

## **Продакт менеджер технологической инновации: кто и зачем?**

**Токарев Б.Е.,  
к.т.н., доцент,  
зав.центром Маркетинг инноваций  
Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ**

Рынки инновационных продуктов в настоящий период являются одними из ключевых драйверов экономики. Эти рынки столь же сложные, сколько и привлекательные, втягивают в свои орбиты все больше участников. Работа на этих рынках требует специфических знаний и навыков, основная цель которых – снизить стратегическую неопределенность рынка и продукта.

Современная теория и практика уделяет очень пристальное внимание разработке подходов к анализу инновационных продуктов высоких технологий. Применение методически обусловленных методик, реализуемых на различных этапах от разработки идеи концепции продукта до его активного рыночного роста, позволяет повысить шансы на успех рыночной судьбы инновационного продукта, оценить потенциальные возможности его продаж, представить убедительные аргументы для руководства компании, инвесторов, венчуров и бизнес-ангелов и других.

Однако, все действия, обусловленные необходимостью понимания рынков и потребителей, носят вероятностный характер. Этот факт содержит в себе глубинные проблемы понимания возможностей внедрения инноваций в целом, а инноваций технологических, которые находят применение в создании новых для рынка продуктов, в особенности. Каждый из этапов, который может пройти новый для рынка продукт, обладает своими закономерностями, но все они формируют общие закономерности их взаимообусловленности. В то же время каждый этап имеет очень четкие показатели результативности, при достижении которых происходит естественный переход от предыдущего к последующему.

Мы выделяем инновационные высокотехнологичные продукты по той причине, что им в значительно большей мере присуще все стратегические неопределенности результата, нежели с продуктами традиционными для рынка. Известные потребителям продукты, прошедшие некоторую модификацию, и также имеющие право называться инновационными, значительно менее подвержены рискам неприятия потребителями, неопределенного позиционирования. Для таких продуктов имеются возможности получить статистику продаж, как самого продукта, так и его аналога, проанализировать динамику рыночных показателей. Именно эти возможности отсутствуют у высокотехнологичных инновационных продуктов. Если для примера задаться вопросом,

что сложнее и менее рискованно осуществить: пионерный вывод iPhone на рынок или его пятую модификацию? Ответ очевиден, несмотря на то, что в последних модификациях содержится много такого, что в первоначальной версии не отсутствовало.

Основные типовые этапы развития инновационного продукта от новой технологии можно представить в виде последовательности рис. 1.

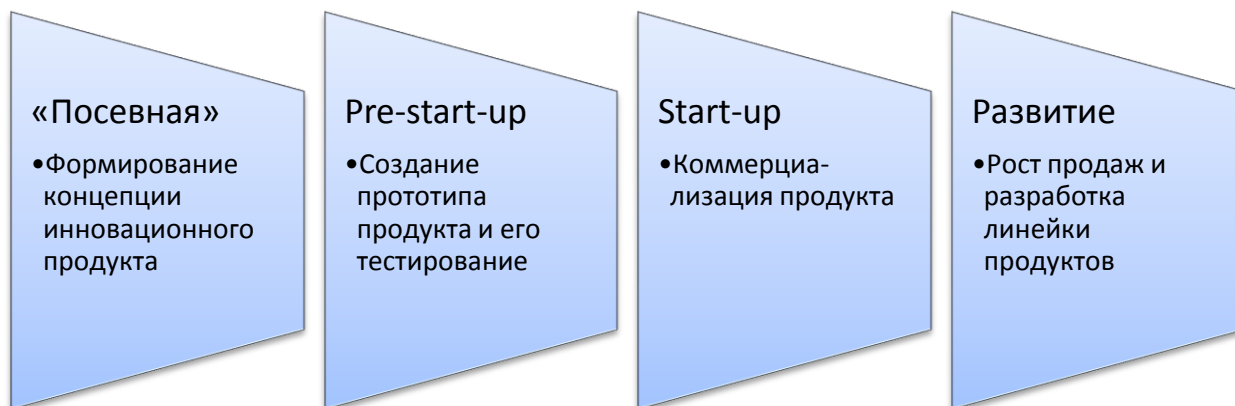


Рис. 1. Этапы работ с инновационным продуктом и их основное содержание

Анализ хронологии последовательности разработки, внедрения и развития рыночных инновационных продуктов показал необходимость строго обусловленного маркетингового подхода к действиям, адекватным рыночной ситуации на каждом этапе.

В последние годы актуализируется проектный подход организации работы по поиску возможностей применения и внедрения инновационной технологии, состоящий в придании в компании расширенных полномочий менеджеру (в некоторой степени реализуется принцип единоначалия) по формированию общего направления ведения разработки продукта на основе новой технологии, его внедрения на рынок и последующего расширения продуктовой линейки. Очевидно, что на всех стадиях жизненного цикла инновационного продукта потребуется активная работа по поддержанию роста и развитию продукта. Такое направление получило название продакт менеджмент, или в переводе - управление продуктом.

Бизнес понял, что формально 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. Им является продакт менеджер – специалист по управлению разработкой, внедрением на рынок и развитием инновационного высокотехнологичного продукта.

Анализ обязанностей продакт менеджера показал весьма широкий спектр, от вникания в суть применяемых в продукте технологий до маркетинга. Основные субъекты

взаимодействия продакт менеджера внутри компании и вне ее схематично представлены на рис. 2.

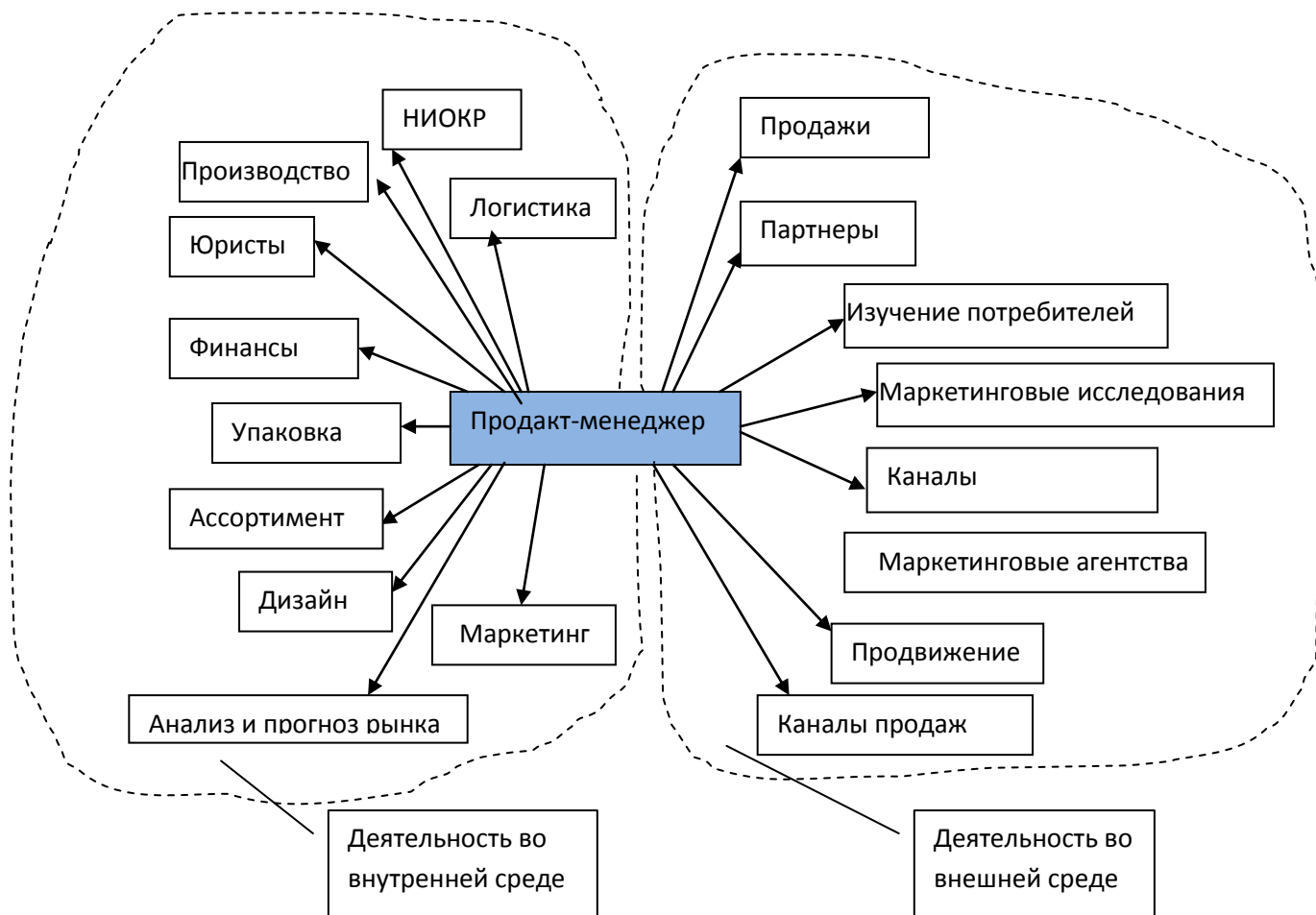


Рис. 2. Визуализация функциональных взаимоотношений продакт менеджера

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

- взаимодействие с отделом НИОКР и производством;
- тесная работа с планово-экономическими службами;
- сотрудничество с партнерами по бизнесу;
- партнеры и каналы продаж;
- маркетинг.

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

маркетинг! Ряд признанных специалистов<sup>1</sup> определяет суть данной должностной позиции как менеджер по маркетингу продукта.

Крылатая фраза «инженеры делают устройства (devices), а маркетолог создает продукт, как нельзя лучше отражает суть предназначения продукта менеджера. В некоторых зарубежных источниках<sup>2</sup>, расширяют данное высказывание, называя его «Адвокатом» потребителя. Думается, что такое определение выбрано не случайно. Оно отражает главное в работе такого специалиста – нацеленность на понимание потребителей, формирование технических требований к продукту на основе изучения потребностей покупателей и пользователей, вникание в процессы, протекающие на рынке, анализ конкурентов. Перечисленные направления работы продукта менеджера этим списком не исчерпываются, но именно они характеризуют ключевой спектр обязанностей, с которыми приходится специалисту сталкиваться: маркетинговые исследования, сегментация рынка и определение целевых сегментов, осуществление рыночного позиционирования, составление маркетинговых планов, разработка маркетинговой стратегии.

Из всех задач, связанных с маркетингом и которые вынужден менеджер разрешать на различных этапах жизненного цикла, следует выделить две основные для инновационного высокотехнологичного продукта, а именно: рынок и потребители.

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 достоинств продукта – это задача маркетологов, одним из ключевых участников которых является продукт менеджер.

«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»<sup>3</sup>.

Исследование потребителей на разных стадиях их взаимодействия с инновационным продуктом<sup>4</sup> формирует возможности улучшать потребительские свойства

---

<sup>1</sup> Репьев А. Маркетинговое мышление – М.: Библос, 2013.

<sup>2</sup> <http://www.microsoft.com/downloads/details.aspx?FamilyID=c54114a3-7cc6-4fa7-ab09-2083c768e9ab&DisplayLang=en>

<sup>3</sup> Williams L. Disrupt: Think unthinkable to spark transformation in your business. – FT Press, 2011

<sup>4</sup> Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования рыночных ниш инновационных продуктов. – М.: Магистр, 2013.

продукта. Анализ групп потребителей позволяет найти новые области применения продукта. Модификация продукта создает предпосылки формирования потребительских качеств продукта, ориентированного под запросы разных групп потребителей, включая малые и специфичные. Реализация перечисленных мероприятий позволит компании осуществить расширение продуктового предложения и занять доминирующее место на рынке.

По данным исследования<sup>5</sup> 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 в настоящее время приходится по 7 инженеров-разработчиков и по 6 представителей продаж.

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 различающихся от одной компании к другой. Тем более, что мы отмечаем важные особенности организации и выполнения работ на различных этапах, от разработки инновационного продукта до расширения продуктовой линейки на его основе.

Поиск решений указанных проблем приводит к необходимости четкого разграничения действий продакт менеджера на разных этапах работы с инновационным продуктом. Анализ специфики содержания комплекса работ на каждом из них требует сформулировать методологические основы по использованию специального маркетингового подхода на различных этапах, что надеемся сможем отразить в последующих публикациях.

---

<sup>5</sup> [www.pragmaticmarketing.com](http://www.pragmaticmarketing.com)