пазар

Последната продуктово-пазарна алтернатива „нов продукт – нов географски пазар”, или стратегията на диверсификация, се прилага тогава, когато фирмата включи в своето продуктово портфолио продукти, които са извън обхвата на нейния текущ асортимент. Когато фирмата лансира на пазара нова основна продуктова единица и/или напълно нова продуктова линия спиртна напитка, предназначена за нови пазари – нови сегменти в границите на съществуващите или напълно нови географски пазари, е налице концентрична диверсификация. Хоризонтална диверсификация е налице, когато фирмата производител на спиртни напитки навлезе на пазара на вино и в по-малка степен на пиво. Във всички останали случаи се наблюдават другите познати от теорията и практиката разновидности на диверсификация. Изборът на стратегическата алтернатива „нов продукт – съществуващ пазар” предполага идентифицирането на подходящ набор от механизми (4.1.- 4.4.).



Фигура 6: Стратегическа алтернатива „нов продукт – нов пазар“

Изводи

Разгледаните по-горе въпроси маркират редица практически особености, които се отнасят до фирмения растеж: извежда се алгоритъм за идентифициране на възможните продуктово-пазарни алтернативи и се предлагат подходящи за тяхната реализация маркетингови механизми. Проведените интервюта, извършените наблюдения и проучване на първични и вторични информационни източници свидетелстват за практическата приложимост на разгледаните проблеми във фирмите производители на спиртни напитки. Това дава основание да се заключи, че познаването на разгледаните

постановки от страна мениджъри би способствало за осигуряване на непрекъснат растеж на управляваните от тях фирми. За прилагането на практика на една или друга от изведените продуктово-пазарни алтернативи, растежът следва да се възприеме като функция от влиянието на факторите на макро средата, условията в отрасъла и притежаваните от фирмата умения, способности и ресурси. Разгледаните проблеми не изчерпват всички въпроси за фирмения растеж. Поради въведените ограничения за обем страници, много от тях не се засягат в настоящия доклад. Те ще бъдат предмет на внимание в поредица от предстоящи научни публикации.

Литература:

- Ansoff, H. Igor, *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, 1965
- Ansoff, H. Igor, *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, 2007
- Debelak, D., *Marketing Plan: Develop a Comprehensive sales and Marketing Plan for Your Business, Service or Product*, Adams Media Corporation, 2000
- Gilligan, C. Wilson, Richard, M.S., *Strategic Marketing Planning*, Elsevier, 2003
- McDonald, M.H., *Marketing plans: How to Prepare Them and how to Use Them*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2006.
- Nijssen, J. Edwin, *Creating customer value Through Strategic Marketing Planning. A management Approach*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2001.
- Westwood, J., *The Marketing plan: Step-by-Step Guide*, 3rd Edition, Kogan Page, 2004
- Stapleton, J., T., Michael, *How to Prepare Marketing Plan*, Fifth Edition, John Stapleton, 1998