



**BARÇA**  
**INNOVATION HUB**  
Universitas

# УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМ ПРОДУКТОМ И УСЛУГАМИ

Управление Продуктом и  
Услугами

## → 1.1.1 Введение в Управление Продуктом

### Управление Продуктом и Услугами

В каждой организации существует множество различных способов получения прибыли, которые можно использовать с целью обеспечения успешного будущего вашей организации. В спортивной индустрии есть много различных предприятий со стремлением к получению этой прибыли. Из-за растущей эволюции торговли на глобальном уровне, лучший способ сохранения места организации на рынке, это через обеспечение крепкой организационной структуры и основы. В момент определения успеха или провала предприятия, влияют многие части этой организационной основы, которые часто находятся в самих организационных процессах. Хотя процессы и практики каждой спортивной организации постоянно меняются, они должны оставаться верными главной основе своего фундамента, поскольку их конечная цель является стандартом отличия. Хотя эта цель намерена на достижение стандарта отличия во всех аспектах организации, другая цель, которая особенно важная, является наличием точного и отличного процесса управления продуктами и услугами. В управлении продуктом, существует множество аспектов, которые определяют то, что подходит для каждой организации и как оно реализуется вдоль всей организационной платформы. Для того, чтобы понять, какие процессы являются наилучшими для организации, сначала необходимо хорошо понять, что такое управление продуктом и как оно влияет на эти процессы на протяжении срока службы организации.

### Определение Управления Продуктом

Хотя управление продуктом определяется по-разному, одним из общих определений для управления продуктом является следующим:

Организационная структура в бизнесе, которая управляет разработкой, маркетингом и продажей продукта или набора продуктов на протяжении всего жизненного цикла товара. Управление продуктом охватывает широкий набор действий,

необходимых для вывода продукта на рынок и его дальнейшей поддержки.  
("Product management", n.d., <https://bit.ly/2EjLi27>).

Несмотря на то, что это определение даёт широкое обобщение того, что означает процесс, вам будет необходимо иметь определение, специфичное для вашей организации, чтобы выяснить, что это действительно означает для вас. Когда мы думаем об управлении продуктами и услугами в области спортивной индустрии, этот термин относится к различным значениям и практикам в различных сегментах спорта. Прежде чем углубиться в изучение того, как применять управление продуктом в спорте, нам было бы полезно иметь прочную основу и понимание истории управления продуктом и посмотреть, как мы достигли того места, в котором мы находимся сегодня.

## **История Управления Продуктом**

Корни управления продуктом находятся в 1931 году в компании Procter & Gamble (P&G). Хотя P&G в настоящее время является всемирным брендом, который со временем стал известен из-за стратегической инновационной продукции и управления, всё началось, когда менеджер по имени Neil McElroy написал историческую памятку. Ниже приводится краткое изложение того, как сложились эти главные события:

В 1930-х годах Neil McElroy был менеджером-новичком, который курировал рекламу мыла «Camay» в Procter & Gamble. Гигант потребительских товаров проигнорировал «Camay», но расточил деньги и внимание на свой флагманский продукт, «Ivory». Естественно, «Ivory» был лидером, в то время как «Camay» боролся за выживание. Встревоженный, McElroy подготовил трёхстраничную внутреннюю памятку в мае 1931 года. Он утверждал, что P&G должна была перейти на систему, основанную на управлении брендом. Только тогда каждый из его брендов смог бы иметь специальный бюджет и управленческую команду, и посредством справедливую возможность успеха на рынке.

В 1948 году McElroy возглавил компанию P&G, и его памятка стала основой, на которой большинство корпораций, включая

P&G, до сих пор управляют брендами. В ней McElroy утвердил, что бренды компании будут бороться друг с другом за долю рынка и за ресурсы. Цель каждого «брендмена» (человека-бренда) – добиться чтобы его бренд стал победителем, даже за счёт других брендов бизнеса. Однако, McElroy не донёс аргумент до логического конца. Памятка не объяснила то, что компании должны делать с проигрышными брендами. (Kumar, 2003, <https://goo.gl/kM38jc>).

Эта концепция наличия *брендмена* стала чрезвычайно успешной в P&G, а также во многих других организациях, и в то время её стали имитировать многие другие в различных отраслях промышленности. Основное внимание в этой концепции уделялось идее о том, что продуктом и/или услугой организации должен управлять один человек и/или группа лиц, которые будут нести полную ответственность за максимизацию роста этого конкретного продукта или услуги. Хотя такой тип специализированного управления был разработан для индустрии упакованных товаров, он имеет концепции, которые могут быть приняты и применены к индустрии спорта. Эти концепции сосредоточены главным образом на "что, почему и как" предлагаются продукты и услуги. Эти концепции также оказали непосредственное влияние на создание процесса управления брендом, который в настоящее время очень тесно связан с сегодняшним управлением продуктом.

После того как McElroy выявил эту идею в 1930-х годах другие компании и индустрии адаптировали её и начали формировать собственные версии управления продуктом. McElroy стал президентом P&G и начал работать со многими профессионалами индустрии и академии для дальнейшего развития этой идеи. Когда McElroy исполнял роль академического советника, он познакомился и повлиял на многих лидеров в индустрии, между которыми были David Packard и Bill Hewitt, два из шести основателей Hewlett Packard. Эта концепция, как и многие другие, превратила Hewlett Packard в одного из лидеров в области управления продуктом и "НР росла 20% в год в течение 50 лет до 1993 года без потерь" (Fradin, 2013, <https://goo.gl/bq8gsr>). С этой передовой концепцией управления продуктом, McElroy повлиял на Фреда Тирмана (Fred Tierman), Стэнфордского профессора, которого часто называют основателем Силиконовой Долины. (Fradin, 2013).

Эти гиганты технологии, наряду со многими другими, были ответственны за продвижение концепции знания продукта и её превращение в концепцию,

которую мы знаем сегодня. Приобретённый опыт индустрией технологии может быть легко применён к спортивной организации и спортивной индустрии, поскольку они очень похожи с точки зрения глобальной привлекательности, материальных и нематериальных продуктов, а также из-за ряда относительно аналогичных продуктов с той же функцией. Очень важно чтобы вы имели это в виду, когда будете думать о вашей спортивной организации и о её продуктах и услуг. Это так, потому что эта идея рассматривает вопрос о том, что отличит вашу организацию от других, и как вы можете построить ваш продукт, чтобы он выдержал испытание временем и оказал огромное влияние на индустрию. Приведённый ниже пример показывает, как Intuit адаптировал и принял управление продуктом с начала 80-х до настоящего времени:

Индустрия высоких технологий, и в частности, индустрия программного обеспечения намного моложе индустрии Потребительских Упакованных Товаров (CPG). А роль управления брендом или продуктом в высокотехнологичном и программном обеспечении, ещё моложе.

Несомненно, одной из самых первых компаний-разработчиков программного обеспечения, применивших принципы «управления брендом» к программным продуктам, была Intuit. Компания Intuit была основана в 1981 году Скоттом Куком (Scott Cook) который сам был бывшим «брендменом» компании P&G.

При разработке первого продукта компании Intuit с названием «Quicken», Скотт Кук хотел создать программное обеспечение для финансирования, которое могли бы использовать домашние пользователи, которые не были финансовыми экспертами. Кук знал, что он должен дифференцировать себя на рынке.

В тот момент уже существовало несколько продуктов программного обеспечения для балансирования финансов домашнего хозяйства/чековых книг, но обычному человеку было трудно использовать большинство из них.

Кук хотел, чтобы кто-то, например, как его жена, умная женщина, но не обязательно финансовый или компьютерный

эксперт, имела возможность легко делать нужные для неё расчёты. Для этого Intuit имитировал внешний вид и структуру традиционной физической чековой книжки, в пределах ограничения монохромных экранов того времени, которые работали в текстовом режиме 80 на 25 символов.

Такой тип инноваций, и акцент на потребности клиентов, привели Скотта и его команду к созданию одного из самых успешных и прочных потребительских пакетов программного обеспечения всех времён.

Книга «Inside Intuit», даёт большое представление о первых днях компании программного обеспечения и описывает многие из проблем, с которыми она столкнулась, но и также описывает многие из нововведений, которые она сделала. Одно из уникальных нововведений того времени, была их программа «Follow me home» («Следуй за мной домой»).

В 1980-х годах простота использования не была чем-то, что вы бы смогли ассоциировать с персональными компьютерами, особенно те, которые работали с системой DOS или Windows.

Эта технология все ещё была относительно новой, и многие поставщики программного обеспечения просто были сосредоточены на быстрой продаже продукта, не говоря уже об удобстве использования. Но Intuit не была одной из этих компаний.

Они поняли, что единственный способ чтобы по-настоящему понять, как их клиенты использовали программное обеспечение, это через наблюдение этих клиентов в их фактической среде использования продукта. т.е. дома. Для этого Intuit создал программу «Follow me home», через которую компания могла получить разрешение от клиентов Intuit на отправку представителя компании к ним домой, для просмотра установки и использования продукта клиентом на своём домашнем компьютере.

Эти полевые исследования, называемые этнографией в области социальных наук, только сейчас становятся

распространёнными в технологических компаниях. Компания Intuit получила много идей из программы «Follow me Home», которая привела её к продолжению совершенствования своего продукта и к созданию того, что только можно охарактеризовать как невероятно лояльную клиентскую базу.

Более того, клиентская база компании Intuit была настолько лояльна, что, когда Microsoft пыталась их заманить, предлагая бесплатные копии конкурентного продукта «Money», совсем немного клиентов приняло это предложение.

Сегодня, помимо успешных продуктов, компания Intuit хорошо известна в индустрии программного обеспечения из-за очень строгой дисциплины Управления Продуктом. (Khan, 2010, <https://bit.ly/2WZ2r7C>).

Аспекты, которые могут превратить вашу организацию в авангардный пример того, как управление продуктом может стать чрезвычайно полезным инструментом для отделения вас от ваших конкурентов, это дисциплина выполнения стандартного процесса и в то же время способность мыслить нестандартно. Пример, о котором говорилось ранее, имеет огромную связь с миром спорта, из-за сходства, упомянутого по отношению к спортивной индустрии. Ваша спортивная организация, и многие другие в этой индустрии, имеют дело с продуктами и концепциями, которые доступны для множества других отраслей, с которыми потребитель обычно знаком. Этот процесс управления продуктом становится одним из ключевых факторов для повышения уровня вашего бренда, в связи с известностью и устойчивостью.

Помимо расширения управления брендом, достигнутого Скоттом Куком, ещё одна веха в управлении продуктами произошла в 1991 году, когда Regis McKenna опубликовал статью в *Harvard Business Review* под названием «Маркетинг – это все» (“Marketing is Everything”) (1991). Маккенна был сосредоточен на новом маркетинге, который внедрялся технологическим миром, и продвигал аспект управления продуктом. Ниже приводится одна из наиболее значительных цитат по отношению к этим идеям:

Технологии трансформируют выбор, а выбор трансформирует рынок. В результате мы являемся свидетелями появления новой

маркетинговой парадигмы: это не тот маркетинг который основан на идеи "делать больше", который просто увеличивает громкость продажного рекламирования прошлых лет, а это маркетинг, который основан на знаниях и на опыте, который обозначает раз и навсегда смерть продавца.

Успешные компании становятся рыночными, адаптируя свою продукцию в соответствии со стратегиями своих клиентов. Эти компании будут употреблять тот маркетинг, который основан на идеи "давайте выясним вместе насколько и почему цвет имеет значение для вашей более широкой цели". Это маркетинг, который ориентирован на создание, а не на контроль рынка; он основан на общеобразовательном обучении, постепенном улучшении и непрерывном процессе, а не на простой тактике доли рынка, продаж сырья и разовых событиях. Самое главное, что он опирается на базу знаний и опыта, которые существуют в организации.

Другая половина этой новой маркетинговой парадигмы — это маркетинг, который основан на опыте или эмпирический маркетинг, который подчёркивает интерактивность, подключение и творчество. С таким подходом компании проводят время со своими клиентами, постоянно следят за своими конкурентами и разрабатывают систему обратной связи, которая превращает эту информацию о рынке и конкуренции в важную новую информацию о продукте. В то же время эти компании должны проанализировать свои собственные технологии для оценки их действительности и также должны сотрудничать с другими компаниями для создания взаимовыгодных систем и решений. Эти близкие контакты с клиентами, конкурентами, а также внутренними и внешними технологиями дают компаниям непосредственный опыт, необходимый им для инвестирования в развитие рынка и принятия разумных, рассчитанных рисков. (McKenna, 1991, <https://goo.gl/njsBXX>).

Если вы думаете, что эти идеалы и стандарты напоминают концепции идеи *нового маркетинга*, которые разработал McKenna, вы правы. Разница заключалась в том, что его концепции были озвучены в момент, когда

менеджер по продукту и процесс управления продуктом все ещё считались частью маркетингового отдела. Это был, очевидно, ещё один прорыв для концепции управления продуктом, так как то, что McKenna тогда описывал является тем, что сегодня называют управлением продуктом. Хотя маркетинг по-прежнему является важной частью процесса и цикла управления продуктом, это только часть, а не все. Несколько лет спустя, группа инженеров-программистов выявила это ещё более решительно.

## → 1.1.2 Современное Управление Продуктом

Применение современного управления продуктом к технологической индустрии снова показало другим отраслям по всему миру, значение корня процесса. Оригинальные менеджеры по продукту были частью отдела маркетинга их организации, и они использовали 4P маркетинговый микса (продукт, цена, место и продвижение), чтобы определить, как наилучшим образом удовлетворить потребности потребителя (McCarthy, 1960). Хотя это были важными факторами, на которых нужно было сосредоточиться, это иногда являлось медленным и неэффективным способом ведения дел для технологической отрасли, которая должна была двигаться гораздо более быстрыми темпами, чем индустрия потребительских упакованных товаров (CPG). Этот быстрый темп очень похож на то, как спортивные организации должны делать бизнес сегодня. По мере того, как организации спорта часто являются немедленным требованием потребителя, их можно считать постоянно меняющимися организациями и поэтому похожими на технологические организации. Это также позволило снова включить часть развития процесса управления продуктом в микс. После включения части развития этого процесса в микс, в роли менеджера продукта была выделена её важность. Это объясняется тем, что сейчас, более чем когда-либо, необходимо не только понимать желания и потребности потребителей определенных продуктов или услуг, но и разрабатывать и создавать продукты и услуги вокруг этих потребностей. На эту концепцию сегодня очень сильно полагаются в спортивной индустрии, так как многие из новых продуктов, и изменений в существующих продуктах, разработаны и созданы имея в виду именно потребителя.

В 2001 году инженеры-программисты выпустили то, что теперь известно как "Манифест гибкой разработки программного обеспечения" ("Manifesto for Agile Software"). Этот манифест перечислен ниже, и, хотя он очень краткий, он очень важен в связи с вопросами, на которые необходимо сосредоточить внимание, когда речь идёт об управлении продуктом.

Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим.

Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:

- **Люди и взаимодействие** важнее процессов и инструментов
- **Работающий продукт** важнее исчерпывающей документации
- **Сотрудничество с заказчиком** важнее согласования условий контракта
- **Готовность к изменениям** важнее следования первоначальному плану

То есть, не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева. (Beck et al., 2001, <http://agilemanifesto.org/>).

Это был очень важный момент для всех в индустрии управления продуктом, но особенно для спортивной индустрии. Причина этого в том, что бизнес спорта не только управляется материальными товарами. Вернее, он имеет широкий спектр материальных и нематериальных товаров, специально разработанных, учитывая потребителя. Этот манифест дал толчок изменению чувств тех, кто управляют продуктами, а также тех, кто создают продукты. Это изменило поведение и действия этих организационных субъектов в рамках своих организаций и за их пределами. Это позволило повысить гибкость и ловкость этих ролей, а также способствовало дальнейшему различию разницы между процессом маркетинга продукции и процессом управления продуктом. Хотя они взаимодействуют друг с другом и имеют много общего с точки зрения целей, которые они стремятся достичь, они отличаются в своих ролях, особенно в индустрии спорта.

С момента последнего agile-манифеста многие его концепции были адаптированы и смешаны с другими аспектами и областями бизнеса. Некоторые из принципов, взятых из управления продуктом, были включены в другие виды бизнеса, такие как предприятия, разработки и управление процессами в целом. Кроме того, появились различные версии нового манифеста продукта, которые объявили, что старый agile-манифест устаревший и не находится на уровне настоящего стандарта индустрии. При этом эти знания и позитивные результаты, полученные в результате этого процесса, оказались бесценными активами для организаций в различных отраслях промышленности по всему миру. Эти активы дали менеджеру по продукту и/или команде по управлению продуктом значительно более высокий рейтинг и позицию в организации. Это явление, несомненно, повысило их ценность для каждой организации, а также предоставило большие возможности для тех, с потенциалом для роста в своих конкретных организациях. Когда вы становитесь менеджером по продукту для вашей спортивной организации, вы не только увеличиваете способность организации превзойти ожидания и выделиться среди своих конкурентов, но также и вашу. Далее, мы рассмотрим некоторые из различных областей в индустрии управления продуктами, и мы увидим, что скорее всего спортивным организациям не хватает некоторых из них.



## 1.1.3 Менеджер по Продукту: Определение Роли

### Кто такой Менеджер по Продукту?

Когда мы наблюдаем за миром спортивного бизнеса, мы понимаем, что определение того, кем является менеджер по продукту, может стать довольно изменчивым определением. В этом случае становится необходимым установить различные роли в процессе управления продуктом и услугами. Основное определение, которое может быть применено к менеджеру по продукту, является следующим:

Менеджеры по продукту несут ответственность за руководство успехом продукта и руководство кросс-функциональной командой, которая отвечает за его улучшение. Это важная

организационная роль, особенно в технологических компаниях, которая устанавливает стратегию, план действий и определение функций для продукта или линии продуктов. Должность может также включать в себя ответственность за маркетинг, прогнозирование, а также за прибыль и убытки (P&L). Роль менеджера по продукту по-разному аналогична по концепции с бренд-менеджером компании потребительских упакованных товаров (CPG).

Менеджеры по продукту предоставляют значительную экспертизу в области продукта, необходимую для руководства организацией и принятия стратегических решений по продукту. Они часто анализируют рыночные и конкурентные условия, излагая видение продукта, которое дифференцированное и обеспечивает уникальную ценность, основанную на требованиях клиентов. Эта роль охватывает многие виды действий от стратегических до тактических и обеспечивает важное кросс-функциональное лидерство – особенно между командами инженеров, маркетологов, продаж и обслуживания.

Менеджер по продукту — это лицо, ответственное за определение вопросов почему, когда и что (why, when, and what) о продукте, который создаёт команда инженеров. Это означает, что они возглавляют кросс-функциональные команды от концепции продукта вплоть до его запуска. (Aha! Labs, n.d., <https://bit.ly/2iGAVNe>).

## ➔ 1.1.4 Различные Роли, Связанные С Управлением Продуктом

Мы рассмотрим общие сферы управления продуктом и применим их в различных ситуациях в организациях, которые имеют различный масштаб и размер. В более крупной спортивной организации может быть много людей, назначенных на различные роли, в которых они специализируются, и также

может быть более большая команда или группа, работающая над спортивным продуктом. При этом спортивный менеджер иногда будет работать в организации с более меньшими возможностями. Таким образом спортивному менеджеру придётся взять на себя одну или многие из упомянутых ролей, и ему придётся быть адаптивными в том, как он смотрит на различные роли цикла управления продуктом. Из-за разницы в возможностях и ресурсах каждой спортивной организации мы рассмотрим три различные области в процессе управления продуктом и услугами, из которых вытекают многие другие отдельные роли. Три различные области, которые мы рассмотрим будут:

- Менеджер по продукту,
- Маркетолог по продукту, и
- Синьор Менеджмент.

## **Менеджер по Продукту**

Когда мы обсуждаем использование термина менеджер по продукту, мы имеем в виду сферу, а не обязательно одного человека. Это очевидно по списку обязанностей и функций, за которые сфера менеджера по продукту несёт ответственность. Сфера менеджера по продукту – это сфера, в которой управляется большая часть внутренних операций и взаимоотношений, а также та сфера, в которой делается много закулисной работы для продукта или услуги. В спорте есть много различных продуктов и услуг. Может казаться, что некоторые из них не требуют много менеджмента со внутренней стороны, но много раз то, что происходит за кулисами, делает продукт действительно успешным и устойчивым для потребителя. Ниже мы будем рассматривать различные обязанности, за которые несёт ответственность сфера менеджера по продукту, и то, что влечёт за собой каждая из этих обязанностей.

## **Обязанности Менеджера по Продукту**

**Позиционирование Продукта-** Позиционирование продукта это

процесс, при котором маркетолог определяет набор продуктов, которые конкурируют с продуктом в стадии анализа, определяет ключевые атрибуты продукта в наборе продуктов, собирает

информацию от клиентов/перспективы о восприятии продуктов и их атрибуты, определяет положение продукта на карте восприятия, определяет идеальное положение/положение клиентов или перспектив, изучает соответствие между положением продукта и предпочтением рынка (клиента), а затем выбирает стратегию позиционирования. ("Product positioning", n.d., <https://goo.gl/8gq5Er>).

**Анализ Техничко-экономического Обоснования** – Это инструмент для поддержки решений и планирования, который предсказывает и проектирует результаты продукта и / или услуги в связи с различными финансовыми и экологическими ситуациями. Этот инструмент может быть предоставлен кем-то из внутренней команды, или его можно отдать на аутсорсинг компании-заказчику. В спорте это часто делается для основных продуктов и услуг, а не для каждого продукта или услуги, предлагаемой организацией. Это также инструмент, который синьор менеджмент будет просить и использовать при принятии решения о том, следует ли действовать над продуктом или услугой спортивной организации.

**План Действий Продукта** – План действий продукта представляет собой обзор всех стратегических инициатив высокого уровня, которые могут быть использованы в качестве руководства для вашего продукта через различные точки в течение его жизненного цикла. Он имеет аналогичные качества с планом управления продуктом, но он не настолько подробный. Этот план действий должен быть сделан внутри организации. Он предназначен для совместного использования с высшим руководством и заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Подумайте о вашем плане действий продукта, как о видение того, куда вы хотите, чтобы ваш продукт дошёл и как он будет туда добираться, а не просто как о документе, показывающим каждую деталь, как в плане управления продуктом.

**«Экспертиза Потребителя» (Consumer Expertise)** – Экспертиза Потребителя (в связи со знаниями и поведением потребителя) происходит от проведения потребительских исследований и анализа тех желаний и нужд, которые потребитель хочет удовлетворить спортивными продуктами. Эти поведения, мысли, чувства, страсти и эмоции связаны с тем, во что продукт превратится, а также с тем, что он будет предоставлять потребителю. Процесс управления продуктом и услугами включает в себя многое из того, что возникает из этих потребительских идей. Существует множество способов сбора этой

информации. Эти различные методы включают различные инициативы в области прогнозирования и исследования. Они могут быть осуществлены организацией или третьей стороной, которое мы будем обсуждать позже. Хороший пример того, как спортивная организация получает представление о потребностях и желаниях потребителей, приведён ниже в исследовательском докладе, проведённом компанией «Deloitte», при рассмотрении немецкого опроса потребителей. Обратите внимание на детали и информацию, полученную в таком отчёте, и посмотрите, насколько полезным он может быть, проходя через жизненный цикл товара.

**Смотрите Приложение 1: Исследование  
Розничной Торговли в Спорте, Deloitte 2018**

**Анализ Конкуентов**– поможет тем лицам что являются частью сферы менеджера по продукту, определиться насчёт конкуренции в той конкретной отрасли, в которой они находятся. Это особенно полезно, когда вы планируете улучшения или изменения в существующих продуктах. Это становится необходимым при определении не только позиции вашего продукта, как мы обсуждали раньше, но и текущих рыночных тенденций ваших конкурентов. Это не только связано с широким исследованием рынка, что делается в целом, но, скорее, с гораздо более конкретным и точным взглядом на прямых конкурентов вашего продукта или услуги, так как вы будете напрямую с ними конкурировать.

**Определение «Пяти Уровней Продукта» (Whole Product)** – Модель «Пяти Уровней Продукта» обычно определяется как окружающие характеристики и ценности, которые продукт может добавить к жизни спортивного потребителя. Это связано с добавленной стоимостью продукта или услуги или истинного рассуждения потребителя спорта за покупкой продукта или услуги. В рамках области менеджера по продукту находится задача поощрения мыслей и инноваций по отношению к продуктам, но и по-настоящему адаптировать их таким образом, чтобы также иметь Определение Модели «Пяти Уровней Продукта».

**Затраты на Продукт и Логистику**– Эта часть сферы менеджера по продукту в основном вращается вокруг операционной части продукта. Она будет широко варьироваться в зависимости от того, является ли он материальным или нематериальным продуктом, или это продукт или услуга, предлагаемая организацией, или от того, какой объем и масштаб продукта предлагается. Затраты и логистика могут означать много разных вещей для различных организаций в спорте. Эти затраты и логистика часто связаны с закупками, производством и управлением цепочками поставок, а также со многими другими факторами. Часто сфере менеджера по продукту приходится справляться с этими внутренними процессами, а также управлять отношениями с любыми внешними подрядчиками, участвующими в производстве продукта или услуги.

Эти роли являются одними из наиболее важных, которые подпадают под сферу менеджера по продукту и имеют важное значение для процесса управления продуктом и услугами в спорте. Хотя существуют и другие обязанности, и более конкретные роли в управлении продуктом, теперь мы сосредоточимся на сфере маркетолога по продукту и некоторых общих обязанностях в этой области процесса управления спортивным продуктом и услугами.

## **Маркетолог по Продукту**

Когда мы обсуждаем использование термина «маркетолог по продукту» в таком смысле, мы ещё раз имеем в виду сферу работы, а не обязательно одного человека. Это будет отображаться в списке обязанностей и функций, за которые отвечает эта сфера. Сфера маркетолога по продукту — это та сфера, в которой управляется большинством внешних операций и взаимоотношений. Ниже, мы будем рассматривать различные обязанности сферы маркетолога, и все, что они предполагают.

## **Обязанности Маркетолога по Продукту**

**Исследование Рынка**– Исследование рынка – это исследование о спортивной индустрии и других индустрий, окружающих ваш продукт и услугу. Это важные знания, которые могут быть использованы для принятия решений о специфике вашего продукта, и это может повлиять на многие аспекты атрибутов вашего плана управления продуктом. Собирая исследования рынка, вы можете прибегнуть к вашим внутренним механизмам исследования, а также к внешним

партнёрам. Ниже вы можете найти список внешних партнёров, которых можно нанять для внешнего исследования рынка, если ваша спортивная организация не имеет внутренней исследовательской группы и / или возможностей сделать исследование для продукта.

## Фирмы по Исследованию Рынка

### 1) Mintel

В Mintel, мы всегда достигаем максимум наших возможностей. Наши эксперты индустрии развлечений и спорта знают категории и их тенденции. Они признают меняющееся настроение потребителей спорта и развлечений и могут определить тенденции и инновации, которые наиболее легко передаются. Это мощная комбинация. Наши надёжные данные, тщательные исследования и творческие идеи могут стать вдохновением для вашего следующего большого хита. Правильные ноты и правильные результаты.

Клиенты Mintel в рынке спорта и развлечений не просто играют игру. Они хотят победить. Это бизнес результатов, и вы должны знать цифры - размеры категорий, сегментацию, прогнозы и доли. Вы хотите быть на вершине последних инноваций на этих рынках, когда они приземлятся, и прежде, чем они взлетают. Продукты, жанры, форматы. Что модно, а что нет. Но это зрители, которые решают, кто победит, так что вы должны понимать потребителя - зрители, слушатели, посетители, игроки, болельщики. Что они делают, куда они идут, что они выбирают, и почему. (Mintel Group, 2019, <https://bit.ly/2X1QGNM>).

### 2) Statista

Статистика и Рыночные Данные по Спорту и Отдыху

Эта страница содержит статистические данные, факты и рыночные данные, связанные со спортом и фитнесом, включая информацию о спорте и деятельности, велнес, здоровье и спа, спортивных мероприятиях и маркетинге, и профессиональном спорте.

Профессиональный спорт сегодня является бизнесом миллиарда долларов, генерируя доходы от ряда потоков, таких как права СМИ (телевидение), билеты, спонсорство, эндорсмент, и мерчандайзинг, а также, например, от продажи спортивных товаров, связанных с профессиональным спортом. В Северной Америке считаются основными четыре спортивных лиги: National Football League (NFL), Major League Baseball (MLB), National Basketball Association (NBA), и National Hockey League (NHL).

С точки зрения общей популярности и распространённости, американский футбол, или футбол, как его называют в большинстве частей мира — это, вероятно, вид спорта номер один во всем мире. Европа по-прежнему является ведущим рынком для спорта с общим годовым доходом около 20 миллиардов евро. Так называемые лиги «большой пятёрки» генерируют около 50 процентов этого дохода.

Физическая активность является важной частью повседневной жизни миллионов людей во всем мире. В Соединённых Штатах люди тратят больше получаса в день на спорт, физические упражнения и отдых. Среди популярных мероприятий на свежем воздухе являются походы, кемпинг, езда на велосипеде, бег и бег трусцой, и рыбалка. (Statista, n.d., <https://bit.ly/2FwMHml>).

### 3) NPD Group

Чтобы помочь вам победить на этом конкурентном и быстро меняющемся рынке, NPD Group предоставляет самый широкий и глубокий глобальный взгляд на рынок спорта и отдыха. С NPD вы получаете полную, точную и всеобъемлющую информацию о продажах ваших продуктов и о ваших потребителях, чтобы помочь вам отслеживать тенденции, определять бизнес-возможности и развивать свой бизнес.

Информация об отслеживании продаж NPD также является важнейшим компонентом аналитических решений, таких как прогнозирование новых продуктов, сегментация, оценка цен и продвижения, а также прогнозирование рынка. Категории

включают спортивную обувь, активную одежду, командное спортивное оборудование, а также оборудование для пешеходного туризма, кемпинга, лыжного спорта и сноуборда, велоспорта, бега и фитнеса. (The NPD Group, 2019, <https://bit.ly/31T9vpL>).

#### 4) Nielsen Sports

Nielsen Sports является ведущим поставщиком аналитики и идей в спортивной индустрии, предлагая самый надёжный источник независимых и целостных рыночных данных в секторе и наиболее полное представление о потребительских тенденциях и привычках во всем мире.

С приобретением Repusom в 2016 году, Nielsen Sports стал мировым лидером в предоставлении индивидуальных коммерческих решений для команд, лиг, федераций, брендов, вещательных компаний и агентств.

Объединение решений, от эффективности спонсорства до способности получения данных о фанатах с пониманием о поведении потребителей и потребления средств массовой информации означает, что Nielsen обладает уникальными возможностями для развития бизнеса через спорт. Nielsen Sports предоставляет лицам, принимающим решения, интеллектуальные данные и советы, позволяя им лучше понимать и общаться с аудиторией и клиентами через средства массовой информации, спонсорство, коммуникацию и эмпирические платформы.

Данные и метрики об узнаваемости бренда компанией Nielsen Sports считаются ценностью на мировом спортивном рынке. В сочетании с данными о спонсорстве и данными о намерениях покупателей, Nielsen предоставляет более 1700 клиентам уникально мощные и интегрированные решения, которые помогают им принимать более разумные бизнес-решения. (Nielsen, 2019, <https://bit.ly/2J6rrF2>).

## 5) Plunkett Research Online

Plunkett Research, Ltd. является ведущим поставщиком анализа и исследований в промышленности, отраслевых тенденций и отраслевой статистики.

Наши исследовательские отчёты и онлайн-сервис подписки используются ведущими мировыми корпорациями, консультантами, университетами, библиотеками и правительственными учреждениями. Компания Plunkett Research, Ltd. была основана в 1985 году.

Продукты компании Plunkett экономят время и усилия если вам нужна конкурентная разведка, маркетинговые исследования, маркетинговые данные вертикального рынка или анализ отраслевых тенденций. Мы охватываем такие жизненно важные отрасли промышленности, как здравоохранение, финансовые услуги, розничная торговля, развлечение, энергетика и информационные технологии. (Plunkett Research, 2019, <https://bit.ly/2KEbaua>).

**Маркетинговый План-** Составление маркетингового плана является кульминацией процесса принятия всех методов, инструментов и руководящих принципов, которые имеет сфера маркетолога по продукту, а затем размещение их в простой формат с конкретным результатом. Разработка конкретного маркетингового плана может быть сделана отдельным лицом организации, но это часто является работой целой команды. Именно из-за этого фактора, что синьор маркетолог по продукту может одновременно назначить несколько различных маркетинговых планов в несколько отделов. Чтобы иметь успешный маркетинговый план, сфера маркетинга по продукту должна включать следующие элементы:

- Резюме для Руководства
- Изучение Внутренней и Внешней Среды,
- SWOT (Сильные Стороны, Слабые Стороны, Возможности и Угрозы) Анализ,
- Маркетинговые Цели,

- Маркетинговые Стратегии,
- Сроки/предельные сроки, и
- Призывы к действию.

**Кампания по Выводу Продукта на Рынок**– Кампания по выводу продукта на рынок состоит из множества различных аспектов. Она также содержит много различных движущихся целей, связанных с рекламными мероприятиями, традиционными средствами массовой информации, социальными медиа, цифровыми медиа и другими мероприятиями, связанными с выводом продукта на рынок. Когда это делается правильно, вывод продукта на рынок представляет собой многоступенчатый план, в котором спортивный продукт или услуга стремится получить организационное и продуктовое внимание, захватить доходы, создать новую клиентскую базу, и поднять уровень профиля всех в спортивной организации. Правильный вывод продукта на рынок, а также успешное продолжение реализации комплексных кампаний по продажам и маркетингу, будет иметь важное значение для долгосрочного здоровья и прибыльности спортивного продукта. Есть много различных типов вывода продукта на рынок, и они могут сильно отличаться в зависимости от размера, масштаба и сферы вашего продукта, а также вашей организации. При этом, использование всех ваших ресурсов и ваших бизнес-сетей для максимизации вывода вашего продукта на рынок имеет важное значение для сферы маркетинга по продукту.

**Техники Продаж и Тренинга**– Техники продаж и тренинга, используемые организацией, являются частью сферы маркетолога по продукту, так как они являются неотъемлемой частью внешнего аспекта процесса управления продуктом и услугами. Наличие чудесно построенного и разработанного продукта является лишь одной частью процесса. Причина этого заключается в том, что если техники продаж и тренинга, применяемые сферой маркетолога спортивного продукта, не удаются, то процесс не является чистым. Если процесс не является чистым и точным, потребитель продукта может не иметь необходимую возможность или доступность для получения продукта. Ограничивая доступ потребителя к продукту, спортивная организация не сможет по-настоящему испытать потенциал роста продукта. Это может часто происходить, особенно в спортивной индустрии из-за насыщения рынка. Ответственность сферы спортивного маркетолога — это иметь надлежащие техники продаж и тренинга, применяемые для выделения среди ваших конкурентов. Нахождение вашего продукта в надлежащем месте очень важно для максимизации его успеха.

**Трансляция Побед** – Трансляция побед является тем, что каждая организация должна делать на регулярной основе, чтобы убедиться, что она находится в правильном месте в сознании потребителя спорта. Трансляция этих побед является частью общей маркетинговой кампании, но когда они связаны с процессом управления продуктом и услугами, то эта трансляция будет находиться в сфере спортивного маркетолога. Это должно соответствовать общему потребительскому мышлению о вашей организации. Чтобы это было по-настоящему эффективным, нужно убедиться, что организация делает это для каждого из своих продуктов, особенно для тех, которые являются новыми на рынке. Причина этого заключается в том, что во многих случаях организации в спорте уделяют внимание определенным продуктам, которые являются прибыльными, но часто пренебрегают некоторыми продуктами и услугами, которые могут стать дополнительными потоками доходов. Хотя вы не хотите повредить производительность других прибыльных продуктов и услуг, маркетолог по продукту должен быть в состоянии облегчить объявление всех продуктов и услуг, которые находятся в портфолио ваших продуктов. Это одна из многих обязанностей сферы маркетолога по продукту, для которой понадобятся активы и ресурсы, выделенные старшей командой менеджмента.

Наряду с этими обязанностями в области маркетолога по продукту, будет ещё много других обязанностей, которые появятся для конкретных продуктов. Все обязанности должны иметь конкретные роли, связанные с ними. Эти роли являются частью более широкой сети в организации, и иногда, как мы уже упоминали, эти роли находятся вне организации. Это может произойти, когда маркетологу по продукту нужны ресурсы, которые выделяются старшей (синьор) командой менеджмента организации. Теперь мы обсудим обязанности синьор менеджмента организации и их руководство, в связи с управлением продуктом и услугами в спорте.

## **Синьор Менеджмент**

В управлении жизненным циклом товара (PLC) синьор менеджмент отвечает за общее видение организации. По этой причине синьор менеджмент является существенным для определения стратегических ходов, в связи с продуктом. Как представитель, отвечающий за управление организации, синьор менеджмент часто отвечает за ресурсы и финансовую поддержку продукта, а также за стратегическое планирование в связи с ним. Поддержка и финансовые ресурсы продукта имеют важное значение для определения того, насколько успешным

будет продукт, потому что, как спортивный менеджер, вы зависите от ресурсов и возможностей, которые предоставляются вам. Синьор менеджмент также играет ключевую роль в стратегии жизненного цикла продукта, стратегии ценообразования и ключевых финансовых факторах, определяющих устойчивость продукта. Хотя большая часть работы в практическом смысле будет проводиться лицами, которые находятся на более низких уровнях менеджмента или на более низких уровнях в организации, синьор менеджеры являются окончательными лицами, которые принимают решения, и, следовательно, являются необходимыми в процессе управления продуктом.

### **Обязанности Синьор Менеджмента**

**Стратегическое Планирование** – Стратегическое планирование — это процесс, посредством которого организация разрабатывает план для достижения организационной миссии, придерживаясь при этом основных ценностей. Часто, команда синьор менеджмента отвечает за этот процесс стратегического планирования и имеет конкретные долгосрочные и краткосрочные цели в рамках этого стратегического плана. В спортивных организациях и спортивных учреждениях эти планы часто делятся на временные сегменты, такие как 5, 10 и 20 лет. Стратегическое планирование будет вовлекать стейкхолдеров высокого уровня организации. Также нужно его сообщить каждому члену организации. Каждый человек в организации должен знать, куда движется организация и как она туда дойдёт. Это тесно связано с менеджментом по продукту и услугам в спорте, потому что это те стратегические планы, которые будут направлять решения о том, следует ли запустить, продолжить или завершить продукт или услугу. Менеджер по продукту, маркетолог или разработчик может иметь блестящую идею о продукте, но эта идея может не вписываться в стратегический план организации и её миссию. Именно в таких случаях, сфера синьор менеджмента может принять решение о самом продукте и / или услуге.

**Распределение Ресурсов и Активов**– Распределение ресурсов и активов может быть очень сложным, но это может быть направлено по-разному в спортивной организации, поскольку существует несколько отделов и аспектов, связанных с этим. Из-за многочисленных сложностей и департаментов в организации, иногда не ясно, где в данный момент времени находится наиболее важная потребность организации. Много раз, те спортивные организации, которые борются со своими проблемами, и даже те, которые не имеют проблем, когда они рассматривают, откуда выделить свои ресурсы, они сосредотачивают все усилия и ресурсы на одну область. Это решение в конечном счёте принимается

командой синьор менеджмента и будет в значительной степени влиять на решения, принятые в рамках цикла управления продуктом и услугами. Решение о том, следует ли назначать больше средств на НИОКР (исследования и разработки), следует ли нанимать больше продавцов, или же тратить больше денег на внутренние или внешние части организаций является тем, что сфера синьор менеджмента должна решать на постоянной основе. Принятие этих решений и надлежащее распределение активов и ресурсов организации могут стать решающим фактором для здоровья и долговечности не только продуктов, но и спортивной организации в целом.

**Управление Портфелем Продукции** – Когда речь идёт об отдельных продуктах, и когда нужно принять решение об управлении портфелем, те исследования и анализы, проведённые сферой маркетолога и менеджера по продукту, часто доходят до старшего руководства (синьор менеджмента). Решения по управлению портфелем продуктов основаны на многих различных факторах, но обычно это сводится к PLC (жизненный цикл товара или изделия) и стратегиям ценообразования продукта в портфеле. Определение жизненного цикла и цен продуктов и услуг в спорте должно делаться свободно и быстро, так как эта индустрия меняется быстрыми темпами. Из-за этого быстрого роста и изменений в спортивной индустрии, высшему руководству (синьор менеджменту) необходимо иметь активную роль в процессе управления портфелем. Именно при таком стратегическом планировании и при выборе ресурсов, которые будут выделены, старшее руководство (синьор менеджмент) будет принимать эти решения. Таким образом, управление портфелем продуктов является важной ответственностью высшего руководства или синьор менеджмента.

Три области Менеджера по Продукту, Маркетолога по Продукту и Синьор Менеджмента будут иметь много различных субъектов, которые будут играть различные роли. Выбор этих субъектов, а также определение ресурсов, выделяемых для каждой сферы, станет важным фактором, в связи со процессом управления продуктом и услугами в вашей спортивной организации. Крайне важно, чтобы в этих областях существовал стандарт качества в подотчётности, командной работе и коммуникации. С наличием стандарта совершенства, и высокого уровня производительности и взаимодействия в этих различных областях, и среди них, спортивная организация сможет максимизировать свой рост в спортивной индустрии.



## ССЫЛКИ

**Aha! Labs.** (n.d.). What is the role of a product manager? Взято в мае, 2019, из <https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-management/what-is-the-role-of-a-product-manager>

**Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., ... Thomas, D.** (2001). Manifesto for Agile Software Development. Взято из <http://agilemanifesto.org/>

**Deloitte.** (2018). *Sports Retail Study 2018. Findings from German consumer survey.* Взято в мае, 2019, из [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Deloitte\\_Sportmarktstudie2018.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Deloitte_Sportmarktstudie2018.pdf)

**Fradin, D.** (2013, February 1). Product management & product marketing management | What its history teaches. Взято из <http://spicecatalyst.com/history-of-product-management/>

**Khan, S.** (2010, March 11). The origins of product management (part 2). Взято 30 июля, 2016, из <https://onproductmanagement.wordpress.com/2010/03/10/the-origins-of-product-management-part-2/>

**Kumar, N.** (2003, December). Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review* [онлайн версия]. Взято из <https://hbr.org/2003/12/kill-a-brand-keep-a-customer>

**McCarthy, E. J.** (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach.* Взято из [https://www.researchgate.net/publication/50327891\\_Basic\\_Marketing\\_A\\_Managerial\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/50327891_Basic_Marketing_A_Managerial_Approach)

**McKenna, R.** (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review* [онлайн версия]. Взято из <https://hbr.org/1991/01/marketing-is-everything>

**Mintel Group.** (2019). Sport and entertainment market research. Взято в мае, 2019, из <https://www.mintel.com/sport-and-entertainment-market-research>

**Nielsen Sports** (2019). About us. Взято в мае, 2019, из <https://niensports.com/about-us/>

**Plunkett Research.** (2019). About. Взято в мае, 2019, из <https://www.plunkettresearch.com/about-us/>

**Product management.** (n.d.). In *Business Dictionary*. Взято в мае, 2019, из <http://www.businessdictionary.com/definition/product-management.html>

**Product positioning.** (n.d.). In *The Free Dictionary*. Взято 15 ноября, 2016, из <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/product+positioning>

**Statista.** (n.d.). Sports & Fitness. Взято в мае, 2019, из <https://www.statista.com/markets/409/topic/442/sports-fitness/>

**The NPD Group.** (2019). Sports. Helping retailers, brands, and manufacturers around the globe make better business. Взято в мае, 2019, из <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/industry-expertise/sports/>