ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 58537— 2019

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКЦИЕЙ

Основные положения

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2019

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»)

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 19 сентября 2019 г. № 715-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2019

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Термины и определения 1
3 Ценность управления продукцией для организации 2
3.1 Разработка процесса управления продукцией 3
3.2 Разграничение рынков промышленных и потребительских товаров 3
4 Управление продукцией в корпоративной цепочке создания добавленной стоимости 3
4.1 Виды воздействий на стратегию в отношении продуктов и услуг 4
4.2 Корпоративная стратегия в отношении продуктов и услуг 4
4.3 Определение места для управления продукцией в компании 4
5 Основные задачи управления продукцией 5
5.1 Полномочия менеджера по продукции 5
5.2 Процесс управления продукцией 6
5.3 Управление портфелем продукции 13
6 Функции менеджера по продукции и области его ответственности 15
6.1 Функции менеджера по продукции 15
6.2 Области взаимодействия при управлении продукцией 17

Введение

Настоящий стандарт разработан техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент» и является результатом работы специалистов по стандартизации, устанавливающих требования к компетенциям сотрудников структурных подразделений производственных предприятий и компаний, напрямую ответственных за процессы управления продукцией. Данное направление является основной межотраслевой дисциплиной, занимающейся разработкой, производством и маркетингом технической продукции, в него входят формулирование и реализация стратегии выпуска продукции и связанных с ними задач по координации, находящихся на стыке между процессами взаимодействия с клиентами, разработки и проектирования, производства, продажи и маркетинга. Сотрудники компаний, ответственные за принятие решений и соответствующие мероприятия, несут персональную ответственность за единичный продукт, за портфель продуктов или за весь ассортимент продукции, а также за собственные продукты в течение всего их жизненного цикла, сопровождая их от выработки идеи до разработки, маркетинга и применения и, наконец, до вывода из обращения (поэтапного снятия с производства).

Сотрудников компании, курирующих и ответственных за процесс создания добавленной стоимости на этапах проектирования и маркетинга, называют «менеджерами по продукции». Они обязаны отслеживать состояние рынка и потребности клиентов для концентрации своего внимания на возникающих проблемах и проработке новых решений, первый этап которых состоит в формировании технико-экономических требований (спецификаций) к продукту и согласовании ожиданий компании с внешними требованиями рынка. При этом требуются определенные технические навыки и знания особенностей рынка. В процессе разработки продукта менеджеры по продукции должны проверять выполнение заключенных соглашений. После разработки продукта их деятельность должна быть сконцентрирована на проработке и оценке рынка. Решения принимаются касательно использования инструментов маркетинга и определения соотношения между ними: методов, касающихся продукции, цен, условий продаж, контактов и распределения товаров. Эта задача обычно требует от менеджеров по продукции, которые в конечном итоге будут нести ответственность за ее успех на рынке, по крайней мере, нескольких лет соответствующего профессионального опыта.

Настоящий стандарт разработан с целью удовлетворения растущего спроса на инженеров в области управления продукцией, а также спроса на образование и обучение сотрудников по данному направлению.

Целью настоящего стандарта является определение унифицированных требований к инженерам в области управления продукцией и проектирования «идеальных» бизнес-процессов и интерфейсов.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКЦИЕЙ

Основные положения

Product management. Fundamentals

Дата введения — 2020—01—01

1 Область применения

Рекомендации, приведенные в настоящем стандарте, предназначены для производителей технической продукции и услуг, которые стремятся создать или усовершенствовать функции управления продукцией в рамках своей компании.

Настоящий стандарт содержит положения, разъясняющие сотрудникам и менеджерам, ответственным за управление продукцией, важность этой дисциплины для достижения успеха на рынке, а также определяет необходимые обязанности и навыки (компетенции), которыми должны обладать менеджеры по продукции, чтобы их продукция была успешной на рынке.

Настоящий стандарт может быть использован следующими целевыми группами:

- менеджерами по продукции;
- предпринимателями, владельцами процессов и руководителями предприятий;
- руководителями отделов маркетинга, сбыта и развития;
- менеджерами по кадрам и руководителями проектов;
- консультантами в области менеджмента;
- учебными и образовательными организациями;
- университетами, в которых читаются соответствующие дисциплины.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

2.1 **бизнес-план** (business plan): Концепция предпринимательской деятельности бизнес-модели, продукта или группы продуктов, реализуемая в виде плана или программы осуществления бизнес-операций, содержащая сведения о фирме, продукте и его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации бизнес-операций и эффективности их выполнения.

Примечание — В бизнес-плане учитываются концепция продукции и маркетинга, экономическая и маркетинговая среда, рыночная стратегия, намеченные цели и необходимые ресурсы. Бизнес-план должен четко раскрывать предпринимательский потенциал, а также все потенциальные возможности и риски.

2.2 **продукт** (product): Изделие и/или услуга, которые в настоящее время и в будущем будут предлагаться компанией и обладают определенной ценностью для существующих или потенциальных клиентов.

2.3 **тип продукта** (product type): Специфическая для продукта или набора услуг форма, ассоциированная с модификацией продукта с целью его дифференциации, диверсификации или вариации.

Примечание — Дополнительные типы продуктов возникают при их модификации, которая изменяет номенклатуру продукции:

- Дифференциация продукции — увеличение глубины ее номенклатуры (за счет создания альтернативных продуктов).
- Диверсификация продукции — увеличение ширины ее номенклатуры (за счет создания дополнительных продуктов).
- Вариация продукции — замена продукта в уже существующей номенклатуре на другой продукт.

Издание официальное

2.4 **управление продукцией** (product management; PM): Контроль и мониторинг процесса разработки продукта, многофункциональная координация основных видов деятельности на протяжении жизненного цикла продукта, группы продуктов или модельного ряда (линейки) продуктов.

2.5 **процесс управления продукцией** (product management process): Комплексное систематическое принятие решений и производственный процесс, предназначенные для управления продукцией.

Примечание — См. рисунок 2 в 5.2.

2.6 **менеджер по продукции** (product manager): Сотрудник организации, ответственный за выполнение этапов процесса управления продукцией.

2.7 **жизненный цикл продукта** (product life cycle): <в контексте этапов> Цикл, охватывающий четыре основных этапа продукта — «запуск», «рост», «зрелость» и «упадок» — и связанный с активным маркетингом продукта на рынке.

Примечание — Иногда в основу жизненного цикла продукта закладывают процесс, состоящий из пяти этапов — запуска, роста, зрелости, насыщения и упадка.

2.8 **жизненный цикл продукта** (product life cycle): <в контексте времени> Время, отсчитываемое от этапа наблюдения (включая этап создания) до этапа вывода продукции на рынок, которое включает в себя помимо этапа наблюдения за рынком, формирования идеи, разработки продукта и его производства, которые предшествуют маркетингу, в том числе этап ухода с рынка, который следует за активным маркетингом.

Примечание — См. рисунок 2 в 5.2.

2.9 **план маркетинга продукции** (product marketing plan): План, предназначенный для определенной комбинации продукта и рынка, описывающий:

- ситуацию на рынке (клиентов, конкурентов, собственную компанию, рыночную среду);
- стратегию в отношении продукта/рынка (их позиционирование);
- цель создания продукта;
- ресурсы и меры, запланированные для оперативной реализации продукта.

Примечание — План маркетинга продукта является основным инструментом управления продукцией.

3 Ценность управления продукцией для организации

В соответствии с настоящим стандартом управление продукцией определяет форму полного жизненного цикла продукта и, следовательно, отвечает за успех продукта (или портфеля продуктов) на рынке в целом. Жизненный цикл продукта начинается с формирования идеи и продолжается планированием и разработкой продукта посредством его маркетинга вплоть до ухода с рынка (поэтапного снятия с производства), с последующей утилизацией продукта. В соответствии с задачами высшего уровня, стоящими перед продуктами и услугами компании, для успешной реализации политики компании на рынке товаров и услуг управление продукцией определяет и формирует стратегии, связанные непосредственно с каждым продуктом (портфелем продукции).

В настоящем стандарте предложен целостный процесс управления продукцией, включающий все необходимые и связанные с ней решения и задачи, соответствующие этапам ее жизненного цикла. В отличие от маркетинга жизненный цикл продукции не ограничивается рассмотрением лишь рыночной фазы. Полный жизненный цикл продукции (в контексте настоящего стандарта) охватывает все без исключения этапы, связанные с ней как внутри компании, так и вне ее, начиная от этапа выработки исходной идеи продукта и заканчивая этапом окончательного удаления продукта с рынка. Целостное описание процесса управления продукцией охватывает все важные области взаимодействия управления продукцией как внутри компании, так и вне ее, а также содержит анализ множества различных функций (ролей), которые ответственный за процесс менеджер по продукции должен выполнять на том или ином этапе жизненного цикла продукта.

В контексте настоящего стандарта термин «управление продукцией» относится к тем сотрудникам компании, которые координируют все задачи, связанные с процессом принятия решений и выработкой мероприятий по созданию и обслуживанию продукта. Термин «менеджер по продукции» является синонимом того сотрудника компании, который несет ответственность за реализацию всех указанных процессов или, по крайней мере, их наиболее важных этапов.

3.1 Разработка процесса управления продукцией

Основополагающий принцип, обеспечивающий использование именно этой формы управления, состоит в том, что только менеджер по продукции несет ответственность за целевое / групповое проектирование продукта (или портфеля продуктов). Необходимость в разработке процесса управления продукцией возникает в тех случаях, когда номенклатура продукции компании достигает таких масштабов, при которых ее руководство уже не может нести ответственность за коммерческий успех своих продуктов на рынке. Процесс управления продукцией позволяет систематизировать целевое взаимодействие всех сотрудников компании, связанных с процессом создания добавленной стоимости продукта.

Благодаря все более широкому внедрению управления продукцией возникло множество различных ключевых видов деятельности. В отличие от сектора потребительских товаров, в котором основное внимание уделяется маркетингу и продажам (сбыту), в секторе продукции производственно-технического назначения существуют дополнительные технические аспекты разработки, производства и применения.

3.2 Разграничение рынков промышленных и потребительских товаров

Инженер как менеджер по продукции может переходить на рынки промышленных товаров и даже иногда решать проблемы, связанные с требованиями рынка, которые предъявляются к достаточно сложным товарам производственно-технического назначения. В настоящем стандарте рассматривается управление продукцией на рынках промышленных товаров, т. е. на уровне B2B маркетинга (бизнес-бизнес).

3.2.1 Рынки потребительских товаров

На рынках потребительских товаров в качестве покупателей выступают конечные потребители, для которых, как правило, характерны индивидуальность и отсутствие формализма при принятии решений о покупке товаров. Процесс производства потребительских товаров обычно стандартизирован и предназначен для производства их в больших объемах. Продажи обеспечиваются с помощью многоуровневой системы сбыта и распределения, поэтому одной из главных особенностей рынков потребительских товаров является опосредованная связь между производителем и клиентом, которая принципиально не изменилась даже с появлением сети Интернет. В связи с тем, что сегодня многие потребительские рынки перенасыщены и у многих продуктов практически отсутствуют существенные отличия, маркетинг потребительских товаров в высшей степени является бренд-ориентированным.

3.2.2 Рынки промышленных товаров

Товары промышленного назначения продаются компаниям или организациям, которые часто оказывают дополнительные услуги по обслуживанию приобретенного продукта. Спрос является производным фактором, зависящим от спроса со стороны покупателя «конечного продукта». В зависимости от сложности продукта процессы его закупок обладают различными уровнями формализации и зависят от процессов принятия решений (при разовой или текущей операции). Процесс покупки обычно может зависеть от нескольких лиц (закупочного центра). Продажу продукта производят непосредственно в компании-потребителе или посредством т. н. «межкорпоративной торговли». В отличие от ситуации на рынках потребительских товаров, взаимодействие между производителем и покупателем характеризуется установлением личных контактов, индивидуализацией продукта и предоставлением услуг, связанных с этим продуктом и рассчитанных на долгосрочную перспективу. Из-за растущей взаимозаменяемости продуктов и повышения давления со стороны конкурентов управление брендом (бренд менеджмент) в последнее время приобретает все большее значение и в B2B-секторе.

4 Управление продукцией в корпоративной цепочке создания добавленной стоимости

В настоящее время (за некоторыми исключениями) дальнейшее расширение рынка поставок товаров сталкивается все с более насыщенным спросом, усугубляемым импортом товаров из новых промышленно развитых стран. Полностью сформировавшиеся рынки сбыта и повсеместная глобализация товарных потоков стимулировали компании к поиску все более сложных стратегий в отношении товаров и услуг.

4.1 Виды воздействий на стратегию в отношении продуктов и услуг

Значительные воздействия на стратегии в отношении продуктов и услуг в B2B-компаниях оказывают:

- кастомизированное массовое производство;
- потребности в инновациях;
- глобальные рынки (конкуренция с местными поставщиками, стандарты и рекомендации, разработанные для конкретных стран с учетом локализации);
- изменения внутренних рынков (с изменением спроса);
- бюджет развития и риски, связанные с разработками;
- нехватка ресурсов.

4.2 Корпоративная стратегия в отношении продуктов и услуг

Стратегия компании в отношении продуктов и услуг является основным рыночным инструментом продаж. При этом узкоспециализированная стратегия в отношении продуктов (а также номенклатуры продукции) должна способствовать их адаптации к спросу на целевых рынках сбыта, а более универсальная стратегия в отношении услуг будет увеличивать объем предоставляемых услуг для продуктов (а также номенклатуры продукции) и приводить эти услуги в область услуг, предоставляемых компанией.

Сфера действия стратегии в отношении продукта — это создание и поддержка тех продуктов, которые соответствуют требованиям рынка. При этом продукты будут проходить через все этапы их жизненного цикла — от создания продуктов до их выхода с рынка.

Сфера действия стратегии в отношении услуг включает в себя услуги, связанные не только с продуктами, такими как упаковка, гарантийное и техническое обслуживание, но и с другими, более общими, взаимодействующими аспектами программной стратегии или политики более высокого уровня, направленными на продвижение брэндов, включая их ценовое позиционирование.

Руководство компании несет ответственность за определение и реализацию стратегии в отношении продуктов и услуг. Если объем, разнообразие или сложность продуктов будут превышать определенный уровень, то формулирование стратегии в отношении продуктов и услуг будет передаваться хозяйствующему субъекту, осуществляющему управление продукцией.

4.3 Определение места для управления продукцией в компании

В качестве средства формирования стратегии продукта управление продукцией является, по своей сути, промежуточным звеном между предоставлением услуг и определением ее стоимости (т. е. между технологиями и продажами).

Организационно функция управления продукцией в средних промышленных компаниях часто закрепляется за отделом сбыта или инженерно-техническим отделом. Как правило, ни один из этих вариантов закрепления не дает уровень объективности, необходимый для принятия стратегических решений в отношении продуктов, поскольку управление продукцией, ориентированное на продажи, часто считается недостоверным из-за отсутствия специальных технологических знаний. При этом возникает реальная опасность пренебрежения долгосрочными стратегическими перспективами из-за неудачных продаж в краткосрочной перспективе. Напротив, управление продукцией, ориентированной на технологии, часто бывает слишком далеким от требований рынка, и поэтому получение краткосрочных успехов может создавать риски пренебрежения этими требованиями.

В более крупных компаниях, ориентированных на рынки потребительских товаров, может использоваться дополнительная классификация: размещение при маркетинге; хотя подобное позиционирование такого направления, как управление продукцией, является нейтральным по отношению и к продажам, и к разработке, оно при определенных обстоятельствах не срабатывает в компаниях, производящих промышленные товары, по причине того, что мнение отдела компании часто не воспринимается из-за неправильной интерпретации функции маркетинговой коммуникации (см. рисунок 1).

Другой возможный вариант позиционирования состоит в передаче этой функции (управления продукцией) подразделению, ответственному за наделение продукции ценностными качествами, которое, будучи исполнительным органом или подразделением управления в компании, может действовать без учета других функциональных подразделений в иерархии компании. После этого управление продукцией будет функционировать как орган координации деятельности функциональных подразделений, ответственных за технологии, маркетинговые коммуникации и оказание услуг. С точки зрения продаж управление продукцией, будучи функцией соответствующего подразделения компании, является про-

межуточным звеном при взаимоотношениях с другими бизнес-подразделениями компании. Основным требованием к подобной интеграции должно быть преобразование компании в бизнес-направления и структурные бизнес-подразделения.

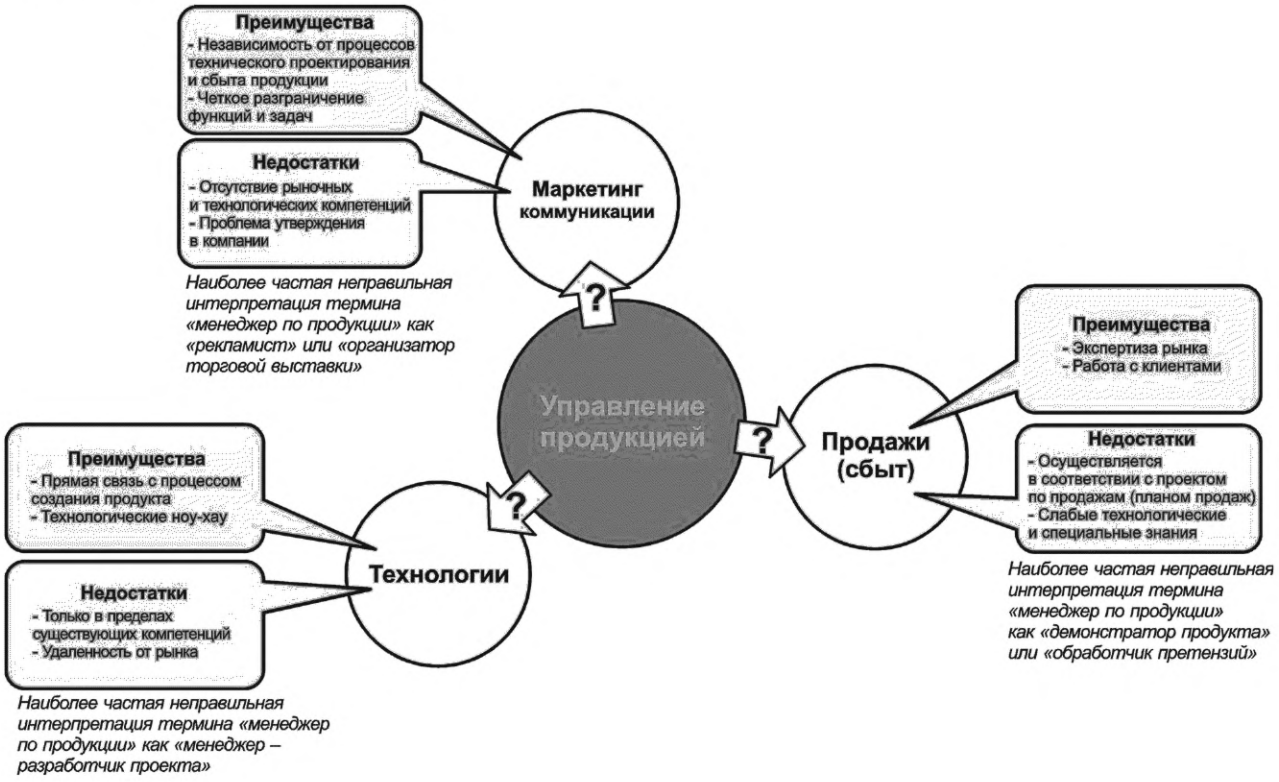

Рисунок 1 — Закрепление функции управления продукцией за различными функциональными областями деятельности компании, с указанием основных преимуществ и недостатков, а также наиболее распространенных неверных интерпретаций термина «менеджер по продукции»

Одним из возможных недостатков подобной формы организации является возможность для менеджеров по продукции в отдельных областях бизнеса действовать относительно изолированно от своих коллег, что может приводить к общей неудаче. Подобное распределение сил и средств, возможно, будет затруднять анализ и оценку всей номенклатуры продукции.

Другой вариант состоит во включении управления продукцией в систему управления компанией в качестве его составной части. Этот подход аналогичен включению управления продукцией в сферу коммерческой деятельности компании, однако в качестве штатного подразделения соответствующее структурное подразделение по управлению продукцией будет отсутствовать. Этот тип организации дает небольшим компаниям возможность преодолевать недостатки горизонтальной интеграции в продажах, технологиях или маркетинге, однако эти компании не стремятся принимать концепцию стратегических бизнес-единиц.

5 Основные задачи управления продукцией

Руководство компании должно определять «направляющие» для стратегии продуктов и услуг, которые управление продукцией, как исполнительный орган, устанавливает в качестве целей. Достижения этих целей обычно должны добиваться менеджеры по продукции, для чего им требуется не только «прозрачность» процессов принятия решений и мероприятий, но и прежде всего получение больших полномочий на реализацию в компании задач, которые им были поставлены.

5.1 Полномочия менеджера по продукции

Практическое применение стратегии в отношении продуктов и услуг открывает менеджеру по продукции широкий выбор решений и мероприятий, которые необходимо принимать начиная с разработки

продукта, определения содержания и планирования маркетинга, для замены или вывода продукта с рынка.

Для реализации принятых решений и выполнения мероприятий, связанных с продуктом, управлением продукцией, на первом этапе необходимо переводить общие технологические, региональные и финансовые цели, установленные руководством компании, в следующие цели, связанные с номенклатурой продукции:

- примеры технологических целей — стать лидером качества; восприниматься как инновационная компания;

- примеры региональных целей — достижение высоких показателей продаж товара *x* или высокого уровня узнаваемости брэнда *y* в отрасли, в сегменте рынка или в стране-экспортере;

- примеры финансовых целей — увеличение объема продаж товара на x % в сегменте A или в группе продуктов B.

На втором этапе менеджер по продукции в рамках выбранной стратегии в отношении продукта/рынка и в пределах области своей ответственности должен четко определить цели для каждого из продуктов. Целесообразно зарегистрировать эти цели в плане маркетинга продукта и задокументировать их в виде обязательного «контракта» между руководством компании и менеджером по продукции. После выпуска плана маркетинга менеджер по продукции принимает на себя обязательства по реализации намеченных целей; руководство компании, в свою очередь, обязуется предоставить ему для этого необходимые ресурсы.

При осуществлении своих полномочий менеджер по продукции должен конкурировать за предоставление корпоративных ресурсов, которые в большинстве случаев ограниченны. Полномочия, данные менеджеру по продукции, обязывают его к эффективной работе с ресурсами компании и бесконфликтной работе с другими менеджерами по продукции. В случае непреодолимого конфликта целей разрешение этого конфликта должно осуществляться органом компании более высокого уровня.

5.2 Процесс управления продукцией

Процесс управления продукцией, приведенный на рисунке 2, позволяет закреплять его за промежуточным звеном, находящимся между рынком и компанией.

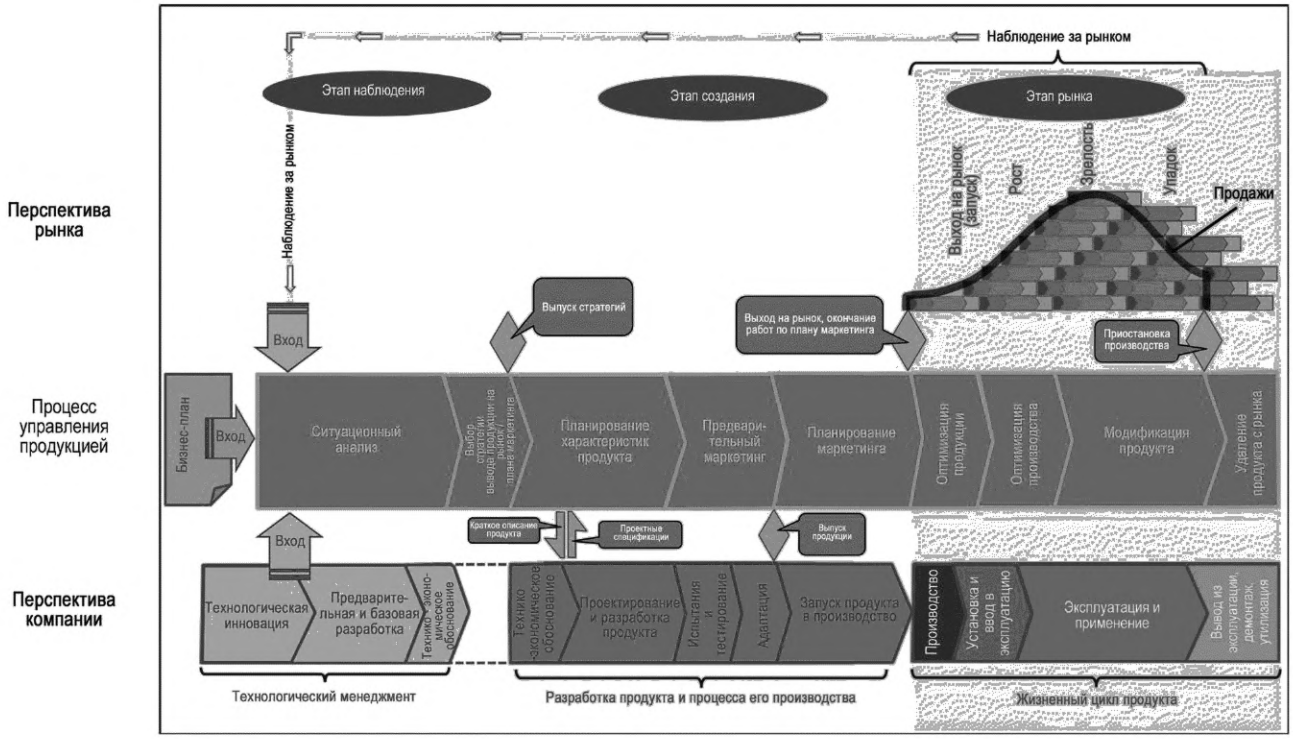

Рисунок 2 — Процесс управления продукцией с точки зрения рынка и компании

Проектирование продукта начинают с определения *стратегии продукта* и *стратегии на рынке*, используя для этого ситуационный анализ и выражая их в конкретных терминах в разработанном *плане маркетинга продукта*, с последующей проверкой успешности выведенного на рынок продукта. Последнее может привести к коррекции продукта с учетом конкретных требований рынка (т. е. к модификации продукта) или, наоборот, к новым рынкам для уже существующего продукта.

В дополнение к новым продуктам, разрабатываемым, запущенным в производство и контролируемым, разработка номенклатуры продукции (в секторе потребительских товаров часто называемая также «ассортиментом продукции») является еще одной основной задачей управления продукцией. Цель планирования номенклатуры продукции состоит в полном удовлетворении спроса на нее на рынке, что может достигаться за счет дифференциации продуктов и услуг или путем дополнительного выпуска продуктов/предоставления дополнительных услуг как самой компанией, так и третьей стороной.

Примечание — Хотя номенклатура продукции связана с продуктами и услугами, предоставляемыми самим производителем, номенклатура продаж компании может расширяться за счет коммерческих продуктов третьей стороны.

С точки зрения управления продукцией этот процесс будет зависеть, с одной стороны, от *конъюнктурных (рыночных) факторов* в виде фактического или потенциального спроса на продукцию, а с другой — от *факторов, связанных с компанией* — с ее фактической или потенциальной номенклатурой продукции.

Управление продукцией должно объединять два фактора — рынка и компании.

Основным документом при планировании управления продукцией является план маркетинга продуктов, который по структуре и содержанию может напоминать бизнес-план, но с тем лишь отличием, что при управлении продукцией акцент делается на его содержании и области охвата. Если маркетинг продукции с соответствующим рынком продуктов в плане маркетинга выдвигается на передний план, то в бизнес-плане в основном описывается основополагающая бизнес-структура, например факторы, относящиеся к бизнес-модели, организационному планированию процесса и финансированию. То, что объединяет бизнес-план и план маркетинга продукта, — это анализ рынка и формулирование целей, стратегий и мер по их реализации.

Бизнес-план всегда необходимо использовать тогда, когда продукт и область его применения, рынок или его клиенты будут существенно отличаться от таковых в действующей бизнес-модели.

На практике может оказаться вполне вероятным, что бизнес-план будут составлять не на основе управления продукцией, а с помощью других функциональных средств, например менеджмента развития бизнеса или инновационного менеджмента. В последнем случае бизнес-план будет служить основой для планирования процесса управления продукцией, в рамках которого его можно будет трансформировать в план маркетинга продукции и предоставлять вместе с дополнительной информацией.

Даже после вывода продуктов на рынок план маркетинга продукта будет оставаться основным средством его планирования и контроля, который следует регулярно проверять и корректировать. При этом управление продукцией должно обеспечивать справедливость допущений, сделанных в отношении рынка, проверять успешность реализации продукта на рынке, обновлять цели/стратегии и определять корректирующие меры.

5.2.1 Процесс управления продукцией, рассматриваемый с позиций компании

Термин «жизненный цикл продукта» связан с этапом его технического проектирования и соответствующим процессом.

Примечание — Под термином «жизненный цикл продукта» подразумеваются как методы проектирования (разработки), так и используемые производственные и технологические процессы.

Жизненный цикл продукта дает наглядное представление о задачах, связанных с ним на всех этапах его жизненного цикла — от разработки продукта, его производства, внедрения и эксплуатации вплоть до его вывода с рынка и утилизации всех компонентов.

5.2.1.1 Технологический менеджмент

Технологический менеджмент обеспечивает, с одной стороны, объединение областей исследований и основных разработок в самих компаниях и инновационного менеджмента с его большей ориентацией на внешние компании, с другой стороны. Технологический менеджмент состоит в непрерывном поиске технологических инноваций или оптимизации существующих процессов, а также в их оценке и воплощении новых идей в новой продукции и процессах, что может приводить к появлению новых технологических платформ для их использования в последующих разработках. Из-за всевозрастающей

конкуренции на рынках и интенсификации инноваций взаимосвязь отдельных этапов создания продукта становится особо актуальной проблемой для компаний. В компаниях, ориентированных на рынок, этот процесс может идеально инициироваться с помощью управления продукцией.

Технологический менеджмент предназначен прежде всего для приобретения и внедрения в компаниях технологий и технологических ноу-хау, которые в будущем позволят им получить конкурентные преимущества за счет вывода на рынок продуктов с более высокими рабочими характеристиками (или более эффективных производственных процессов).

Технологические инновации связаны с новыми подходами к решению уже существующих проблем и, как таковые, являются основой для зарождения совершенно новых продуктов и областей их применения. При этом исследование тех или иных научных явлений может приводить к получению принципиально новых материалов или способов их обработки, хотя применение даже хорошо известных материалов и процессов в новой, специфической области может приводить к техническим инновациям. В контексте базовой или предварительной разработки технические инновации приводятся в состояние, которое можно использовать для разработки последующих продуктов. Даже при отсутствии доминирующей цели для продукта основная разработка может создавать новые технологические платформы, которые смогут обеспечивать конкурентные преимущества для нескольких продуктов (или даже целых семейств продуктов). Новые технологические возможности дают сильные импульсы для определения инновационных стратегий продукта/рынка.

5.2.1.2 Технико-экономический анализ (обоснование) целесообразности инноваций

В случае технологически сложных инноваций, лежащих на границе возможного, технико-экономическое обоснование целесообразности инноваций («макетирование») часто выходит на передний план, поскольку в нем рассматриваются возможные варианты решений, направленных на получение продукта с максимальной технической и, возможно, экономической эффективностью. При этом анализируются различные функциональные структуры, выявляются факторы риска и оцениваются шансы на рыночный успех, а также проводится проверка возможности достижения намеченных целей при выборе того или иного решения.

Технико-экономическое обоснование также позволяет оценивать техническую и экономическую эффективность проекта, его также можно использовать для задания и оценки диапазонов рабочих характеристик в выполняемых разработках. Подобное обоснование включает в себя техническое описание и калькуляцию затрат. Крупные инвестиционные проекты (например, проект строительства завода) обычно не принимаются до тех пор, пока не будет успешно проведено технико-экономическое обоснование, которое также часто может становиться необходимым условием для проведения тендеров или рассмотрения коммерческих предложений на международных рынках.

В ходе разработки продукта и развития производства, а также на протяжении всего жизненного цикла конкретного продукта и при определенных обстоятельствах может потребоваться выполнение более подробного технико-экономического обоснования.

5.2.1.3 Разработка продукта и процесса его производства

Процесс разработки охватывает весь процесс разработки технического продукта, а также его запуск в производство и вывод на рынок готовых продуктов.

5.2.1.3.1 Проектирование и разработка продукта

Этап разработки создает новый продукт, на котором идея трансформируется в концепцию, исходящую либо из требований рынка, либо из новых подходов инновационного процесса. Теоретически связь рыночных требований с новыми технологиями должна приводить к появлению продукта с конкурентоспособными функциями. Требования к продукту объединяются в кратком описании продукта, которое в форме проектных спецификаций сопоставляется с возможностями реализации. Следующий этап состоит в разработке проектного предложения, на котором (при определенных обстоятельствах) необходимо проверять концепцию создания и практическую реализацию ранее указанных рабочих характеристик. Сразу же после подтверждения обоснованности проекта наступает этап фактического проектирования всех его компонентов, их компоновки и в конечном итоге проектирования всего продукта, обычно заканчивающегося изготовлением модели или опытного образца.

5.2.1.3.2 Испытания и тестирование

Этап испытаний и тестирования начинается с опытного образца. Необходимо различать процессы альфа- и бета-тестирования. Если альфа-тестирование в ходе лабораторных испытаний относится к функциям, связанным с рабочими характеристиками и качеством продукта, то при бета-тестировании и испытаниях в условиях эксплуатации у потребителя проверяют степень приемлемости и фактической выгоды опытного образца для потребителя. Обратная связь с результатами испытаний в условиях экс-

плуатации у потребителя дает информацию, важную для корректировки плана маркетинга. Для продукции производственно-технического назначения испытание в условиях эксплуатации у потребителя с точки зрения предварительного маркетинга также может служить важным средством для подготовки стратегии продаж, обеспечивающим соблюдение прав ключевых клиентов компании (также называемых «ключевыми пользователями» или «лидерами пользования»).

5.2.1.3.3 Адаптация спецификаций к результатам тестирования

Результаты альфа- и бета-тестирования позволяют выявлять отклонения от требуемых рабочих характеристик, что должно приводить либо к устранению недостатков при инженерном проектировании, либо к приведению спецификаций в соответствие с фактически полученными результатами тестирования. На этом этапе также могут появляться первые варианты продукта с рабочими характеристиками на различных уровнях. После сравнения спецификаций с полученными результатами тестирования разработка продукта заканчивается его выпуском. Этот этап подтверждает успешность выполнения контракта на разработку, заключенного между менеджером по продукции и менеджером по сбыту продукции.

5.2.1.3.4 Запуск продукта в производство

Этап планирования производства продукции и ее запуска в производство начинается параллельно с этапом инженерного проектирования и не позднее выпуска продукта. После подготовки всего оборудования, необходимого для сборки продукции, а также вспомогательного и испытательного оборудования первый серийный запуск должен заканчиваться выпуском пробной партии. Стабильность производственного процесса и качество продукта необходимо проверять на пробной партии. Менеджер по продукции должен проверять достигнутое качество продукта и оценивать любые отклонения от спецификаций, которые могли возникнуть при производстве. При достижении удовлетворительного уровня производства продукта менеджер по продукции дает разрешение на ее вывод на рынок.

5.2.1.4 Индивидуальный жизненный цикл продукта

Индивидуальный жизненный цикл продукта описывает путь, пройденный этим продуктом с начала его производства и до его утилизации, а рыночный этап продукта начинается с его производства и заканчивается его выводом с рынка (см. рисунок 2).

Примечание — Термин «продукт» здесь относится к единице произведенной продукции.

5.2.1.4.1 Производство продукта

Начиная с вывода продукта на рынок доступной становится вся информация и документация, а также производственное оборудование и сооружения, необходимые для (серийного) производства. После этого продукция может изготавливаться в требуемом объеме и с воспроизводимым качеством для ее (первой) доставки на склад или при наличии заказа для прямой доставки клиенту.

5.2.1.4.2 Этап установки продукции и ее ввода в эксплуатацию

Начиная с этапа распределения продукция переходит на свой рыночный этап, и, таким образом, ответственность производителя или дилера переходит к пользователю или оператору продукта. При первоначальном запуске какого-либо оборудования (или при монтаже системы) от производителя продукции или дилера обычно требуют предоставления ряда сопутствующих услуг, например выполнения сборочных работ, процедур приемки, обучения персонала и др.

5.2.1.4.3 Использование и эксплуатация продукции

Начиная с этапа использования продукции ответственность за ее использование по прямому назначению и за ее надлежащую эксплуатацию несет оператор, который должен стремиться обеспечить эксплуатационную готовность своего оборудования или системы и оптимизировать эксплуатационные расходы. В зависимости от формулировки, приведенной в контракте на поставку, на этом этапе к производителю можно обращаться для выполнения гарантийных требований или за техническим обслуживанием. При этом отдел сбыта компании-производителя продукции обязан предоставлять услуги по ремонту еще используемой продукции даже после окончания активной фазы производства, а также обеспечивать наличие на складе достаточных объемов запасных частей (или же согласовывать с клиентом условия альтернативной компенсации).

5.2.1.4.4 Вывод продукции из эксплуатации, ее демонтаж и утилизация

Форма вывода продукции из эксплуатации, принимаемая на заключительном этапе жизненного цикла каждого продукта, зависит от особенностей и степени его сложности. В случае крупного оборудования или систем эта фаза может занимать много времени, тогда как более простая продукция, срок жизни которой истек и которая больше не используется, может быть немедленно отправлена на утилизацию. При отсутствии каких-либо применимых нормативов ответственность за надлежащую утилизацию продукции будет нести оператор.

5.2.1.4.5 Временный вывод продукции из эксплуатации

Помимо случая окончательного вывода продукции из эксплуатации с целью ее последующей утилизации после ее временной консервации может последовать повторное включение оборудования или системы. В случае их временного вывода из эксплуатации оставшийся срок службы продукции необходимо согласовывать с учетом наличия запасных частей. В частности, в случае временного вывода из эксплуатации оборудования и компонентов, необходимых для строительства завода, оператор может потребовать от производителя гарантий относительно поставки запасных частей, сроки службы которых выходят далеко за рамки гарантийных для жизненного цикла отдельного компонента продукта.

5.2.1.4.6 Демонтаж продукции

Демонтаж оборудования или систем может выполнять либо сам оператор, либо сервисная компания. В случае сложного оборудования его изготовитель или оператор должны предоставлять план демонтажа, содержащий специальные инструкции по технике безопасности и информацию о любых необходимых для демонтажа специальных инструментах.

5.2.1.4.7 Утилизация продукции

Утилизация продукции — это последний этап жизненного цикла каждого продукта. Основное внимание при утилизации продукции должно уделяться переработке отходов. Конкретные отраслевые обязательства оператора или производителя как на национальном, так и на международном уровнях возникают все чаще, варьируясь от необходимости получения свидетельств о безопасности, проведения вторичной переработки отдельных материалов/компонентов для выполнения обязательств производителя. В последнем случае затраты на утилизацию становятся важной частью затрат на производство при управлении себестоимостью продукции (совокупной стоимостью эксплуатации или владения), которые должны учитываться уже в начале разработки продукта.

5.2.2 Процесс управления продукцией с позиции рынка

В отличие от участников, меняющихся на протяжении всего жизненного цикла продукта, как это видно с позиции компании, управление продукцией должно сохранять ответственность за него на всех этапах, начиная с этапа наблюдения за ним, через этап создания продукта и заканчивая рыночным этапом его утилизации.

5.2.2.1 Этап наблюдения

Необходимость совершенствования функций в новых продуктах определяется посредством инновационных прорывов, наблюдения за рынком и за его социально-культурной средой. Тем самым можно либо более качественно удовлетворять требованиям существующего рынка, либо формировать новые рынки. Кроме того, и *прорывные технологии*, возникающие в результате инновационной деятельности, могут приводить к появлению совершенно новой продукции и новых технических решений на уже существующих или новых рынках.

Примечание — Прорывные технологии связаны с новыми подходами, которые могут вытеснять существующие продукты и услуги с традиционных рынков.

Процесс управления продукцией начинается с *ситуационного анализа*, включающего в себя анализ потребностей участников рынка, активности на нем конкурентов и социально-культурной рыночной среды. В зависимости от сложности рыночных отношений менеджер по продукции может получать информацию от внутрикорпоративных и промышленных экспертов, например от менеджеров по развитию рынка/бизнеса. Ситуационный анализ должен сопровождаться SWOT-анализом, который может давать информацию относительно рыночных возможностей нового продукта.

Примечание — SWOT-анализ — это анализ слабых и сильных сторон, возможностей и угроз для деятельности компании.

Менеджер по продукции должен определять цели маркетинга для стратегии ее вывода на рынок, ориентируясь при этом на более высокие корпоративные цели, указанные в бизнес-плане, а также на выявленные рыночные возможности новой продукции. Эту стратегию ему затем следует дорабатывать с использованием т. н. «маркетинговой смеси» (смеси, состоящей из спецификаций на продукт, цену, информационное обеспечение продукта и рекламу, а также каналы его распространения). Формулирование стратегии вывода продукта на рынок позволяет оценивать потребности в ресурсах, а также возможности и риски, которые могут возникать при разработке продукта и его последующего маркетинга. В идеальном случае менеджер по продукции должен разрабатывать эту стратегию в сотрудничестве с представителями подразделений компании, которые впоследствии будут связаны с ее реализацией, и документировать согласованную стратегию в плане маркетинга продукции. Выпуск стратегии вывода

продукции на рынок или плана маркетинга этой продукции уполномоченным менеджером позволяет узаконивать процесс ее реализации с помощью управления продукцией и дает менеджеру по продукции как сотруднику компании, отвечающему за успех реализации этой стратегии, полномочия на продвижение согласованной стратегии.

Примечание — Выпуск стратегии продвижения продукта на рынок уполномоченным менеджером по продукции в зависимости от структуры компании осуществляется на уровне группы продуктов, номенклатуры продуктов, бизнес-подразделения, бизнес-сферы или руководства компании.

5.2.2.2 Этап создания продукта

Этап создания продукта выполняется параллельно с процессом его разработки, начинается с принятия стратегии вывода продукта на рынок и заканчивается соответственно его выводом на рынок (в настоящем подразделе продукт в большей степени рассматривается как тип продукта).

На этапе разработки продукта планирование рабочих характеристик продукта необходимо дополнять планом его маркетинга, причем при подобном планировании следует учитывать минимальные и дополнительные функции, с точки зрения пользователя, необходимые для продукта и его инфраструктуры. При этом требуется создание краткого описания продукта, в котором необходимо четко определить сам продукт и цели (обоснование причин) его производства.

В зависимости от организационной структуры компании, степени сложности продукта и требуемого уровня детализации краткое описание продукта должно составляться только менеджером по продукции или в сотрудничестве с отделами продаж и развития, причем отдел развития должен сравнивать краткое описание продукта и проектные спецификации, в которых, при разработке продукта, описываются принципы (технология) и средства производства.

При выполнении более крупных проектов по развитию с участием нескольких сотрудников компании и ее подразделений менеджер по продукции должен контролировать степень соответствия между кратким описанием продукта и проектной спецификацией.

На следующем этапе инженерного проектирования менеджер по продукции должен контролировать выполнение намеченных целей.

Последующий этап испытаний (т. е. испытаний продукта в реальных условиях эксплуатации и испытаний опытного образца) дает менеджеру по продукции возможность проведения предварительного маркетинга нового продукта и получения ценной информации о его преимуществах, которые будут востребованы ключевыми потребителями, и использования этой информации для планирования маркетинга.

При выявлении несоответствий между запланированными и достигнутыми выгодами для потребителя следует повысить технико-эксплуатационные показатели продукта. Однако если это окажется невозможным с технической точки зрения или невыгодным с экономической точки зрения, то потребуется внесение изменений в ранее утвержденные спецификации на продукт. В этом случае новые спецификации необходимо будет повторно сопоставлять с первоначально разработанной стратегией вывода продукта на рынок. Если же измененные спецификации на продукт не будут обеспечивать запланированную рыночную конъюнктуру, то разработку продукта следует прекратить.

Успешное завершение испытаний продукта в реальных условиях эксплуатации будет подтверждать его конкурентоспособность с точки зрения его технико-эксплуатационных показателей. Одновременно с переходом продукта на следующий этап (этап запуска в производство) менеджер по продукции во взаимодействии со всеми сотрудниками компании, участвующими в выводе продукта на рынок, должен составить план маркетинга и начать готовить вывод продукта на рынок.

Характеристики «маркетинговой смеси» должны дополняться планом маркетинга.

Примечание — «Маркетинговая смесь» состоит из спецификаций на продукт, его цены, информационного обеспечения продукта и рекламы, а также каналов распространения.

Такие дополнительные аспекты, как номенклатура продукции и портфельная политика, следует вводить в планирование технико-эксплуатационных показателей продукта. В рамках стратегии обслуживания необходимо определять услуги, которые будут направлены на ускорение принятия решений о покупке продукта и поддержку покупательского постоянства (потребительской лояльности). При использовании стратегии ценообразования и условий продаж следует указывать не только стоимость продукта по прейскуранту, целевую продажную стоимость и минимальную стоимость, но и условия оплаты. Стратегия распространения продукта должна определять каналы его сбыта и дополнительные услуги, предоставляемые клиентам. В стратегии информационного обеспечения продукта необходимо указывать ресурсы и средства (в т. ч. массовой информации), необходимые для поддержки маркетинга.

Вывод продукта на рынок завершает окончание этапа его разработки. При этом все сотрудники компании, ответственные за его разработку, должны гарантировать выполнение требований к качеству, затратам и времени исполнения. Менеджер по продукции должен подтверждать, что все требования, содержащиеся в спецификациях на продукт, были выполнены и учтены при подготовке плана маркетинга продукта.

5.2.2.3 Этап рынка

С точки зрения компании, жизненный цикл любого продукта содержит этап создания продукта, а на рыночном этапе управления продукцией описываются все задачи, которые могут возникать в связи с определением рыночных перспектив нового продукта. Суммарные показатели продаж характеризуют жизненный цикл ориентированного на рынок продукта, с его этапами «запуска», «роста», «зрелости» и последующего «упадка».

С точки зрения рынка запуск нового продукта является важной вехой, которая закладывает основу для успеха и скорости его вывода на рынок в будущем. На этапе вывода продукта на рынок менеджер по продукции может сталкиваться с проблемой тщательного мониторинга успешности продаж продукта на рынке.

Примечание — Необходимо различать психологическую и экономическую успешность продаж продуктов на рынке.

На этапе вывода продукта на рынок возникает возможность его оптимизации, при проведении которой еще можно обнаружить скрытые недостатки продукта или слабые места его маркетинга.

Характерными чертами процесса вывода продукта на рынок являются увеличение его объема на рынке и рост продаж. При этом продукт переходит от этапа запуска к этапу роста, на котором увеличивается не только объем продаж продукта, но и маржинальная прибыль. При анализе экономического успеха продукта на рынке может возникать необходимость в оптимизации производства для производства продукции экономически целесообразным образом и даже с изменяемыми объемами. На этапе оптимизации перед управлением продукцией ставится задача непрерывного контроля качества продукции, как того требует рынок. С ростом информации/знаний о рынке и потребностей клиентов сегменты рынка могут уточняться и на этой основе изготавливаться различные типы продуктов с целью их дальнейшего вывода на рынок, включая формирование новых или расширенных географических областей применения.

По мере созревания рыночной конъюнктуры рост показателей продаж снижается. Для обеспечения успеха на рынке менеджер по продукции на этом этапе должен принимать решение о возможности модификации продукта. В рамках подготовки к этому решению он должен провести новый ситуационный анализ и пересмотреть исходную стратегию вывода продукта на рынок. Решение о модификации продукта может приводить к его дифференциации, диверсификации или вариации.

При дифференциации (наделение продукта специфическими характеристиками, чем-либо выделяющими его из ряда абсолютно аналогичных продуктов, превращение его в несовершенный заменитель) или диверсификации (увеличение ассортимента произведенных продуктов, перенаправление рынков сбыта на другие сегменты рынка, овладение новыми технологиями производства с целью получения экономических выгод) продукции наряду с оригинальными продуктами выходят дополнительные продукты, формируя номенклатуру продуктов (см. 5.3).

Вариация продукта предполагает, что исходный продукт будет удаляться с рынка, тогда как усовершенствованный продукт может повторно выводиться на рынок, что будет приводить к увеличению естественного рыночного цикла для исходного продукта. При определенных обстоятельствах может происходить и многократный вывод продукта на рынок.

Фаза снижения характеризуется неуклонным уменьшением объема продаж продукта и/или связанных с ним предоставляемых услуг. После окончания этой фазы будет приниматься решение о выводе продукта с рынка.

После вывода продукта с рынка (прекращения его производства) завершается жизненный цикл для данного типа продукта, однако в случае крупного оборудования/систем срок службы того или иного продукта может выходить далеко за установленные для него пределы. В этом случае перед менеджером по продукции ставится задача планомерного вывода (поэтапного сокращения) продукта с рынка в течение определенного времени, вплоть до утилизации последнего продукта.

В рамках процесса вывода продукта с рынка менеджер по продукции должен отвечать за передачу информации относительно прекращения выпуска этого продукта по соответствующим информационным каналам. В случае промышленных товаров последнее должно предоставлять клиенту воз-

можность создания запасов продукта, производство которого прекращается. Собственный плановый вывод продуктов с рынка должен приводить к корректировке производственных мощностей компании и созданию резервных запасов компонентов и полуфабрикатов.

В некоторых отраслях промышленности существуют юридические требования или добровольные отраслевые соглашения относительно вывода продуктов с рынка. В тех случаях, когда производитель должен нести расходы по утилизации продуктов, менеджер по продукции должен принимать это во внимание при планировании продуктов-преемников.

На протяжении всего рыночного этапа управление продукцией требует мониторинга рынка, наблюдение (анализ) за которым позволяет делать ценные выводы о нем, которые затем будут вводиться в ситуационный анализ процесса разработки нового продукта.

5.3 Управление портфелем продукции

Управление портфелем продукции — это способ определения номенклатуры (ассортимента) продукции на ее различных иерархических уровнях в соответствии с характеристиками рынка, его структурой и постоянными корректировками продукции на рынке. Варианты продукта (типов продукта), одновременно поддерживаемые на рынке, приводят к формированию номенклатуры продуктов. Принятие решения о выводе на рынок новых типов продуктов или об удалении с рынка устаревших и убыточных видов продукции является основной задачей менеджера по продукции, которая реализуется в рамках расширения номенклатуры продукции или управления портфелем продукции. При этом уровни планирования (см. рисунок 3) являются номенклатурой продуктов, семейством/группой продуктов и продуктом:

- необходимо определять номенклатуру продукции, которая может охватывать один или несколько уровней иерархии продуктов и таким образом формировать различные взаимосвязанные семейства, группы или линейки продуктов;
- при анализе номенклатуры продукции необходимо различать ее ширину и глубину. Ширина номенклатуры — это число линеек (групп или семейств) продукции, а количество отдельных продуктов или деталей в каждой линейке (группе или семействе) продукции — это глубина номенклатуры;
- деталь является частью продукта и становится востребованным на рынке продуктом в том случае, когда приносит компании добавленную стоимость, т. е. когда она используется компанией в качестве запасной части для основного продукта.

Менеджер по продукции может нести ответственность за всю номенклатуру продукции (или за одно или несколько семейств продуктов) в портфеле продукции компании. Для менеджера по продукции это означает координацию всех продуктов (или определенным образом отобранных продуктов) для формирования ориентированной на спрос и конкурентоспособной программы продукта.



Рисунок 3 — Уровни планирования при управлении портфелем продукции

В контексте управления портфелем продукции ее номенклатура (ассортимент) должна оцениваться на основе конкретных рыночных и бизнес-критериев (таких, как рыночный потенциал, объем продаж, объем реализации, маржинальная прибыль). Еще одним важным аспектом управления портфелем продукции является время. Таким образом, продукты (типы продуктов) в их номенклатуре могут сравниваться и сопоставляться на протяжении их индивидуальных жизненных циклов, и тем самым оцениваются их экономические возможности для компании. Эта оценка создает основу для ввода на рынок дополнительных продуктов (типов продуктов), своевременной замены тех или иных продуктов или же их окончательного вывода из номенклатуры продукции.

Текущую рыночную ситуацию с портфелем продукции необходимо оценивать в рамках процесса планирования номенклатуры продуктов и учитывать при разработке нового продукта вплоть до его вывода с рынка (см. рисунок 4).

Диапазон возможностей по управлению портфелем продукции зависит от размера области применения продукта, подпадающего под это управление. Чем крупнее соответствующее подразделение компании, тем больше возможностей у менеджера по продукции по формированию им собственного портфеля продукции, основываясь при этом на тактических и рыночно-стратегических предпосылках.

В соответствии с иерархической структурой для целей компании уровни планирования портфеля продукции будут развиваться «сверху вниз», от номенклатуры продукции через линейку продукции и до наинизшего уровня — конечного продукта. В отличие от этого сопоставимые технические характеристики или маркетинговые аспекты отдельных продуктов могут объединяться в направлении «снизу вверх» по линейке продукции в направлении номенклатуры продукции.

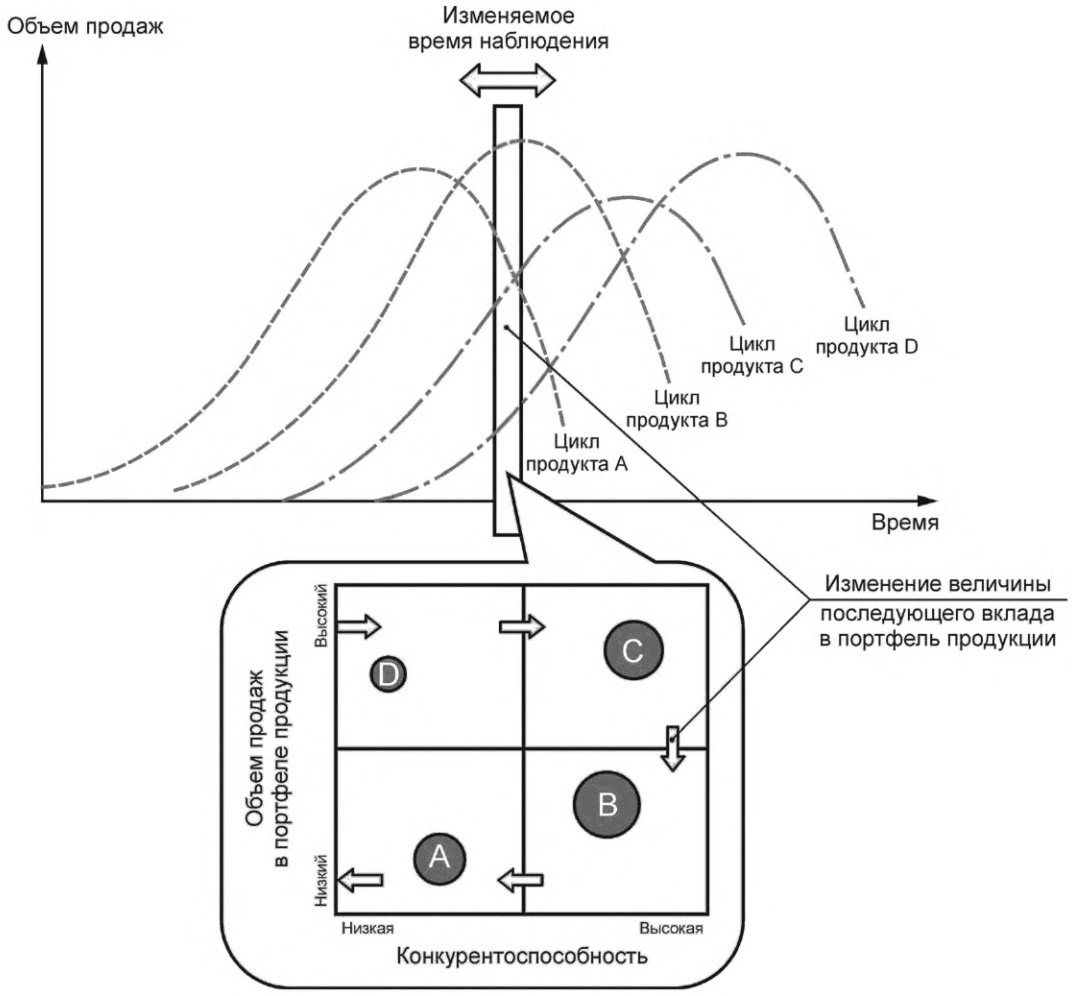

Рисунок 4 — Изменяемая со временем величина вклада в портфель (номенклатуру) продукции

6 Функции менеджера по продукции и области его ответственности

В зависимости от организационной структуры компании формы реализации стратегии в отношении продукта с точки зрения управления продукцией будут обладать различной эффективностью. Соответственно, на малых и средних предприятиях или в горизонтальных иерархиях управление продукцией будет выполнять большую часть задач в областях взаимодействия. Напротив, в более крупных, более тонко организованных компаниях будет больше процент делегируемых задач, когда доля управления в планировании, управлении персоналом и мониторинге полученных результатов будет значительно больше.

Организационная структура компании определяет требования к выполнению менеджером по продукции различных функций. Хотя если в первом случае — менее крупной компании — на переднем плане стоят рабочие компетенции, то во втором случае — в крупных подразделениях компании — гораздо больший акцент делается на управлении персоналом и задачами.

При этом менеджеры по продукции обычно не обязаны нести дисциплинарную ответственность. Функция межотраслевой координации задач в разных подразделениях компании требует от менеджеров по продукции прежде всего больших навыков в общении и разрешении конфликтов, которые могут возникать, например, из-за «параллельного лидерства», поэтому для менеджеров по продукции навыки межличностного общения явственно выходят на передний план.

6.1 Функции менеджера по продукции

Задачи, определенные в процессе управления продукцией на протяжении всего ее жизненного цикла, требуют от менеджера по продукции выполнения различных функций, зависящих от структуры компании и рыночной ситуации, причем на различных этапах этого цикла на передний план могут выходить конкретные функции, хотя в общем случае менеджер по продукции должен быть готов выполнять любую из перечисленных ниже функций на любом этапе ее жизненного цикла (см. рисунок 5).

6.1.1 Менеджер по жизненному циклу

Основная функция менеджера по продукции — быть менеджером по ее жизненному циклу и принимать все решения, имеющие особое значение для достижения успеха на рынке. При этом он должен выступать посредником по соблюдению интересов различных сторон в отношении маркетинга, продаж, закупок и развития.

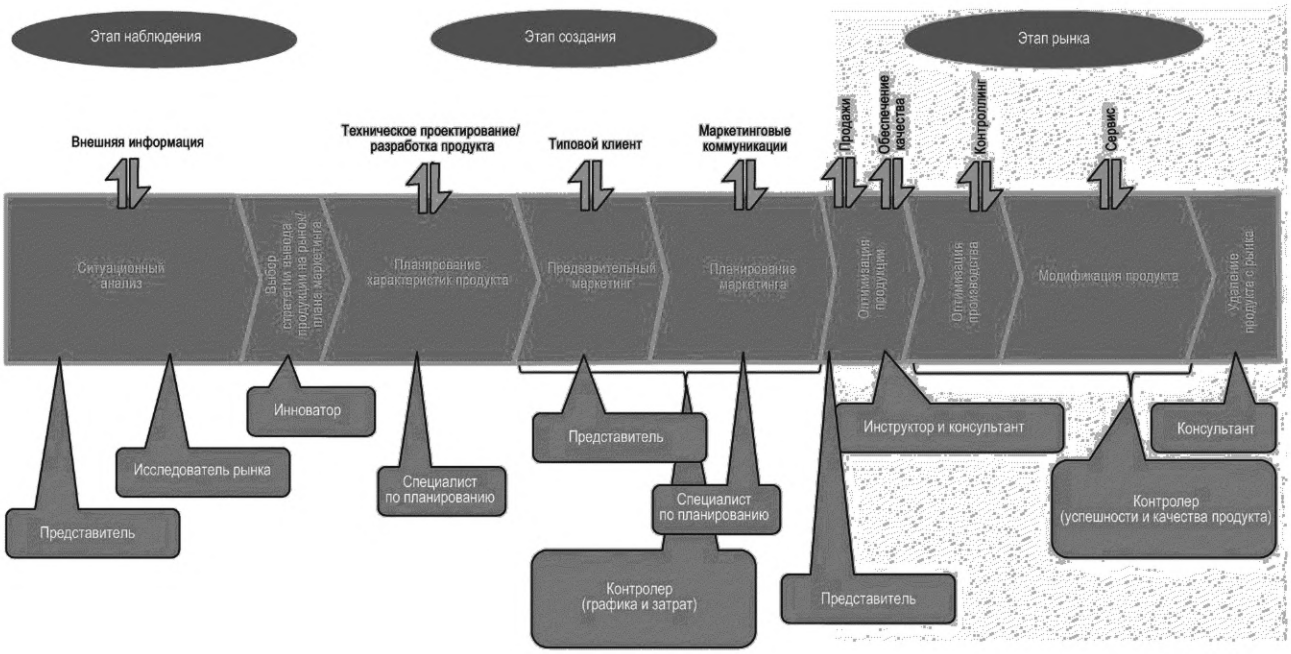

Рисунок 5 — Основные функции менеджера по продукции и области его взаимодействия на протяжении всего процесса управления продукцией

6.1.2 Исследователь рынка

На этапе наблюдения менеджер по продукции должен собирать информацию о рынке, о его политическом и социокультурном контексте, а также об имеющихся конкурентах. Одновременно с этим он должен выполнять маркетинговые исследования на смежных или потенциальных рынках. Собранная информация должна использоваться при ситуационном анализе, в рамках которого полученная рыночная информация будет сравниваться с технико-экономическими показателями продукта и ассортиментом услуг компании.

6.1.3 Специалист по инновациям (инноватор)

На этапе выбора стратегии разработки продукта/рынка, на котором требования к существующим или новым рынкам рассматриваются совместно с технологическими возможностями компании, в качестве специалиста по инновациям должен выступать менеджер по продукции, который, исходя из перспективных потребностей компании, должен увязывать проанализированные требования рынка с техническими возможностями своей компании.

6.1.4 Специалист по планированию

Основным документом при планировании у менеджера по продукции должен быть план маркетинга продукта. После анализа рынка он в роли специалиста по планированию должен определять требования, предъявляемые к новому продукту (в виде краткого описания этого продукта), и передавать его либо в отдел компании по разработке собственной продукции, либо привлекаемому компанией стороннему разработчику продукта. Помимо разработки реальных продуктов менеджер по продукции также должен планировать необходимые или дополнительные услуги, связанные с этими продуктами. В процессе последующего маркетингового планирования он должен не только планировать вывод новых продуктов и услуг на рынок, но и разработать концепцию последующих их продаж.

6.1.5 Инструктор и консультант

В процессе испытаний продукта в реальных условиях его эксплуатации, в которых опытные образцы продукта будут тестироваться в интересах целевых потребителей, и в особенности в процессе фактического вывода на рынок серийной продукции, менеджер по продукции должен выступать в роли инструктора по ее продаже и обслуживанию у клиентов. Как специалист компании, предоставление услуг которого клиентам является обязательным, он должен консультировать их при работе с новыми продуктами и услугами.

6.1.6 Контролер

Основываясь на своей роли специалиста по планированию, менеджер продукции на втором этапе также должен выполнять функции контролера. Даже на этапе создания продукта он должен заниматься анализом согласованных целей развития, а также отслеживать успешность продукта на протяжении всего рыночного этапа, причем успех на рынке должен оцениваться не только с точки зрения полученной маржинальной прибыли, но также, и прежде всего, с точки зрения мониторинга постоянства качества продукции. Руководству компании или ее подразделений необходимо предоставлять отчеты с результатами реализации проекта и успехов на рынке.

6.1.7 Представитель компании и продукта

Поскольку менеджер по продукции поддерживает интенсивный обмен информацией с внешней средой, то при этом он выполняет функции представителя своей компании, например, участвуя в специализированных (отраслевых) ярмарках, представляя новый продукт компании, предоставляя услуги на торговых ярмарках или на выездных презентациях с целью продвижения продукта или проводя курсы обучения клиентов. В самой компании он, кроме того, выполняет роль главного представителя своего продукта при консультировании отделов обслуживания клиентов, продаж или разработки продуктов.

6.1.8 Мотиватор

Благодаря его функциям, которые часто носят персональный характер (но без непосредственного выполнения надзорной функции), менеджер по продукции должен периодически выполнять роль мотиватора намеченных целей при реализации своих полномочий в смежных функциональных областях. При этом мотивация особенно необходима при разработке продукта на начальном этапе, а также для отдела продаж перед выводом на рынок новых продуктов/услуг.

6.1.9 Специалист по связям с поставщиками

Если собственные продукты и услуги компании комплектуются или дополняются приобретенными товарами/услугами, то менеджер по продукции должен обеспечивать закупки, выполняя функции специалиста по связям с поставщиками, который должен оценивать и предварительно отбирать потенциальных поставщиков. В контексте установившихся деловых взаимоотношений он может выступать в качестве посредника между поставщиком и его собственной компанией.

6.2 Области взаимодействия при управлении продукцией

В обязанности менеджера по продукции входит обслуживание и поддержание всех областей взаимодействия, которые необходимы для выполнения межведомственных функций как внутри компании, так и вне ее.

6.2.1 Внешние коммуникации

При испытаниях продукта в реальных условиях его эксплуатации (или для вывода новых продуктов на рынок) менеджер по продукции должен поддерживать тесные связи с наиболее важными партнерами основных клиентов. В случае приобретения дополнительных товаров и услуг менеджер по продукции должен поддерживать тесные деловые отношения с отделами продаж и, возможно, с инженерно-техническими отделами компаний-поставщиков. В зависимости от структуры компании менеджер по продукции также должен определять внешних поставщиков услуг, например институты рыночных исследований, учреждения по документальному сопровождению производства или рекламные агентства.

6.2.2 Внутренние коммуникации

Самыми важными внутренними коммуникациями для менеджера по продукции являются **инженерно-технические отделы** и **отделы разработки продукции**, с одной стороны, и **отделы продаж и технического обслуживания**, с другой стороны.

На этапе вывода новых продуктов на рынок для поддержки продаж может проводиться **рекламная кампания,** например, в виде выпуска брошюр и технических статей или планирования торгово-промышленных выставок и выездных презентаций продуктов.

В ходе вывода продукта на рынок, но перед полным рыночным этапом, менеджер по продукции в случае выявления неисправностей продукта или при его производстве должен взаимодействовать с менеджером по качеству для оперативной инициализации процесса внесения изменений.

Примечание — В некоторых организационных структурах компании обеспечение качества при определенных обстоятельствах может осуществляться в более широком смысле.

В машиностроении и строительстве объектов функции сборки, ввода в эксплуатацию, а также все необходимое для их работы обслуживание являются областью ответственности менеджера по продуктам. Если оператор самостоятельно выполняет техническое обслуживание какого-либо механизма (оборудования), то он может стать внешним субъектом взаимодействия.

Для подготовки проектов и отчетов об успехах продаж продукции требуется надежная база данных о стоимости продуктов, объемах продаж и товарообороте. Эта база данных должна формироваться и отслеживаться одновременно на этапе контроля.

В тех случаях, когда дополнительные или вспомогательные продукты и услуги приобретают и предоставляют в отдел маркетинга, менеджер по продукции должен поддерживать тесный контакт с отделами снабжения и логистики.

УДК 658.012.2:006.354 ОКС 03.100.01

Ключевые слова: стратегический менеджмент, маркетинг, управление продукцией, менеджер по продукции

БЗ 10—2019/145

Редактор *Г.Н. Симонова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *Л.С. Лысенко*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 24.09.2019. Подписано в печать 16.10.2019. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,52.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru