



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

# УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМ ПРОДУКТОМ И УСЛУГАМИ

**Стратегия Развития  
Продуктов**

Если рассматривать развитие и стратегию в спорте, спортивная организация должна смотреть на общую миссию и задачи организации, состояние организации, а также на способность принятия риска входа в новый цикл вывода продукта. В этом модуле мы рассмотрим стратегии и цели, которые необходимо учитывать при прохождении процесса управления продуктом и услугами, различные концепции, связанные с разработкой новых продуктов, план управления продуктом, а также различные роли, которые будут играть, и субъекты, которые будут вовлечены для каждой организации в этом процессе. Используя процесс предварительного планирования для понимания организации и её текущего состояния, мы заложили фундамент. Мы будем использовать этот фундамент и собранную нами информацию для разработки стратегий и целей процесса управления продуктом и услугами нашей организации. Теперь, так, как у нас есть фундамент, мы можем рассмотреть различные стратегии для достижения этих целей, в связи с тем куда мы хотим пойти, и ответить на вопрос о том, как мы туда доберёмся.



## 3.1.1 Цели и Стратегии

При разработке продукта и / или расширения текущего портфеля продуктов, спортивная организация должна разработать цели и стратегии, которые помогут ей позиционироваться в спортивной индустрии придерживаясь стандарту совершенства. Цели на данном этапе управления продуктами и услугами – это ответы на вопрос «Что вы хотите, чтобы произошло?», а запланированная стратегия – это ответ на вопрос «Как мы туда доберёмся?». Как указывалось в предыдущем модуле, руководитель организации и старшая управленческая команда будут предоставлять ответы на эти вопросы с помощью вклада и данных, предоставляемых несколькими внутренними источниками организации. Имейте в виду, что ваша спортивная организация будет иметь несколько различных целей и стратегий о том, как туда добраться, а также конкретные цели и более широкие цели. Например, организация может иметь цель: увеличить окупаемость инвестированного капитала до 25%. Хотя это может быть финансовой целью, для вас, менеджера и маркетолога по продукту, это может напрямую связываться с вашей целью. В некотором смысле эта финансовая цель будет непосредственно связана с этими ролями, поскольку большинство целей строятся на пирамидном эффекте, который связан с конкретным стратегическим планом. Ниже приведён пример того, как цель стратегического плана в спортивной организации может начаться сверху и

просачиваться вниз в процесс управления продуктом и услугой, на которую она влияет.

## Adidas

### СТРАТЕГИЯ

Мы все "Создаём новое" - потому что мы считаем, что через спорт мы имеем силу изменить жизнь многих людей.

Все, что мы делаем, имеет корни в спорте. Хорошей новостью является то, что спорт каждый раз играет все более и более важную роль в жизни людей, на и вне области игрового поля, поэтому мы работаем в весьма привлекательной отрасли. Мы раздвигаем границы продуктов, впечатлений и услуг, чтобы стимулировать желательность бренда и извлечь выгоду из возможностей роста в спорте, а также в повседневной и активной одежде, вдохновлённой спортом. Тем не менее, важность спорта не ограничиваться этим. Спорт занимает центральное место в каждой культуре и обществе и является основой здоровья и счастья человека. Поэтому мы считаем, что с помощью спорта мы можем изменить жизнь людей. И мы работаем каждый день, чтобы вдохновить и дать людям возможность использовать силу спорта в своей жизни.

### С ЧЕТКОЙ МИССИЕЙ

Мы хотим быть лучшей спортивной компанией в мире. Что это значит? Для нас "лучшей" означает, что мы проектируем, строим и продаём лучшие спортивные продукты в мире, с лучшим сервисом и опытом, и что мы делаем это на устойчивой основе. Но "лучшая" это также то, что наши потребители, спортсмены, команды, партнёры, средства массовой информации и акционеры говорят о нас.

### С УСТОЙЧИВЫМ ПЛАНОМ

«Создание нового» – это не только настрой, который ведёт нас в будущее, но и название нашего стратегического бизнес-плана до 2020 года для выполнения нашей миссии. В ядре Создания

Нового находится наша амбиция для дальнейшего роста выручки и чистого дохода за счёт значительного увеличения желательности бренда. Поэтому мы делаем упор на наши бренды, поскольку они соединяются и взаимодействуют с нашими потребителями.

Мы знаем, что для того, чтобы быть успешными, мы должны быть ближе к нашим потребителям, чем когда-либо прежде. Для достижения этой цели наш план основан на трёх стратегических решениях: Скорость, Города и Открытый Источник (Open Source). Для получения дополнительной информации об этих трёх вариантах, пожалуйста, прокрутите дальше вниз. Но в конечном счёте, Создание Нового имеет свою мощную основу в нашей уникальной корпоративной культуре. У нас, в нашей организации, есть большие таланты, которые работают со страстью со спортом и нашими брендами. Именно наши люди дают жизнь нашей стратегии и вносят решающий вклад в достижение наших долгосрочных целей.

### **НАШИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Наш бизнес-план построен вокруг трёх стратегических вариантов, которые позволят нам сосредоточиться ещё больше на наших потребителях:

- Скорость - Как мы поставляем: Мы ставим наших потребителей в центр всего, что мы делаем, и мы служим им наилучшим образом. Это означает, что мы должны убедиться в том, что они всегда смогут найти свежие и желаемые продукты, где именно, и когда они захотят их. Мы станем первой настоящей спортивной компанией, которая попадёт в *fast company*.

- Города - Куда мы поставляем: Урбанизация до сих пор является глобальным мега трендом. Большая часть населения планеты живёт в городах. Города формируют глобальные тенденции и восприятие потребителей, перспективы и решения о покупках. Мы определили шесть ключевых городов, в которых мы хотим непропорционально увеличить долю завоёванного внимания, долю рынка и долю тренда: Лондон, Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Париж, Шанхай и Токио.

- Открытый источник (Open Source)- Как мы создаём: всё дело в сотрудничестве и в инновациях. В обучении и обмене. Мы открываем двери наших брендов, приглашая спортсменов,

потребителей и партнёров с нами совместно создавать будущее спорта и спортивной культуры.

### **СОЗДАНИЕ НОВОГО ПЛАНА УСКОРЕНИЯ**

Чтобы стимулировать динамику нашего бренда и ускорить рост продаж и доходов, мы представили ряд инициатив, на которых мы сосредоточимся, в дополнение к трём стратегическим решениям и к нашей корпоративной культуре - Портфолио, Северная Америка, Цифровые и ONE Adidas.

- **Портфолио:** всё о более большой целенаправленности и о меньших сложностях. Мы постоянно проверяем и заостряем внимание на нашем портфолио брендов, полностью концентрируясь на Adidas и Reebok и на наших основных конкурентах в сфере обуви и одежды. Это нам позволит уменьшить сложности и также позволит привлекать потребителей более целенаправленным и соответствующим образом.

- **Adidas Северная Америка:** Северная Америка представляет собой крупнейший рынок в индустрии спортивных товаров с общей долей около 40%. Это является самой большой возможностью для роста бренда Adidas. Именно поэтому мы выделили Северную Америку стратегическим приоритетом и начали значительно увеличивать наши инвестиции в наш американский бизнес – людей, инфраструктуру, маркетинг и пункты продажи – чтобы быть более релевантными и постоянно заметными для потребителя.

- **Цифровые технологии:** Цифровая трансформация коренным образом меняет поведение наших потребителей и то, как мы работаем. Технологии позволили нам построить более прямые отношения с нашими потребителями. Из-за нашей относительно молодой рабочей силы мы находимся в уникальном положении, чтобы постоянно совершенствовать наши цифровые способности - не только взаимодействовать с потребителем, но и стать быстрее, лучше и эффективнее в каждой части организации.

- **ONE adidas:** Мы постоянно стремимся к высокому качеству работы. ONE adidas охватывает ряд инициатив, которые позволят нам работать умнее, эффективнее и более согласованно. Поскольку мы знаем, что, действуя как одна глобальная

компания, а не как 20 небольших, мы только можем стать лучше.  
(Adidas, n.d., <https://bit.ly/2DNcK8F>).

Как вы можете увидеть в вышеупомянутом примере, Adidas имеет общие организационные цели, которые оказали хорошее влияние на каждый аспект организации, в том числе на процесс управления продуктом и услугами. Эти организационные цели часто отвечают на вопросы о том, куда мы хотим пойти и как туда добраться. В сфере менеджера по продукту, а также маркетолога по продукту, важно понимать, какими являются стратегии и цели каждой миссии организации и также важно проинформировать своих сотрудников о них. Это процесс из двух частей, в который вы должны быть вовлечены и задействованы в качестве старшего спортивного руководителя для того, чтобы иметь хорошее понимание того, куда компания движется, и причины, по которым компания движется таким образом. Вторая часть этого связана с возможностью информирования и обучения сотрудников по этим вопросам, поскольку это непосредственно повлияет на их понимание тех процессов, которые происходят, а также ресурсов, выделяемых на конкретные проекты. Быть менеджером по продукту и / или маркетологом по продукту — это больше, чем просто иметь способность управлять предлагаемыми продуктами и услугами. Весьма, речь идёт об управлении людьми и процессами вокруг этих продуктов, с целью максимизирования эффективности, повышения морального духа, и чтобы все действительно верили в то, чем является продукт и услуга, и понимали, какую пользу это приносит организации в целом.



## 3.1.2 Разработка Нового Продукта

При рассмотрении стратегии и целей вашей организации часто предполагается, что вам только будет нужно улучшить существующие продукты в вашем портфолио и что никакие новые продукты не будут вводиться на рынок. Иногда это так, но много раз именно изобретение и введение новых продуктов может кардинально изменить направление и положение организаций в спортивной индустрии. При рассмотрении различных рынков и продуктов спортивной индустрии, можно увидеть радикальные изменения, которые могут быть внесены в портфолио продуктов из-за применения тех же стандартов совершенства и размещения на рынке, использованными успешными

организациями в прошлом. Хотя эти новые разработки продукта не обязательно должны быть совершенно новыми для рынка в целом, они могут быть новыми для вашей организации. Рассматривая ваш портфолио, вы можете оценить удовлетворённые потребности, с точки зрения того, что нужно вывести на рынок и как это сделать. Когда организация выводит новый продукт, существуют определенные инструменты, методы и концепции, которые могут предоставить вам видение и чёткий план действий не только того, что вам желательно вывести на рынок, но и то, как вы должны это сделать.

**Привлечение потребителей** – Эта идея может показаться простой, но часто организации сильно запутываются, когда они пытаются разработать новые продукты. Думая о выводе новых продуктов на рынок, организация всегда должна учитывать спортивного потребителя. Это особенно важно, поскольку спортивная организация должна задействовать накопленную информацию о потребителях вашей организации, входя таким образом в сознание спортивного потребителя. Как только потребности и желания потребителей спорта удовлетворены и их страсти задействованы, начинается разрабатываться естественная связь с продуктом. Зачастую, занимаясь процессом разработки нового продукта, спортивная организация должна стратегически планировать, используя то, что она уже имеет, то есть, внимание потребителя спорта, и максимизировать интерес и страсть, которую имеет потребитель спорта. Часто дело не в создании новой страсти или интереса, а в использовании существующей страсти, для расширения количества предлагаемых вами продуктов и услуг.

**Знайте ваше прошлое** - Делая обзор портфеля продуктов, а также признавая сильные и слабые стороны вашей компании, вы должны иметь крепкое представление о том, кем вы являетесь как организация и каковы ваши способности. Тщательное понимание ваших прошлых успехов и неудач позволит узнать, что имеет возможность добиться успеха, а что нет. Это не только относиться к спортивным организациям, но и к самим спортивным руководителям, так как они проходят через процесс управления продуктом. При разработке нового продукта спортивному руководителю очень важно знать, на что он способен, на что способны члены его команды и на что способна его организация.

**Происхождение идей** – Спортивной организации, как правило, необходимо быть бережливой с кадровой и организационной структурой. Это важно, потому что бюджеты должны быть выполнены, и обычно тратится большое количество капитала на другие департаменты, помимо отдела исследований и

разработок. За исключением некоторых крупных конгломератов спортивной индустрии, таких как Nike и Adidas, среди других, многие небольшие спортивные организации не имеют возможности и / или времени иметь специфические отделы, посвящённые исследованию и разработке новых идей. В связи с этим возникает вопрос о происхождении ваших новых идей продукта. Сказав это, спортивный руководитель и его организация должны использовать много различных ресурсов, чтобы придумать новые идеи и продукты. Эти идеи часто приходят от других конкурентов в индустрии, от индустрий вне спорта, или от личного опыта занятий спортом. Некоторые из наиболее успешных продуктов и / или услуг приходят от жизненного опыта, а иногда и от необходимости. Одна из самых быстрорастущих организаций в спорте, UFC (Ultimate Fighting Championship), была продана на сумму «4 миллиарда долларов, что является самой дорогой сделкой для организации в истории спорта» (Rovell и Okamoto, 2016, <https://goo.gl/FgqGeR>). Ниже приведён пример того, как процесс создания новых идей начался в UFC, и о том, как идеи для спорта и спортивных организаций могут исходить от самых маловероятных мест и / или ситуаций.

### **Рорион Грейси (Rorion Gracie) и день, когда он создал UFC**

Ройс Грейси (Royce Gracie) потряс весь мир на первом издании Ultimate Fighting Championship 12 ноября 1993 года.

История UFC, однако, началась более двух десятилетий назад.

Семья Грейси создала уважаемую историю в Бразилии с Хелио (Helio), Карлос (Carlos) и Carlson fights. Когда пришло время распространить их знания на другой рынок, Рорион Грейси (Rorion Gracie) решил переехать в Соединённые Штаты.

Как он уже ожидал, это было не так просто.

"Я приехал в США в первый раз в 1969 году, но так как меня ограбили (они забрали мои авиабилеты и деньги), мне пришлось остаться здесь на год", Рорион Грейси сказал MMAFighting.com. "Это был интересный опыт, который позволил мне созреть, и здесь я построил несколько хороших дружеских отношений. Мне приходилось спать на улице, моя кровать была кучей газет, но этот опыт заставил меня намного вырасти".

Рорион Грейси в конце концов вернулся в Бразилию и окончил юридическую школу, но он не мог забыть о своих планах по распространению джиу-джитсу в Соединённых Штатах.

«Когда я вернулся в Америку, я положил коврик для джиу-джитсу в своём гараже и пригласил всех на урок со мной, и всем понравилось», - сказал он. «Я провёл 10 лет, преподавая джиу-джитсу в своём гараже. Большинство моих студентов сказали, что их учителя по каратэ, боксу или муай тайю сказали, что и они тратили время на джиу-джитсу, и поэтому я всегда приглашал учителей потренироваться в моем гараже. Я победил всех их, и в итоге, некоторые из них стали моими студентами.

"Все это повторялось снова и снова, сто раз в течение десяти лет, и я понял, что, если я хочу ввести джиу-джитсу в мир, мне придётся покинуть свой гараж и что для этого мне понадобится телевидение. Вот тогда у меня появилась идея сделать турнир, в котором каждое боевое искусство будет состязаться, чтобы доказать, какое из них является лучшим. Вот как тощий Ройс Грейси начал все это ".

Семья Грейси десятилетиями до этого уже организовала подобные состязания в Бразилии. Это прекрасно сработало и сделало их знаменитыми - и уважаемыми - по всей стране. Даже президент Бразилии взял уроки джиу-джитсу и смотрел бои Хелио Грейси в прямом эфире, но Рориону нужно было придумать что-то более захватывающее.

Джон Милиус (John Milius), сценарист и режиссёр десятков фильмов и сериалов, был одним из учеников Рориона Грейси в то время и помог ему создать знаменитый Octagon.

"Ребятам из телевидения понравилась эта идея", - сказал он. "Это было невероятное безумие, но им это понравилось. Я тогда учил Джона Милиуса, и мы начали задаваться вопросом, как мы можем создать ринг, с которого бойцы не могли бы сбежать. Я видел, как многие бойцы убегали через верёвки ринга, когда их били. У нас появилась идея построить вокруг ринга танк, полный акул или аллигаторов или, может быть, электрический забор. Мы

все рассмотрели, но в конце концов пришли к идее восьмиугольника (Octagon)».

Хелио Грейси, отец Рориона, одобрил проект.

"Хелиу понравилась идея", сказал он. "Я был одним в США, и я прилагал все свои усилия к построению Грейси джиу-джитсу. Я обнаружил, что мы могли бы организовать бой без перчаток или правил в Колорадо, так что у нас все получилось. Всем понравилась эта идея, и моя мечта реализовалась».

Основной проблемой внутри семьи в то время была "почему Ройс Грейси?" Он был одним из самых неопытных бойцов в клане и явно не лучшим вариантом для участия в турнире openweight "Vale Tudo"

"Почему бы и нет?", - ответил Рорион Грейси.

"Все сказали мне, чтобы я выбрал Риксон Грейси (Rickson Gracie)", сказал он. "Он принесёт огромный успех, он, очевидно, всех обыграет, но причина, из-за которой я выбрал Ройса это то, что он маленький, тощий парень и это позволит доказать, что джиу-джитсу является лучшим боевым искусством независимо от того, с кем вы боретесь. Если Риксон победит, ничего важного! Он огромный. Это будет как будто танк проехал над всеми. Суть идеи — это доказать, что даже маленький парень может победить более крупного противника с помощью джиу-джитсу".

Только 2800 болельщиков присутствовали на McNichols Sports Arena в Денвере, штат Колорадо, чтобы посмотреть UFC 1, но все равно это можно считать успехом.

"Да, мы заработали немного денег", сказал Грейси. "Мы ожидали продать 40000 ппв (pay-per-view) за просмотры в первом издании, но мы только продали 85000. После этого мы продали 120 000. Продажи быстро росли. Ко второму или третьему платному просмотру Forbes назвал UFC самой успешной франшизой в истории с оплатой за просмотр».

Это было здорово, лучше, чем он ожидал. Итак, почему он продал свою долю в компании и ушёл? Причина этого: Ройс Грейси против Дэна Северна (Royce Gracie vs. Dan Severn).

"У нас только было два часа для трансляции мероприятия с оплатой за просмотр, и у нас были бои без ограничения по времени или весовых категорий, просто два парня боролись с целью победы над противником", сказал он. "Это была суть идеи, когда я создал UFC. Но когда Ройс боролся с Дэном Северном (Dan Severn) на UFC 4, все мероприятие длилось два часа и три минуты. Плата за просмотр закончилась, и никто не смог досмотреть до конца главное событие. Нам пришлось отправить им записи боев, вернуть им деньги... Это было сумасшествие.

"На UFC 5, мои партнёры Арт Дэвис и Боб Мейровиц (Art Davie и Bob Meyrowitz) сказали, что мы должны были изменить правила из-за телевидения, и я понял, что телевидение изменило философию моего турнира. Я хотел показать настоящую борьбу по телевизору. Мои партнёры хотели ТВ-шоу с боями. В то время они являлись карманами UFC, и так как я не был с ними согласен, я ушёл. Я продал свою долю компании и ушёл и не жалею об этом. Я был там не для того, чтобы зарабатывать деньги. Я просто хотел показать миру джиу-джитсу».

Они потеряли тонны денег из-за провала UFC 4 с pay-per-view, но несмотря на всё, это оказалось большим продвижением бренда.

«С другой стороны, это была самая большая реклама, которую мы могли бы получить», - сказал он. "Мы заработали в десять раз больше денег из-за рекламы. Люди сошли с ума от этого боя, все хотели его увидеть, но не смогли. Некоторые люди позвонили мне на следующий день, и сказали: "Рорион, ты гений. Все хотели увидеть бой, и ты его отключил. Они подумали, что я сделал это нарочно".

Рорион Грейси не присутствовал на мероприятиях UFC с 1995 года, когда Ken Shamrock боролся с Ройсом Грейси на ничью после 36 минут на UFC 5. Он больше не любит смотреть бои, но сказал что сделает исключение 16 ноября.

"Я больше не смотрю UFC, но Дана Уайт позвонил мне и попросил, чтобы я туда поехал 16 ноября и я поеду", - сказал он. "Я сказал: "Конечно, я хочу поздравить вас". Тот факт, что я больше не смотрю UFC, не означает, что UFC это плохо. У них там много замечательных бойцов. Но моя мечта завершена. Когда они начали практиковать джиу-джитсу, моя миссия была выполнена.

"Это самый быстрорастущий спектакль в мире. Дана Уайт (Dana White) построил отличную развлекательную программу, но она просто не имеет той же образовательной ценности, как раньше. У нас было соревнование между боевыми искусствами, и теперь у нас есть соревнование между спортсменами. Все научились джиу-джитсу, как я планировал, когда приехал в Америку. Сегодня моя цель состоит в том, чтобы помочь людям изменить свою жизнь с диетой Грейси ". (Cruz, 2013, <https://goo.gl/iXCH8d>).

Как показывает этот пример, если вы рассматриваете спортивные продукты или услуги, вы не всегда имеете в виду материальные продукты или услуги. Как упоминалось в предыдущих текстах, идея впечатлений или изменяющих жизнь событий являются аспектами, на которые спортивный потребитель реагирует. Развитие этих идей имеет важное значение для удовлетворения и службы желаний и потребностей потребителей спорта, в контексте их страсти к спорту. Так как мы - спортивные руководители, на нас лежит ответственность создания этих идей из всех возможных источников. Именно опираясь на все аспекты жизни, и путём разработки этих новых идей, могут быть созданы лучшие идеи.

Два способа, для того чтобы заставить себя и ваш персонал, принять другой менталитет и начать думать нестандартно, это - проводить сессии с методом мозгового штурма и инновационные выездные совещания. Всегда рекомендуется проводить эти сессии мозгового штурма в местах вдали от рабочего места для того, чтобы обогатить опыт нестандартного мышления. Давая себе и вашим сотрудникам возможность стать творческим инструментом новых идей, вы измените целенаправленность всех на то, что возможно достичь, а не на повседневную офисную деятельность. Эти мобилизационные мероприятия являются двумя хорошими примерами того, как в бизнесе создаются великие идеи. Какое бы направление не было выбрано для

достижения инноваций изнутри, важно понимать, что каждый человек в вашей спортивной организации имеет идею для чего-то нового или улучшенного, что может принести хорошие результаты.

**Миссия Организации-** В дополнение к поиску этих новых идей спортивный менеджер должен осознать и признать, как эти идеи вписываются в миссию организации и в индустрию этой конкретной организации. Как упоминалось ранее, сама идея может быть прекрасной, но если она не соответствует миссии организации и долгосрочным целям, то её не будет возможно применить в этой конкретной организации. Это не значит, что идея не имеет возможности и должна быть отложена навсегда. В самом деле, многие из побочных эффектов организаций, лиг и концепций в спорте пришли от идей, которые в то время не вписывались в актуальную организацию. Итак, это должно быть рассмотрено спортивным менеджером и старшей менеджерской группой в течение процесса генерирования идеи.

**Воплощение идеи** – При рассмотрении новых идей и то, как продукты передвигаются от этапа идеи в стадию воплощения, мы будем сосредоточены на управлении производством и на процессе воплощения. До воплощения идеи спортивная организация должна провести процедуру дью-дилидженс во многих различных областях компетенции своей собственной организации, индустрии и рынка в целом. Многие из этих предстартовых концепций рассматриваются на этапе предварительного планирования процесса управления продуктом. После завершения этапов предварительного планирования и после одобрения продукта старшей командой менеджеров, сферы маркетолога по продукту и менеджера по продукту должны совместно работать, чтобы разработать наиболее эффективные и выгодные способы для вывода продукта на рынок. Это часто зависит от определенных рыночных условий и целей продукта, изложенных в плане управления продуктом. Эти сведения будут включать продвижение продукта, продажи, и другие варианты, которые рассматриваются. Вывод физических продуктов будет часто зависеть от физических операций и возможностей, необходимых для надлежащего производства продукции. Для нематериальных товаров, с другой стороны, это будет зависеть от сезона спортивной организации, а также от различных рыночных условий, влияющих на организацию в то время. После определения общей концепции и обзора всех этих различных характеристик, принимается решение о выпуске продукта на рынок, основано на вводе руководителей который учитывает, как максимизировать его эффективность.

При выводе продукта на рынок всегда важно иметь в виду все варианты, доступные для вас, как старшему спортивному руководителю. Иметь возможность воспользоваться всеми имеющимися ресурсами и воспользоваться любым существующим деловым партнёрством будет иметь ключевое значение для максимизации роста и потенциала продукта. Хотя, даже при успешном выводе, некачественный продукт не выдержит испытания временем. Это является причиной для установления правильной процедуры отбора продуктов на этапе управления продуктом. Однако, когда у вас есть исключительный продукт и успешный вывод на рынок, его можно будет вывести на следующий уровень производительности. Это можно найти во всех примерах в спортивной индустрии, но часто, именно в швейной промышленности, эти выводы на рынок являются наиболее заметными. Выводы в этой отрасли стали такими важными событиями из-за шумихи в СМИ и ажиотажа, который создаётся вокруг введения новой одежды или спортивной одежды на рынок. Когда они думают, как извлечь наибольшую пользу из этого ажиотажа и шумихи, лучшие из спортивных организаций извлекают выгоду из этого и показывают, что они думают нестандартно. Следующий пример показывает, как гигант спортивной одежды PUMA решил сотрудничать со знаменитостями и использовать их влияние в социальных средствах массовой информации, для того чтобы вновь вывести на рынок некоторые из новых продуктов.

### **Лидеры новой школы: Как Puma возвращается на баскетбольный рынок в НБА**

После 20 лет тишины в баскетбольном рынке, Puma [sic] произвёл настоящий фурор в НБА, и не бесшумно.

Перебой начался вокруг драфта НБА 2018 года, в котором Puma подписал контракты с 5 из 16 лучших игроков, в том числе Deandre Ayton из Phoenix Suns (No 1), Marvin Bagley III из Sacramento Kings (No 2), Kevin Knox из New York Knicks (No 9), Michael Porter Jr. из Denver' Nuggets (No 14) и Zhaire Smith из Philadelphia 76ers (No. 16).

Фурор на драфте стал моментом, в котором Puma вернулся на драфт НБА подписал первый контракт с игроком, после того как компания подписала Винс Картера (Vince Carter) в 1988 году, давая таким образом бренду молодую, весёлую энергию и новый старт в игре.

Они двигались быстро, обеспечивая услуги знаменитых имён как DeMarcus Cousins из Golden State, Terry Rozier из Boston, Rudy Gay из San Antonio, Danny Green из Toronto и Звезда WNBA Skylar Diggins-Smith. Бренд стал официальным партнёром по маркетингу НБА в феврале 2019 года.

Привлечение основной группы звёзд дал компании Puma молодую, свежую платформу, которой она нуждалась, начиная серию нетрадиционных, маркетинговых кампаний для того, чтобы отделить себя от стандарта индустрии.

Возрождение PUMA произошло в правильный момент, когда НБА снял все ограничения на обувь, позволяя игрокам свободно носить любые сочетания цветов, в том числе личные дизайны.

"Самое главное для меня то, что просто была креативность за всем этим", Cousins", - сказал Nice Kicks в интервью в прошлом году.

"Это было более генуинным и аутентичным чувством для меня, и я люблю этим гордиться. Вот просто это подняло всё на более высокий уровень. Креативность просто на очень высоком уровне. Они делают вещи по-другому. Это необычная обувная компания".

"Они любят делать вещи необычно и по-другому. Я вроде похож в этих же аспектах. У нас было много общего, и я просто почувствовал, что мы могли бы объединиться, сотрудничать во многих разных вещах и помочь росту баскетбольного бизнеса с Puma".

Центральное место в возрождении Puma занял рэпер / миллиардер / магнат Jay Z, который был назначен Креативным Директором Puma Basketball, создавая связь между брендом и

его спортивным агентством Roc Nation Sports, который представляет Gay, Green, Smith и Diggins-Smith.

Но Jay-Z не только привлекал клиентов, он использовал своё влияние, креативность и маркетинговую хватку для того, чтобы помочь культивировать бренд и культуру вокруг него ... не говоря уже о самолёте Puma, часто использованному их индоссантами, а также для привлечения свободных агентов, без обувного контракта.

Покойный рэпер Nipsey Hussle возглавил набег бренда на музыку и культуру наряду с поп-звёздами Rihanna и The Weeknd и рэпперами Meek Mill и Big Sean, давая бренду целостный захват баскетбола и культуры, которая его окружает.

Год спустя, находящийся в стороне из-за травмы Ахиллеса, DeMarcus Cousins дебютировал за Golden State Warriors в январе 2019 года против Clippers в Лос-Анджелесе, родном городе Hussle, блестя с парой кроссовок Puma Clyde Court PE, украшенных мантрой Нипси Хассла "Марафон продолжается".

От общепризнанных звёзд НБА до новичков и лиц развлекательного бизнеса, Puma собрал реестр талантов, который противоборствует с конкурентами, продолжая преодолевать границы со сделками с личностью ESPN и бывшим игроком НБА Jalen Rose, с действующим помощником тренера клуба Dallas Mavericks и символом культуры God Shammgod, а также со знаменитостью НБА тренером Chris Brickley.

"Мне всегда нравился Puma", сказал Rose агентству HoopsHype в апреле 2019 года. "Это напоминает мне молодость, когда Puma был лучшим брендом. Puma был моим любимым брендом, и я это не придумываю. Как человек, кто носит 15 размер, у меня было несколько мест, в которых я всегда мог найти мои Pumas, но эти места начали исчезать. Прежде чем я заметил, я подумал: "Мне нужно найти способ, чтобы получить ещё несколько замшевых Pumas!" Затем я присоединился к Roc Nation Sports, которая имеет партнёрские отношения с Puma.

"Первое, что я сказал: "Пожалуйста, свяжите меня с Puma, чтобы узнать, возможно ли стать партнёрами". Я сказал им: "Дело не в деньгах, я буду носить их бесплатно!" Я дал понять, что я фанат того, что они делают, и до тех пор, как они будут иметь мой размер, всё будет отлично! Очевидно, что я не должен был идти на такую крайность, но партнёрство не было вынужденным. Есть люди, которым предлагают индоссаменты и, в зависимости от того, сколько им заплатят, они будут носить вещи, даже если они им не нравятся. Я действительно обожаю Пума. Они мне натурально подходят. Я просто рад, что снова получаю обувь моего размера".

До повторного вывода на рынок в 2018 году Puma наслаждался богатой историей в баскетболе, хвастался реестром, в котором были Isiah Thomas, Vince Carter, Nate "Tiny" Archibald, Alex English, Ralph Sampson, Manute Bol, Cedric Ceballos, AC Green и оригинальная легенда, поинт-гвард Walt "Clyde" Frazier из зала славы команды New York Knicks.

Возвращаясь к своим корням, Puma вывел на рынок «Clyde Court Disrupt» в октябре 2018 года, которая была первой фирменной обувью новой эры, а затем вывел на рынок «Uproar Charlotte» до «Матча всех звёзд 2019 года».

Красочные трикотажные кроссовки были ремиксом первой фирменной обуви «Puma Clyde», первоначально разработанной для Фразьера в 1973 году. В то время Frazier был не только единственным спортсменом, которого подписал Puma, но и первым игроком, который получил свою собственную обувь.

"Это намного повысило мой эго" -, сказал Frazier в 2015 году, "потому что я был единственным парнем во всех видах спорта, в чью честь была названа обувь".

В мае 2019 года Puma проверил архивы и повторно выпустил кроссовки «Ralph Sampson OG Puma», продолжая использовать ностальгию, которая все ещё окружала бренд. Sampson стал лицом Баскетбола Puma в 1980-х годах после того, как он был выбран на драфте под первым номером командой Houston Rockets в 1983 году.

В следующем драфте НБА, 20 июня, можно ожидать, что Puma подпишет новых игроков к их уже уплотнённой реестру, так как Puma продолжает выращивать своё наследие и развивать лица бренда.

Единственный вопрос это: Кто следующий? (Kidane, 2019, <https://bit.ly/2MCXZv4>).

При введении различных товаров в ваш портфолио продуктов, всегда хорошо быть осведомлённым о вашем бренде и процессе управления брендом. Спортивный потребитель часто будет ассоциировать ваш бренд и стоимость вашей продукции с ажиотажем вокруг введения продукта на рынок и со спросом этих продуктов сразу после введения. Новый процесс введения продукта и процесс управления продуктом в целом имеют важное значение для каждой спортивной организации, особенно на сегодняшнем рынке, который имеет быстрый темп и постоянно меняется. В рамках этого процесса введения продукта на рынок, каналы продаж и каналы распределения спортивной организации должны соблюдать выполнение в точной и чистой манере двух из 7P маркетингового микса: *Место Продажи* и *Процесс*, (7P это Продукт, Цены, Продвижение, Место, Упаковка, Люди, Процесс, и Физическое Окружение) (Booms & Bitner, 1981). Имея успешный выпуск не только, означает, что имеется возможность создать ажиотаж в средствах массовой информации, но и возможность извлечь выгоду из него в наиболее прибыльном образе.

**Оценка продукта** – Наличие нового плана введения продукта на рынок и плана управления продуктом будет иметь ключевое значение для производительности продукта. Однако, как вы сможете узнать, насколько успешным был этот продукт и какие показатели вы будете использовать, чтобы судить это? Ответом на этот вопрос является финансовое управление продуктом и использование KPI (ключевые показатели эффективности), упомянутые в предыдущем тексте. Для успеха продуктов абсолютно необходимо иметь стандартный набор KPI. Это делается для того, чтобы иметь возможность эффективно анализировать и оценивать каждый продукт. Важно иметь в виду, что этот процесс необходим для каждого продукта в портфолио продуктов, но особенно для новых продуктов. Причина этого заключается в том, что эти продукты являются теми, которые имеют наибольшее количество неизвестных аспектов из-за отсутствия исторических внутренних данных. Возможность оценивать и корректировать новые продукты полезным образом

для спортивной организации, является активом для наиболее успешных организаций в спорте. Отсутствие способности адаптации также часто приведёт к падению тех, которые не столь успешны. Для этого необходимо иметь крепкое представление обо всех аспектах продукта, о рынке, в котором он находится, и о способностях организации.

Использование этих концепций при разработке всех новых продуктов, а также множества инструментов и методов, доступных в плане управления продуктом, приведёт вашу спортивную организацию к большому успеху в процессе управления продуктом и услугами. Настоящее понимание всего того, что входит в план управления продуктом, и всего того, что связано с ним, будет процессом, который каждый спортивный руководитель должен будет выучить лично и также обучать других на протяжении всей его карьеры. Теперь мы сосредоточимся на общем представлении плана управления продуктом и его компонентов.



### 3.1.3 План Управления Продуктом

Когда вы уже определили цели и стратегии вашей организации, для их достижения нужно будет разработать конкретный план управления продуктом. До выполнения плана управления продуктом, старший спортивный руководитель и его команда должны провести надлежащие исследования и создать подходящие каналы для достижения этого плана. План продукта должен быть обширным во многих различных аспектах и должен отвечать на все вопросы в связи с точным и подробным планом действий, изложенным для достижения настоящего успеха продукта. Написанный план продукта должен включать в себя следующее:

- Резюме для Руководителей – Одностраничный документ, обобщающий план продукта в целом, с ключевыми моментами, которые должны быть рассмотрены старшими руководителями и стейкхолдерами организации. Это должно включать как продукт и / или продуктовая линейка связана с миссией компании, а также с общими целями продукта.

- Исторические Данные о Производительности Продукта – Данные должны включать прошлые показатели производительности продукта и краткое изложение о том, почему производительность возможно имела какие-либо переменные. Если продукт является новым продуктом, этот раздел может включить бенчмаркинг из существующих продуктов на рынке и прогнозирование продаж.
- Цели Продукта - Этот раздел должен включать долгосрочные цели продукта и/или линейки продуктов, которые вписываются в корпоративный стратегический план. Это предназначено для обеспечения более подробного объяснения общих целей, которые находятся в резюме для руководителей.
- Анализ Возможностей и Сложностей Продукта. Этот раздел похож на SWOT анализ (Сильные Стороны, Слабые Стороны, Возможности и Угрозы), но он будет использоваться для решения любых проблем и предвидимых проблем, связанных с продуктом и/или услугой, которая будет предлагаться. При перечислении этих продуктов и услуг следует также упомянуть решения проблем, связанных с ними.
- Компилированная и Аналитическая Разбивка Прогнозирования Продаж. Это -сегмент плана продукта, основанный на данных, которые включают все прогнозные показатели продаж, подготовленные и проанализированные на этапе предварительного планирования, а также различные методы прогнозирования, которые были использованы.
- Прогнозы Прибыли и Убытков. Этот раздел иногда объединяется с разделом прогнозирования продаж продуктового плана. Однако, он должен вдаваться в подробности о том, насколько эффективным и прибыльным будет продукт. Финансовые KPI, которые будут использоваться при рассмотрении продукта, также могут учитываться в этом разделе.
- Маркетинговые Цели. Перечислите маркетинговые цели продукта - как они будут связываться с общей целью продукта, а также с маркетинговой миссией организации.
- Всеобъемлющий Маркетинговый План:
  - Заявление о Позиции Продукта. В этом заявлении будет упомянута позиция продукта на рынке и аспекты, которые делают его продажеспособным для спортивного потребителя. Это заявление будет частью маркетингового микса, используемого в маркетинговом плане.
  - Целевые Рынки. Этот раздел, который является результатом процесса сегментации, будет углубляться в конкретные целевые рынки продукта. Сегментация рынка будет основываться на

- географических, демографических, психографических и поведенческих факторах. В этом разделе часто будет список первичного рынка, а также вторичных рынков продукта и /или услуг.
- Стратегия Продукта. Этот раздел маркетингового плана имеет важное значение для вашего продукта и может содержать много различных целей и стратегий в зависимости от сложности продукта и / или продуктовой линейки, включённых в план управления продуктом. Этот раздел также будет включать такие элементы, как описание продукта, улучшения и настройки, сделанные в продуктах, и стратегия каждого отдельного продукта, а также рассуждения каждой из этих концепций в связи со стратегией продукта.
  - Стратегия Ценообразования. Этот раздел будет включать ценообразование отдельного продукта (продуктов), а также стратегию ценообразования продукта (продуктов) и / или продуктовой линейки. Важно включить данные с помощью таблиц и/или графиков, чтобы продемонстрировать способность ценообразования этой стратегии руководителям организации.
  - Стратегия Продвижения. Она будет включать все области продвижения продукта и будет управляться сферой маркетолога по продукту организации. Она должна быть подробной и всеобъемлющей, и включать все традиционные средства массовой информации, новые средства массовой информации, а также любые рекламные мероприятия, запланированные для продукта. Помимо рекламных преимуществ новых средств массовой информации, должна быть таблица затрат, связанная с каждой отдельной торговой точкой, которая может включать несколько различных партнёров как на национальном, так и на местном уровне, а также тех партнёров, которые пригодятся в торговых сценариях, мобилизуя уже существующие активы в маркетинговом портфолио.
  - Стратегия Полевых Продаж. Этот раздел маркетингового плана будет включать канал распределения, в связи с которым будут работать каналы продаж продукта или услуги, а также различные уровни взаимодействия каждого сотрудника на внешней стороне организации. Наилучшей практикой является подробный отчёт об уже установленных прогнозах продаж для каждого канала дистрибуции, а также о целях и задачах каждого отдела продаж, если это применимо к продукту. Если с продуктом связан какой-либо бонус или компенсационная программа, принято упоминать это в этом разделе маркетингового плана, а также в разделе, связанным со стоимостью товаров и услуг. Наличие подробной разбивки всех

каналов продаж и дистрибуции, а также предустановленных целей для каждого из них, является хорошим способом использования, надлежащего KPI продаж, связанного с производительностью продукта и услуги на нескольких каналах. Это также используется для оценки того, как эти каналы работают в разных точках жизненного цикла продукта.

- Требования Операционные/к Персоналу. Этот раздел может включать любые операционные потребности персонала, которые могут быть использованы и/или необходимы, а также любые дополнительные потребности для существующих ролей. Если продукт или услуга будет требовать внесение дополнительного количества ресурсов, и / или заключение контракта оказания каких-либо услуг, лучше всего учитывать их в управлении продуктом и в маркетинговом плане. Эти ресурсы могут включать использование внешних продавцов, разработку контрактов и/или любой тренинг, который будет связан с процессом маркетинга и управления производством.
- Конкурентный Анализ и Исследование. Этот раздел должен быть включён в маркетинговый план и должен быть составлен как результат в процессе предварительного планирования. Хотя данные по существующему продукту будут включены в исторические показатели, этот раздел может быть включён в качестве дополнительного ресурса, на который исполнительная дирекция сможет сослаться при обсуждении различных рыночных условий продукта, которые существуют и преобладают в то время.
- Временная Шкала. В этом разделе должен быть представлен всеобъемлющий обзор всех действий продвижения и маркетинга, связанных с продуктом и/или услугой. Хотя некоторые из этих товаров будут частью более крупной временной шкалы и плана действий управления продуктом, более подробная временная шкала маркетинга и продвижения должна быть включена в этот раздел.
- Общая Временная Шкала и План Действий Управления Продуктом. Этот раздел плана управления продуктом будет включать основные сроки/целевые даты, относящиеся к продукту и/или к линейке продуктов. Важно, чтобы эта шкала охватывала все отделы и сферы (менеджер по продукту, маркетолог по продукту и старый менеджмент), чтобы убедиться, что все имеют одинаковое видение и понимание, и что все в курсе о ключевых датах.
- Роли и Обязанности Персонала. В зависимости от размера вашей организации, в этом разделе может быть необходимо распределить

людей, назначенных для конкретного проекта вместе с их ролями и обязанностями. Некоторые планы управления продуктом будут таблицу, в которой будет указана роль / ответственность каждого сотрудника, и крайний срок, которому они должны придерживаться для достижения определенных результатов. Это может быть очень полезно, если большая часть рабочей силы работает дистанционно и/или не находится в постоянном общении с определенными руководителями отделов. Хотя это может считаться слишком большим документом чтобы включить в план управления продуктом, без него иногда не обойтись, и этот документ может стать справочным руководством менеджеров по продукту относительно того, с кем им нужно связываться в процессе проекта.

- Примечания (при необходимости).
- Точные Стратегические Планы для Ряда Продуктов (если иметь дело с линейкой продуктов и/ или несколькими продуктами).

Наличие этого всеобъемлющего плана является основной частью процесса управления продуктом и услугами в спортивной индустрии. Как и в маркетинговом плане спортивных продуктов, крайне важно, чтобы большая часть фундамента и невидимой работы была проделана в рамках подготовки плана управления продуктом. Имея этот фундамент информации, исследований, данных и анализа, и применяя его к сильным сторонам вашей организации, вы сможете преуспеть в процессе управления продуктом и услугами. Успешные организации в спортивной индустрии поддерживают высокое качество на протяжении всех этих процессов, сохраняя при этом некоторую гибкость в структуре, для того чтобы иметь возможность адаптироваться к постоянно меняющимся рыночным условиям. Исходя из этого, как старший спортивный руководитель, вы и ваша команда должны придерживаться того же стандарта. Имея гибкость для адаптации к имеющимся ресурсам, а также возможность максимизирования этих ресурсов, будет ключевым значением для вашего успеха в качестве лидера вашей организации и в спортивной индустрии в целом.

## → 3.1.4 Команда Управления Продуктом

### Менеджмент Команды Управления Продуктом

Поскольку каждая спортивная организация отличается своим размером, возможностями и способностями формировать целую команду управления продуктом, мы сосредоточимся на концепциях правильного менеджмента ваших команд управления продуктом, которые могут быть применены независимо от того, являетесь ли вы менеджером большой или небольшой группы. Сосредоточившись на управлении командой, мы будем заниматься концепциями субъектов, ролей, обязательств и подотчётности.

**Субъекты.** Сосредоточение внимания на субъектах в вашей организации связано с наймом самых талантливых и квалифицированных людей. Хотя бюджетная сдержанность и ограничения иногда могут не позволить вам нанять, обучать и возглавлять всех, что вы бы хотели, всегда важно убедиться, что субъекты вашей команды находятся на линии с организационной миссией, а также с каждым отдельным продуктом и услугой. Мобилизуя специфические страсти этих индивидуальных субъектов вашей организации, вы сможете привести их к производительности на отличном уровне. Другая часть вашей руководящей роли будет сосредоточена на просвещении этих субъектов о том, чем является миссия организации и миссия управления продуктом. Важно, чтобы субъекты вашей организации поняли концепции и причины, лежащие в основе целей, которые организация пытается достичь. Это является ключом к обеспечению того, чтобы они в полной мере были задействованы в этом процессе и чувствовали, что они на самом деле играют определенную роль в строительстве и создании этих продуктов. Это ключ к тому, чтобы им помочь почувствовать себя заинтересованными лицами, а не просто сотрудниками, которые делают работу за зарплату.

**Роли.** Если у вас есть правильные субъекты для вашей команды управления продуктом, вы сможете выявить ваши лидерские навыки убеждаясь, что каждый субъект занимает нужную роль для того, чтобы максимизировать производительность и высокое качество процесса. Наем лучших талантов,

чтобы потом им дать неправильную роль, является ошибкой, которая обычно бывает в некоторых организациях из-за факторов, которые являются под оперативным и политическим влиянием. Работа старшего спортивного руководителя и руководства организации — это обеспечение наилучших шансов для успеха в конкурентоспособной отрасли спорта. Наличие нужных субъектов на правильных ролях играет ключевую роль в оптимизации производительности.

**Обязательства.** После определения ролей в команде по управлению продуктом, необходимо будет обеспечить приверженность каждого субъекта в рамках своей роли, поскольку это приведёт к процессу управления продуктом и услугами. Принятие этих обязательств и согласие всех участвующих даёт чёткое направление организации, а также для тех, кто находится в ней. Во многих случаях бывает неэффективность и недостатки в управлении продуктом и услугами. Это часто объясняется отсутствием коммуникации и понимания характера различных ролей и обязанностей в отношении с задачами в рамках этого процесса. Официальное изложение и установление этих обязательств является эффективным для руководства и для всех, кто участвуют в этом процессе. Как упоминалось ранее, иногда эти обязательства указываются в самом плане управления продуктом, который представляется тем, кто находится на уровне исполнительного руководства. Это делается для того, чтобы установить дополнительный уровень признания и ответственности для тех, кто входят в команду по управлению продуктом. Это не только даёт команде чувство ответственности за задачи, но и приводит их к истинному чувству значительности в процессе структуры организации.

**Подотчётность.** Как только эти обязательства будут взяты и официально приняты в практике, они чего-то будут стоить, если те, кто их взяли и приняли, будут нести за них ответственность. Придерживая других и себя подотчётными, вы установите стандарт полной преданности к процессу, а не обязательно к одному человеку в пределах процесса. Причина, по которой иногда принимается этот подход, заключается в том, что могут происходить организационные изменения и/или смены, в ходе которых некоторые лица становятся перемещёнными лицами. Когда происходят эти организационные смены, легче будет чтобы каждый человек отвечал за весь процесс в целом. Как всегда, этот процесс связан с организационной миссией, которая должна быть основана на удовлетворении потребностей клиента в процессе управления продуктом. Кроме того, в рамках этого процесса подотчётности осуществляется процесс оценки эффективности работы и развития персонала. Этот процесс оценки поможет оценить работу некоторых лиц, подразделений и

департаментов организации. Возвращаясь к обязанностям сферы высшего руководства, это может дать отличное понимание того, почему некоторые части процесса управления продуктом и услугами сработали, а другие нет. Эта информация может привести к разговору об управлении активами и ресурсами при обсуждении в целом цикла «P cycle».

С помощью этих четырёх концепций лидерства персонала и организации, применяемых к управлению продуктом и услугами в вашей спортивной организации, вы сможете улучшить эффективность, максимизировать прибыльность и, в свою очередь, создать бренд отличия во всей спортивной индустрии.



## ССЫЛКИ

**Adidas.** (n.d.). Strategy. Взято в мае 2019 года, из <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>

**Booms, B. H., & Bitner, M. J.** (1981). *Marketing strategies and organization structures for service firms*. Chicago: AMA.

**Cruz, G.** (2013, 12 ноября). Rorion Gracie and the day he created the UFC. Взято из <http://www.mmafighting.com/2013/11/12/5043630/rorion-gracie-and-the-day-he-created-the-ufc>

**Kidane, B.** (2019, June 6). Leaders of the new school: How Puma is making its basketball comeback in the NBA. Взято в июне 2019 года из <https://www.sportingnews.com/au/nba/news/leaders-of-the-new-school-how-puma-is-making-basketball-comeback-nba-demarcus-cousins-terry-rozier-jay-z/mkyrifhmal7p104yps1ivdwcd>

**Rovell, D., & Okamoto, B.** (2016 г., 11 июля). Dana White on \$4 billion UFC sale: 'Sport is going to the next level'. Взято из [http://espn.go.com/mma/story/\\_/id/16970360/ufc-sold-unprecedented-4-billion-dana-white-confirms](http://espn.go.com/mma/story/_/id/16970360/ufc-sold-unprecedented-4-billion-dana-white-confirms)