



BARÇA
INNOVATION HUB
Universitas

УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМ ПРОДУКТОМ И УСЛУГАМИ

**Выполнение Плана
Продуктов и Услуг**

→ Разработка Плана Управления Продуктом

Каждая спортивная организация уникально позиционирована, поскольку она может предлагать продукты и услуги, с которыми потребитель спорта имеет глубокую связь. Эти продукты и услуги могут потенциально изменить жизнь потребителей и также могут создать длительные воспоминания, которые потенциально могут остаться на всю жизнь. Работа спортивной организации и её руководителей имеет цель обеспечения долгосрочной ценности и положительного опыта продуктами и услугами. Именно из-за этой потенциальной глубокой связи спортивная организация имеет огромную возможность, а также ответственность убедиться в том, что её продукты и услуги предоставляются первоклассным образом, с таким стандартом совершенства, что они останутся навсегда в сознании потребителя спорта. Единственный способ обеспечения стабильных результатов и наличия устойчивой модели роста вашего спортивного потребителя — это наличие структурированного процесса планирования и выполнения ваших продуктов и услуг. Теперь, так как мы уже определили сферы, в каждой из которых находятся разные ответственности, мы приступим к рассмотрению этапов предварительного планирования, необходимых для создания плана управления продуктом. Мы также рассмотрим взаимосвязь между потребителем и его ценностью для вашей спортивной организации. В следующем модуле, после того как мы изучим эти методы и инструменты, мы будем изучать план управления продуктом, чтобы определить то, что сработает для спортивной индустрии, а также некоторые советы и рекомендации из отраслей, которые, как известно, имели огромное превосходство в исполнении, в связи с управлением продуктом. При анализе этих методов и инструментов, важно понимать, что каждая спортивная организация отличается и имеет различные роли, ресурсы и активы, которые может выделить в процессе управления продуктом. Адаптируя эти методы и инструменты к вашей индивидуальной ситуации, вы сможете реализовать надлежащие практики, которые в значительной степени пойдут на пользу вашей организации и спортивной индустрии в целом.

2.1.1 Фаза Предварительного Планирования

На этапе предварительного планирования процесса управления продуктом вашей спортивной организации придётся ответить на некоторые важные вопросы, в широком смысле, связанными с определенными стратегиями вашей организации. Три вопроса, которые каждый старший спортивный руководитель и его спортивная организация должны задать себе, когда направляются к в фазе управления продуктом, являются следующие:

- Где мы сейчас?
- Куда мы хотим прийти?
- Как мы туда доберёмся?

Отвечая на эти три вопроса, ваша спортивная организация сможет определить ряд важных факторов, которые будут играть ключевую роль в разработке плана управления продуктом. Имейте в виду, что работа, проделанная на этих этапах, не будет использоваться только для одного отдельного продукта или услуги, а её можно будет применить ко всему портфолио продуктов. Это применение к портфолио продуктов можно считать закладкой крепкого фундамента, на котором будет построен дом.

2.1.2 SWOT Анализ

Где Мы Сейчас?

Первый вопрос, который должна задать себе любая организация при отправлении в новое путешествие это где она сейчас находится как организация и какие характеристики имеет организация в данный момент времени. Сначала мы рассмотрим несколько ключевых факторов, которые помогут понять, как можно этого добиться с трёхуровневого подхода, который будет в основном сосредоточен на маркетинге, финансах и операциях. Маркетинговый подход будет ориентирован на области, определяемые SWOT анализом (Сильные стороны, Слабые Стороны, Возможности и Угрозы). Этот анализ будет проводиться на организационном уровне, а не на для определённого отдела или продукта, что является более распространённой практикой. При составлении маркетингового плана для отдельного продукта, необходимо провести SWOT анализ, относящийся к этому отдельному продукту. Этот SWOT анализ будет сосредоточен на более широком смысле организации, потому что,

как упоминалось ранее, этот этап предварительного планирования сможет быть использован для нескольких продуктов и услуг. SWOT Анализ организации проводится с помощью анализа Сильных Сторон, Слабых Сторон, Возможностей и Угроз организации в целом. Эта работа обычно делается одним человеком или многими людьми в организации, и для её выполнения нужно значительное количество времени и энергии, так как анализируются внутренние и внешние факторы. Приведённый ниже пример показывает SWOT анализ Nike, которая является одной из лучших спортивных организаций во всем мире с точки зрения предоставления множества спортивных продуктов и услуг. Важно отметить, глядя на этот SWOT анализ, что он сосредоточен на организации в целом, а не на одном конкретном продукте или услуге, так как уже упоминалось ранее.

2.1.3 Примеры и Случаи

SWOT Анализ Nike

Сильные Стороны Nike - Внутренние Стратегические Факторы

1. **Сильная Узнаваемость Бренда** - Nike является одним из самых узнаваемых брендов в мире, так как его имя легко запоминается, легко произносится и является очень уникальным. Его символ - галочка - легко всеми узнается. Nike захватил около **31%** мирового рынка спортивной обуви.
2. **Огромная Клиентская База** – Nike имеет миллионы клиентов во всём мире, которые лояльно следят за тенденциями Nike, участвуют в мероприятиях Nike и даже обеспечивают обратную связь с клиентами. Благодаря огромной клиентской базе, рыночная капитализация Nike выросла до **\$115,19 млрд** по состоянию на 2018 год.
3. **Направленный На Устойчивое Развитие** - Генеральный Директор Nike Марк Паркер сообщил, что они будут продолжать признавать экологические проблемы в общинах. Генеральный Директор гарантирует, что Nike внесёт свой вклад в поиск решения этих экологических проблем.
4. **Уникальные Отношения** - Долгосрочное партнёрство Nike с Майклом Джорданом оказалось полезным для компании с точки зрения продаж. Их сотрудничество привело к "**Air Jordan 1**

Shoes". Кроме того, Nike объединился с известным баскетболистом, чтобы помочь в разработке "Air Jordan 1 Shoes".

5. **Дочерние Бренды** – способность компании Nike поддерживать и улучшать свои дочерние бренды позволила ей пользоваться беспрецедентным успехом на протяжении десятилетий.

6. **Низкая Стоимость Производства** - Большая часть обуви Nike производится в зарубежных странах. В 2018 году Вьетнам произвёл 47%, Китай произвёл 26%, и Индонезия произвела 21% от общего объёма обуви Nike. Другие операции находятся в Аргентине, Бразилии, Индии, Италии и Мексике.

7. **Собственные Специалисты** - Nike имеет команду специалистов, которые проектируют свою обувь и другие спортивные аксессуары. Nike считает, что их бизнес процвёл благодаря тщательному исследованию, которое проводится для каждого продукта.

8. **Превосходные Маркетинговые Способности** - Nike имеет отличные маркетинговые кампании. Бренд в значительной степени зависит от цифрового маркетинга. В 2016 и 2017 годах Nike потратила \$3,2 и \$3,3 млрд соответственно. Бренд успешно использовал социальные медиа и маркетинговые кампании с целью охвата большего количества клиентов.

Слабые Стороны Nike - Внутренние Стратегические Факторы

1. **Плохие Условия Труда в Зарубежных Странах** - В последние 20 лет, Nike постоянно была мишенью из-за плохих условий труда. К этим проблемам относятся детский труд, низкая заработная плата и ужасные условия труда, которые были сочтены "небезопасными".

2. **Розничные Торговцы Имеют Более Сильную Власть** - розничный сектор Nike делает Nike слабым из-за чувствительности к ценообразованию. Около 60-70% акций Nike продаются непосредственно розничным торговцам. Так как розничные торговцы являются основными клиентами, Nike не сопротивляется с их структурой ценообразования.

3. **Непогашенные Долги** - Хотя отчёты доходов Nike оказываются процветающими, беглый взгляд на баланс может нарисовать другую картину. Nike до сих пор сталкивается с

финансовыми угрозами. В настоящее время его общий долг составляет \$3,49 млрд.

4. **Зависимость от Рынка США** - Даже после того, как Nike зарекомендовала себя во всем мире, она продолжает полагаться на рынок США с точки зрения продаж и доходов. В 2018 году около 42% продаж Nike пришло из США, а остальные 58% пришли со всего мира. Несмотря на свою славу, Nike зависит от США для существенных продаж и роста.

5. **Судебные Иски:** Четыре бывшие сотрудницы Nike подали коллективный иск против компании в августе 2018 года. По словам этих женщин, Nike имеет токсичную культуру компании для женщин. Эти женщины подали иск против компании спортивной одежды, утверждая, что компания нарушила **Закон о Равной Оплате Труда**. По словам женщин, компания имеет систематическую гендерную предвзятость в оплате труда мужчин, из-за которой мужчинам платят больше, чем женщинам за тот же объем работы.

6. **Сексуальные домогательства:** Бывшие сотрудницы также отметили, что сексуальные домогательства и неправомерные действия очень распространены в компании. The New York Times провела Интервью с 50 бывшими и нынешними сотрудниками Nike для изучения культуры компании. В ходе собеседований было установлено, что у Nike действительно была токсичная рабочая среда, где широко распространены сексуальные проступки. Несколько работниц сообщили, что они жаловались в отдел кадров, но не увидели никаких действий, принятых с их стороны. Во время работы в Nike женщины были опустошены и чувствовали себя в небезопасности. Некоторые из них даже оставили свои рабочие места. Весь **спор** существенно повлиял на имидж компании.

Возможности Nike - Внешние Стратегические Факторы

1. **Развивающиеся Рынки** - Хотя Nike уже имеет присутствие во многих зарубежных странах, существует ещё много возможностей для Nike. Это потому, что внешние рынки, как Индия, Китай и Бразилия постепенно процветают.

2. **Инновационные Продукты** - Хотя Nike выпустила много продуктов, ещё есть много места для инноваций. Nike расширила свой охват в технологии в связи с фитнесом и здоровьем. Такие

продукты, как **Технология Умной Одежды**, которые отслеживают физическую активность, являются первым шагом в создании инновационных технологических продуктов. Сочетание технологии со спортивной одеждой может оказаться полезным так, как это аспект индустрии моды, который **до сих пор мало исследован**.

3. **Эффективная Интеграция** – поставка и производство продукции Nike зависит от независимых производителей. Бренд может либо приобрести некоторые из них или сформировать несколько собственных для более эффективной и упорядоченной цепочки поставок.

Угрозы Nike - Внешние Стратегические Факторы

1. **Контрафактная Продукция** – контрафактная продукция может существенно повлиять на доходы и репутацию Nike. Компания имеет глобальные сделки, и риск контрафактной продукции стал выше. Ряд мерчендайзеров и розничных торговцев предлагают контрафактную продукцию Nike по более низким ценам. Недорогие продукты изготовлены из некачественных материалов, но имеют этикетку Nike. Это может **очернить имидж бренда**, так как клиенты могут почувствовать, что Nike начал производить продукты, которые имеют низкое качество.

2. **Повышение Конкурентного Давления** - Хотя, Nike доминирует в спортивной индустрии, конкуренция и новые развивающиеся бренды продолжают являться угрозами для компании. Из-за более высокого коэффициента конкуренции компании Nike приходится тратить больше денег на маркетинг и рекламу. Nike потратил почти 3,5 миллиарда долларов именно на маркетинг в 2018 году. Чтобы одолевать конкуренцию, самой безопасной ставкой компании Nike является разработка инновационных продуктов, которые учитывают потребности спортсменов.

3. **Давление на Маркетинговый Бюджет** - Такие компании, как Under Armour и Adidas тратят больше на маркетинг и рекламные кампании, увеличивая давление на Nike.

4. **Риски Курсов Иностранных Валют** – Поскольку бренд имеет операции по всему миру, на него влияют колебания валютных курсов. Nike отчитывается о своих финансовых доходах

в долларах США. Это влияет на его доходы так, как доллар США подвергается волатильности по отношению к другим финансовым валютам.

Заключительные Мысли

2018 год оказался успешным для Nike. Хотя бренд продолжает иметь долги, ближайшие годы выглядят многообещающими. Глядя на графики роста и по сравнению с 2009 годом, Nike экспоненциально вырос за последнее десятилетие.

Выпуск новых продуктовых линеек, создания новых брендов, аутсорсинг и создания глобального присутствия, сами по себе являются выдающим достижением. Благодаря этому SWOT анализу компании Nike, вы сможете понять бизнес-модель бренда. ("Nike SWOT 2019 | SWOT Analysis of Nike", 2019, <https://bit.ly/2YjgiHe>).

При взгляде на организацию в целом, также полезно использовать PESTLE (политический, экономический, социальный, технологический, правовой и экологический) анализ. В нём учитываются политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы, с которыми сталкивается организация. Некоторые считают, что этот инструмент делает более тщательный и широкий анализ при рассмотрении организации. В независимости от того будет делаться SWOT анализ или PESTLE анализ, обязательно должен быть сделан генеральный анализ организации для того, чтобы обеспечить ответ организации на вопрос "Где мы сейчас?".

2.1.4 Показатели Производительности

После проведения SWOT анализа организации, компания должна решить некоторые вопросы финансового здоровья организации. Наличие сильной базы для анализа и KPI (ключевые показатели эффективности) является обычной и необходимой практикой для определения финансового состояния организации при рассмотрении её текущего состояния. Финансовые показатели являются важным шагом в процессе управления продуктом. Это объясняется тем, что каждая спортивная организация должна сильно опираться на KPI не только продуктов и услуг, которые она предлагает, но и всех аспектов организации. Причина, по которой эти KPI столь важны, заключается в том, что они будут

определять процессы стратегического планирования, распределение ресурсов и общую эффективность деятельности организации по мере её продвижения вперёд. Ниже приведён длинный список KPI, которые ваша организация должна использовать и анализировать при взгляде на её текущее состояние, а также на состояние рынка. При взгляде на KPI для пунктуального продукта или услуги, не нужны все KPI. Но если вы посмотрите на организацию в целом, гораздо более углублённый и тщательный список будет иметь важное значение для определения того, что происходит сейчас и того, что, вероятно, произойдёт в будущем.

KPI Денежного Потoka

- 1. Оборотный Капитал:** измеряет финансовое состояние организации анализируя легкодоступные ресурсы, которые могут быть использованы для выполнения любых краткосрочных обязательств.
- 2. Операционный Денежный Поток:** Сумма денежных средств, генерируемых регулярными бизнес-операциями.
- 3. Денежный Поток:** Общая сумма денег, перечисляемых в и из организации.
- 4. Цикл Обращения Денежных Средств:** демонстрирует количество времени, которое требуется для того, чтобы деньги, вложенные в организацию, вернулись в организацию в виде увеличения доходов.

KPI Затрат

- 1. Общие Расходы:** состоят из общих расходов, которые организация несёт в течение отчётного периода (включая расходы на маркетинг, продажи и операции).
- 2. Продажные, Общие и Административные Расходы (SG&A):** Расходы на эксплуатацию организации, включая продажу, а также общие и административные расходы, коллективно называемые как SG&A.
- 3. Расходы по Продажам:** Расходы, понесённые отделом продаж, включая зарплаты и комиссии.

4. **Маркетинговые расходы:** охватывают общие расходы, понесённые отделом маркетинга, включая рекламу, зарплаты, исследования и опросы.

5. **Стоимость Приобретения Клиентов:** Стоимость приобретения одного нового клиента.

KPI Долгов

1. **Коэффициент Быстрой Ликвидности ("Кислотный тест"):** показывает способность организации выполнять любые краткосрочные финансовые обязательства, такие как предстоящие счета. Формула: $[(\text{Текущие активы}) - (\text{Запасы})] / (\text{Текущие обязательства}) = (\text{Коэффициент Быстрой Ликвидности})$

2. **Коэффициент Цена/Прибыль (P/E):** Оценка с использованием мультипликаторов, которая сравнивает рыночную цену акций организации с прибылями за акцию. Формула: $(\text{Рыночная стоимость акции}) / (\text{Прибыль за акцию}) = (\text{Коэффициент цена/прибыль})$.

3. **Коэффициент Финансового Левериджа:** измеряет, как организация финансирует свой рост и использует инвестиции акционеров. Формула: $(\text{Общие обязательства}) / (\text{Акционерный капитал}) = (\text{Коэффициент Финансового Левериджа})$.

4. **Уровень Долга:** Сумма долга, которую организация в настоящее время имеет.

5. **Коэффициент Текущей Ликвидности:** измеряет способность организации платить все свои долги в течение определенного периода времени. Формула: $(\text{Текущие активы}) / (\text{Текущие обязательства}) = (\text{коэффициент текущей ликвидности})$

6. **Безнадёжная Задолженность:** Долг, взыскание которого не представляется возможным и часто списывается как расход.

KPI Инвестиций

1. **Уровни Сбережений Благодаря Усилиям по Улучшению Производительности:** Многие организации рассматривают инвестирование в улучшения или слияние операций (или даже компаний). Этот KPI рассматривает долларовую стоимость сбережений, достигнутых в результате этих инвестиций.

2. Окупаемость инвестиций в инновации: может быть рассчитана, глядя на доходы от новых продуктов, или количество новых продуктов, достигаемых точку безубыточности. Как правило, это проверяется только организациями, которые имеют отдел инноваций или бюджета.

3. Товарно-материальные запасы (активы): Стоимость товаров, приобретённых или произведённых, но ещё не проданных, может быть хорошим ведущим показателем готовности к росту или даже замедления роста.

4. Инновационные Расходы: Сумма денег, которую организация тратит на инновации. Некоторые организации заложили их в бюджет в качестве научных исследований и разработок, а другие используют другие бухгалтерские термины. В конечном счёте, если вы используете эту меру, вы считаете, что инновации являются ключевым стратегическим инструментом.

5. Срок Окупаемости: Время, которое требуется организации, чтобы выйти на безубыточность своих инвестиций в новый продукт или процесс. Если первоначальные затраты большие, эта мера может помочь вам понять, сколько времени потребуется, чтобы окупить эти расходы.

6. Процент инвестиций в....: используется для измерения инвестиций в различные линии бизнеса. Вы можете измерить процент ваших инвестиций в органические продукты по сравнению с общим объёмом инвестиций в продукты в целом. Формула: (Сумма инвестиций) / (Общий капитал, потраченный) = (Процент инвестиций).

7. Количество Ключевых Капиталовложений, Которые Соответствуют или Превышают Ожидания Окупаемости Инвестиций: может быть основано на плане инвестиций или на результатах прошлых инвестиций. Полезно для организаций, которые инвестируют во многие капитальные проекты.

KPI Прибыльности

1. Рост Продаж: Изменение продаж организации от одного отчётного периода к другому. Формула: $([\text{Текущие Продажи}] - [\text{Прошлые Продажи}]) / (\text{Прошлые Продажи}) = (\text{Рост Продаж})$

2. ROI (Окупаемость инвестиций): Показывает эффективность инвестиций. Формула: $([\text{Прибыль от инвестиций}] - [\text{Стоимость инвестиций}]) / (\text{Стоимость инвестиций}) = (\text{ROI})$.

3. Рентабельность Собственного Капитала (ROE): Сумма чистого дохода, который генерирует организация, по сравнению с суммой собственного капитала акционеров. Формула: (Чистый доход) / (Акционерный капитал) = (ROE).

4. Рентабельность Активов (ROA): указывает, насколько прибыльна организация по отношению к её общим активам. Формула: (Чистый доход) / (Общие активы) = (ROA).

5. Рентабельность Задействованного Капитала (ROCE): измеряет прибыльность организации и эффективность, с которой используется её капитал.

6. Маржа Операционной Прибыли: измеряет доходы после учёта переменных затрат на производство. Формула: (Операционные Доходы) / (Чистая сумма продаж) = (Маржа Операционной Прибыли).

7. Рентабельность по Чистой Прибыли: Процент от выручки организации, который является чистой. Формула: (Чистая прибыль) / (Выручка) = (Рентабельность по Чистой Прибыли).

8. Чистая прибыль: Сумма денег, которую организация зарабатывает после изъятия всех расходов и других затрат. Формула: (Доход) - (Расходы) = (Чистая прибыль).

9. Маржа Валовой Прибыли: Процент выручки, который является прибылью после учёта стоимости производства и реализованной продукции. Формула: (Валовая маржа) / (Выручка) = (Маржа Валовой Прибыли).

10. Валовая прибыль: Прибыль организации после учёта себестоимости производства и себестоимости реализованной продукции (COGS). Формула: (Выручка) - (COGS) = (Валовая прибыль).

11. Экономическая Добавленная Стоимость (EVA): Оценка экономической прибыли организации.

12. Доход на средний используемый капитал (ROACE): показывает прибыльность по сравнению с инвестициями в новый капитал.

13. Пожизненная Ценность Клиентов (CLV): Чистая прибыль, которую организация ожидает получить от клиента на протяжении всей продолжительности отношений, помогает определить затраты/выгоды от усилий по привлечению клиентов.

14. (Пожизненная Ценность Клиентов) / (стоимость привлечения нового клиента): Коэффициент пожизненной ценности клиентов в отношении к стоимости привлечения

нового клиента в идеале должен быть больше единицы, так как клиент не является прибыльным, если стоимость привлечения больше, чем прибыль, которую он принесёт компании. Формула: (Чистая Ожидаемая Пожизненная Прибыль от Клиента) / (Стоимость привлечения клиента).

15. Добавленная Стоимость Человеческого Капитала (HCVA): вычитывая все расходы, не связанные с сотрудниками, из выручки и разделяя результат на количество штатных сотрудников, можно определить, насколько прибыльным является средний работник в организации. Формула: $([Выручка] - [расходы, не связанные с сотрудниками]) / \text{количество штатных сотрудников} = (HCVA)$.

KPI Выручки

1. **Объем Продаж:** объем продаж за отчетный период, выраженный в количестве проданных единиц.

2. **Точность Прогноза Продаж:** Близость прогнозируемого количества продаж к фактическому количеству продаж.

3. **Окупаемость Инвестиции (ROI) Научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР):** выручка, полученная от инвестирования денег в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Формула: $([Прибыль от инвестиций] - [Стоимость инвестиций]) / (Стоимость инвестиций) = (ROI \text{ НИОКР})$.

4. **Доход на Одного Штатного Сотрудника (FTE):** демонстрирует, насколько дорого управлять организацией. Формула: $(Выручка) / (Количество FTE) = (Доход на Одного Штатного Сотрудника)$.

5. **Темп Увеличения Выручки:** Скорость, с которой доход организации растёт. Формула: $([Текущая выручка] - [Прошлая Выручка]) / (Прошлая Выручка) = (Темп Увеличения Выручки)$.

6. **Выручка:** Общий доход, получаемый организацией. Формула: $(Цена товаров) \times (Количество проданных товаров) = (Выручка)$.

7. **Операционный Доход:** Прибыль от операций после снятия операционных расходов. Формула: $(Валовой доход) - (Операционные расходы) - (Износ и амортизация) = (Операционный Доход)$

8. **Чистый Доход:** Сумма продаж после вычета скидок, прибыли и повреждённых товаров. Формула: (Выручка) - (Расходы) = (Чистый доход).

9. **EBT (Прибыль до Налогообложения):** показывает, сколько организация заработала после учёта COGS (себестоимость реализованной продукции), проценты, и SG&A (Продажные, Общие и Административные Расходы), до выплаты налогов. Формула: (Выручка) - (COGS) - (Проценты) - (SG&A) = (EBT).

10. **EBITDA (Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации):** измеряет доход учитывая расходы, исключая проценты, налоги, износ и начисленную амортизацию. Формула: (Выручка) - (Расходы без учёта процентов, налогов, износа и начисленной амортизации) = (EBITDA).

11. **Средний Годовой Объем Продаж на Одного Клиента:** Это среднее количество продаж на одного клиента, выраженное в валюте. Формула: (Общее количество продаж) / (Общее количество клиентов) = (Средний Годовой Объем Продаж на Одного Клиента)

12. **Использование активов:** Общая выручка, полученная за каждый доллар активов, которыми владеет организация. Формула: (Общий доход) / (Общие активы) = (Использование активов).

13. **Доля кошелька (SOW):** измеряет часть общих расходов клиента, которая уходит на продукты и услуги компании.

14. **Прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT):** Показатель прибыльности компании исключая затраты, проценты и налоги. Формула: (Выручка) - (COGS) - (Операционные расходы) = (EBIT). (Miyake, 2015, <https://goo.gl/B6zx9s>).

Когда вы рассматриваете SWOT анализ и различные KPI, имеющие отношение к вашей организации, полученная информация скажет вам много о том, где вы находитесь как организация. После того как вы получите хорошее и чёткое представление о том, где вы находитесь, вы сможете разъяснить эти KPI и применить их во многих различных частях вашей организации. Вы действительно достигнете целостный организационный подход, если учтёте KPI в решении определенных проблем в отдельных отделах, группах продуктов, группах персонала и операционных процессах. Применяя эти KPI на

макроуровне в вашей организации, а также на микроуровне в конкретных ситуациях, команда старших менеджеров сможет принимать решения относительно того, какой спортивный продукт или услугу вы будете предлагать. Возможность использовать эти инструменты в сочетании с различными внутренними операционными процессами поможет вам определить следующий шаг для совершенства организации.

Обзор Портфеля Продуктов

После того, как маркетинговые, финансовые и операционные метрики будут предоставлены и проанализированы, будет необходимо для спортивной организации и её руководителей сделать обзор портфеля продуктов. Хотя этот обзор будет проводиться с использованием одних и тех же инструментов и методов, применяемых на организационном уровне, в данном случае они будут применяться к специфическим продуктам и услугам. При обзоре портфеля продуктов, спортивная организация и её руководители должны рассмотреть весь портфель своей продукции, как будто это взаимосвязанная семья. Причина этого заключается в том, что любой актив или ресурс, который используется для одного продукта или услуги, может существенно повлиять на производительность другого продукта или услуги. Некоторые из ключевых целей процесса обзора портфеля продуктов это следующие:

- 1) Гарантировать что продукты и услуги, предлагаемые спортивной организацией, отвечают потребностям и соответствуют целям стратегического плана организационной миссии. Хотя это хорошо, что миссии и цели, установленные старшими руководителями и стейкхолдерами, всегда будет необходимость наличия системы сдержек и противовесов для обеспечения того, чтобы портфель продуктов не уклонялся от первоначальной миссии и плана организации. Организации иногда могут попадать в ловушку ажиотажа и прибыли от конкретной линейки товаров и услуг, которые хорошо работают. Хотя мечта руководителей и менеджеров по продукту — это иметь высокопроизводительные продукты, процесс пересмотра портфеля гарантирует, что они полностью синхронизированы с тем, что организация пытается достичь в долгосрочной перспективе. Краткосрочная прибыль – это хорошо, но не за счёт долгосрочной миссии и целей организации. Это важный аспект, который нужно помнить спортивному менеджеру, так как, даже если иногда трудно, всегда нужно иметь дисциплину, чтобы оставаться верным основным ценностям организации.

2) Каждый продукт в вашем портфолио имеет различные характеристики и качества, которые будут присутствовать, особенно при изложении плана управления продуктом и маркетингового плана для каждого из них. Из-за этих различий обзор продукта имеет целью показать результаты этого специфического инвестирования на протяжении времени. Некоторые продукты должны считаться краткосрочными продуктами или услугами, а некоторые, наоборот, предназначены для более долгосрочных инвестиций. Кроме того, в то время как некоторые продукты считаются высоким риском для компании, некоторые другие считаются устойчивыми, низко рисковыми инвестициями. В соответствии с этим, продукты и услуги будут отличаться по объёму ресурсов, выделяемых на каждого из них. В этом случае некоторые продукты и услуги будут ресурсоёмкими, в то время как другие могут быть ресурсоснабжающими. Обзор портфеля продуктов точно покажет вам, действительно ли эти конкретные продукты выполняются тем образом, который был установлен в первоначальной дорожной карте и плане продукта. Если это не так и они отклонились от первоначального курса, менеджер по продукту и старшие руководители должны задать себе несколько вопросов, такие как следующие:

- Почему этот продукт сошёл с курса?
- Нравится ли нам направление этого продукта в настоящее время?
- Если нет, то как мы можем изменить направление этого продукта?
- Хотим ли мы продолжать работать с этим продуктом в его нынешнем состоянии?
- Появились ли у нас какие-либо дополнительные возможности из-за этого изменения курса?

Задавать себе эти вопросы и иметь данные, необходимые для ответа на них, будет ключевым в определении того, будут ли эти продукты и, возможно, портфель продуктов вашей организации продвигаться. Без углублённого и тщательного процесса анализа продукта эти вопросы никогда не будут заданы. Никогда не задавать эти вопросы может привести к сбою, потому что никогда не будут реализованы продуктовые решения, которые могли бы возникнуть из этих вопросов.

3) Третья цель процесса обзора портфеля продуктов — это найти прямое решение вопроса: куда направляются ресурсы организации и куда вы, возможно, захотите, чтобы они были направлены в будущем. Поскольку

у вас есть определенное количество ресурсов и активов для инвестирования в вашу организацию, процесс пересмотра портфеля продуктов обеспечит вам операционную эффективность и фискальную ответственность, необходимую для успешного управления продуктом.

- 4) Четвертой целью, которую мы рассмотрим в процессе обзора портфеля продуктов, будет единство между продуктами и услугами, которые вы предлагаете. Хотя это может показаться процессом определения того, если выполняют и достигают продукты, то видение и цели, установленные в процессе стратегического планирования, он несколько отличается из-за различных результатов, которые могут быть достигнуты вместе с целью. Эта цель может определить, имеет ли смысл ваше портфолио. Она также может обеспечить изменения и усовершенствования процессов, которые могут быть реализованы, при принятии органического взгляда и здравого смысла.

В ходе этого процесса вы можете рассмотреть различные рабочие аспекты, чтобы увидеть, есть ли способ объединить совместное использование затрат и производство для физических продуктов. Ещё одним преимуществом этой цели является то, что, когда вы смотрите на продукты, вы можете обнаружить, что можно делать маркетинг и продавать вместе два продукта, которые имеют сходную демографическую реакцию. Это может сократить расходы по-разному, в связи с вашей внешней стороной организации. Если вы рассмотрите это в спорте, вы сможете увидеть все различные профессиональные услуги, предлагаемые спортивными организациями и как различные сегменты спорта объединяются. Это особенно значительно, когда эти решения должны быть приняты в связи с расширением бренда и тем, что ваша организация хочет, чтобы бренд действительно был. Примером этого может быть расширение бренда и превращение швейных компаний в высокопроизводительные учебные центры, или расширение спортивных организаций зрительской продукции в различных областях профессиональных услуг, образования и средств массовой информации. При этой глобализации и максимизации среди ведущих спортивных организаций, должны приниматься решения на высоком уровне, в связи с вопросом какой компанией вы сейчас являетесь, какие продукты вы предлагаете, и куда вы хотите пойти в будущем.

Куда Мы Хотим Дойти?

Иметь представление о том, куда вы хотите пойти как спортивная организация — это в основном наличие плана действий для того, чтобы идентифицировать, где организация хочет находиться в определенные периоды времени. Это уже установлено в стратегическом плане, как упоминалось ранее в предыдущем модуле. Наличие этого стратегического процесса планирования имеет важное значение, поскольку он предоставит вам общее представление о том, куда направляется ваша организация. Имея этот стратегический процесс планирования в виду и уже сделанное исследование о том, где находится ваша организация в целом, спортивный менеджер изучит текущий обзор портфеля продуктов, упомянутый в предыдущей части процесса планирования. При проверке текущего портфеля продуктов, должен быть выполнен хороший объем исследований о том, что будет проецироваться в будущее. Определяя производительность этих продуктов, вы сможете увидеть направление, в которое привели вас существующие продукты и определить, куда вы хотите пойти с новыми продуктами. Оба этих процесса имеют важное значение для принятия решения о том, в какое направление вы хотите двигаться как спортивная организация. Для того, чтобы иметь точное представление о том, куда вы хотите пойти в связи с продуктами и услугами, нужно выполнить ряд прогнозов в процессе прогнозирования продаж.

Прогнозирование Продаж

При изучении процесса прогнозирования продаж мы рассмотрим две более широкие сферы прогнозирования продаж и их конкретные методы прогнозирования. Две сферы прогнозирования, которые мы будем рассматривать, будут Качественными и Количественными сферами. Ещё раз, обе эти сферы будут использоваться для настоящих продуктов, которые будут продвигаться вперёд, а также для новых продуктов, которые будут поступать на рынок.

Качественные— Качественный метод прогнозов продаж использует мысли, чувства и эмоции, связанные с вашими продуктами и услугами на внутреннем и на внешнем уровне. Хотя очень важно опираться на данные и аналитику с точными цифрами и количественными методами прогнозирования, которые мы будем обсуждать через минуту, так же важно быть в контакте с качественной стороной. Причина этого в том, что иногда ответ на решения в связи с вашими продуктами и услугами не обязательно находится в цифрах, а находится в

сознании других людей. Четыре метода качественного прогнозирования, которые мы будем рассматривать, будут:

- Мнения Руководителей,
- Опросы Потребителей,
- Внутренние Кадровые Опросы, и
- Метод Дельфи.

Мнения Руководителей – Мнения руководителей просто состоят из мыслей и чувств руководителей вашей организации о том, как прошлая производительность продукта и услуг приведёт к будущей производительности. Хотя количественная часть этого метода используется этими руководителями и экспертами, часто их мнение и опыт будут ключевым определяющим фактором для продвижения вперёд. Хорошим примером этого, извне спортивной индустрии, является финансовый рынок и показатели некоторых секторов и/организаций на этом рынке. Несмотря на то, что количественные данные могут показать, что прошлая производительность была хорошей, перспективы на будущее сектора или организации в рамках этого сектора могут быть негативными. Это может быть основано на данных, но оно также может быть основано на потребительских чувствах и восприятии рынка. Это также называется прогнозированием тенденций, и это выполняется исходя из предположения, что не существуют никакие гарантии будущих результатов, но вернее, это предсказатель того, что произойдёт на основе опыта и знаний руководителей и экспертов, участвующих в этом процессе.

Опросы Потребителей – Опросы Потребителей являются инструментами, которые могут быть выполнены с помощью различных методов, которые являются соответствующим показателем истинного чувства рынка к продукту или услуге, перед его запуском. Эти опросы не только приведут к различным результатам о том или ином продукте или услуге, но и могут быть хорошим показателем брендинга в вашей организации и позиционирования организации и её продукции в сознании потребителя. Хотя вы можете иметь различные, и широко разнообразные результаты, основанные на различных типах опрошенных потребителей, вы сможете получить ценную информацию и прогнозировать, в чем продукт или услуга может нуждаться, а иногда и, что более важно то, в чем может не нуждаться, в связи с разработкой новых продуктов. Это также эффективный способ чтобы узнать, какие изменения необходимы для существующих продуктов после их присутствия на рынке. Например, когда вы видите количественные цифры производительности продукта, вы не можете полностью понять причины, почему

производительность продукта является такой. Наличие этих опросов потребителей часто приводит к важному пониманию со стороны спортивных руководителей и организаций, которые они представляют.

Внутренние Кадровые Опросы – Ваша внешняя сторона компании и сфера спортивного маркетолога, о которой говорилось в предыдущем тексте, также являются теми, кто будут знать, какие продукты на самом деле срабатывают. Эти сотрудники будут иметь свои собственные причины при объяснении, почему продукты работают или, наоборот, не работают так, как они должны. Имея вклад внутреннего персонала, вы не только получите ценную информацию о чувствах потребителя, так как члены вашего персонала являются теми, которые больше всего взаимодействуют с потребителем, но вы также сможете получить улучшения в процессе и в операциях. Это может быть особенно значимо, когда организация довольно велика, и внешний отдел продаж и внутренняя сторона производства не встречаются и / или общаются столько, сколько нужно. Часто способность улучшения своей продукции и портфеля продуктов может находиться в организации. Это свидетельствует о существенной необходимости для организации, наличия способности давать голос тем, кто на самом деле занимаются продажей этих продуктов и услуг. Всё больше и больше организаций в спортивной индустрии адаптируются к этому, а также и многие другие индустрии по всему миру.

Метод Дельфи – Этот метод включает в себя получение идей и мнений отраслевых и рыночных экспертов за пределами вашей организации, на индивидуальной основе, для определения выпуска продуктов и услуг на будущее. Этот метод похож на поговорку "быть слишком глубоко в лесу, чтобы увидеть деревья", что означает, что вам нужно сделать шаг назад, чтобы получить немного перспективы. Поскольку вы полагаетесь на двух качественных методах персонала вашей организации, и хотя они имеют опыт и знания о вашей продукции, они могут допустить влияние определенных факторов самой организации или их положения в организации, на их настоящую перспективу. Наличием участия экспертов, которые находятся за пределами организации, вы получите ценные знания, которые не могут быть получены, когда ситуация наблюдается со внутренней стороны. Другой аспект метода Дельфи связан со сбором этих экспертных мнений и мыслей на индивидуальной основе, а не в групповой обстановке. В групповых условиях часто, как представляется, возникает необходимость и желание достичь консенсуса. Зачастую этот групповой консенсус определяется другими факторами, помимо существенных доказательств. Делая это по отдельности, вы можете получить несколько различных прогнозов, основанных на различных

рассуждениях, которые предоставят вашей организации различные аспекты, которые нужно рассмотреть и про которые нужно подумать, идя вперёд с вашим прогнозированием.

Количественный - Количественное прогнозирование продаж основано на использовании точных чисел и исторических данных для получения результата или вывода для прогнозирования того, что ожидается в будущем продукта. В спортивной индустрии некоторые могут утверждать, что количественные методы прогнозирования должны быть использованы для существующих продуктов, и что качественные, должны быть использованы для будущих продуктов, но оба метода могут быть использованы по-разному для каждой из этих групп продуктов, если они будут использоваться правильно. Два различных типа прогнозирования продаж, которые будут рассматриваться в количественной сфере, это метод временных рядов и метод нерегулярных продаж.

Прогнозирование Временных Рядов – Прогнозирование Временных Рядов выполняется путём использования исторических данных и формулирования их таким образом, чтобы произвести результат прошлой производительности, и настроить его на будущие результаты на основе набора стандартов, касающихся периодов времени. Это эффективно, но не все зависит от цифр, так как необработанные данные не могут объяснить различные колебания в продажах. Этими различными колебаниями могут быть такие вещи, как победный сезон, определенные споры в рамках организации или сезонные колебания определенных рыночных факторов. Несмотря на то, что этот способ прогнозирования используется в основном для существующих продуктов, он все ещё может быть использован для новых продуктов, если ваша организация готова наблюдать и анализировать необработанные данные других аналогичных продуктов рынка. При использовании процесса прогнозирования спортивная организация должна иметь в виду, что его можно будет применять по-разному, а также его смогут интерпретировать по-разному руководители различных департаментов. Хотя наличие качественных данных имеет важное значение и является необходимым, всегда будет ощущение, что это будет только одним из методов, а не единственным методом, который будет использован. Значительные аспекты, которые будут обнаружены этим методом временных рядов и прогнозирования, будут любые тенденции, которые возможно образовались во время присутствия продукта на рынке, любые колебания, связанные с этими тенденциями и изменениями на рынке по сравнению с этими же тенденциями, и модель роста отдельных продуктов в портфолио.

Прогнозирование Нерегулярных Продаж – Когда вы смотрите на данные способа прогнозирования временных рядов, вы смотрите на сами точки вдоль исторических данных. Основная характеристика прогнозирования нерегулярных продаж заключается в том, что спортивный руководитель и его организация смотрят на корреляцию двух переменных, именно в том, как они относятся друг к другу. Исторические точки строятся наряду с данными о продажах зависимых переменных и независимых переменных. На данном этапе проводится корреляция, чтобы увидеть, какие, если таковые, отношения существуют и как такие отношения могут быть изучены, чтобы сделать выводы для будущей рентабельности. Это часто используется многими организациями поскольку портфели продуктов и услуг организации имеют много различных меняющийся частей. Причина этого в том, что часто различные зависимые и независимые переменные используются для того, чтобы включить это в уравнение продуктов и услуг. Прогнозирование Временных Рядов и Прогнозирование Нерегулярных Продаж могут быть использованы во время фазы роста и зрелости продукта спортивной организации.

Использование этих различных методов прогнозирования является бесценным инструментом для вашей спортивной организации, а также для всех спортивных организаций, в связи с разработкой продукта, а также с управлением продуктом и услугами. Это также может значительно повлиять на стоимость вашей организации в глазах рынка в целом, а также на стоимость акций вашей компании. Наряду с внутренними показателями прогнозирования продаж и перспектив, прогнозируемыми вашей организацией, и, если вы являетесь публичной компанией, аналитики также будут рассматривать эти цифры за пределами вашей организации. Размещения публичных отчётов акционеров может повлиять на отношение общественности к спортивной организации, а также инсайдерской точки зрения. Ниже приведён реальный пример того, как исторические данные продаж и прогнозирование будущих, повлияли на две всемирные крупнейшие спортивные организации, когда им пришлось использовать определенные методы прогнозирования.

Прогноз продаж Nike разочаровывает пока Adidas продвигается вперёд

Квартальный рост доходов Nike Inc и его прогноз будущих заказов не учёл оценки аналитиков, акцентируя борьбу производителя спортивной одежды, чтобы избежать

конкуренцию со стороны Adidas и других, особенно на родной земле, в Северной Америке.

Акции Nike, имели третий худший результат на Dow Jones Industrial Average с 15-процентным падением в этом году до вторника, когда они упали ещё на 4,2 процента до 50,85 долларов в расширенной торговле.

Пока Nike продолжает доминировать в Северной Америке, его крупнейший рынок, как говорят аналитики, теряет свои позиции в Германии перед Adidas, и менее крупные внутренние конкуренты, такие как Under Armour Inc, также вторгаются в рынок.

"Вы видите больше людей, движущихся в направлении Adidas", сказал Brian Yarbrough, аналитик фирмы Эдвард Джонс. Он сказал, что Adidas в тот момент "возвращалась", и что некоторые американские розничные торговцы дали ей больше места на полках, для конкуренции с Nike.

Выручка Nike в четвёртом квартале, закончившемся 31 мая, пострадала от сильного доллара, который съел зарубежные продажи. Очистка избыточных запасов в Северной Америке также повредила продаже и марже, и, ожидается, что также оставит след удара на текущем квартале, сказала компания Nike.

Хотя Nike подчеркнула волатильность на валютных рынках после шокового голосования Великобритании о выходе из Европейского Союза, она сохранила свой годовой прогноз роста продаж.

Nike ожидает, что выручка вырастет в высоких однозначных цифрах за год, закончившийся в мае 2017 года. Adidas, напротив, ожидает, что его полный год с поправкой на валюту продаж вырастет на 10-12 процентов, отчасти благодаря насыщенному спортивному календарю, включая Олимпийские игры в Рио и чемпионат Европы по футболу.

ФЬЮЧЕРСНЫЕ ЗАКАЗЫ

Заказы Nike на поставку с июня по ноябрь в Северной Америке. Датчик спроса, который Nike называет "фьючерсными заказами", это не оправданные ожидания, которые передают сигнал замедления роста.

Фьючерсные заказы компании в регионе выросли на 6 процентов в конце четвертого квартала, в то время как аналитики ожидали рост на 9 процентов, по данным Consensus Metrix.

Спад спроса на баскетбольную обувь повредила Nike в "фьючерсных заказах", сказал Yarbrough. Успех баскетбольной обуви компании Under Armour, которая имеет индоссамент звезды НБА Стивена Карри, съел спрос на обувь Nike, которая имеет индоссамент Майкла Джордана и Леброна Джеймса, среди других.

Продукты, одобренные командами и знаменитостями, являются большими драйверами продаж компаний спортивной одежды. Adidas повысил маркетинговые расходы, особенно в Северной Америке, в то время как Under Armour получил прибыль от сделок со Стеффом Карри и гольфистом Джорданом Спит.

Nike могла извлечь выгоду из-за более высокого спроса на баскетбольную обувь после того, как Леброн Джеймс привёл Cleveland Cavaliers к первому чемпионату НБА в начале этого месяца.

Выручка Nike в четвертом квартале выросла почти на 6% до \$8,24 млрд, когда аналитики в среднем ожидали выручку в \$8,28 млрд, по данным Thomson Reuters I/B/E/S.

Продажи в Северной Америке не изменились и были отягощёнными падением продаж одежды и спортивного оборудования. Продажи обуви выросли на 2 процента.

Чистая прибыль упала на 2,2% до 846 млн долларов. На основе акции прибыль не изменилась, оставаясь на 49 центов и копейки выше того, что ожидали аналитики.

Валовая прибыль Nike упала на 30 базисных пунктов до 45,9 процента, так как более высокие средние цены продажи были компенсированы более высокими ценами из-за затрат на продукцию, расчистки запасов и курсов валют. (Patnaik, 2016, <https://goo.gl/RFBdNY>).

В зависимости от различных потребностей, ресурсов и желаний вашей организации, вы можете больше полагаться в значительной степени на один способ прогнозирования продаж вместо другого. При этом важно иметь способность и доступ к средствам, чтобы прибегнуть ко всем возможным ресурсам при выполнении прогнозирования продаж. Причина в том, что это - неотъемлемая часть процесса управления продуктом и услугами в спорте. Обычные методы, используемые организацией, и необходимая дисциплина для, чтобы придерживаться этих методов, будут важнейшими факторами, при определении насколько успешной является организация, когда она занимается надлежащей практикой. Хотя руководство и старшие менеджеры вашей организации будут иметь последнее слово относительно тех методов, которые будут использоваться в организации в целом, для вас, как старшему спортивному менеджеру, будет выгодно, не только быть знакомым со всеми методами прогнозирования продаж, но и применять их в различных моделях в ваших отдельных портфелях продуктов. После оценки продукции с различными методами прогнозирования, организация и её траектория будет определяться планом организации и решениями руководителей. Именно имея это богатство знаний, а также организационную миссию в виду, руководители и лидеры определят, куда вы идёте. Как только это будет решено, вам нужно будет узнать ответ на вопрос "Как мы туда доберёмся" и кто поможет вам туда добраться. В следующем модуле мы обсудим разработку целей и стратегий плана управления продуктом, а также качества, которые будут применяться персоналом, который туда вас доведёт.



Ссылки

Miyake, D. (2015, 18 сентября). The financial KPI library: 68 measures to consider tracking. Взято из <https://www.clearpointstrategy.com/the-financial-kpi-library/>

Nike SWOT 2019 | SWOT Analysis of Nike. (2019, 22 марта). Взято в мае 2019 г. Из <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-nike-nike-swot-analysis/>

Patnaik, S. (2016, 28 июня). Nike sales, forecast disappoint as Adidas gains ground. *Daily Mail* [Online version]. Взято из <http://www.dailymail.co.uk/wires/reuters/article-3664838/Nike-quarterly-sales-rise-expected-shares-drop.html>