Актуальные проблемы управления продуктовой политикой в международных компаниях

Цель раздела -

ознакомить слушателя с основными инструментами современного менеджмента, которые помогают менеджерам по продукту управлять товаром или услугой на разных рынках, принимать решения о цене, кампаниях по стимулированию продаж и дистрибьюции.

Рекомендуемая литература:

1. Дональд Р., Леманн Д.Р. Управление продуктом; пер. с анг. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

2. Захарова Ю.А. Продакт-менеджмент или искусство управления товаром. – М.: Дашков и Ко, 2010

3. Чернышева А.М., Якубова Т.Н. Управление продуктом. Учебник-практикум для бакалавриата и магистратуры – М.:Юрайт, 2015

4. Чернышева А.М., Якубова Т.Н. Управление продуктовой политикой. Учебник-практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: ЮРАЙТ, 2015

Часть I.
Продуктовая политика международной компании: понятие, цели, задачи и основные проблемы ее формирования

Что такое продуктовая политика компании?

Продуктовая политика - это комплекс действий товаропроизводителей ***по таким направлениям как:***

- ✔ обеспечение и формирование ассортимента.
- ✔ поддержание конкурентоспособности товара на требуемом уровне.
- ✔ разработке стратегии упаковки.
- ✔ разработка системы мероприятий, связанных с обслуживанием товара.

Условия, необходимые при разработке и осуществлении продуктовой политики фирмы:

- ✔ Четкое представление о целях производства;
- ✔ четкое представление о ресурсах компании;
- ✔ наличие сбытовой политики;
- ✔ хорошее знание требований рынка.

Определение понятия «Продуктовая политика »

— это деятельность компании, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную его потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме.

Важно помнить!

К решению задач продуктовой политики на любом хозяйственном уровне необходим **стратегический подход**.

Концерн HARTMANN GROUP (ХАРТМАНН ГРУП)

Изменение роли животных в семье

HARTMANN

Цели продуктовой политики:

- ✔ обеспечение формирования оптимального товарного ассортимента;
- ✔ поддержание конкурентности товара;
- ✔ нахождение для товаров целевого рынка;
- ✔ разработка новых товаров, марок и упаковок.

В качестве примера…

В каждой стране своя культура, и предпочтения. Крупные компании-производители стараются угодить каждому, выпуская в стране продукты-новинки наиболее востребованные местным населением.

Япония и Пепси:

- Клубника со сливками
- Ананасово-померанцевый вкус

Новинки от «Coca Cola»

FANTA в Японии:

- Молочный вкус
- С бузиной

«KitKat» в Японии

- KitKat производится для 72 стран, почти в каждой из них рецепт Kit Kat немного различен, чтобы удовлетворять желаниям местных жителей.
- Зелёный чай с молоком
- Клубника
- Вкус вассаби и японского хрена
- Лимонадный вкус

Элементы товарной политики фирмы:

- ✔ оптимизация ассортимента;
- ✔ определение соотношения между старым и новым товарами;
- ✔ определение уровня обновления существующих товаров;
- ✔ поддержание оптимальных сроков изъятия устаревших товаров;
- ✔ планирование выхода на рынок с новыми товарами.

Менеджер по продукту (англ. product manager)

— человек отвечающий за создание новых продуктов, анализ рынка, ассортиментную политику, ценообразование, продвижение продукта, планирование KPI/КПЭ (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности), формирование требований к продукту, определение назначения продукта.

Ответственность менеджера по продукту

- ✔ Разработка новых продуктов и их продвижение;
- ✔ Управление ассортиментом (продуктовой линейкой вендора);
- ✔ Планирование KPI продукта на краткосрочной и долгосрочной основе и мониторинг его исполнения ;
- ✔ Ценообразование;
- ✔ Прогнозирование продаж;
- ✔ Ведение аналитических данных по конкурентам;
- ✔ Исследования рынка и отрасли, анализ тенденций развития, анализ конкуренции;
- ✔ Создание программ по стимулированию продаж;
- ✔ Подготовка и проведение презентаций;
- ✔ Написание и публикация материалов по продукту;
- ✔ Консультирование партнеров по техническим вопросам;
- ✔ Участие в переговорах с клиентами.

Различия между управлением продуктом и общим управлением маркетингом в компании

	Управление продуктом	**Общее управление маркетингом**
Масштабы ответственности	Ограниченные: один продукт (одна продуктовая линия)	Широкие: весь портфель выпускаемой продукции
Сущность принимаемых решений	тактические	стратегические
Горизонт планирования	Краткосрочный (год и менее)	Долгосрочный

Изменения, влияющие на управление продуктом

- Интернет как новый канал дистрибьюции, новая среда для коммуникации
- Рост объема информации
- Сильный акцент на бренд
- Изменение соотношения рыночных сил
- Возрастание роли программ удержания потребителей
- Усиление глобальной конкуренции

Особое внимание – конкуренция на уровне компаний!!!

Фирма против фирмы

Управление продуктовой категорией (category management)

Процесс, при котором категории продуктов рассматриваются как отдельные бизнес-единицы, их наличие должно соответствовать потребностям покупателей конкретного магазина.

Суть - управление ассортиментом как единым целом (управление категориями) и ориентация закупочной деятельности ***на потребителя***, а не на поставщика.

Товарная категория - *вся* совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как схожие между собой, или товары совместного использования или взаимозаменяемые.

В качестве примера…

- ✔ Первый магазин OBI был открыт в Германии в 1970 году.
- ✔ В основу работы компании - совершенно новая для страны и того времени **бизнес-идея – магазин формата «сделай сам»** (уникальность идеи - один магазин объединил под своей крышей весь ассортимент товаров для выполнения ремонтных и садоводческих работ)
- ✔ Едва ли основатели компании – Эмиль Люкс и Манфред Маус – могли представить себе, что их бизнес-идею ждет такой оглушительный успех. В самом первом магазине OBI, открытом в Гамбурге, работало всего 12 служащих, а его площадь составляла 870 кв. м.

- ✔ Сад
- ✔ Строительство и ремонт
- ✔ Свет
- ✔ Напольные покрытия
- ✔ Отопление
- ✔ Дом и автомобиль
- ✔ и т.д.

OBI®

Управление марочным товаром/брендом

(на этапе зрелости)

Определение бренда -

- неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, которое он производит на потребителей и результатом их опыта в использовании бренда. (Дэвид Огилви – основоположник современной рекламы).

- «бренд существует только в сознании потребителей и без их эмоциональной приверженности они есть и будут просто обезличенными предприятиями, товарами и услугами… Бренд – это и есть совокупность взаимоотношений между товаром и потребителями…» (Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент: Пер. с анг./ под ред. С.Г. Божук – СПб., 2003. – С. 30)

Линейные расширения марки

- Выпуск дополнительных товарных единиц, в той же категории товаров, под тем же брендом, но с новыми характеристиками (ароматами, формами, размерами упаковки)

«Крепко ударяет!»

При выводе новых упаковок необходимо учитывать особенности потребительского поведения:

1. «Справедливая цена» на новый размер упаковки (устанавливается путем специального исследования)
2. Новые упаковки не должны рекламироваться (существует жесткая связь в сознании потребителя между правильным объемом упаковки и определенным товаром)

Марочные расширения (уже существующей марки)

Создание зонтичных марок, когда под одним брендом продаются товары из разных категорий

- Европа – 2009 год;
- Россия – 2011год.

Целевая аудитория мороженого KIT KAT - активные и динамичные людей, которые любят побаловать себя вкусным мороженым или утолить голод, особенно в жаркие летние месяцы.

Другие возможности «Оживления» продаж марки на этапе зрелости

1. Увеличение потребления
2. Поиск новых сфер применения
3. Поиск новых сегментов
4. Поиск новых рынков
5. Репозиционирование (реальное, психологическое, конкурентное)
6. Дополнения товара/услуги
7. Интенсификация коммерческих усилий
8. Новые каналы дистрибуции
9. Снижение цен
10. Повышение прибыльности

1. Увеличение потребления

- «Подходит для частого использования»

2. Поиск новых сфер применения

3-4. Поиск новых сегментов и рынков

Компания **Johnson** & **Johnson**.
Бренд **Johnson**'s **Baby** появился в 1893 году

5. Репозиционирование (реальное, психологическое, конкурентное)

- Варианты:
- Реальное (модернизация марки за счет использования новых технологий, введения дополнительных функций или изменения дизайна продукта);
- Психологическое
- Конкурентное

6. Дополнения товара/услуги

7. Интенсификация коммерческих усилий

- Стимулирование розницы бонусами и заключение эксклюзивных договоров на поставку

8. Новые каналы дистрибуции

- Дополнительные каналы сбыта (например, HoReCa, открытие собственных фирменных магазинов)

БАЛТИКА

9. Снижение цен

- Британская Diaego Plc. объявило о намерении снизить в России отпускные цены на свой элитный алкоголь для увеличения российских продаж на 30% (высокие цены из-за большой торговой наценки розничных продавцов: Европа – 15%, Россия – 50%)

10. Повышение прибыльности

Можно добиться путем:

- снижения издержек;
- повышения цен

Например, с 1 января 2003 года повысились акцизы на пиво на 25%.

Часть II.
Основные инструменты управления продуктовой политикой международной компании

Основные методы портфельного анализа

- ✔ Матрица BCG
- ✔ Матрица Ансоффа
- ✔ ABC-анализ классический и совмещенный анализ ABC-XYZ
- ✔ Матрица MacKinsey / GE или матрица «привлекательность отрасли (рынка)

Матрица BCG (Boston Consulting Group, БКГ, «рост – доля рынка»)

- ✔ самым известным методом портфельного анализа, с помощью которого анализируются позиции товара компании.
- ✔ разработана в начале 70-х годов XXв. Бостонской Консалтинговой Группой.
- ✔ цель матрицы BCG - оценка товаров компании в зависимости от доли их на рынке и темпа роста рынка данного товара.

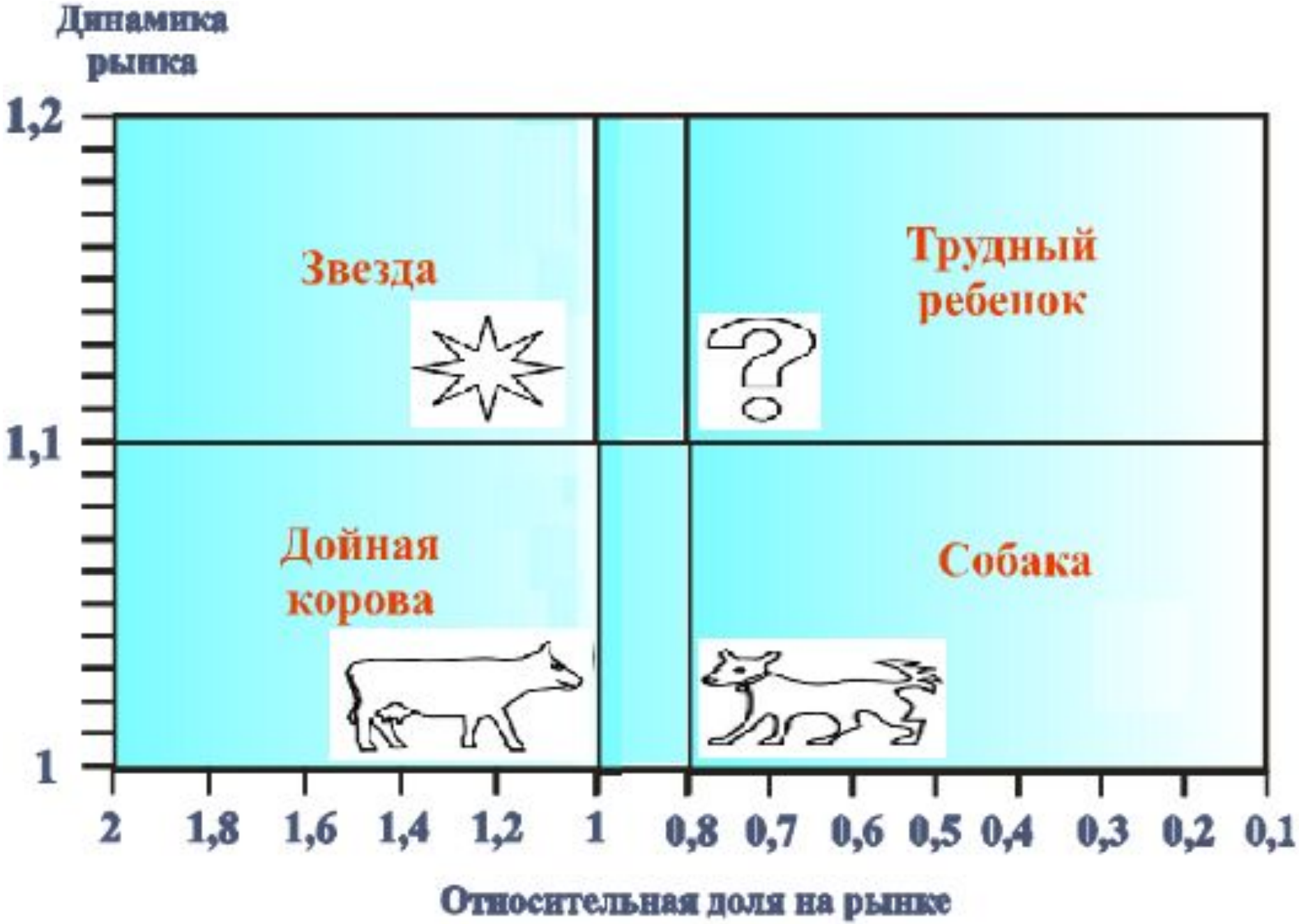
В матрице BCG выделяют четыре группы товаров:

1. Знаки вопроса или трудные дети. Это новые товары, у которых наблюдается высокий темп роста продаж, низкая норма прибыли в краткосрочном периоде и высокие затраты на их поддержку и развитие. В отношении данных товаров применяется стратегии инвестирования или селективного развития.

2. Звезды. Это товары – лидеры растущего рынка с высоким темпом роста продаж и высоким уровнем прибыли, но высокими затратами на продвижение. В отношении данных товаров применяется стратегия сохранения лидерства.

3. Дойная корова. Это товары – лидеры стагнирующего рынка с высоким уровнем прибыли, с незначительными инвестициями на развитие и продвижение, но без дальнейшей перспективы роста. Для данных товаров применяется стратегия получения максимальной прибыли.

4. Собаки, темные лошадки или хромые утки. Это новые товары, которые потерпели неудачу или товары падающего рынка, которые характеризуются низкой нормой прибыли или убыточностью и, практически, отсутствием возможностям по росту продаж. В отношении данных товаров применяется стратегии ухода с рынка либо снижения активности. Альтернативой может быть обновление либо репозиционирование товара.


Динамика рынка
1,2
1,1
1
Звезда
Трудный ребенок
Дойная корова
Собака
2
1,8
1,6
1,4
1,2
1
0,8
0,7
0,6
0,5
0,4
0,3
0,2
0,1
Относительная доля на рынке

Матрица Ансоффа (матрица «продукт - рынок»)

Была создана Игорем Ансоффа в 1957г. в Harvard Business Review.

Выделяют 4 стратегии направления бизнеса:

1. Стратегия проникновения на рынок (совершенствования деятельности) предполагает рост компании за счет увеличение доли существующего рынка товара.

2. Стратегия развития (расширения) рынка предполагает рост компании за счет формирования спроса на существующий товар на новых рынках.

3. Стратегия развития товара характеризует рост компании за счет формирования спроса на новые товары на существующем рынке, заполняя рыночные ниши

4. Стратегия диверсификации предполагает выход компании на новый рынок с новым товаром.

Матрица Ансоффа

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития рынка
Новый товар	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификация

ABC – анализ

- позволяет выявить наиболее значимые, с точки зрения объема продаж, товары.
- Данный анализ осуществляется с периодичностью один раз в год.
- ABC-анализ можно проводить по следующим направлениям: отдельного бренда, всего ассортимента компании, сырья и материалов, потребителей, поставщиков, дистрибьюторов, отдельных подразделений и т.д.

В основе ABC-анализа лежит «Правило (принцип) Парето», которое предполагает, что 20% товаров обеспечивает 80% дохода компании.

В соответствии, с данным правилом все товары подразделяют на три группы:

1. **Группа «А»** обеспечивает в среднем 75-80% продаж 15-20% товаров.
2. **Группа «В»** обеспечивает в среднем 15-20% продаж 20-35% товаров.
3. **Группа «С»** обеспечивает 5 % продаж при 50-60% товаров.

Характеристики групп АВС-анализа

- **1. Группа «А»** - это самые ценные для компании товары, которые обеспечивают максимальные продажи и постоянно находятся в ассортименте. Данные товары находятся под жестким контролем компании и на них выделяются значительные инвестиции.
- **2. Группа «В»** - это товары, обеспечивающие стабильный объем продаж для компании, как правило, в краткосрочном периоде. При этом инвестиции в данную группу товаров незначительные и направленные на поддержание текущего уровня.
- **3. Группа «С»** является наименее важной группой товаров, поскольку практически не приносят дохода. В эту группу относятся товары из группы «собаки» и «трудные дети».

Ассортимент компании		Ранжированый ассортимент компании по степени убывания		Объем продаж в %	Объем продаж в % нарастающим итогом в рамках каждой группы	Группа
Продукт 1	25	Продукт 4	100	38,46	38,46	A
Продукт 2	5	Продукт 5	95	36,54	75,00	A
Продукт 3	35	Продукт 3	35	13,46	13,46	B
Продукт 4	100	Продукт 1	25	9,62	23,08	B
Продукт 5	95	Продукт 2	5	1,92	1,92	C
Итого	260	-	260	100	-	-

Однако…

При всех преимуществах АВС-анализ не учитывает частоты покупки и сезонности колебания спроса!

XYZ-анализ характеризует ассортимент товаров компании по уровню сезонности спроса и степени стабильности продаж, путем расчета коэффициента вариации каждой товарной позиции.

Все товары можно подразделить на следующие группы:

1. **Группа «X»** - от 0% до 10% - данная группа товаров характеризуется высокой степенью прогнозирования и стабильностью продаж;
2. **Группа «У»** - от 10% до 25% - данная группа товаров характеризуется средней степенью прогнозирования и определенными сезонными колебаниями;
3. **Группа «Z»** - от 25% - данная группа товаров характеризуется низкой степенью прогнозирования и нерегулярным потреблением.

9 групп совмещенных ABC-анализа и XYZ-анализа

AX (высокая степень прогнозирования, стабильность продаж)	**AY** (средняя степень прогнозирования, потребление характеризуется сезонными колебаниями)	**AZ** (низкая степень прогнозирования, потребление характеризуется нерегулярным потреблением)
BX (высокая степень прогнозирования, стабильность продаж)	**BY** (средняя степень прогнозирования, потребление характеризуется сезонными колебаниями)	**BZ** (низкая степень прогнозирования, потребление характеризуется нерегулярным потреблением)
CX (высокая степень прогнозирования, стабильность продаж)	**CY** (средняя степень прогнозирования, потребление характеризуется сезонными колебаниями)	**CZ** (низкая степень прогнозирования, потребление характеризуется нерегулярным потреблением)

Матрица MacKinsey / GE (матрица «привлекательность отрасли (рынка))

- ✔ метод портфельного анализа, который определяет стратегию развития ассортимента компании.

- ✔ была разработана консалтинговой компанией «MacKinsey & Co» и корпорацией «General Electric» в 70-х годах XXв.

- ✔ позволяет определить дальнейшие направления развития коммерческой деятельности компании; в каких направлениях коммерческой деятельности компания будет нести убытки; какие группы товаров требует повышения конкурентоспособности; какие группы товаров требуется в дальнейшем развивать.

Матрица MacKinsey

		Конкурентоспособность компании		
		Высокая (8-10 балла)	Средняя (4-7 балла)	Низкая (0-3 балла)
Привлекательность рынка	Высокая (8-10 балла)	Победитель 1 Эксплуатировать	Победитель 2 Инвестировать в развитие	Знак вопроса Развиваться избирательно
	Средняя (4-7 балла)	Победитель 3 Защищать позиции	Средний бизнес Осторожное развитие	Проигравший 1 Ограниченное расширение или эксплуатация
	Низкая (0-3 балла)	Созидатель прибыли Сохранять или перенаправлять	Проигравший 2 Готовиться к отступлению	Проигравший 3 Выводить с рынка

Матрица GE

		Конкурентоспособность компании		
		Высокая (8-10 балла)	Средняя (4-7 балла)	Низкая (0-3 балла)
Привлекательность рынка	Высокая (8-10 балла)	Победитель 1 1	Победитель 2 3	Знак вопроса
	Средняя (4-7 балла)	Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 1
	Низкая (0-3 балла)	Созидатель 2	Проигравший 2 4	Проигравший 3 5

Зона 1 - Наращивание **Зона 3 - Наращивание\ Удержание \ Исчерпание**

Зона 2 - Удержание **Зона 4 - Исчерпание** **Зона 5 - Сворачивание**

ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ!

Сбалансированный портфель должен содержать в большей части «победителей»;

часть «победителей», которые развиваются;

незначительную часть «созидателей прибыли» и «знаков вопроса».

Спасибо за внимание!
Ваши вопросы?