



Высшая школа маркетинга
и развития бизнеса

Презентация исследования
«Современные тренды технологического
продакт менеджмента»

Б.Е. Токарев

Москва, 2013 год



Переход от старой к новой модели бизнеса

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

		Стратегия PUSH	Стратегия PULL		
		МАРКЕТИНГ			Новая модель
		Ориентация на производство	Ориентация на потребителя		
		ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ			
		Незавершенный продукт	Прямые поставки		
		ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ			
	Старая модель	Владение производством	Передача производства		
		ФИЗИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ			



Результативные тенденции

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

Старый подход	Новый подход
Последовательный процесс	Параллельный процесс
Функциональная ориентация	Межфункциональная ориентация
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
Узкоприменяемые инструменты	Сложные инструменты поддержки и анализа: QFD, ConJoint, Kano, RPS



Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

«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»

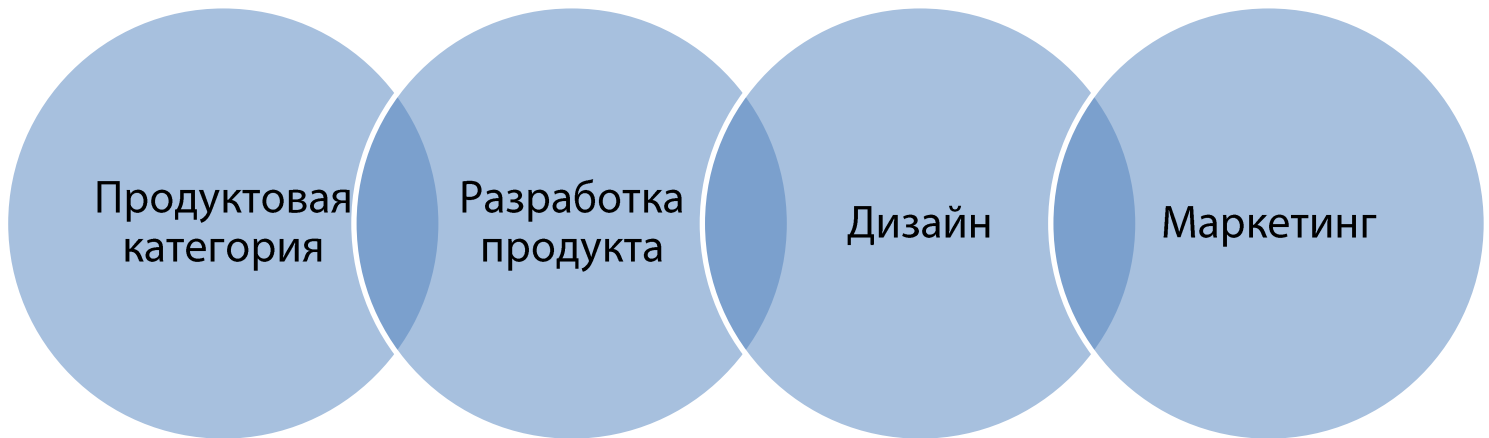
[Источник: Luke Williams. Disrupt: Think unthinkable to spark transformation in your business. – FT Press, 2011]

**Возникает необходимость
объединения усилий
инженеров+дизайнеров+маркетологов**



Переход от последовательной модели

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса





К новой модели «интеграционных групп»

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса





Факторы, стимулирующие ИННОВАЦИИ

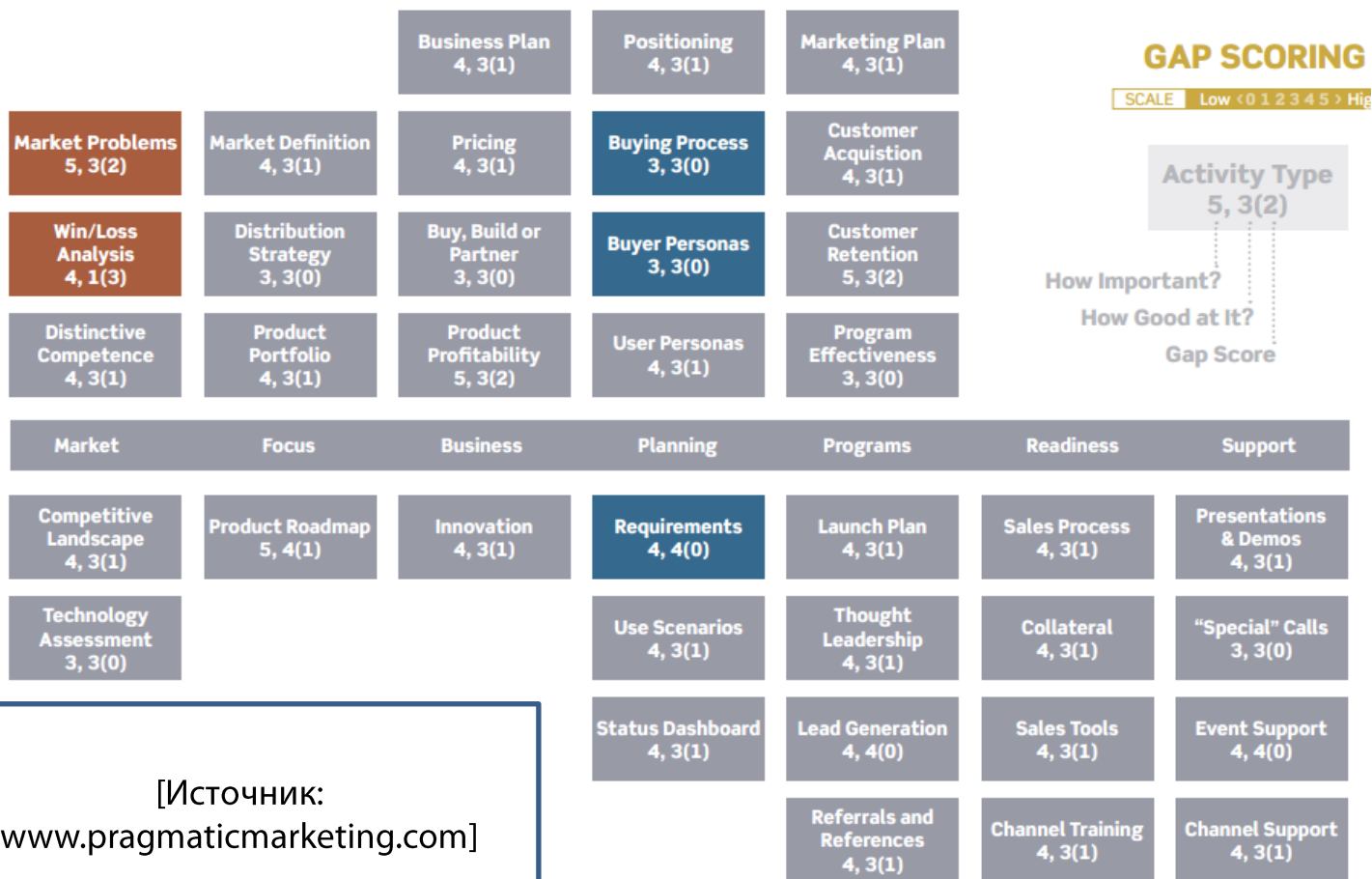
Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

Внутренняя среда компании, система управления	Многоплановые усилия по разработке новых продуктов; Непрерывный процесс усовершенствования; Система измерения результатов (KPI); Система поощрений за креативность и новаторство Взаимодействие подразделений, вовлеченных в инновационные процессы.
Поддержка	Прочные связи с разработчиками (внутри компании и вне); Приверженность топ-менеджмента инновациям; Господдержка.
Персонал	Генераторы идей, менторы; «Внутренние» предприниматели; Отсутствие противодействия инновациям.



Сравнение показателей (2013г.)

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса



[Источник:
www.pragmaticmarketing.com]



Соотношение работников

[Источник: www.pragmaticmarketing.com]

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

P³: Peer-to-Peer Proportions

For every 1 product manager at a company, there are:



7
Engineers/
Developers

6
Sales
People

2
Quality
Assurance

1
Project
Managers

1.4
Sales Engineers

.9
Business
Analysts

.8
Product-level
Architect

.7
UX Designers

1
Engineering/
Development Manager

.6
Marketing
Communications

.6
Product
Owners

.6
Product
Marketers

These Numbers Represent Some Very Positive Trends in the Industry

1:1 Product Manager to Development Manager

Ten years ago this number was roughly 1:2. More product managers means a better ability to support the entire process and more time for strategic activities.

.7:1 UX Designer to Development Manager/ Product Manager

Let's be honest. At most companies, this position didn't even exist 10 years ago. We've now got experts, not amateurs, creating user interfaces that match the market's needs and expectations.

1:4 Sales Engineer to Sales People

We're always pleased when we see an increase in the number of sales engineers. They play a critical role in the sales process and where they don't exist there is often a vacuum which product managers and marketers must fill.



Стратегии фокусирования

[Источник: N. Capon Managing marketing in the 21 century. Columbia University, NY. – 2009.]

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса





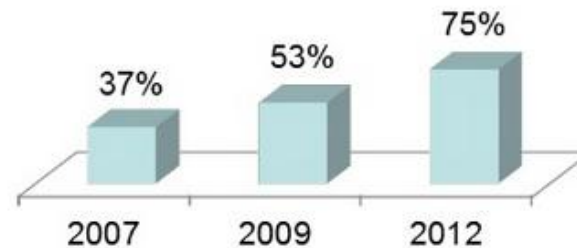
Отношение руководителей к глобализации

[Источник: KPMG LLP Study, 2012]

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса



% US Mid-Market Executives Who Say Global Expansion is Key to Growth





Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

As the product perspective in the tech industry progresses, there is an increased need for individuals to drive innovation – i.e. people such as product managers.

<http://www.productleadership.in/10-must-have-product-management-skills/>

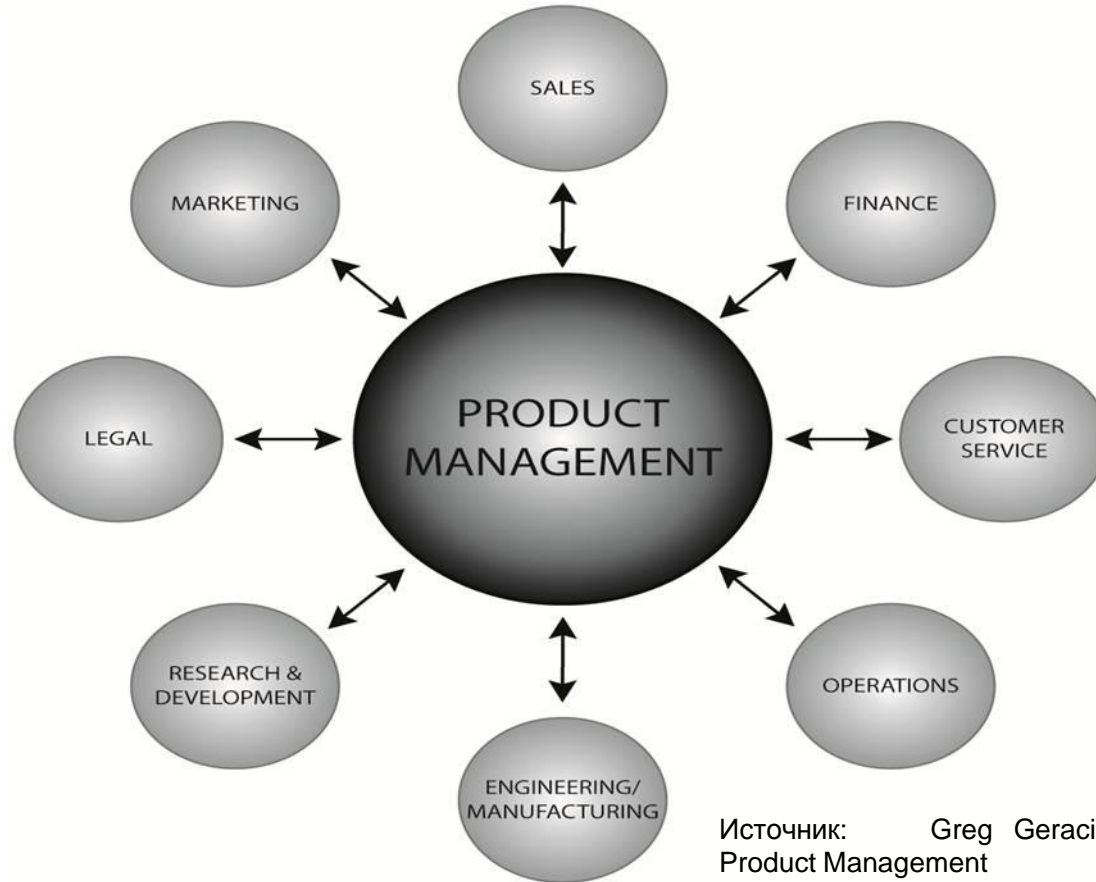
[С ростом возможностей продукта в технологическом производстве, растет потребность в личностях, которые развивают инновации, таких как продакт менеджеры.]

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.

На начальных стадиях вовлеченность наивысшая, но активность работников может угасать по мере развития продукта. (СФ, №12, 2013)

«The true value of product management is the function's unique focus on creating and sustaining value throughout the entire product life cycle.»

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса



Источник: Greg Geracie. Take Charge Product Management
<http://www.actuationconsulting.com/blog/2012/04/02/hello-world-2/>



Требования к компетенциям ПМ

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

- **Основные:**

Понимание бизнеса : как определить рыночные возможности, оценить степень конкурентной дифференциации, разработать продуктовую стратегию, маркетинг, отобрать партнеров и др.

Экспертная область - «Адвокат потребителя» (Microsoft). Техническая и технологическая подготовка.

Навыки коммуникаций – наличие способности разговаривать на ОДНОМ языке с разными группами: инженерами, дизайнерами, потребителями, плановиками и финансистами, с производителями. «Многоязычный толмач»!

Способность принимать решения в области ответственности.

- **Сопутствующие:**

Знание продукта и понимание его характеристик;

Видение будущего продукта;

Поддержание своего уровня на уровне развития отрасли и понимание сущности конкуренции

Соединять строгую аналитику с креативностью

Следование принципам приоритета потребителя для бизнеса, заботясь о качестве продукта



Сравнение доходов

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

WORLD	Average Salary	Average Bonus Range
Australia	\$145,000	\$11,875 - \$16,875
Canada	\$102,300	\$8,600 - \$13,600
France	\$100,900	\$14,090 - \$19,090
Germany	\$96,000	\$4,510 - \$9,510
India	\$54,000	\$3,300 - \$8,300
Switzerland	\$122,000	\$8,020 - \$13,020
UK	\$106,100	\$6,940 - \$11,940
US	\$117,000	\$11,380 - \$16,380



Предназначение продакт менеджера

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

БЫТЬ «МОСТОМ»,
соединяющим
инновации, разработанные компанией,
И
рынком
«Мини-СЕО»

Его функции одни из самых аморфных в компании



Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

Для продакт менеджмента проявляется тенденция
перестроения от модели

Креатив + Аналитика

к модели

Строгая аналитика + Креатив

Перестроение мышления продажи продукта к
продаже комплексного продукта, включающего
набор

Продукт + Услуга + информация



Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

Активное привлечение потребителей, покупателей к соучастию в разработке, тестировании, дизайне, на основе открытых инноваций и краудсорсинга

Необходимость внедрения информационных систем, поддерживающих взаимоотношения всех участников.

Интернет и мобильные технологии позволяют оперативно взаимодействовать с потребителями и проводить исследования на всех этапах.

Этнография

Источники: Steve Blank, Bob Dorf. The StartUp. – K&S Ranch Inc., 2012;
<http://careers-in-marketing.com/pmfacts.htm>



Две стратегии управления продуктом

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

Пассивная: мониторинг рынка, отслеживание требований рынка, подстраивание под них

- Продукт в начале жизненного цикла и ему нужна поддержка в определении содержания и потребительских свойств
- Продукт инновационный и нет гарантии того, что разработчики его доведут до «ума»

Проактивная: на основе комплексного анализа рынка и наличия подтверждения о достаточности качества продукта

- Есть хорошо доработанный продукт и происходит его активное внедрение на рынок
- Надежное взаимодействие с разработчиками и производителями

Источник: <http://www.comparebusinessproducts.com/briefs/five-considerations-creating-product-management-function-and>



Кого готовить?

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

**Требование времени:
подготовка инженеров-маркетологов!
(маркетологов-инженеров – затруднительно).**

Когда продакт менеджер ОБЯЗАН обладать техническими компетенциями:

- Когда продукт технически сложный и трактовка потребительских требований разработчикам требует понимания сути технологий;
- Когда в компании преобладают люди с бизнес-ориентацией.
- На начальных этапах разработки и стартапа.

Когда снижаются требования к техническим компетенциям продакт менеджера:

- Когда в компании сформирована технологическая культура, и проблемы связаны с пониманием рынка;
- Когда продукт находится на стадии стабильного роста или насыщения.

Источник: <http://www.comparebusinessproducts.com/briefs>
<http://www.dep-reporters.com/uncategorized/high-tech-product-management.html>



Важные факторы развития продакт менеджмента:

Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

Прослеживается явление «внутреннего предпринимательства»

Поиски латентного спроса

Глобализация, которая требует дифференциального подхода

Линейка продуктов подгоняется под страны

Разрабатываются продуктовые Дорожные карты, что требует обновления подходов в планировании

Набирает силу категорийный менеджмент



Высшая школа маркетинга и развития бизнеса

Спасибо за внимание

www.marketing.hse.ru

Москва, Малая Ордынка, 17, +7 (495) 959-45-52, www.marketing.hse.ru