

# Analiza produktu

1

- **Produkt** może być analizowany odrębnie od innych, jako **indywidualny produkt** lub **jako suma produktów firmy**, czyli **jako product-mix** lub **asortyment produktów**.

2

## Analiza produktu indywidualnego:

- analiza **korzyści** z produktu
- analiza sposobów **nabywania i użytkowania produktu** przez nabywców
- analiza **marki**
- analiza **opakowania**
- analiza **cyklu życia**
- analiza **nowego produktu**

3

## Analiza ekonomiczna produktu:

- **Sprzedaży jakiej ilości nowego produktu** można spodziewać się w określonym czasie? *np. w ciągu roku, trzech i pięciu lat.*
- **Na jakim poziomie będą kształtowały się koszty wytwarzania produktu?**
- Jakie będą **koszty działań marketingowych** niezbędnych do zapewnienia **sprzedaży produktu na prognozowanym poziomie?**
- **Jaką ilość produktu** należy **sprzedać**, aby **pokryć nakłady poniesione na jego rozwój i wprowadzenie na rynek?**
- Na jakim **poziomie** należy ustalić **cenę produktu**, aby osiągnąć odpowiednie **wielkości sprzedaży i zysku?**
- **Jak skonstruować asortyment przedsiębiorstwa**, uwzględniający **nowy produkt i spodziewaną sytuację marketingową firmy?**
- **W jaki sposób** osiągnąć zakładane **cele produktu?**

Woźniczka, J., Hajdas, M., Kowal W., Zarządzanie marketingiem, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.

4

## Analiza asortymentu produktów:

- analiza **wielkości, szerokości i spójności asortymentu**
- analiza **długości linii produktów**  
– linie pełne i niepełne
- analiza **zestawów produktów**
- analiza **struktury i funkcji produktów**  
w tej strukturze
- analiza **wzajemnych relacji marek** firmy
- analiza **funkcji finansowych i marketingowych**  
poszczególnych produktów  
w strukturze asortymentu

5

### Zakres analizy produktu

Przedmiot analizy	Punkt widzenia	Produkt na tle	Ujęcie w czasie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• produkt fizyczny, usługa, idea</li> <li>• produkt konsumpcyjny,</li> <li>• produkt zaopatrzeniowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• firmy jako całości</li> <li>• pracowników firmy</li> <li>• nabywców z różnych segmentów rynku krajowego, zagranicznego (w tym międzynarodowego i globalnego)</li> <li>• pośredników i innych kooperantów firmy</li> <li>• konkurentów</li> <li>• innych podmiotów z dalszego otoczenia, zainteresowanych jej produktem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produktów konkurencyjnych</li> <li>• innych sposobów zaspokajania tej samej potrzeby</li> <li>• atrakcyjności rynków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeszłość</li> <li>• aktualna sytuacja</li> <li>• przyszłość</li> <li>• dynamika zmian</li> </ul>

6

- **Analiza produktu powinna być wszechstronna, a również jednocześnie inna w każdym przypadku, zależnie od produktu, rynku firmy i czasu.**

### **Celem analizy produktu jest odpowiedź na pytania:**

- Czy produkt **spełnia ekonomiczne oczekiwania firmy** i w jakim stopniu?
- Czy produkt **spełnia wymogi otoczenia, jakie, w jakim stopniu?**
- Jakie są **zagrożenia i szanse dla produktu** i jak są silne?
- **Co i kiedy można zrobić, by produkt lepiej spełniał wymagania firmy?**

7

## **Marketingowe testowanie produktów**

- Wyraz **test** pochodzi z j angielskiego – od **taste** i oznacza **próbować, sprawdzać, doświadczać**.
- **TEST** – jest to „odpowiednio skonstruowana obiektywna próba, której wyniki są ujmowane ilościowo, stosowana w celu uzyskania odpowiedzi na określone pytania”.
- **Testowanie produktu** – poddawanie różnych produktów odpowiednio skonstruowanej i celowo dobranej próbie w ściśle określonym celu.
- **Przedmiotem oceny** jest szeroko rozumiany **produkt**, na który składają się obok jego funkcji i cech fizykochemicznych i użytkowych, również **opakowanie produktu, cena, marka i znak towarowy, obsługa gwarancyjna i pogwarancyjna (serwis) oraz inne usługi dodatkowe świadczone przez producenta lub sprzedającego**.

8

## Testy rynkowe produktu

- **Testy monadyczne produktu** – uczestnicy oceniają produkt, nie porównując go z innymi.
- **Testy porównawcze produktu** – kiedy badani respondenci oceniają różne warianty produktu, porównując je z innymi produktami tej samej firmy lub z produktami konkurentów.
- **Ślepe testy produktu** – kiedy badane produkty są pozbawione elementów identyfikujących i porównywane z produktami konkurencyjnymi.

Woźniczka, J., Hajdas, M., Kowal W. , Zarządzanie marketingiem, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.

9

### Testy produktów dotyczą kwestii:

- **Ogólnej oceny produktu**
- **Oceny znaczenia korzyści oferowanych przez produkt**
- **Oceny wyjątkowości korzyści oferowanych przez produkt w porównaniu z korzyściami z produktów dostępnych na rynku**
- **Intencji zakupu produktu przez nabywców**
- **Intencji częstości zakupu i użytkowania produktu**
- **Sytuacji, w jakich nabywcy decydują się na zakup produktu**
- **Sytuacji, w jakich nabywcy użytkują produkt**
- **Możliwych przyszłych modyfikacji produktu.**

Woźniczka, J., Hajdas, M., Kowal W. , Zarządzanie marketingiem, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.

10

## Formy testowania produktów

- **Techniczno-laboratoryjne testowanie produktu** – ma na celu przeprowadzenie oceny produktu w laboratoriach, najczęściej pod względem zakresu i poziomu występowania określonych cech oraz stopnia spełniania przypisanych mu funkcji. *Testowanie takie ma charakter obiektywny.*
- **Ekspertkie testowanie produktów** – polega na ocenie cech i właściwości produktu przez grupę starannie dobranych ekspertów z danej dziedziny. Duża liczba danych uzyskanych od ekspertów nadaje się do opracowania statystycznego wyników i stanowi podstawę do wyciągania wniosków. Ta forma testowania produktu opiera się na opisywaniu i ocenie określonego wyrobu przy wykorzystaniu wiedzy, doświadczenia i intuicji specjalistów z jednej/lub kilku dziedzin. *Testowanie takie ma charakter subiektywny.*

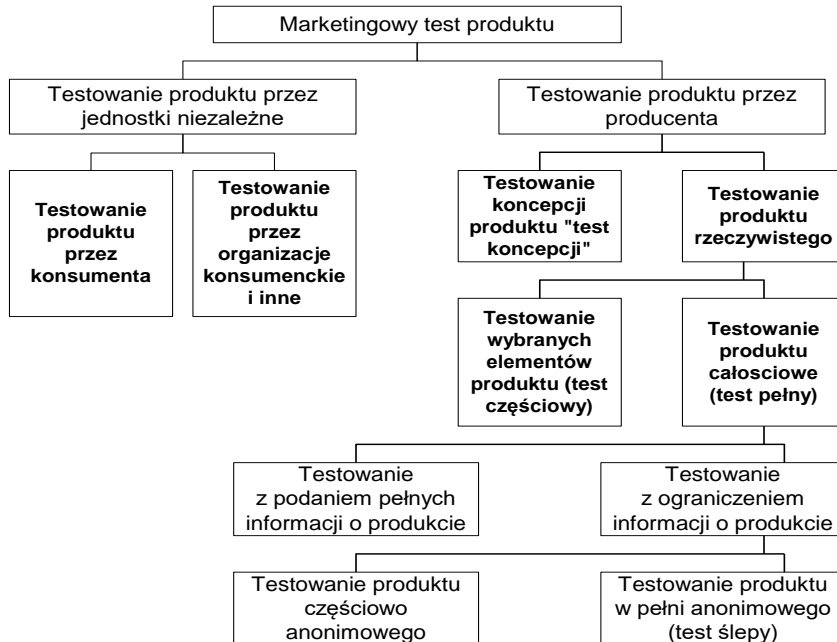
11

## Formy testowania produktów (2)

- Marketingowe testowanie produktu** – polega na zebraniu opinii klientów lub użytkowników o określonym produkcie przez sprawdzenie i ocenę jego cech i właściwości użytkowych.
- Zebranie opinii konsumentów prowadzi do uzyskania informacji, **w jakim stopniu produkt spełnia ich oczekiwania i wyobrażenia** odnośnie do cech użytkowych oraz opakowania, ceny, marki i w miarę potrzeb innych właściwości.
  - Podstawowym warunkiem akceptacji produktu przez rynek jest jego **zdolność do zaspokajania, w możliwie najwyższym stopniu, potrzeb określonych grup nabywców.**
  - **Ocena marketingowa produktu jest typowo subiektywna.**

12

## Organizatorzy i główne formy marketingowych testów produktu



13

## Analizy produktu z punktu widzenia firmy jako całości:

„Produkt jako nośnik zysku” – analiza ekonomiczna

- **Wielkość zysku** przynieszonego przez produkt i **dynamika zysku**,
- **Poziom i dynamika rentowności**,
- **Wielkość sprzedaży** produktu w różnych przekrojach i jej **dynamika**,
- **Udział w rynku i dynamika tego udziału**.

*Czy stopa zysku i masa zysku\* oraz sprzedaż w różnych przekrojach, przynieszone przez dany produkt, odpowiadają wymaganiom firmy?*

*Czy wycofanie danego produktu, zmiana produktu, wprowadzenie nowego produktu zwiększy/zmniejszy stopę zysku i masę zysku osiąganą przez firmę?*

- \*) "Masę zysku, = całkowita ilość zysku wygenerowaną przez daną firmę, organizację lub przedsiębiorstwo w określonym okresie czasu. Jest to wartość bezwzględna, która określa, ile zysku firma osiągnęła po odjęciu wszystkich kosztów, takich jak koszty operacyjne, podatki, odsetki i inne wydatki.
- "Stopa zysku" (lub "wskaźnik zyskowności") = stosunek zysku do określonej miary, która służy do porównywania efektywności lub zyskowności różnych firm lub branż. Najczęściej używaną miarą jest przychód lub kapitał własny. Stopa zysku jest wyrażana jako procent i określa, ile procent dochodów lub kapitału zostaje przekształcone w zysk. Wyższa stopa zysku wskazuje na większą efektywność firmy w przekształcaniu przychodów w zyski.

14

### **Analizy produktu z punktu widzenia nabywców :**

- „Cele ekonomiczne firmy mogą być spełnione tylko wówczas, gdy produkty będą zaspokajały potrzeby nabywców.”
- **Analiza korzyści** jakie produkt oferuje **nabywcom:**
  - > korzyści obiektywne i subiektywne,
  - > korzyści aktualne i potencjalne.

15

### **Analizy produktu z punktu widzenia pośredników i innych partnerów firmy:**

- **Analiza stosunku pośredników wobec produktu firmy** (a szczególnie wobec marki i opakowania).

Czy **produkt spełnia wymagania** stawiane nie tylko przez **bliskie**, ale także przez **dalsze otoczenie firmy?**

16



## MVP - Minimum Viable Product - I

**Minimum Viable Product (MVP)** to produkt we wczesnej fazie rozwoju, o minimalnym zestawie cech, który jednak jest wystarczający, aby produkt można wprowadzić na rynek, by był on w stanie pozyskać zainteresowania pierwszych klientów oraz uzyskać ich wstępną ocenę jego funkcjonalności.

„Koncepcja **Minimum Viable Product**, stworzona przez Franka Robinsona i spopularyzowana przez Erica Ries’a w wolnym tłumaczeniu oznacza „**produkt o kluczowej funkcjonalności**”. Produkt taki musi posiadać jedynie te funkcje, które stanowiłyby będą wymaganą minimalną wartość dla testowej grupy konsumentów.

Większość debiutujących produktów czy usług, nie jest wolna od wad i niedociągnięć. Związane jest to z błędami oraz niedopatrzzeniami zarówno podczas procesu projektowania jak i produkcji. W takich przypadkach **pierwsi użytkownicy produktu gdyż to właśnie oni dostarczają bezcenne informacje zwrotne na temat używania produktu, pozwalające na zredukowanie liczby uchybień i błędów w produkcie** a co za tym idzie, wypuszczenie na rynek produktu bardziej dopracowanego, doskonalszego.”

Damian Reweda, <https://productvision.pl/2015/jak-skutecznie-priorytetyzowac-zadania-w-rejestrze-produktu/>  
<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/52414:minimum-viable-product>

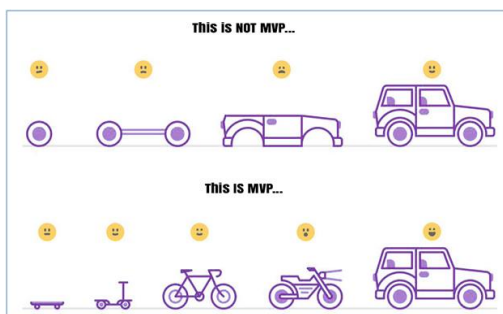
17

## MVP - Minimum Viable Product - II

Należy zastanowić się czy na rynku istnieje potrzeba, którą proponowany przez nas produkty mógłby rozwiązać. Nie możemy starać się za wszelką cenę spełnić wszystkich zachcianek użytkowników. Takie podejście wymaga niesamowitych nakładów czasu a przede wszystkim pieniędzy.

W przypadku innowacyjnych projektów **należy nastawić się na jedną konkretną funkcję i dążyć do ciągłego jej udoskonalania.**

<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/52414:minimum-viable-product>



18

## MVP - Minimum Viable Product - III

Odrzucenie **teorii kompletnego projektu** pozwala na szybsze wejście na rynek z produktem lub usługą -> relatywnie szybkie otrzymanie informacji zwrotnej dostarczonej przez pierwszych użytkowników oferty. **MVP ma w swoim założeniu ochronić autora przed tworzeniem czegoś, czego nikt nie będzie chciał używać. Stawia nacisk na wyeksponowanie najbardziej pozytywnych cech projektu.**

**MVP jest eksperymentem. Pomysł, który nie wzbudza wstępnego zainteresowania musi zostać odrzucony.** Ciągłe uczenie się i dochodzenie do odpowiednich wniosków pozwala w znacznym stopniu zredukować nakłady zarówno finansowe jak i czasowe. Odpowiednie podejście wymaga dosyć często **podejmowania decyzji niezgodnych z intuicją** jednak w tym wypadku należy kierować się doświadczeniem i być konsekwentnym.

<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/52414:minimum-viable-product>

19

## MVP - Minimum Viable Product - IV

**4 istotne korzyści z Produktu o kluczowej funkcjonalności (MVP):**

1. **MVP minimalizuje koszty i oszczędza czas**
2. **MVP sposobem na szybkie wejście produktu na rynek**
3. **MVP pozwala na analizę i weryfikację popytu**
4. **MVP wskazuje, jak poprawić użyteczność produktu (wyznacza ścieżkę rozwoju projektu)**

**Przykłady MVP z praktyki gospodarczej:**

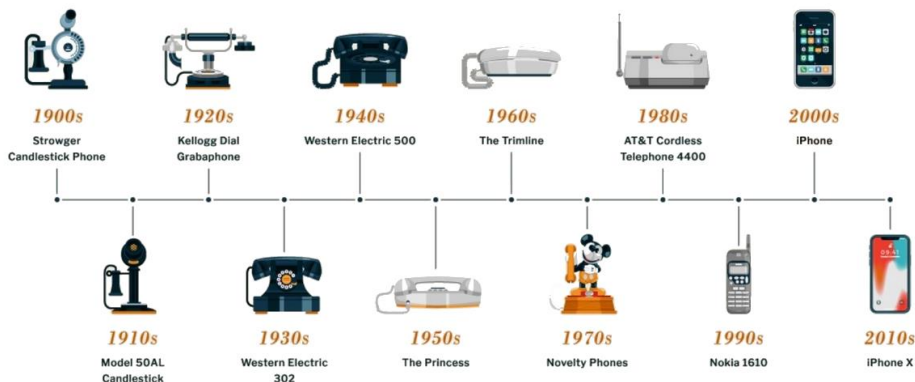
- **Dropbox** – przed pełnym wprowadzeniem produktu Dropbox stworzył prosty film demonstracyjny prezentujący, jak działa ich produkt, co przyciągnęło dużo zainteresowania.
- **Airbnb** – założyciele zaczęli od prostego serwisu, pozwalającego ludziom wynajmować materace w swoich mieszkaniach, zanim zaczęli rozwijać platformę.
- **Zappos** – założyciel Zappos zaczął od prostego testu, sprzedając obuwie online z lokalnego sklepu, zanim zainwestował w pełnoprawny sklep internetowy.
- **Spotify** – pierwsza wersja Spotify była prostą aplikacją umożliwiającą streaming muzyki, która była testowana na małym rynku, zanim została rozszerzona na większe rynki.

<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/52414:minimum-viable-product>  
<https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/mvp-minimum-viable-product/>

20

# MVP - Minimum Viable Product - V

Minimum Viable Product (MVP) – przykład telefonów



**Minimum Awesome Product** to pewne rozwinięcie koncepcji MVP – biorące pod uwagę, że użytkownik naszego MVP ma do wyboru bardzo dużo innych rozwiązań – i często kieruje się nie tylko oferowanymi mu funkcjonalnościami, ale także łatwością korzystania z aplikacji, czy jej wyglądem. Dlatego **MAP to produkt, który poza podstawowymi rozwiązaniami, które twórca chce pokazać, zawiera także takie, które mają sprawić, że użytkownik będzie oczarowany naszą aplikacją.**

21

## Model KANO

**Noriaki Kano**, Japoński badacz i konsultant, pod koniec XX wieku stworzył **metodę służącą do identyfikacji i kategoryzacji potrzeb klientów**. Kategorie te są brane pod uwagę podczas **analizy potencjalnych możliwości ulepszeń oferty**.

Kano jest często używane podczas **gromadzenia, kategoryzowania i ustalania priorytetów** wszystkich form **opinii klientów**.

**Główne założenia modelu KANO:**

- **satysfakcja klienta z produktu** zależy od ilości oraz jakości dostarczonych w nim funkcji
- funkcje produktu są sklasyfikowane w 4 kategoriach
- przynależność funkcji do danej kategorii można ustalić poprzez zadawanie odpowiednich pytań użytkownikom produktu

Na układzie współrzędnych w modelu Kano są odwzorowane:

- oś pozioma – **zakres występowania/ poziom jakości danej cechy w produkcie**
- oś pionowa – **ocena/poziom zadowolenia konsumentów z danej cechy produktu**

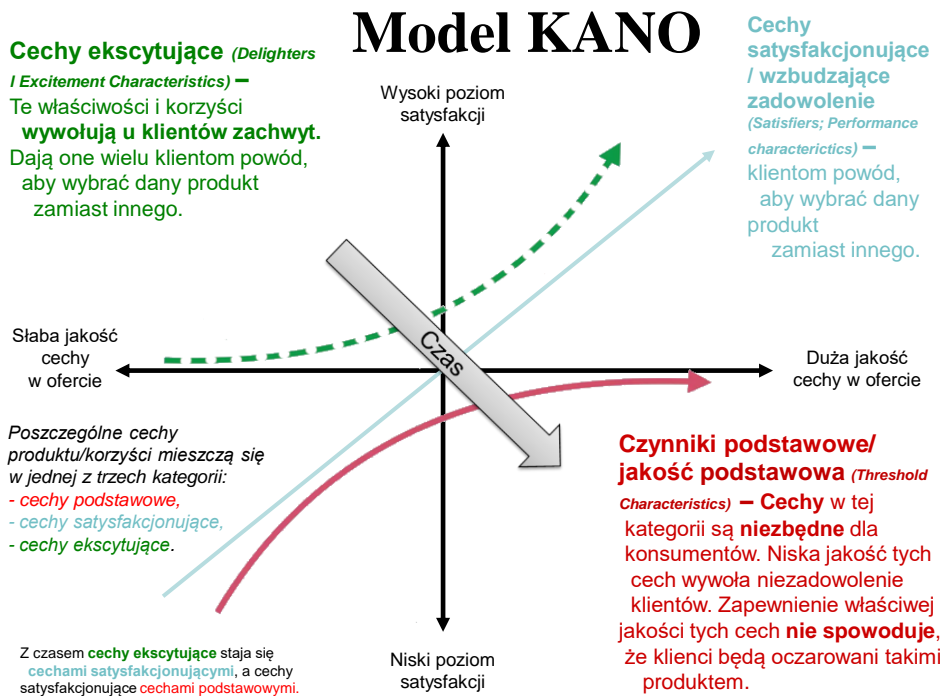
**W modelu KANO występują odrębne kategorie cech ofert/produktów/usług:**

- Cechy pożądane/wymagane/podstawowe
- Cechy satysfakcjonujące/wzbudzające zadowolenie
- Cechy ekscytujące, wzbudzające zachwyty

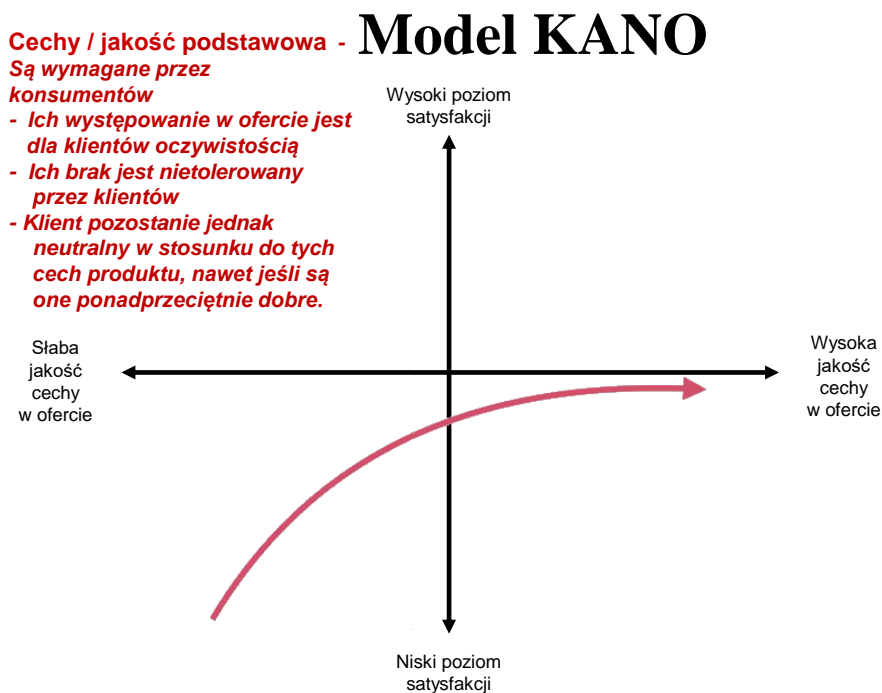
a także:

- Cechy obojętne dla klientów
- Cechy niepożądane, zniechęcające konsumentów do oferty

22

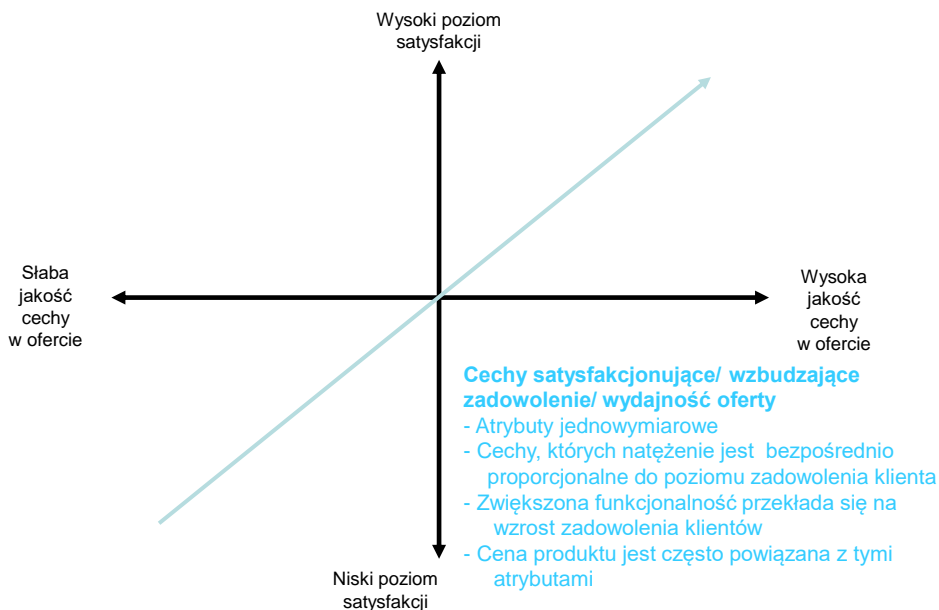


23



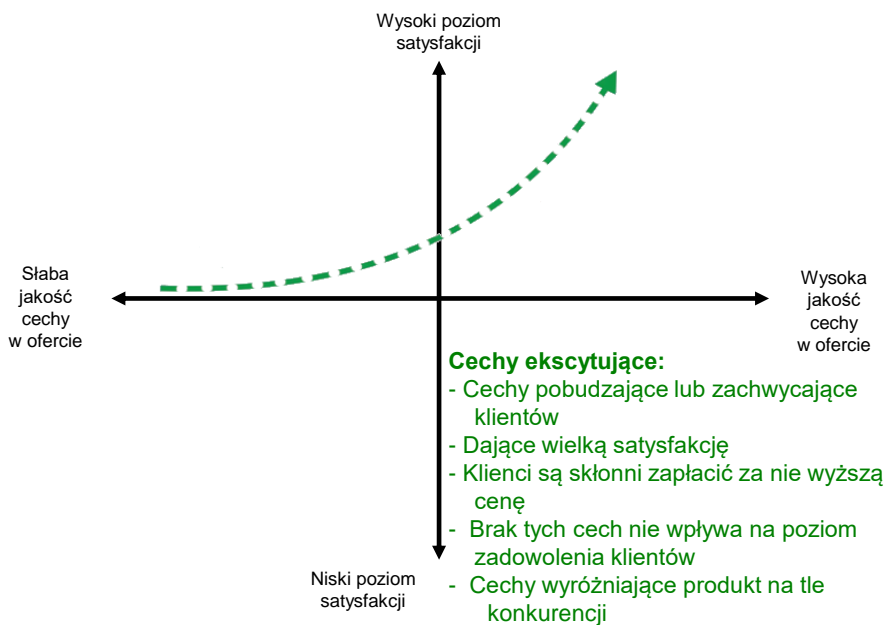
24

# Model KANO



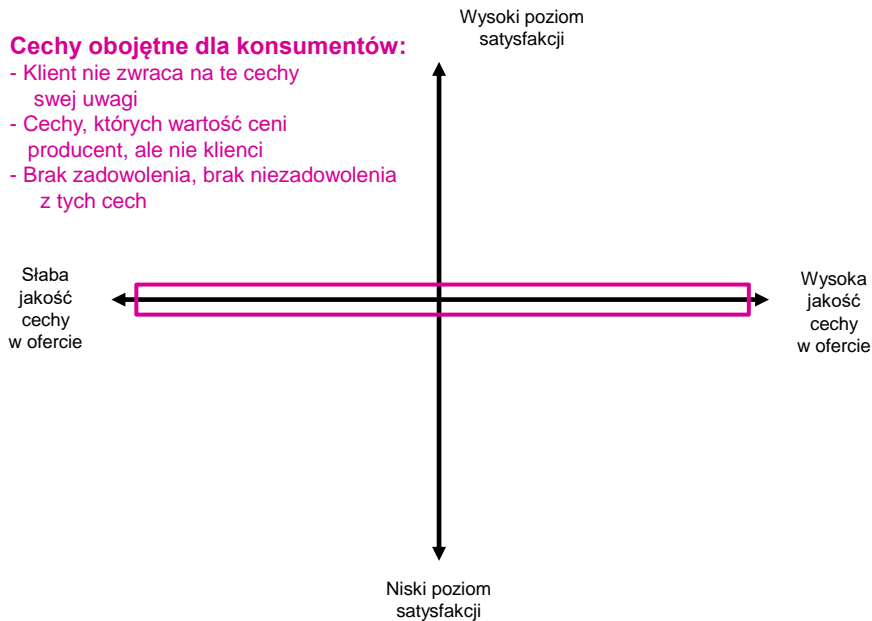
25

# Model KANO



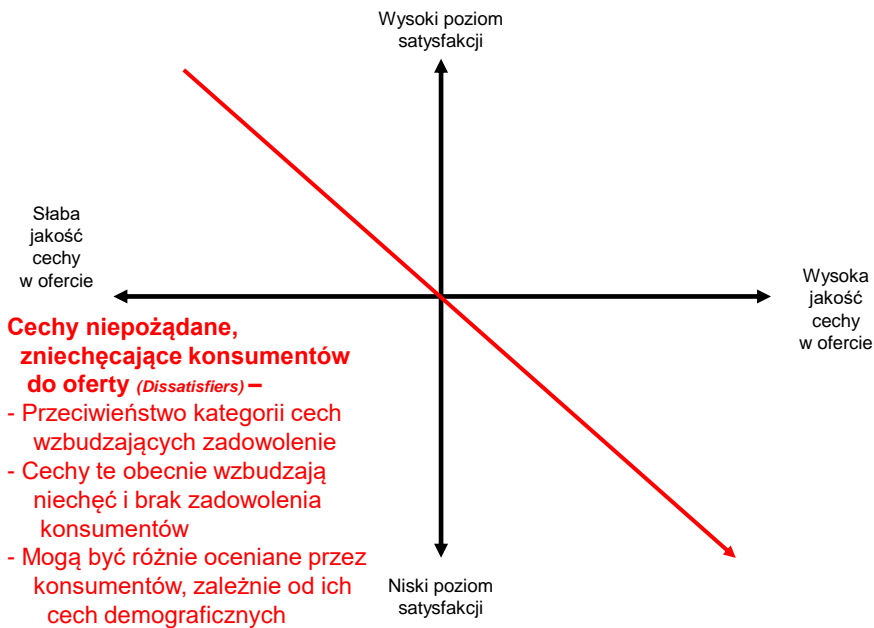
26

# Model KANO



27

# Model KANO



28

## Zestaw pytań zadawanych klientom przy tworzeniu modelu Kano

Pytanie odnoszące się do występowania cechy/ funkcjonalności w produkcie/usłudze:

**„Jak byś się czuł, gdyby produkt miał cechę X?”**

- Byłbym zadowolony
- Spodziewam się występowania w produkcie tej cechy
- Jest mi to obojętne
- Dam sobie radę bez tej cechy/funkcjonalności
- Nie podoba mi się brak tej cechy/funkcjonalności

Pytanie odnoszące się do braku występowania cechy/funkcjonalności produktu: **„Jak byś się czuł, gdyby produkt nie miał funkcji X?”**

- Byłbym zadowolony z tego
- Spodziewam się, że dana cecha nie występuje w produkcie
- Jest mi to obojętne
- Dam sobie radę jeśli ta cecha/funkcjonalności występuje w produkcie
- Nie podoba mi się występowanie tej cechy/funkcjonalności w ofercie

29

## Analiza korzyści z produktu

- **Analiza** prowadzona z punktu widzenia **korzyści dla nabywcy:**
  - 1) **Jakie korzyści** mogą być **odnoszone przez nabywców** danego produktu?
  - 2) **Jakie są korzyści odnoszone przez firmę?**
  - 3) **Jakie elementy produktu kwalifikują się do zmiany**, by nabywca i firma osiągnęli **większe korzyści?**

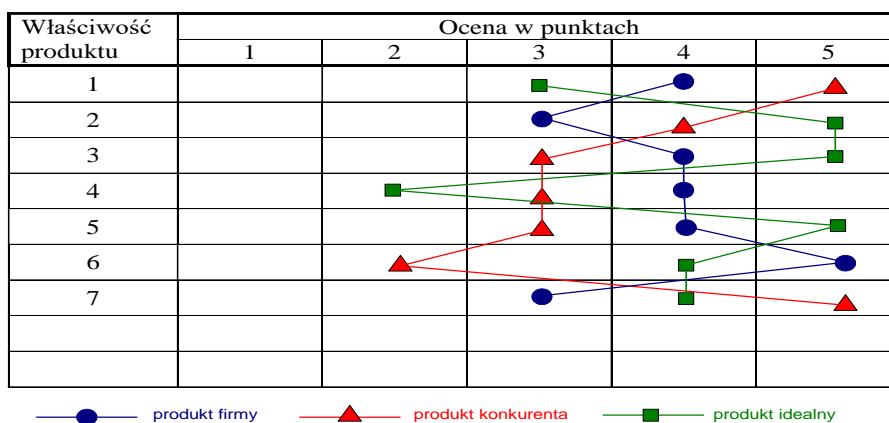
30

# Audyty produktu

- Do jakiego segmentu rynku są adresowane produkty danej marki?
- Kim są dotychczasowi i potencjalni konsumenci produktu?
- Jakich korzyści z produktu oczekują dotychczasowi i potencjalni konsumenci?
- W jakim stopniu produkt zaspokaja te potrzeby i oczekiwania konsumentów?
- Jak produkt wypada/jest oceniany na tle produktów konkurencyjnych?

31

## Profil semantyczny produktu



Porównanie cech produktu firmy i produktu konkurenta z produktem idealnym.

Profil semantyczny pozwala na porównanie jak dalece produkt firmy odbiega od ideału, czyli od produktu, który w pełni zaspokoiłby potrzeby nabywców.

32



## Unikalna cecha produktu – USP (Unique Selling Proposition)

Cechy produktu	Produkt firmy	Produkt konkurenta 1	Produkt konkurenta 2
A	X	-	-
B	X	X	X
C	X	-	X
D	X	X	-
E	X	-	X
F	X	X	-

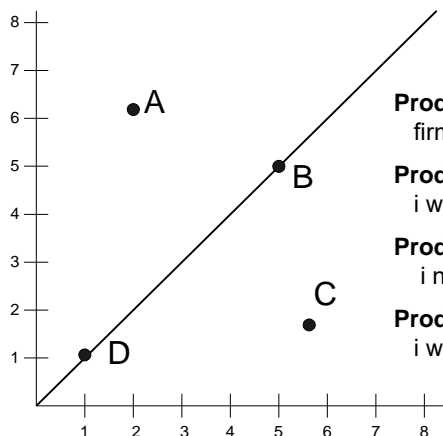
Cecha A występuje tylko w produkcie firmy, stąd jest czymś wyjątkowym, cechą, która może być wykorzystana przez firmę przy pozycjonowaniu produktu, jego promocji, kształtowaniu wizerunku.

Cecha A może stanowić też podstawę **przewagi konkurencyjnej** firmy.

33

## Porównanie korzyści z produktów z punktu widzenia firmy i nabywców

Ocena produktów z punktu widzenia rentowności lub innych korzyści firmy



**Produkt A** – cechy ważne dla firmy, mają niską ocenę nabywców.

**Produkt B** – wysoka ocena u nabywców i w firmie

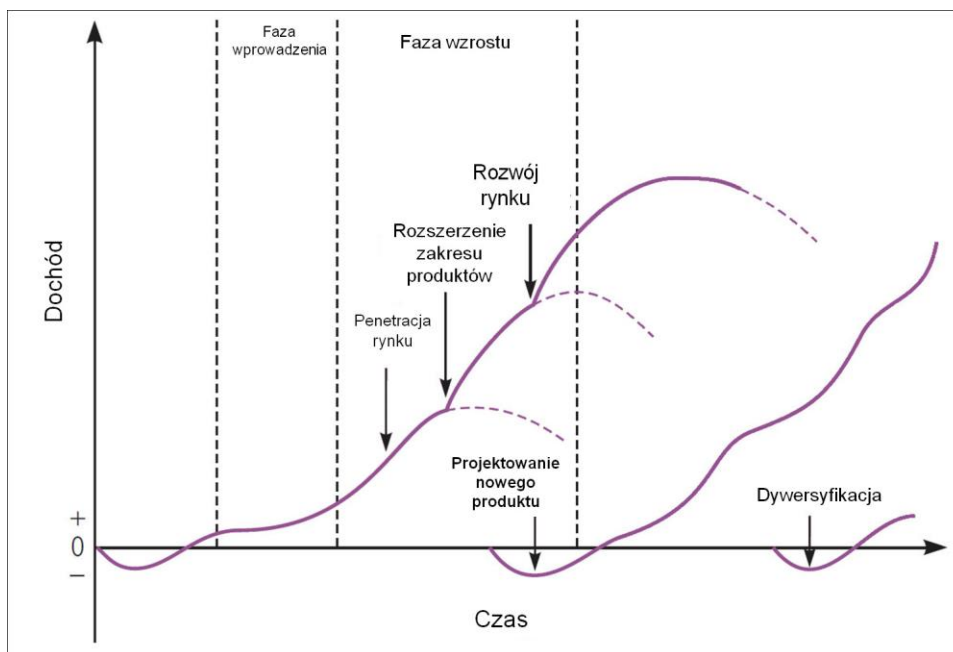
**Produkt C** – wysoka ocena nabywców i niska rentowność dla firmy

**Produkt D** – niska ocena u nabywców i w firmie

Ocena produktów przez nabywców

34

## Strategia produkt/rynek a cykl życia produktu



35

## Strategiczne opcje rozwoju firmy (macierz Ansoffa).

		Rynek	
		dotychczasowy	nowy
P R O D U K T	Dotychczasowy	<b>Strategia penetracji rynku</b>	Strategia rozwoju rynku
	Nowy	Strategia rozwoju produktu	Strategia dywersyfikacji

**Penetracja rynku** – firma skupia swoje zasoby na **wspieraniu dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach**, intensyfikując przy tym działania i wydatki marketingowe.

Intensyfikacja ta może polegać na:

- inwestycjach w modyfikację produktu,
- zwiększeniu budżetu na komunikację marketingową (reklamę, Public Relations, promocję sprzedażową itp.),
- obniżeniu cen,
- zwiększeniu liczby miejsc sprzedaży produktu na dotychczasowym rynku,
- doskonaleniu kwalifikacji oraz zwiększeniu liczebności personelu sprzedażowego danego produktu,

36

### Strategiczne opcje rozwoju firmy (macierz Ansoffa).

		Rynek	
		dotychczasowy	nowy
P R O D U K T	Dotychczasowy	Strategia penetracji rynku	<b>Strategia rozwoju rynku</b>
	Nowy	Strategia rozwoju produktu	Strategia dywersyfikacji

**Rozwój rynku** – wejście z **dotychczas produkowanymi produktami** na nowe rynki w formie ekspansji geograficznej lub wejście na nowe dotychczas nie obsługiwane segmenty rynku.

Strategia ta może wiązać się z **koniecznością zmian w produkcji, sposobie dystrybucji, reklamie.**

Jest bardziej ryzykowna niż penetracja rynku, gdyż **wymagania i zwyczaje zakupowe nowego rynku** mogą się różnić od wymagań rynku, na którym firma dotychczas działała, oraz **brak doświadczenia** w działaniach na nowym rynku.

37

### Strategiczne opcje rozwoju firmy (macierz Ansoffa).

		Rynek	
		dotychczasowy	nowy
P R O D U K T	Dotychczasowy	Strategia penetracji rynku	Strategia rozwoju rynku
	Nowy	<b>Strategia rozwoju produktu</b>	Strategia dywersyfikacji

**Rozwój produktu** – przedsiębiorstwo realizując tę strategię **kontynuuje obsługę dotychczasowego rynku**, oferując **całkiem nowy lub zmodyfikowany produkt** zwykle w celu dopasowania go do specyficznych potrzeb grup nabywców wewnątrz tego rynku lub zwiększenia możliwości wyboru dla dotychczasowych nabywców.

„Nowy produkt” oznacza **produkt, którego firma do tej pory nie produkowała**, ale *niekoniecznie nowy dla rynku*, chociaż nowy produkt dla firmy może być również innowacją.

38

## Strategiczne opcje rozwoju firmy (macierz Ansoffa).

		Rynek	
		dotychczasowy	nowy
P R O D U K T	Dotychczasowy	<b>Strategia penetracji rynku</b>	<b>Strategia rozwoju rynku</b>
	Nowy	<b>Strategia rozwoju produktu</b>	<b>Strategia dywersyfikacji</b>

**Dywersyfikacja** – polega na **wejściu na nowy rynek** (którego przedsiębiorstwo do tej pory nie obsługiwało) **z nowym produktem** (którego przedsiębiorstwo do tej pory nie produkowało).

Strategia ta może być **prowadzona przy wykorzystaniu własnych środków przedsiębiorstwa** lub **przez zakup innych firm**.

39

## Rodzaje dywersyfikacji produktów

**Dywersyfikacja pionowa wstecz:** polega na rozszerzaniu działalności firmy poprzez kontrolę nad wcześniejszymi etapami łańcucha dostaw lub produkcji. Firma decyduje się na wchodzenie w działalność, która wcześniej była realizowana przez jej dostawców lub partnerów biznesowych. Przejęcie kontroli nad tymi etapami umożliwia firmie większą kontrolę nad jakością, kosztami i dostępnością surowców lub komponentów.

Przykład dywersyfikacji pionowej wstecz to *producent samochodów, który decyduje się na zakup fabryki produkującej podzespoły samochodowe, aby zwiększyć kontrolę nad dostawą i jakością tych podzespołów*. Innym przykładem jest *sieć supermarketów, która decyduje się na własne farmy, aby mieć bezpośrednią kontrolę nad produkcją żywności*.

**Dywersyfikacja pionowa wprzód:** polega na rozszerzaniu działalności firmy poprzez kontrolę nad kolejnymi etapami łańcucha dostaw lub dystrybucji. Firma decyduje się na rozwinięcie działalności w kierunku końcowego klienta, wchodząc w sektory sprzedaży detalicznej lub dystrybucji swoich produktów.

Przykład dywersyfikacji pionowej wprzód to *producent żywności, który otwiera własne restauracje lub sieć sklepów detalicznych, aby sprzedawać swoje produkty bezpośrednio konsumentom*. Innym przykładem może być *producent oprogramowania, który decyduje się na rozwinięcie usług szkoleniowych lub wsparcia technicznego, aby zapewnić kompleksową obsługę klienta*.

*Obie strategie pionowej dywersyfikacji pozwalają firmom na większą kontrolę nad łańcuchem wartości, zwiększenie rentowności i elastyczności operacyjnej. Decyzja, czy zastosować dywersyfikację pionową wstecz czy pionową wprzód, zależy od strategii firmy, branży, konkurencyjności rynku i dostępności zasobów.*

*Rajzer, M. Strategie Dywersyfikacji Przedsiębiorstw, PWE Warszawa 2001*

40

## Rodzaje dywersyfikacji produktów

**Dywersyfikacja pozioma** - rozszerzenie **działalności** firmy na produkty lub usługi należące do przemysłu, w którym dotychczas firm działa (np. wyroby komplementarne), pokrewna technologia wytwarzania, kompetencje pracowników, park maszynowy, sprzedawane na tych samych rynkach geograficznych za pomocą posiadanego systemu sprzedaży.

Przykładem dywersyfikacji poziomej może być *producent napojów gazowanych, który decyduje się produkować produkty spożywcze, takie jak przekąski czy słodczyce*. Innym przykładem może być *producent odzieży, który rozszerza swoją ofertę na obuwie lub akcesoria modowe*.

*Dywersyfikacja pozioma pozwala firmie na zwiększenie swojej obecności na rynku, przyciągnięcie nowych klientów i wykorzystanie swojego know-how w nowych obszarach. Jednocześnie pozwala uniknąć ryzyka związanych z koncentracją na jednym produkcie czy rynku.*

*Rajzer, M. Strategie Dywersyfikacji Przedsiębiorstw, PWE Warszawa 2001*

41

## Rodzaje dywersyfikacji produktów

**Dywersyfikacja koncentryczna:** firma zaczyna wytwarzać produkty podobne do dotychczasowych ofert ze względu na wykorzystywaną technologię, surowce lub wiedzę i umiejętności wymagane do ich wytworzenia.

*PRZYKŁAD: Firma znana ze sprzedaży lodów bezalkoholowych, ale rozważasz też sprzedaż lodów na patyku.*

Nowy produkt jest podobny do dotychczasowych produktów firmy produktu, a firma ma już doświadczenie w produkcji lodów.

Ten rodzaj dywersyfikacji może być korzystny dla zwiększenia sprzedaży na rynku, na którym oryginalny produkt przeżywa spadek.

**Dywersyfikacja wyspowa (conglomerate diversification):** firma opracowuje produkty, które są całkowicie niezwiązane z jej obecną ofertą produktową. Nazywa się to **dywersyfikacją konglomeratową**, ponieważ firma macierzysta posiada wszystkie oddzielne, indywidualne spółki zależne.

*PRZYKŁAD: Firma sprzedająca środki piorące zaczyna sprzedawać dżinsy.*

42

## 6 kategorii produktów w ramach portfeli produktowych firm

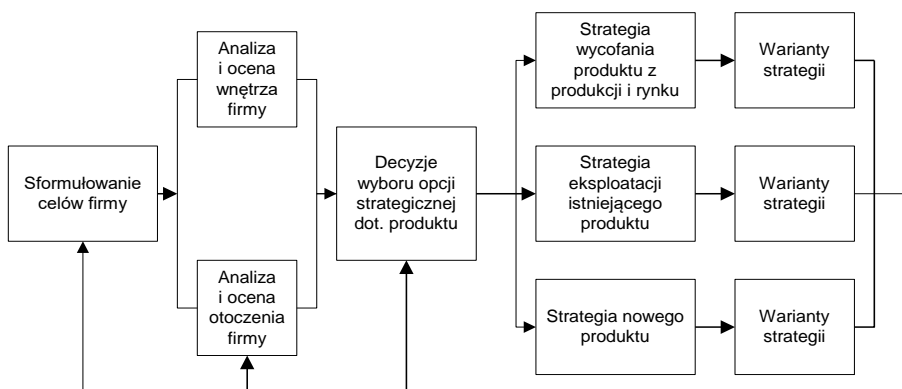
(wg P.F. Druckera)

- **Jutrzejsi zwycięzcy** (*tomorrow's breadwinners*) – nowe produkty, które dotychczas nie przynoszą zysków, ale należy się spodziewać, że będą je przynosiły w przyszłości;
- **Dzisiejsi zwycięzcy** (*today's breadwinners*) – dobrze sprzedające się produkty, które generują większość osiągniętych zysków i przepływów pieniądza w firmie;
- **Produkty środka** (*in-between category*) - posiadające zdolność generowania dobrych rezultatów rynkowych i finansowych, jeśli podejmie się wobec nich odpowiednie działania marketingowe;
- **Wczorajsze produkty** (*yesterday's businesses*) – będące atutem konkurencyjnym firmy w przeszłości, ale obecnie utraciły swą moc ze względu na zmiany ich otoczenia rynkowego;
- **Biegające z innymi** (*also-runs*) – produkty, które nie stanowią totalnej kłębki dla firmy, ale nigdy nie osiągną sukcesu, jakiego się po nich spodziewano;
- **Porażki** (*failures*) – produkty, z których firma powinna zrezygnować dawno temu.

**Podstawowym zadaniem firmy jest określenie, które z jego produktów kwalifikują się do każdej z tych kategorii.**

43

## Strategiczne decyzje dotyczące produktów



### Trzy typy strategii produktowych:

- Strategia wycofywania nierentownych produktów z wytwarzania i z rynku,
- **Strategia rynkowej eksploatacji obecnie wytwarzanych produktów,**
- Strategia kreowania nowych produktów.

44

## Strategie kreowania nowych produktów

		Nowość dla klienta	
		mała	duża
Nowość dla producenta	duża	Strategia technologicznej modyfikacji wytwarzanego produktu	Strategie bezwzględnie nowego produktu
	mała	Strategia modernizacji wytwarzanego produktu	Strategia imitacji produktu konkurentów

45

## Strategie rynkowej eksploatacji wytwarzanych produktów

		RYNEK	
		obsługiwany	nowy
Wytwarzany produkt	repozycjonowany	Zwiększanie zakresu użytkowania	Kreowanie nisz rynkowych
	pozycjonowany	Zwiększanie częstotliwości użytkowania	Ekspansja geograficzna

46

## Rodzaje modyfikacji produktów

- Modyfikacja **cech produktu**  
(modyfikacja **funkcjonalna**)
- Modyfikacja **jakości produktu**
- Modyfikacja **stylistyki produktu**
- Modyfikacja **wizerunku produktu**

47

## Modyfikacja cech produktu

- **Modyfikacja funkcjonalna** polega na wprowadzaniu **zmian (zazwyczaj niewielkich) mających wpływ na sposób działania, funkcjonowania produktu.**
- *Przykład: producenci odtwarzaczy CD dodali do kolejnych modeli swych urządzeń możliwość „programowania” kolejność odtwarzania utworów oraz pilot zdalnego sterowania – co zwiększyło ich atrakcyjność dla konsumentów (i mogło dać im przewagę konkurencyjną).*
- *Często, modyfikowanym elementem są cechy funkcjonalne opakowania produktu.*

48



## Modyfikacja jakości produktów

- Kiedy konsumenci stają się coraz bardziej wybredni, wielu **producentów stopniowo zwiększa poziom jakości swych ofert.**
- Może to być nieskuteczne, szczególnie jeśli dana marka jest źle postrzegana przez konsumentów.

49

## Modyfikacja stylistyki produktów

- Modyfikacje stylistyki produktów występują najczęściej. Produkty w *starym stylu* mogą być niesprzedawalne, choć czasem grupa konserwatywnych konsumentów będzie ich pożądać, tworząc rynek niszowy.
- **Przykład:** *producenci samochodów co rok zmieniają stylistykę oferowanych modeli aut. Nowe modele produktów, mogą również stylistycznie nawiązywać do stylistyki produktów z przeszłości, stanowiąc ich uwspółcześnione, nowoczesne wersje na potrzeby dzisiejszych konsumentów.*

50

## Modyfikacje wizerunku produktów

- Modyfikacja wizerunku produktu może towarzyszyć także zmianom stylistyki produktów (czy *postrzeganej jakości*). Sam produkt pozostaje taki sam, a zmianie ulega jedynie przekaz mający wpływ na tworzenie jego wizerunku.
- *Modyfikacja wizerunku* polega na zmianie elementów towarzyszących zasadniczym (niezmienionym) cechom produktów – np. unowocześnienie wyglądu opakowania, modyfikacja (zmiana) marki produktu.

51

### Strategie produktów w fazie spadku (dezinwestycje)

- **Eutanazja produktu** – natychmiastowe wycofanie produktu z rynku,
- **Wycofanie produktu po zużyciu zgromadzonych zapasów surowców i opakowań,**
- **Żniwa** – kontynuowanie wytwarzania i sprzedaży ograniczonej liczby wybranych wersji i modeli produktu przy jednoczesnym obniżaniu kosztów tych procesów,
- **Selekcja polegająca na rezygnacji z nierentownych produktów, nieopłacalnych segmentów rynku, zbyt drogich kanałów dystrybucji itp.**

Woźniczka, J., Hajdas, M., Kowal W., Zarządzanie marketingiem, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.

52

## Strategia produktu w fazie spadku sprzedaży CŹP

- **Identyfikacja słabych stron produktu** – po przeanalizowaniu ich należy zdecydować o:
  - pozostawieniu produktu na rynku,
  - zmodyfikowaniu stosowanej strategii lub
  - wycofaniu produktu z rynku.
- **Zmiana strategii marketingowej** - zależnie od sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej firmy.
- **Wycofanie produktu z rynku** – można wycofać produkt z rynku gwałtownie lub stopniowo, całkowicie lub przekazać produkt innym podmiotom; istotne jest zapewnienie dostępu do niezbędnych usług czy części zamiennych tym klientom, którzy kupili dany produkt w przeszłości.

53

### Strategiczne opcje konsolidacji

		Wybór dotyczący rynku	
		Utrzymanie rynku	Wycofanie się z rynku
Wybór dot. produktu	Utrzymanie produktu	<b>Redukcja nakładów</b>	<b>Wycofanie się z części rynków</b>
	Eliminacja produktu	<b>Redukcja liczby produktów</b>	<b>Sprzedaż biznesu</b>

**Strategia redukcji nakładów** – polega na **ograniczeniu kosztów związanych z produktami znajdującymi się w fazie spadku** (np. obniżanie kosztów materiałów, zmniejszanie wydatków na promocję, ograniczanie zasięgu dystrybucji, zmniejszanie liczby sprzedawców).

**Strategia redukcji liczby produktów** – ograniczanie asortymentu oferowanych produktów i usuwanie nierentownych lub niskorentownych wersji, modeli lub odmian produktu.

54

## Strategiczne opcje konsolidacji -2

		Wybór dotyczący rynku	
		Utrzymanie rynku	Wycofanie się z rynku
Wybór dot. produktu	Utrzymanie produktu	Redukcja nakładów	Wycofanie się z części rynków
	Eliminacja produktu	Redukcja liczby produktów	Sprzedaż biznesu

**Strategia wycofania produktu z części rynków geograficznych** oraz z segmentów, w których sprzedaje się najgorzej lub wymaga największych nakładów.

**Strategia sprzedaży biznesu** – likwidacja całego obszaru działalności firmy, odczuwającego skutki spadku sprzedaży określonych produktów. Przedsiębiorstwa decydują się na to rozwiązanie **kiedy tendencja dotycząca produktu uznaje się za trwałą**, a zasoby związane z jego wytwarzaniem i sprzedażą **nie dają się wykorzystać w inny, opłacalny sposób**.

Woźniczka, J., Hajdas, M., Kowal W. , Zarządzanie marketingiem, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.

55

## Analiza portfelowa BCG (Boston Consulting Group)

56

## Macierz analizy portfelowej BCG

- Macierz BCG jest znana również jako Macierz Wzrostu-Udziału -w-Rynku jest wykorzystywana jako narzędzie do analizy i planowania strategicznego portfela inwestycji/produktów/biznesów.
- Można ją BCG Matrix stosować do:
  - Analizy aktualnego stanu portfela ofert,
  - Planowania i doskonalenia zawartości portfela biznesów, oraz
  - Projektowania nowych strategii nowych produktów, pozycjonowania ich oraz repositionowania ofert już istniejących.
- Macierz BCG jest używana w celu lepszego zrozumienia rynku, optymalizacji portfela ofert i efektywnego alokowania zasobów.
- Jest powszechnie stosowana do strategicznego planowania portfela biznesów i analizy tzw. Strategicznych Jednostek Biznesu (*Strategic Business Units*), czyli wyodrębnionych ofert produktów/usług.

57

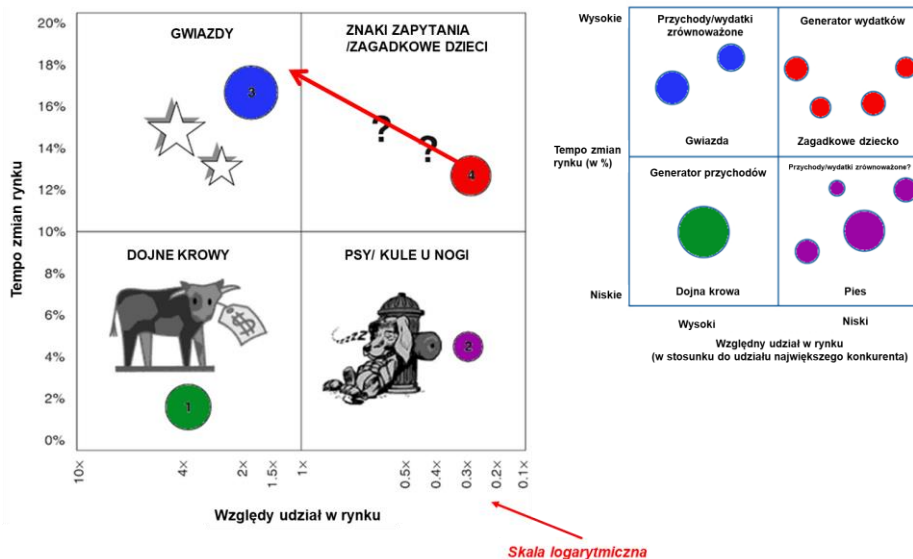
## Macierz BCG

Na wykresie/macierzy BCG używanym do wizualizacji portfela biznesów występują trzy zmienne:

- Względny udział w rynku,
- Tempo zmian rynku *oraz*
- Wielkość firmy *lub* poziom sprzedaży.
- Ta metoda analityczna umożliwia decydom porównywanie różnych jednostek biznesowych (SBU), analizowanie ich mocnych i słabych stron oraz opracowywanie dla odpowiednich strategii.
- Rozmiar *okręgu* każdej z ofert SBU lub produktu/usługi pokazuje wielkość biznesu lub wielkość sprzedaży/przychodów osiągniętych z danego biznesu.

58

# Wykresy Macierzy BCG



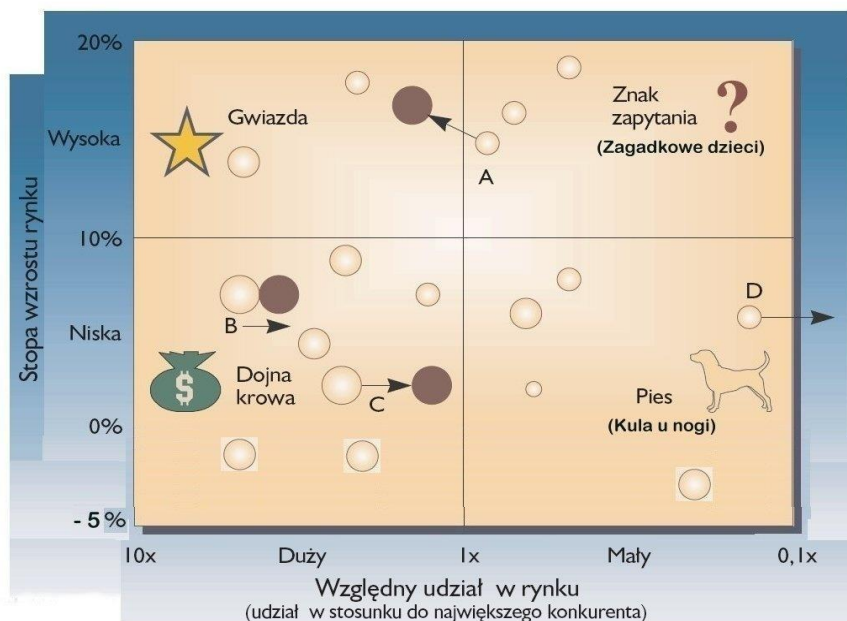
59

## Analiza portfelowa BCG

- Każda jednostka biznesowa jest umieszczana w macierzy BCG wg:
  - jej (względnego) udziału w rynku *oraz*
  - tempa wzrostu rynku, na którym ona działa.
- Tę metodę analizy portfelowej opracowała firma **Boston Consulting Group**.
- Istnieją cztery alternatywne pozycje dla każdego z biznesów (SBU)– Wykres BCG składa się z czterech ćwiartek zwanych:
  - „Znaki zapytania” (?) (lub „zagadkowe dzieci”)
  - „Gwiazdy”
  - „Dojne krowy”
  - „Psy” (lub „kule u nogi”)

60

## Macierz BCG



61

$$\text{Względny udział w rynku} = \frac{\text{Sprzedaż produktu naszej firmy}}{\text{Sprzedaż produktu firmy konkurencyjnej}}$$

$$\text{Tempo zmian rynku} = \frac{\text{Sprzedaż na rynku w okresie } N - \text{Sprzedaż na rynku w okresie } (N - 1)}{\text{Sprzedaż na rynku w okresie } (N - 1)} \%$$

	Względny udział w rynku (Wsp. oś X)	Tempo zmian rynku (Wsp. oś Y)
Plazma 40" – okres 1		
Plazma 40" – okres 2		
Amplituner 5.1 – okres 1		
Amplituner 5.1 – okres 2		
DVD player – okres 1		
DVD player – okres 2		
Radiomagnetofon – okres 1		
Radiomagnetofon – okres 2		
TV LCD 32" – okres 1		
TV LCD 32" – okres 2		
Wieża Hi-Fi Audio – okres 1		
Wieża Hi-Fi Audio – okres 2		

62



## 1. Znaki zapytania – charakterystyka:

- **SJB (Strategiczna Jednostka Biznesu) ma niski udział w rynku w porównaniu do konkurentów, jednakże prowadzi działalność na rynku o wysokim tempie wzrostu.**
- Większość nowych firm rozpoczyna działalność w tym kwadrancie. Na tym rynku istnieją SJB o ugruntowanej pozycji, a nowe SJB starają się rozwijać i zdobywać większy udział w rynku.
- Rynek ten rośnie i pojawiają się możliwości dla nowych SJB. Jednocześnie inwestowanie w ten biznes wiąże się z ryzykiem – dlatego biznesy te nazywane są *znakami zapytania*.
- Znaki zapytania muszą się rozwijać poprzez inwestowanie i ciągle doskonalić swoje działania rynkowe.
- **Dyspozycja: Zwiększaj sprzedaż poprzez poszerzanie udziałów w rynku. Wykorzystaj gotówkę z *dojnych krów* na wsparcie niezbędnych inwestycji dla rozwoju *zagadkowych dzieci*.**

63



## 2. Gwiazdy – charakterystyka:

- Te biznesy mają **duży udział w rynku w porównaniu do konkurentów i prowadzą działalność na rynkach szybko rozwijających się.**
- *Gwiazdy* to biznesy będące liderami na rynku. *Znaki zapytania*, które odniosły sukces, rozwinęły swoją działalność i osiągnęły większy udział rynku niż konkurenci stają się *Gwiazdami* (przechodząc z kwadrantu *Znaków Zapytania* do kwadrantu *Gwiazd*).
- Przedsiębiorstwa konkurencyjne i odnoszące sukcesy mają co najmniej jedną jednostkę biznesową lub produkt o statusie *Gwiazdy*.
- *Gwiazdy* muszą stale doskonalić swoją działalność rynkową, by utrzymać dominującą pozycję na rynku. Dopóki dany rynek ma wysokie tempo wzrostu, to nowe *Znaki Zapytania* będą próbowały uzyskać status *Gwiazdy*.
- **Dyspozycja: Inwestuj we wzrost sprzedaży i udział w rynku. Wykorzystaj gotówkę z *Dojnych krów* na wsparcie wymaganych inwestycji w *Gwiazdy*.**

64





### 3. Dojne krowy – charakterystyka:

- Rynek nie jest zbyt atrakcyjny – **niska dynamika wzrostu rynku**, jednak *Dojna krowa* ma **duży udział w rynku w porównaniu do konkurencji**.
- Ta jednostka biznesu generuje dużo gotówki i pomaga organizacji inwestować w pozostałe SJB i projekty nowych biznesów.
- Ponieważ rynek nie przyciąga nowych graczy, *Dojna krowa* nie potrzebuje znacznych inwestycji, aby utrzymać udziały w rynku.
- Dojne krowy muszą chronić i utrzymywać swe udziały w rynku oraz maksymalizować przepływ środków pieniężnych ze sprzedaży.
- **Dyspozycja: Utrzymuj silną pozycję rynkową i broń swojego udziału w rynku. Wykorzystaj wielkość sprzedaży i skalę swej działalności. Wspieraj z tych środków inne biznesy swojej firmy.**

65

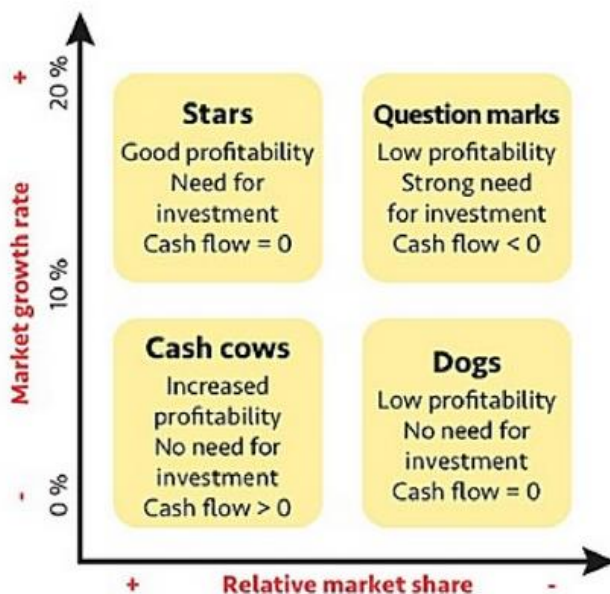


### 4. Psy – charakterystyka:

- *Psy* mają **niski względny udział w rynku** i działają **na rynkach o niskim tempie wzrostu**.
- Jest mało prawdopodobne, aby *Psy* były bardzo dochodowe – bardziej prawdopodobne jest, że są to biznesy schyłkowe, deficytowe.
- *Psy* wymagają podjęcia ich dokładnej analizy ekonomicznej oraz opracowania dlań nowych strategii. Potencjalne strategie to: wycofanie się, sprzedaż biznesu, zmiana obecnej pozycji biznesu lub redukcja kosztów operacyjnych biznesu.
- **Dyspozycja: Zoptymalizuj swoje bieżące działania. Pozbądź się wszystkich czynności i funkcji, które nie przynoszą wartości dodanej dla biznesu. Zmień pozycję swojej oferty, tak aby wygenerować dodatnie przepływy środków pieniężnych lub sprzedaj tę firmę.**

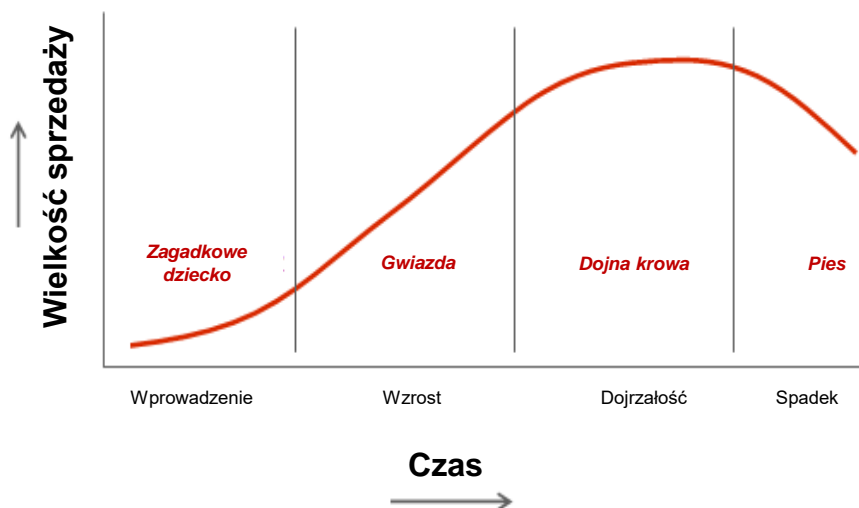
66

### The four types of SBU



67

### Kategorie SJB w BCG a fazy Cyklu Życia Produktu



68

## Sugestie działań wobec kategorii produktów w Macierzy BCG

		Kategoria produktu w macierzy				
		Zagadkowe dzieci –”?”	Gwiazdy	Dojne krowy	Psy	
Z m i e n n a	Co robić?	Zwiększ udział w rynku	Eksploatuj i wycofaj z rynku	Utrzymaj lub zwiększ udział w rynku	Utrzymaj udział w rynku	Eksploatuj i wycofaj z rynku
	Poziom zysku	„0” lub ujemny	Niski lub ujemny	Duży	Duży	Niski
	Konieczne inwestycje	Znaczne	Niewielkie lub żadne	Znaczne	Niewielkie	Niewielkie lub żadne
	Przepływy finansowe netto	ujemne	dodatnie	Zerowe lub ujemne	Znaczne, dodatnie	Dodatnie

69

## Wady i zalety analizy BCG

- Stosowanie analizy BCG ułatwia dostrzeżenie zagrożeń wynikających z niekorzystnej struktury asortymentowej produktów firmy;
- Analiza BCG ułatwia opracowanie odpowiedniej struktury asortymentowej, dającej możliwości długofalowego rozwoju firmy dzięki odpowiedniemu ukierunkowaniu przepływów środków finansowych pomiędzy jej biznesami;
- Informacje, pozyskane w analizie BCG mogą zbyt upraszczać obraz funkcjonowania firmy, rozpatrywany jedynie ze względu na tempo wzrostu branży i względny udział rynkowy badanej firmy.

70

## Założenia Analiza BCG

Macierz BCG z naniesionymi pozycjami Jednostek Biznesu można wykorzystać do oceny siły przedsiębiorstwa i każdego z biznesów z jej portfolio. Idealnie byłoby, gdyby firmy dysponowały dobrym zestawem *Dojnych krów* i *Gwiazd*.

U podstaw metody macierzowej Boston Consulting Group stoją cztery założenia:

- Jeśli chcesz zwiększyć udział w rynku, konieczne będzie zainwestowanie w zestaw konkurencyjnych biznesów, a szczególnie poprzez inwestycje w towarzyszące im strategie i działania marketingowe.
- Zwiększenie udziału w rynku może potencjalnie wygenerować nadwyżkę środków pieniężnych ze względu na *efekt skali działalności*.
- Faza dojrzałości cyklu życia produktu to moment, w którym zapewne zostanie wygenerowana nadwyżka środków pieniężnych ze sprzedaży danej oferty.
- Najlepsze okazje do zbudowania silnej pozycji rynkowej zwykle pojawiają się w okresie występowania znacznego tempa wzrostu rynku.

71

## Wady Analizy BCG

Macierz BCG wyznacza ramy dla alokacji zasobów pomiędzy jednostkami biznesowymi i ułatwia porównanie wielu jednostek biznesowych na „pierwszy rzut oka”.

**Niestety BCG Matrix ma pewne ograniczenia, jak np.:**

- Macierz BCG klasyfikuje przedsiębiorstwa jako „niskie” i „wysokie”, ale ogólnie przedsiębiorstwa mogą być również „średnie”. Dlatego prawdziwy charakter działalności może nie zostać w pełni odzwierciedlony z użyciem tej analizy.
- Pojęcie rynku w tym modelu nie jest jasno zdefiniowane.
- Wysoki udział w rynku nie zawsze prowadzi do wysokich zysków. Wysoki udział w rynku wiąże się również z wysokimi kosztami.
- Tempo wzrostu i względny udział w rynku nie są jedynymi wskaźnikami rentowności. Model ten ignoruje i pomija inne wskaźniki rentowności.
- Czasami psy mogą pomóc innym firmom w zdobyciu przewagi konkurencyjnej. Czasami potrafią zarobić nawet więcej niż dojne krowy.

**To podejście uwzględniające tylko 4 kategorie biznesów jest więc uważane za zbyt uproszczone.**

72