

УДК 338.12.017

Токарев Борис Евгеньевич
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Россия, Москва¹
Доцент, кандидат технических наук
E-Mail: tokarevboris@gmail.com

Современные тренды технологического инновационного продакт менеджмента

Аннотация: Статья посвящена проблеме понимания места продакт менеджмента технологических компаний. Рост внедрения на рынок инновационных продуктов требует выработки новых подходов в их управлении. Современный тренд предлагает проектный подход продакт менеджмента. Одним из ключевых звеньев в этом является специалист, который организует и ведет данный проект. Продакт менеджер реализует в своей работе две функциональные составляющие: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя ориентируется на согласование разработки, дизайна и формирования качеств продукта, соответствующих потребительским запросам. Внешняя составляющая в основном сосредоточена на маркетинге. В работе структурированы функциональные взаимоотношения продакт менеджера инновационного высокотехнологичного продукта. Определены сферы ответственности этого специалиста. Сформулированы принципиальные отличия в работе продакт менеджера и маркетолога компании. Проведенный анализ выделил тренды в продакт менеджменте, которые выражаются в следующих аспектах: межфункциональная ориентация, создание интеграционных групп; акцентирование внимания на рыночных критериях оценки проекта; сдвиг принципов управленческих решений в область предпринимательства; продажа комплексного продукта, включающего сам продукт, услугу и информацию к нему; применение сложных аналитических инструментов.

Ключевые слова: Инновационный продукт; продакт менеджмент; технология; маркетинг, маркетинг инноваций; рыночная ниша.

Идентификационный номер статьи в журнале 16EVN114

¹ 109542, Москва, Рязанский проспект, 99.

Boris Tokarev
State University of management
Moscow, Russia
E-Mail: tokarevboris@gmail.com

Modern trends in technology innovative product management

Abstract: The article is devoted to a problem of understanding the product management place in technology companies. Market growth for innovative products requires the development of new approaches to management. The modern trend offers project approach for product management. One of the key person in this is product manager who organizes and leads the project. Product manager implements two functions in its work: internal and external. The internal one focuses on the development, design and creating the qualities of the product which consumer demand. The external function focuses primarily on marketing. It is structured product manager's functional relationships for innovative high-tech product. Responsibilities of this specialist is determinated. The principles of distinction in the work of company product manager and marketer are formulated. The analysis highlighted the trends in product management, which are expressed in the following aspects: interfunctional orientation, establishment of integrating groups; the focus on market criteria for evaluation of a project; shift principles of administrative solutions in area of entrepreneurship; an integrated product sales that includes the product, service and information for it; application of sophisticated analytical tools.

Keywords: Innovative product; product management; technology; marketing; marketing of innovation; market niche.

Identification number of article 16EVN114

Инновационный бум, который, хотелось бы надеяться, будет реализован в росте российской экономике, опирается и в равной степени опирается в новые разработки. Научно-техническая разработка, воплощаясь в некоторое прикладное решение, позволяет предложить рынку новый продукт на основе инновационной технологии.

Особый интерес по отношению к инновационным высокотехнологичным продуктам обусловлен тем, что их сопровождают все стратегические неопределенности результата, которые только можно себе представить: от проблем технической реализуемости новой технологии в продукте до поиска ресурсов его финансирования и оценки объемов рыночных продаж [1].

В этом состоит принципиальное отличие проведения маркетингового анализа перспектив продаж инновационного продукта по сравнению с традиционными для рынка. Известные потребителям продукты, включая прошедшие модификацию (апгрейд), значительно менее подвержены рискам неприятия потребителями. Для таких продуктов имеются возможности получить статистику продаж, как самого продукта, так и его аналогов и заменителей, проанализировать динамику рыночных показателей, изучить отношение потребителей к нему и понять, кто и как его использует. Именно эти возможности отсутствуют у высокотехнологичных инновационных продуктов [2].

«К сожалению, в большинстве своем люди любят все привычное; на интуитивном уровне им кажется привлекательной та бизнес-модель (или продукт, или услуга) с которой они сталкивались чаще всего. Потребители оказываются в плену привычных представлений и не признают того, с чем еще не знакомы»² [3, с.122].

В последние годы актуализируется проектный подход организации работы по поиску возможностей применения и внедрения инновационных технологий, обусловленный приданием инновационного приоритета и поддерживаемый на всех государственных уровнях, а также формально на корпоративных.

Бизнес понял, что придавая статус самостоятельного проекта в рамках деятельности компании, применение принципа единоначалия для управления инновационным продуктом на основе новой технологии позволяет эффективнее им управлять, сосредоточив большинство ресурсов у одного исполнителя.

Опыт показывает успешность реализации такого принципа, состоящего в придании расширенных полномочий менеджеру по формированию общего направления ведения разработки продукта на основе новой технологии и доведения его до рынка. В последующем этот менеджер должен активно участвовать в управлении продуктом на всех стадиях его жизненного цикла.

Такое направление получило название продакт менеджмент [4], или в переводе на русский – управление продуктом, а формальным исполнителем является продакт менеджер – в нашем представлении специалист по управлению проектом разработки, внедрению и рыночному развитию инновационного высокотехнологичного продукта.

В общем случае в компетенцию продакт менеджера входят две составляющие [4, с.23]: «Во-первых, работа по планированию товара³ или группы товаров, предполагающая анализ рынка, в том числе потребителей, конкурентов и внешней среды, а также разработку на основе этого анализа маркетинговых целей и стратегий по данному товару. Во-вторых, менеджер по

² Перевод автора

³ Особенности перевода на русский язык термина *product*.

товару должен добиваться того, чтобы в организации, в которой он работает, поддерживали рекомендованные в разработанном им плане маркетинговые программы».

Поскольку для инновационных продуктов существенное значение отводится собственно технологической предметной области, то для таких компаний одним из ключевых требований к компетенциям продакт менеджера является понимание сути новых технологий и технологий, которые являются традиционными в отрасли. Как показало проведенное нами исследование, около 90% продакт менеджеров высокотехнологичных компаний имеют техническое образование.

Анализ обязанностей продакт менеджера инновационного высокотехнологичного продукта обозначил их широкий спектр, от вникания в суть применяемых в продукте технологий до психологии. Дальнейшее обсуждение будем проводить именно для таких категорий менеджеров.

Основные субъекты взаимодействия продакт менеджера технологического продукта внутри компании и вне ее схематично представлены на рис. 1.

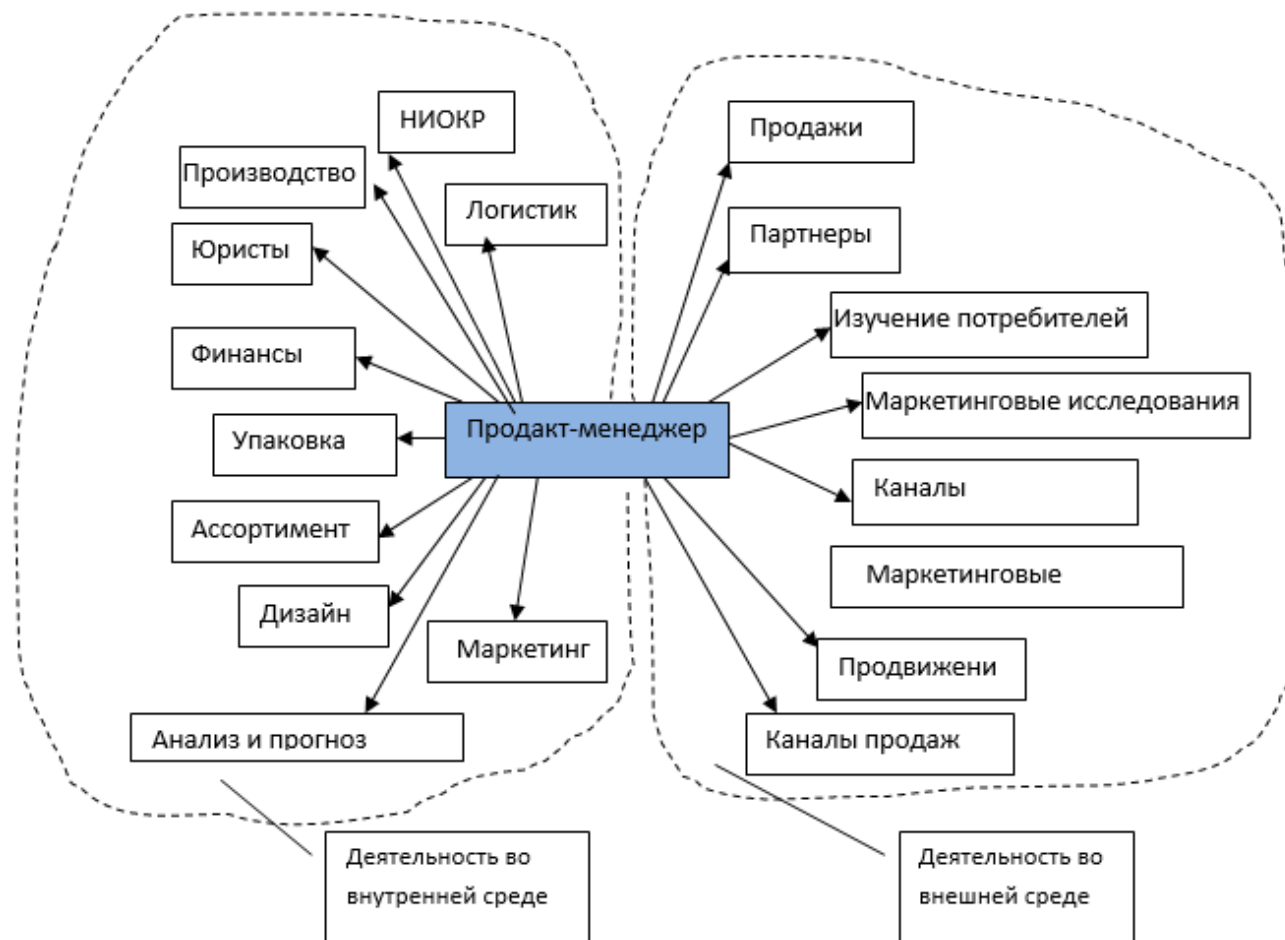


Рис. 1. Визуализация функциональных взаимоотношений продакт менеджера инновационного высокотехнологичного продукта

Расширенный спектр ответственности продакт менеджера обязывает его организовывать, осуществлять и контролировать весь комплекс мероприятий, так или иначе сопряженных с инновационным продуктом. Можно классифицировать основную ответственность его деятельности по направлениям:

- взаимодействие с отделом НИОКР и производством;

- тесное общение с планово-экономическими службами компании;
- сотрудничество с партнерами по продвижению и продажам продукта;
- выбор и обеспечение работы каналов продаж;
- маркетинг.

Перечисленные направления работы продакт менеджера этим списком не исчерпываются, но именно они характеризуют спектр проблем, с которыми приходится специалисту сталкиваться, - от маркетинговых исследований до составления маркетинговых планов, разработки маркетинговой стратегии, осуществления рыночного позиционирования.

В этих направлениях, в особенности на начальных этапах поиска возможностей применения новой технологии и разработки первоначальных версий инновационного продукта, менеджер работает в тесной связке с инженерами и разработчиками. Однако, их обязанности радикально различаются. Если задачей формирования технических характеристик продукта является ответственность инженеров и разработчиков, то формирование потребительских качеств продукта – это задача маркетолога, в нашем случае им является продакт менеджер.

Отметим, особую важность последнего – маркетинга. The last but not the least, - как говорится последний, но не наименее значимый. А в существующих реалиях для продакт менеджера одним из ключевых направлений работы является именно маркетинг!

В исследовании состояния продакт менеджмента в мире, результаты которого опубликованы на сайте [5], показано, что среди направлений деятельности компаний, таких как нацеленность на результат, планирование работ, выполнение программ развития, готовность принимать решения, поддержка со стороны руководства и других, основные проблемы связаны с маркетингом. Как показал опрос, наибольшие расхождения отмечены в оценках степени важности к текущему состоянию маркетинга, а также в осуществлении анализа «выигрыш/потери».

Полезным будет понять, в чем принципиальные отличия продакт менеджера, у которого имеется много маркетинговых обязанностей и ответственности, от собственно специалистов по маркетингу? По нашим оценкам они заключаются в следующем.

Компетенция продакт менеджера распространяется в полном объеме на преимущественно тактические и краткосрочные (от нескольких месяцев до года) маркетинговые решения, ограниченные собственно продуктом или его линейкой, в то время как общее управление маркетингом компании отвечает за весь ассортимент продуктов компании на основе стратегических и долгосрочных целей.

По данным исследования [5] в области продакт менеджмента происходят заметные сдвиги. В технологических компаниях увеличивается количество продакт менеджеров. В 2013г. их количество сравнялось со средним количеством менеджеров по развитию, в то время как десять лет назад последних было в 2 раза больше. На каждого продакт менеджера сейчас в среднем приходится по 7 инженеров-разработчиков и по 6 представителей продаж.

Из всех проблем, связанных с маркетингом, и которые менеджер вынужден разрешать на всех этапах жизненного цикла продукта, следует выделить две основные для инновационного высокотехнологичного продукта, а именно: рынок (объем, возможности роста) и потребители (сколько их, как с ними коммуницировать, сколько инноваторов).

В разговорах со специалистами данной области все чаще приходится слышать образное сравнение продакт менеджера с «мостом», соединяющим инновации компании с рынком и потребителями. В то же время наши исследования показывают, что функции этого специалиста

являются одними из самых аморфных в компании, недостаточно четко определенных и заметно расходящихся от одной компании к другой. Этот факт отражает разные взгляды на суть работы таких специалистов.

Однако проведенное исследование показало, что в практической области происходят существенные сдвиги в сути и содержании работы по выводу и развитию инновационных технологичных продуктов на рынок. Сравнение подходов традиционных и новых в области продакт менеджмента технологичных продуктов показано в таблице 1.

Таблица 1.

Сравнение подходов в области продакт менеджмента

Традиционный подход	Новый подход
Функциональная ориентация	Межфункциональная ориентация, создание интеграционных групп
В основном финансовые критерии оценок	Финансовые и рыночные критерии
Решения бюрократически медленные	Решения предпринимательские быстрые
Фокус внедрения инновации на внутренний рынок	Фокус внедрения инновации на глобальный рынок
Продажа продукта	Продажа комплексного продукта, включающего сам продукт, услугу и информацию к нему.
Аналитический подход. Узко применяемые инструменты	Креативный и аналитический подходы. Сложные инструменты поддержки и анализа

Ниже представлены обоснования различий нового подхода к организации и реализации технологического продакт менеджмента по сравнению с управлением традиционным продуктом.

1. Традиционно основные этапы работ с высокотехнологичным инновационным продуктом выполнялись последовательно (см. рис. 2), что в целом не противоречит широко известной моделью Stage Gate [6]. Но по ходу выполнения каждого этапа часто возникает необходимость возврата к предыдущему для устранения недоработок или внесения обоснованных изменений в продукт.

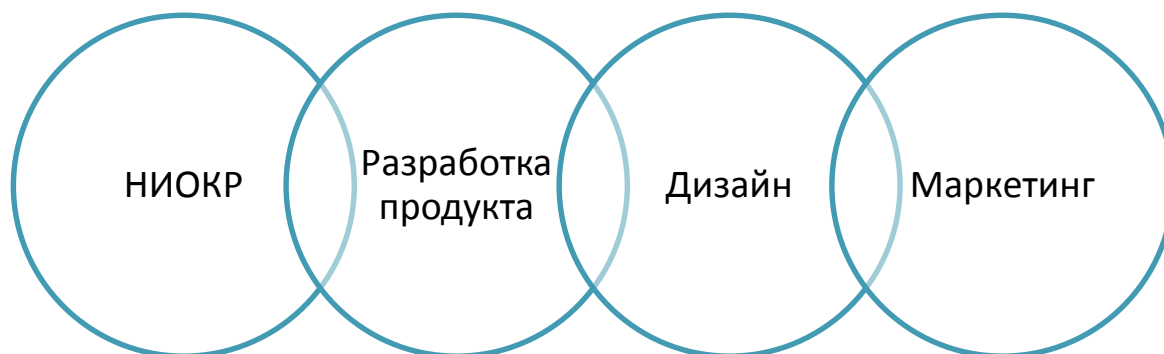


Рис. 2. Последовательная модель реализации продакт менеджмента

Новые рыночные условия, требующие обеспечения быстрых решений и оперативных усилий разных групп специалистов компании, привели к необходимости формирования в

компании формальных, на период осуществления работ, интеграционных групп, включающих специалистов по крайней мере, представляющих направления, показанные на рис. 3.

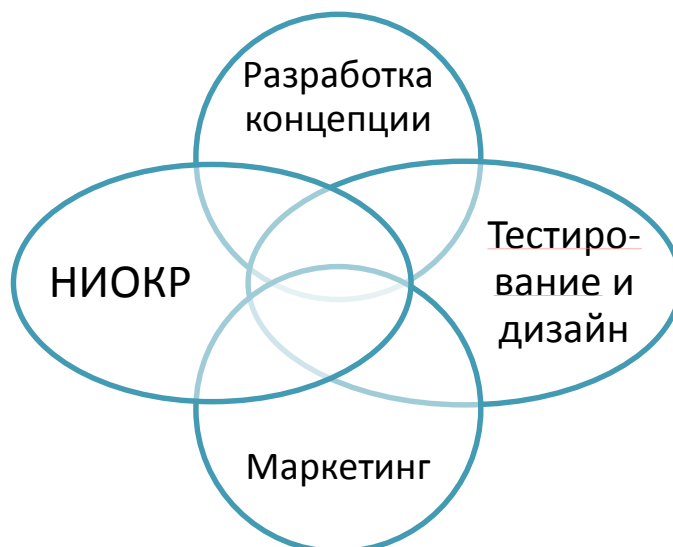


Рис. 3. Модель интеграционных групп продакт менеджмента

Требования текущего периода времени заключаются в том, что возникает необходимость объединения усилий инженеров, дизайнеров, маркетологов, планово-экономических служб и других для обеспечения кратчайших сроков разработки и вывода на рынок инновационных продуктов. Данные условия позволяют компании приобрести приоритет на рынке и использовать полученные выгоды первопроходца.

В источниках приводятся упоминания о трех формах создания интеграционных групп: полностью силами своих сотрудников, аутсорсинговые, и путем сочетания первых двух (например, на основе открытых инноваций [7] или краудсорсинговые [8]).

2. Несмотря на неоспоримость важности финансовых возможностей компании в разработке инновационного продукта, в последнее время очень большой вес приобретают рыночные факторы. Оценка потенциала продукта на рынке, поиск и выбор рыночных ниш для его внедрения, трезвая оценка результатов деятельности конкурентов, понимание и выбор партнеров и каналов возможных продаж – эти факторы становятся критическими для инновационного продукта. Но существует еще один, возможно ключевой фактор, на который приходится ориентироваться все более утонченно – потребители инновационного продукта.

В некоторых зарубежных источниках ключевой сферой ответственности продакт менеджера определяют глубокое понимание и знание своих потребителей. Для этого используют уникальное определение продакт менеджера - «Адвокат» потребителя [9]. Думается, что такое название выбрано не случайно. Оно отражает главное в работе специалиста – нацеленность на понимание потребителей, формирование технических требований к продукту на основе изучения потребностей покупателей и пользователей, вникание в процессы, протекающие в сознании и жизни потребителей и покупателей продукта.

3. Бюрократические подходы к выбору и реализации на рынке инновационного продукта ничего негативного в подтексте не несут. Они имеют право на существование. Однако в современном мире ценится быстрое принятие решений, в особенности если это относится к решению о выводе на рынок инновационных продуктов.

Предпринимательский тип – тот, который основывается на обоснованных оперативных решениях, свойственных определенному типу управления компанией.

В своем исследовании мы отметили следующие характерные черты предпринимательского типа продакт менеджмента:

- приверженность топ-менеджмента инновациям и формирование условий для непротивления инновациям на всех уровнях компании;
- наличие прочных (предпочтительнее на основе взаимной выгоды) связей с разработчиками технологий, если они не работают в самой компании;
- наличие системы поощрений за креативность и новаторство в компании;
- непрерывный процесс усовершенствования продукта;
- возможности привлечения к работе сторонних генераторов идей и менторов;
- формирование благоприятных условий развития «внутреннего» предпринимательства в компании.

4. За последние годы границы стран стали значительно более прозрачными. Международная и глобальная среда бизнеса формируется быстрыми темпами. Новый продукт, разработанный и произведенный в одной стране, может начинать продаваться сразу и практически по всему миру.

В связи с этим компании начинают изначально строить свою стратегию, ориентируясь на глобальный рынок. Современные средства маркетингового продвижения, логистики, финансовой системы позволяют такие проекты реализовывать с невысокими издержками.

В исследовании [10] приведена следующая динамика изменения отношений руководителей американских средних по размерам компаний к выбору стратегии, нацеленной на экспансию по всему миру. Если к такой стратегии в 2007 г. положительно относились 37% респондентов, в 2009г. – 53%, а по результатам последнего опроса в 2012г. – уже 75%.

Отметим, что такая ориентация вполне себя оправдывает, особенно в случаях с технологичными инновационными продуктами. Поскольку они на начальных этапах предложения рынку являются неизвестными потребителям, не всегда принадлежат известным брендом, не понятны в назначении и применении потребителям, все это существенно ограничивает круг потенциальных покупателей. Однако, чем шире круг потребителей, тем выше вероятность выхода на желаемые объемы продаж, поэтому расширение формальных границ рынка повышает шансы результативных итогов стартапа и роста продаж инновационного продукта.

Таким образом, возникает дополнительная сложность управления инновационным продуктом для продакт менеджера. Ему необходимо погружаться в специфику законодательного, технологического, юридического и иного сопровождения продукта на зарубежных рынках. Кроме того возникает существенная проблема понимания поведения потребителей на различных рынках, что требует как глубокого их изучения, так и адаптации инновационного продукта к запросам потребителей из разных стран.

5. Продать только продукт уже непросто. Даже обычная буханка хлеба имеет на упаковке информацию для потребителя. Что уж говорить о сложных технологических продуктах. Дилеры автопроизводителей давно продают автомобиль вместе с набором обязательных и по желанию услуг. Для смартфона разрабатывается огромное количество приложений, которые наполняют его работу информацией. Сложное технологическое оборудование, приобретенное по лицензии, редко когда сможет быть настроено и запущено в эксплуатацию без участия сервисных работников компании-производителя. Во многих случаях в дополнение к формальной лицензии передается ноу-хау, без которого в работе оборудования

возникнут проблемы. Таким образом, выстраивается комплекс «продукт+сервис+информация», что и становится рыночным предложением для покупателя.

«Конкуренты третьего поколения⁴ предлагают потребителям в дополнение к высококачественным товарам по низким ценам множество новых продуктов и услуг. Их лучшие представители имеют как структуру издержек, позволяющей им на равных участвовать как в ценовой конкуренции, так и способность соперничать в инновациях, дизайне и технических характеристиках товаров с такими лидерами рыночных ниш, как Bang&Olufsen, Rolex, BMW и Porsche.» [11, с. 261].

6. Сложные для восприятия потребителями инновационные продукты, неопределенные в своем развитии рыночные ниши инновационных продуктов, и в целом высокорисковые проекты вызывают необходимость применения инструментов более сложных, нежели для традиционных рыночных продуктов широко известных моделей.

Во многом анализ продаж продукта давно известного на рынке строится на ретроспективной статистике его продаж или продаж категории, прогнозировании на основе регрессии, анализе факторов влияния на рынок.

Аналогичные инструменты для анализа инновационного продукта неприменимы. Следовательно, возникает необходимость задействования более сложных процедур, таких, как функция развертывания качества QFD, совместный анализ ConJoint, метод Кано, системы быстрого прототипирования RPS, этнография, нейролингвистика и другие. Однако, их применение сложно, дорого, требует большого количества времени, чего как правило и не бывает. Поэтому в каждой компании вырабатывают свои меры, которые призваны обеспечить производителей и продакт менеджеров требующейся информацией о рынке, потребителях, конкурентах.

Конечно, перечисленными трендами список не исчерпан. На наш взгляд в продакт менеджменте инновационных технологических продуктов на первые роли выходит личность менеджера, от которого во многом зависит результат. «С ростом возможностей продукта в технологическом производстве, растет потребность в личностях, которые развивают инновации, таких как продакт менеджеры.»⁵ [12].

Идеальной видится ситуация, когда продакт менеджер работает на этом проекте от поиска идеи внедрения новой технологии в рыночный продукт и до стадии развития линейки продуктов, если до этой стадии продукт доживает. Смена менеджера, как правило, оказывает на проект весьма болезненное влияние. Поэтому возрастает важность стимулирования специалиста и формирования комплекса мер по его удержанию в компании. На начальных стадиях работы с продуктом вовлеченность менеджера наивысшая, обуславливаемая новизной, драйвом и готовностью чем-то жертвовать ради достижения цели. Но активность работников может угасать по мере развития проекта и доведения продукта до стадии активного роста.

Поэтому, возможно, на подбор продакт менеджера должно повлиять не только наличие профильного (технического, фармацевтического, медицинского или иного) образования, но и некоторые показания на основании его психологического портрета. Вместе с необходимостью усиления степени вовлеченности менеджеров в деятельность компании, растет важность стимулов, нацеленных на формирование чувства причастности и чувства гордости за работу в компании, как указано в материалах исследования, опубликованных в [13].

⁴ По классификации П.Дойля и Ф.Штерна

⁵ Перевод автора

Выводы: В работе определены основные тренды, связанные с направлением развития современного продакт менеджмента технологических компаний. Проанализированы и выделены сферы ответственности продакт менеджера, управляющего инновационным технологичным продуктом. Показано, что на практике происходят существенные изменения в данной области. Основные сдвиги направлены на формирование межфункциональных команд, включающих представителей разработчиков, дизайнеров, маркетологов-исследователей. Ведущая роль в отводится продакт менеджеру, который совмещает интересы компании по внедрению и развитию продукта и рынка в лице потребителей продукта, осуществляя практическое взаимодействие компании с рынком.

ЛИТЕРАТУРА

1. Токарев Б.Е. Метод оценки потенциала продаж инновационных продуктов // Менеджмент инноваций, №1, 2013. – с.72-81.
2. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования рыночных ниш инновационных продуктов: Учебник / Б. Е. Токарев. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. – 272с.
3. Williams L. Disrupt: Think unthinkable to spark transformation in your business. – FT Press, 2011.
4. Lehmann D.R. Product management / Donald R. Lehmann, Russel S. Winer – McGraw-Hill, Irwin, 2004. - 686р.
5. The 13th annual Product Management and Marketing Survey. Режим доступа : www.pragmaticmarketing.com
6. www.stage-gate.com
7. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. / Генри Чесбро : Пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 236с.
8. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Джефф Хау; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288с.
9. <http://www.microsoft.com/downloads/details.aspx?FamilyID=c54114a3-7cc6-4fa7-ab09-2083c768e9ab&DisplayLang=en>
10. KPMG LLP Study, 2012. Режим доступа : www.kpmg.com
11. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 544с.
12. <http://www.productleadership.in/10-must-have-product-management-skills>
13. Фуколова Ю. Драйв на работе // Секрет фирмы, №12, 2013 – с.62-65.

Рецензент: Азоев Геннадий Лазаревич, д.э.н., профессор, завкафедрой Маркетинга Государственного университета управления.

REFERENCES

1. Tokarev B.E. Metod ocenki potenciala prodazh innovacionnyh produktov // Menedzhment innovacij, №1, 2013. – s.72-81.
2. Tokarev B.E. Marketingovyje issledovanija rynochnyh nish innovacionnyh produktov : Uchebnik / B. E. Tokarev. – M.: Magistr: INFRA-M, 2013. – 272s.
3. Williams L. Disrupt: Think unthinkable to spark transformation in your business. – FT Press, 2011.
4. Lehmann D.R. Product management / Donald R. Lehmann, Russel S. Winer – McGraw-Hill, Irwin, 2004. - 686p.
5. The 13th annual Product Management and Marketing Survey. Rezhim dostupa : www.pragmaticmarketing.com
6. www.stage-gate.com
7. Chesbro G. Otkrytye innovacii. Sozdanie pribyl'nyh tehnologij. / Genri Chesbro : Per. s angl. – M.: Pokolenie, 2007. – 236s.
8. Hau Dzh. Kraudsorsing: Kollektivnyj razum kak instrument razvitija biznesa / Dzheff Hau; Per. s angl. – M.: Al'pina Pabliher, 2012. – 288s.
9. <http://www.microsoft.com/downloads/details.aspx?FamilyID=c54114a3-7cc6-4fa7-ab09-2083c768e9ab&DisplayLang=en>
10. KPMG LLP Study, 2012. Rezhim dostupa : www.kpmg.com
11. Doyle P., Stern F. Marketing management and strategy. – FT Prentice Hill, 2006.
12. <http://www.productleadership.in/10-must-have-product-management-skills>
13. Fukolova Ju. Drajv na rabote // Sekret firmy, №12, 2013 – s.62-65.