

Стратегия управления продуктами

© 2012 Ю.Н. Иванова

кандидат экономических наук, доцент

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва

E-mail: yul.ivanova@gmail.com

Статья рассматривает практические вопросы построения системы управления продуктами (Product Management). Представлен авторский коллективно-компонентный подход к управлению продуктами, а также приведена классификация продуктов и их компонентов.

Ключевые слова: разработка и управление продуктами, продуктовая линейка, коллективно-компонентный подход, потребительские свойства продукта, целевой сегмент.

Разработка и управление продуктами только на первый взгляд являются легкой задачей. Кажется бы, если есть хорошая маркетинговая идея, которая открывает большие перспективы спроса или сильный бренд, то все, что нужно, – это лишь найти красивую упаковку и “собирать сливки”. На практике же это далеко не так.

Дело в том, что разработку продуктов в корпорации поручают, как правило, одному подразделению. Если компания достаточно далеко продвинулась в сознательном подходе к управлению продуктами, таких подразделений будет несколько. Тем не менее, как правило, выходит так, что наиболее сильные подразделения диктуют те продуктовые составляющие, которые представляются им наиболее целесообразными с их точки зрения. К примеру, если продуктовая политика в большей степени определяется финансовым подразделением (например, в банках), то продукты, хотя и будут очень успешными с точки зрения рентабельности, но, скорее всего, будут обладать плохими потребительскими качествами и иметь несколько завышенную цену по сравнению с рынком.

С другой стороны, если продуктовой разработкой занимается в основном управление маркетинга, то продукты будут иметь несомненные маркетинговые преимущества (такие как яркая упаковка, хорошие потребительские качества и т.д.), но их, возможно, будет трудно и дорого производить, такие продукты могут быть даже убыточными.

Подразделение продаж будет разрабатывать продукты, которые пользуются большим рыночным спросом, но будут подразумевать большие издержки на вознаграждение продавцам и на каналы продаж при заниженной цене, что также может обернуться убытками для компании. В страховании даже есть такая поговорка: убыточные продукты легко продаются (например, страхование ОСАГО и КАСКО).

Еще одной сложностью является прочная ассоциативная связь между товаром и продуктом, существующая благодаря особенностям русского языка. В силу этого компании, производящие услуги, часто отождествляют свои продукты не с услугами, а с товарами. Суть продукта остается неопределенной, а услуга превращается в деятельность, что также находит свое отражение в особенностях русского языка, например, банки “занимаются кредитованием”, а не “продают кредитные продукты”. Супермаркет продает колбасу, а не услугу по ее доставке от производителя до розничного потребителя. Поэтому необходимо прежде всего определить, что же такое продукт.

Продукт – это товар или услуга, обладающие набором свойств, удовлетворяющих определенные потребности покупателей.

Первым шагом в управлении продуктами для компании должна стать формализация, четкое определение того, что же является ее продуктом, поскольку большинство компаний отождествляют продукт с одним из его компонентов. Для страховой компании, например, это не страховка, а услуги по защите финансовой устойчивости потребителя в случае возникновения страхового случая. Для сотовых операторов это не сим-карты, а услуга по обеспечению потребителей сотовой связью, а сим-карта является лишь компонентом поставляемости продукта (о компонентах см. ниже). Кредитные карты в банке также являются компонентами поставляемости таких продуктов, как: услуга по предоставлению потребительского кредита и услуга по осуществлению платежей.

Классификация продуктов

Продукты можно классифицировать по составу их потребительских свойств, времени использования, предназначению определенным целевым аудиториям и модифицируемости.

По составу потребительских свойств продукты делятся на простые и комплексные.

Простым продуктом является неделимая продуктовая единица, которая может продаваться отдельно. Комплексные продукты состоят из нескольких простых. К примеру, колбаса - это простой продукт, а бутерброд - комплексный, состоящий из колбасы, хлеба, масла и услуги по его приготовлению.

По времени использования продукты делятся на постоянные и временные. Постоянные продаются и используются потребителями в равной степени круглогодично (например, молоко). Продажа временных продуктов в основном ограничивается сезоном их использования или промо-акциями компании. Промо-продукты выпускаются на рынок на время для того, чтобы привлечь внимание целевой аудитории, а затем их продажи прекращаются*. Для производителей услуг промо-продуктами являются те же услуги, продаваемые в период акции по пониженным ценам, для производителей товаров - товары со скидкой в определенный период времени, для производителей программных продуктов - программное обеспечение с усеченной функциональностью.

По предназначению определенным целевым аудиториям продукты подразделяются по названию групп целевых аудиторий на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальной является такая целевая аудитория, представители которой образуют генеральную совокупность всего населения и могут подразделяться по трем основным признакам: пол, возраст и доход. Горизонтальным продуктом, к примеру, выступает кредит на любые нужды. Вертикальной является целевая аудитория, представители которой не образуют генеральной совокупности, они определяются при помощи качественных характеристик, к примеру: филателисты, диабетики, студенты, представители определенных профессий и т.д. Примерами вертикальных продуктов может служить: печенье для диабетиков, сотовая связь для студентов, потребительский кредит на ремонт (предоставляется тем, кто в данный момент занят ремонтом дома).

По модифицируемости (изменяемости) продукты подразделяются на базовые и модифицированные. Базовым является стандартный продукт, разработанный компанией и не претерпевший изменений и доработок по сравнению с пер-

воначальной версией. Если первоначальный состав или вид продукта претерпевает изменения, такой продукт называют модифицированным. Обычно он продается наравне с базовыми продуктами.

Как правило, есть три причины для осуществления модификаций:

1. В случае, если улучшены потребительские качества базового продукта, но базовый продукт продолжает продаваться (как правило, несколько дешевле модифицированного). К примеру, сотовые телефоны со связью 4G продаются наравне с 3G-телефонами.

2. В случае, если выявляется необходимость удовлетворения вертикальных целевых аудиторий с особыми потребностями. Например, стандартная версия автомата Калашникова, АК-74, и его модифицированная версия АКМ для десантных фойск без приклада.

3. Наконец, в случае необходимости продления жизненного цикла товара, возникающей в ситуации, когда на насыщенном рынке полностью удовлетворяются потребности целевой аудитории в данном продукте. В подобной ситуации может быть произведен маркетинговый ход по изменению (или улучшению) части потребительских свойств данного продукта для достижения дополнительных продаж данного продукта. Примером этого может служить рестайлинг автомобилей потребительского класса. Цикл обновления машин представительского класса, появления их новых версий - семь лет, но каждые три года выпускается модификация, предназначенная для того, чтобы потребители купили этот же товар еще раз с учетом того, что бизнесмены обновляют машины раз в три года.

Формализация понятия "продукт компании" и предварительная классификация продуктов обычно осуществляются на этапе разработки стратегии компании. В ней должны содержаться также направления и предварительный план разработки продуктов или продуктовых линеек. Продуктовой линейкой называется совокупность продуктов, предназначенных для одной целевой аудитории.

Коллективно-компонентный подход к управлению продуктами

Ключевой и базовый принцип разработки каждого продукта - это осознание его многокомпонентности, т.е. для того, чтобы продукт был сбалансированным и успешным на рынке как с потребительской точки зрения, так и с точки зрения его рентабельности, необходимо определить его компоненты. Такой подход позволяет устранить те недостатки, о которых было

* Пример промо-продукта: в течение 2010 г. купи BMW7 и получи Mini в подарок. Mini в данном случае является промо-продуктом, поскольку в обычное время это продукт компании, который имеет свою цену и его продажи осуществляются по другим принципам.

сказано выше. Для этого подразделениям компании раздаются задания по разработке одного из блоков компонент продуктов. Таким образом, каждое из подразделений реализует свой блок, а затем данные компоненты сводятся в единое целое. В итоге продукт является не результатом творчества какой-либо одной функциональной единицы, но совместной, скоординированной и последовательной работы представителей всех подразделений компании в рамках одной рабочей группы. Для управления деятельностью таких рабочих групп в корпорации создается продуктовый комитет, отвечающий за стратегию и тактику разработки продуктов.

Существенным ограничением подобного коллективно-компонентного подхода к управлению продуктами может являться отсутствие навыков проектного управления в компании и проектной работы в частности, которые обычно требуют специального обучения.

Кроме того, усложнить данный процесс может слишком подробное и щепетильное дробление продуктов на компоненты и соблюдение полного цикла процедур для каждой модификации продукта, следствием чего выступает существенная бюрократизация данного процесса. Для устранения такого недостатка следует разделить процесс разработки нового продукта и процесс модификации старого. Поскольку во втором случае изменяются лишь некоторые компоненты продукта, документарный цикл управления продуктами следует ограничить только этими модифицируемыми компонентами.

Что касается элементного состава продуктов, то следует прежде всего определить компонентные блоки, к которым относятся: маркетинговый блок, блок продаж, блок функциональности, финансовый блок, операционный блок, юридический блок, блок поддержки и блок управления персоналом.

Маркетинговый блок охватывает:

1. Название продукта. Используются внутреннее и внешнее названия. Внутреннее применяется в процессе разработки продукта для обеспечения ее удобства. Внешнее название служит для удобства восприятия потребителя и определяется из длинного списка названий сначала путем массового опроса, а затем из укороченного списка при помощи фокус-группы.

2. Позиционирование продукта, т.е. формируемое компанией мнение потребителей о своей продукции, включающее в себя конкурентные отстройки и преимущества перед конкурентными товарами.

3. Детальное описание целевой аудитории, целевых сегментов и групп воздействия.

4. Маркетинговые материалы, включающие в себя упаковку, листовки, рекламные модули,

ролики и т.д., т.е. информационное сообщение о продукте, предназначенное потребителям.

5. План продвижения, объединяющий план маркетинговых действий и медиаплан.

Блок продаж включает в себя:

1. Описание каналов продаж и тактики работы с ними.

2. Партнерские программы и условия работы с партнерами (комиссии, вознаграждения, сроки поставки и т.д.).

3. План продаж и вознаграждение продавцов (система мотивации продающих подразделений).

4. Инструкции по продажам и методические материалы продавцов (например, работа с возражениями, инструкции для колл-центра и т.д.) – пакет продавца.

Блок функциональности охватывает:

1. Идею цены, являющуюся совокупностью себестоимости, желаемой цены продажи и рыночной цены. Так, для стратегических продуктов может быть принято решение о продаже по цене ниже себестоимости для привлечения клиентов (например, молоко продается ниже себестоимости, чтобы купили йогурт этой же марки). Или, напротив, при высокой эластичности спроса (например, в ситуации “голубого океана”) цена может быть выставлена выше желаемой. Помимо этого, идея цены может включать в себя обеспечение биллинга и расчетов.

2. Неценовые параметры, включающие в себя: функциональность продукта, его потребительскую сущность (рецептуры, потребительские свойства продукта, размеры, сроки, внешний вид, предназначение продукта, сроки годности, цвет, запах, вкус и т.д.), которые разрабатываются совместно с подразделением маркетинга.

3. Поставляемость продукта, состоящую: из носителей, видов упаковки, видового ассортимента для данного продукта*, каналов поставки** и комплектности данного продукта.

Блок поддержки включает в себя:

1. Информационную составляющую по пользованию продуктом (горячие линии, инструкции пользования, разъяснения потребительских свойств продукта и т.д.).

2. Послепродажное и гарантийное обслуживание (уход за продуктом и его ремонт).

3. Замену или отзыв партии при необходимости, обновление версии, трейд-ин.

4. Обратную связь с потребителем о недостатках этого продукта, являющуюся крайне важной составляющей, обеспечивающей устранение

* К примеру, для “Кока-Колы” это виды упаковки (разный объем бутылок), в которой она поставляется.

** Например, кредит поставляется при помощи кредитной карты или прямого перевода на счет.

недостатков и улучшение потребительских свойств данного продукта.

Финансовый блок охватывает:

1. Бюджет создания продукта.
2. Расчет себестоимости.
3. Перспективный P&L по продукту и прогноз рентабельности.
4. Фактический P&L и расчет прибыли.

Операционный блок включает в себя:

1. Описание основных бизнес-процессов продажи, обслуживания и предоставления продукта.
2. Операционный учет и присвоение уникального кода продукту (unique identical number (uin), штрих-коды продуктов и т.д.).
3. Операционную поддержку (документарное обеспечение, накладные и т.д.).

Юридический блок охватывает:

1. Лицензии на осуществление деятельности, связанной с реализацией продукта.
2. Регистрацию названий, имен, доменов, торговых марок, прав, патентов и пр.
3. Юридическое обоснование приобретения данного продукта, т.е. договоры, оферты с подрядчиками и потребителями, лицензионные соглашения и т.д.
4. Послепродажное урегулирование споров (убытки, невозврат долгов по кредитам, просроченные продукты и т.д.).

Блок управления персоналом включает в себя:

1. Систему мотивации проектной группы, продавцов и поддерживающих подразделений, привязанную к результатам (к успешности продукта).
2. Курс обучения продавцов навыкам продаж продукта.
3. Курс обучения функционалу для поддерживающих подразделений.
4. Курс обучения для подразделений операционного учета.

В зависимости от вида бизнеса и типов продуктов вес вышеперечисленных компонент может быть различным. К примеру, в промышленном станкостроении функциональный блок компонент будет занимать 80-90 % внимания группы разработки продуктов. В случае разработки страховых продуктов превалирующим является блок продаж и юридический блок. При управлении банковскими продуктами основное внимание уделяется финансовому блоку. В случае производства легких потребительских товаров (например, жевательная резинка) 70 % успеха зависит от тщательной проработки блока маркетинговых компонентов. Но в целом, для всех бизнесов общекомпонентный состав продуктов остается неизменным и может варьироваться от 10 до 30.

Существует следующий цикл разработки продукта:

1. Инициализация продукта. На этом этапе формулируется необходимость разработки продукта (рыночная, внутренняя или другая), оцениваются предварительные финансовые параметры продукта и принимается решение о разработке продукта.

2. Организация рабочей группы и составление плана-графика разработки продукта. На этом этапе в рабочую группу привлекаются специалисты, отвечающие за разработку компонентов продукта, и определяются сроки разработки продукта.

3. Разработка продукта. На этом этапе разрабатываются все компоненты продукта, после чего он сводится в единое целое. Результатом работы является паспорт продукта, содержащий в себе описание и наполнение всех компонент.

4. Тестирование продукта. Обычно в пилотных 3 месяца апробируются потребительские качества продукта, выявляются все его достоинства и недостатки. Очень важная стадия, ее часто пропускают. Она позволяет избежать больших потерь при полномасштабном запуске. Хотя считается, что она принадлежит софтверным компаниям, рекомендуется ее применять всем компаниям.

5. Доработка продукта. Изменение компонент продукта по результатам тестирования.

6. Вывод продукта на рынок.

7. Модификация (продление жизненного цикла) или снятие продукта.

При выводе продукта на рынок заранее оцениваются его перспективы, когда будет введена новая версия или он будет заменен на другой. В продуктах с длинным циклом модификация или разработка нового продукта начинается в момент вывода старого продукта на рынок или раньше, например, в случае сложного программного обеспечения (Windows) или машин представительского класса.

В заключение еще раз отметим важность предлагаемого подхода в системе управления продуктами. Компании, использующие иные принципы разработки продукции, подвержены большому риску выпуска продуктов, имеющих плохие потребительские свойства, или низкорентабельных продуктов.

¹ Lehmann D.R., Winer R.S. Product Management. 4th revised ed. MCGRAW-HILL, 2004.

² The PDMA Handbook of New Product Development. 2th ed. / ed. K.B. Kahn. Hoboken, N.J., 2005.

³ Rogers E.M. Diffusion of innovations. 5th ed. N.Y., 2003.