

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zarządzanie produktem. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy

Autor: Linda Gorchels

Tłumaczenie: Marcin Kowalczyk,

Bartosz Sałbut, Andrzej ślawski

ISBN: 83-246-0073-6

Tytuł oryginału: [The Product Managers Handbook](#)

Format: B5, stron: 328



Nieoceniona skarbnica wiedzy dla każdego menedżera produktu!

- Proces planowania marketingu produktu
- Zarządzanie wartością klienta
- Segmentacja rynku, właściwa strategia i przewaga konkurencyjna

Menedżer produktu to osoba odpowiedzialna za planowanie, prognozowanie i marketing dotyczące określonego produktu (linii produktów) lub usługi. Jego zadaniem jest z jednej strony zaproponowanie klientowi satysfakcjonującej oferty, a z drugiej zapewnienie firmie jak największych zysków ze sprzedaży produktu. Jest swoistym łącznikiem między wszystkimi osobami bezpośrednio lub pośrednio związanymi ze sprzedażą i promocją danego produktu. Do zadań menedżera produktu należy również gromadzenie informacji niezbędnych do porównywania firmy z jej konkurencją, przygotowywanie planów marketingowych, a także podejmowanie decyzji o wprowadzeniu modyfikacji produktu lub usunięciu go z rynku.

Podręcznik menedżera produktu jest cennym przewodnikiem po świecie zarządzania produktem, dostosowanym do współczesnych realiów i wzbogaconym o prognozy oparte na najnowszych trendach. Kierujemy go nie tylko do menedżerów produktu, ale również do kierowników wyższego szczebla odpowiedzialnych za sprzedaż, marketing oraz rozwój marki. Książka stanowi kompendium wiedzy na temat zarządzania produktem i uwzględnia wszystkie zagadnienia związane z tym złożonym procesem. Łączy ogólną wiedzę teoretyczną z praktycznymi przykładami, dzięki czemu każdy jest w stanie odnieść zaprezentowane w niej informacje do swojej konkretnej sytuacji – bez względu na to, w jakiej branży pracuje.

Autorka wyjaśnia między innymi kwestie dotyczące:

- wprowadzenia zarządzania produktem w firmie,
- funkcji i zadań menedżera produktu,
- analizy rynku i konkurencyjności firmy,
- oceny portfela produktów,
- rozwoju nowego produktu i wprowadzenia go na rynek.

„Lektura obowiązkowa zarówno dla przedstawicieli międzynarodowych firm wytwarzających szeroką gamę produktów, jak i przedsiębiorców rozpoczynających działalność. Cenny przewodnik, który poprowadzi ich przez meandry biznesu przyszłości.”

Joseph W. Castillo

*Dyrektor ds. Rozwoju (Region obu Ameryk)
Motorola Information Systems Group (ISG)*

Spis treści

Przedmowa	5
Podziękowania	11
I ROLA I ZADANIA MENEDŻERA PRODUKTU	13
1. Nowe zarządzanie produktem	17
2. Wprowadzenie do zarządzania produktem i zarządzanie menedżerami produktu	31
3. Złożoność roli menedżera produktu	45
4. Menedżer produktu.com	69
II UMIEJĘTNOŚCI PLANISTYCZNE MENEDŻERA PRODUKTU	85
5. Proces planowania marketingu produktu	89
6. Zarządzanie wartością klienta	109
7. Roczny plan produktu	123
III UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNE DO ZARZĄDZANIA PRODUKTEM	153
8. Ocena portfela produktów	157
9. Planowanie strategiczne dotyczące produktu	169
10. Nowe produkty — koncepcje, rozwój oraz wprowadzenie na rynek	181
11. Zarządzanie produktem — aspekt finansowy	223
IV UMIEJĘTNOŚCI FUNKCJONALNE	233
12. Ustalanie cen produktów i usług	237
13. Menedżer produktu jako menedżer odpowiedzialny za marketing	255
14. Zarządzanie produktem — forma najdoskonalsza?	275
A Przykłady opisów stanowisk	293
Bibliografia	309
Słowniczek kluczowych pojęć	315
Skorowidz	321

Planowanie strategiczne dotyczące produktu

PLANOWANIE STRATEGICZNE działań związanych z produktem wymaga pełnego zrozumienia celów korporacji jako całości oraz celów konkretnego oddziału firmy. Większość długoterminowych wizji sugeruje (lub jednoznacznie wyraża) pewien przyszły obraz firmy oraz oferowanej przez nią gamy produktów. Menedżer produktu powinien mieć pełną świadomość miejsca, jakie prowadzony przez niego produkt zajmuje w tym obrazie. W tym przypadku nie wystarczy jedynie wiedza (jakkolwiek ważna) na temat odsetka zysku generowanego przez nową linię produktów. Menedżer produktu powinien bowiem wiedzieć, jakie nowe rynki, technologie oraz kierunki rozwoju należy uwzględnić w długoterminowych planach dotyczących produktu.

Myślenie strategiczne w kategoriach produktu nie jest tożsame z pracą nad rozwojem nowych produktów (por. rozdział 10.), ponieważ wymaga ono od menedżera produktu zdolności opracowania i umiejscowienia na rynku nieistniejących jeszcze koncepcji oraz stworzenia odpowiedniego produktu, jeszcze zanim klienci o niego poproszą. Wymaga to od menedżera produktu kreatywności i skłonności do przyjęcia pewnego ryzyka. Powinien on odpowiedzieć sobie na następujące pytania: na czym będzie polegała różnica między obecnymi a przyszłymi klientami?, jakich produktów czy usług ci nowi klienci będą oczekiwać?, jakie obecnie posiadane zdolności firma będzie mogła nadal wykorzystywać i jakie nowe umiejętności musi wypracować? Myślenie strategiczne nie polega jednak na przełożeniu teraźniejszości na przyszłość. Chodzi bowiem raczej o to, by zrozumieć różnice występujące między obecną a przyszłą sytuacją oraz ich znaczenie dla przyjmowanych obecnie założeń.

Identyfikacja nastawienia klientów

Aby poznać nastawienie klientów, menedżer produktu musi raz jeszcze zdefiniować obszar działalności firmy, tym razem jednak z punktu widzenia klienta. Niekiedy konieczne jest także udzielenie odpowiedzi na pytanie, co to znaczy zadowolić klienta. Kiedy David Whitwam został dyrektorem generalnym firmy Whirlpool, jego podstawowym celem było przekształcenie firmy w organizację nakierowaną na klienta poprzez przeniesienie akcentów z produktów na nabywcę. Takie nastawienie jest wyraźnie widoczne w wywiadzie, jakiego udzielił „Harvard Business Review” (poniżej zamieszczony został fragment jego wypowiedzi).

Punktem wyjścia nie powinien być istniejący produkt, lecz cele, które jego nabywcy chcą za jego pomocą zrealizować. Kiedy weźmie się pod uwagę tę podstawową zasadę, wszelkie kwestie związane z projektowaniem zaczynają wymagać całkowicie innego spojrzenia. Projektant, mający świadomość, że jego praca polega na tworzeniu kuchenek gazowych, nigdy nie wpadłby na pomysł opracowania mikrofalówki. Stworzenie czegoś tak przełomowego wymagało bowiem dostrzeżenia faktu, że nowe możliwości wiążą się z zaprojektowaniem urządzenia do „szybszego i łatwiejszego przygotowywania posiłków”, a nie tylko „lepszego kuchenki”.

Skupmy się na „działalności związanej z konserwowaniem tkanin”, którą tradycyjnie nazywa się „branżą pralek automatycznych”. Uważnie przyglądamy się wszelkim zachowaniom ludzi od momentu, kiedy zdejmują oni wieczorem brudne ubrania do chwili, gdy wyprane i wyprasowane rzeczy trafiają z powrotem do szafy. Co staramy się zaobserwować? Okazuje się, że najgorszą częścią całego tego procesu nie jest ani pranie, ani suszenie ubrań. Najtrudniejszym elementem pracy wydaje się bowiem być moment, w którym wyjmujemy rzeczy z suszarki i musimy coś z nimi zrobić – wyprasować, złożyć czy odwiesić do szafy. Jeżeli uda się stworzyć urządzenie, dzięki któremu proces ten będzie łatwiejszy, mniej skomplikowany lub szybszy, stworzymy tym samym nowy, niezwykle atrakcyjny rynek¹.

Przed dalszą lekturą niniejszego rozdziału warto wypełnić quiz (zatytułowany „Ocena strategicznego IQ firmy”) zamieszczony na rysunku 9.1.

¹ Regina Fazio Maruca, *The Right Way to Go Global*, „Harvard Business Review” nr 72, marzec – kwiecień 1994, s. 143.

Proszę zapoznać się z poniższymi stwierdzeniami. Swoją firmę należy ocenić w skali 1 – 5 (w przypadku pierwszych dziesięciu zdań) lub w skali 1 – 10 (w przypadku pozostałych pięciu). Należy przyjąć, że 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 lub 10 ocenę najwyższą

- _____ 1. Firma dysponuje pewną wizją lub obrazem siebie w przyszłości, którą uwzględni się przy podejmowaniu decyzji
- _____ 2. Strategiczna wizja organizacji jest precyzyjnie sformułowana, co pozwala uniknąć podejmowania zbyt dużej liczby konkurencyjnych (a być może sprzecznych ze sobą) programów
- _____ 3. Obok planowania strategicznego (precyzyjnego i skoncentrowanego na określonych celach) istnieje w firmie także myślenie strategiczne (szerokie i niczym nieograniczone spojrzenie)
- _____ 4. Firma kładzie nacisk na pozyskiwanie zasobów, za pomocą których można by zrealizować ambitne wizje, zamiast ograniczać wizję do *obecnie* posiadanych zasobów
- _____ 5. W procesie podejmowania decyzji dotyczących *outsourcingu*, rezygnacji z inwestycji oraz wycofywania produktu z rynku bierze się pod uwagę także wpływ takiego posunięcia na szczególne kompetencje firmy
- _____ 6. W procesie podejmowania decyzji dotyczących przejęć bierze się pod uwagę ich wpływ na kluczowe kompetencje firmy
- _____ 7. W całej organizacji uwzględnia się różne zagadnienia związane z działaniem w środowisku konkurencyjnym, w powszechnym użyciu są także dane zgromadzone w drodze wywiadu gospodarczego
- _____ 8. Firma wprowadza konkurencyjne *innowacje* przynajmniej tak często (o ile nie częściej) jak konkurencyjne *imitacje*
- _____ 9. Wszyscy najważniejsi pracownicy poszczególnych działów znają charakter trendów, które mogą mieć wpływ na strategię firmy
- _____ 10. Plan strategiczny stanowi integralny element prac nad tworzeniem rocznych planów marketingowych

Uwaga: Kolejne pięć zdań należy oceniać w skali 1 – 10

- _____ 11. W organizacji prowadzi się analizy danych historycznych, na podstawie których można w pełni zrozumieć istotę wpływu poszczególnych kompetencji oraz trendów na pozycję konkurencyjną firmy
- _____ 12. Firma dąży do stworzenia swoistego portfela przewag konkurencyjnych, nie ograniczając się jedynie do portfela produktów
- _____ 13. Istota planów rocznych nie polega wyłącznie na przekładaniu danych dotyczących teraźniejszości i przeszłości na przyszłą sytuację – plany wyznaczają raczej pewne cele, które (być może w inny niż dotychczas sposób) należy zrealizować, by maksymalnie zbliżyć się do nakreślonej wizji
- _____ 14. Firma dąży do zdobycia w zakresie swoich podstawowych procesów strategicznie istotnych umiejętności, dzięki którym możliwe będzie *generowanie dla klientów szczególnej wartości*
- _____ 15. Nowe produkty, które firma wprowadza na rynek, świadczą o tym, że przewiduje ona oczekiwania klientów, jeszcze zanim oni sami je sobie uświadomią
- _____ **Suma punktów** (maksymalnie 100)

Rysunek 9.1. Ocena strategicznego IQ firmy

Analiza dotychczasowych sukcesów i porażek

Kolejnym krokiem oceny strategicznej jest obliczenie „wskaźnika skuteczności” w zakresie wprowadzania nowych produktów na rynek oraz ustalenie przyczyn decydujących o jego poziomie. Aby zrealizować to zadanie, należy porównać liczbę udanych nowości z liczbą nowości nieudanych. Następnie warto ustalić cechy wspólne dla udanych projektów, a różniące je od tych, które zakończyły się niepowodzeniem. Czy występują między nimi różnice w zakresie poziomu inwestycji przeznaczonych na badania i rozwój lub komunikację? Ile nowych pomysłów opracowano w każdym z przypadków? Jaka była sekwencja kroków realizowanych w trakcie prac nad każdym z projektów? W jakim stopniu rynek został przeanalizowany? Czy wykorzystano kluczowe kompetencje organizacji? Każdy z tych czynników może mieć kluczowe znaczenie i powinien zostać uwzględniony jako element procesu myślenia strategicznego.

Istotny wkład w sukces procesu planowania strategicznego mają też pracownicy jednostki badawczo-rozwojowej oraz działu produkcyjnego. Wspólnie z tymi ostatnimi menedżer produktu powinien rozstrzygać, jak dalece można poszerzyć linię produktów bez ograniczania jej efektywności. Wymaga to zrozumienia zasad tworzenia przyszłych produktów na podstawie wspólnego schematu. Warto też podjąć działania zapobiegające nadmiernemu zwiększaniu liczby produktów na rynku i po wprowadzeniu nowej oferty rozważyć wycofanie niektórych produktów ze sprzedaży. Jeżeli nie ma takiej możliwości, menedżer produktu powinien utworzyć lobby na rzecz zwiększenia nakładów na badania i rozwój oraz (lub) na wsparcie działalności operacyjnej w celu stworzenia możliwości osiągnięcia strategicznych celów produktu.

Tworzenie koncepcji produktu

Liczba koncepcji opracowanych w trakcie prac nad produktem może mieć wpływ na sukces nowego produktu na rynku, ponieważ duża ich liczba zwiększa prawdopodobieństwo odnalezienia najlepszej formuły produktu. Chociaż dają się słyszeć głosy, że nie ma w istocie czegoś takiego jak niedobór pomysłów, można też niekiedy spotkać się z tezą, że wiele dobrych pomysłów nigdy nie ma szans ujrzeć światła dziennego, ponieważ istniejące koncepcje uznawane są za „wystarczająco dobre”. Menedżerowie produktu często odczuwają presję, gdyż oczekuje się od nich tworzenia nowych produktów w krótkim czasie. Ponieważ jednocześnie muszą także doglądać już istniejących ofert, rzadko mają czas starannie przeanalizować wszelkie możliwe alternatywy. W związku z tym, że ich myśli zaprzatają różne sprawy bieżące, przeważnie ograniczają się jedynie do rozszerzenia linii oferowanych produktów lub wprowadzania pro-

duktów na zasadzie „my też to mamy”. Właśnie z tego względu strategiczne prace nad rozwojem nowych pomysłów powinny poprzedzać fazę rozwoju samego produktu.

Istnieje kilka źródeł strategicznie istotnych koncepcji produktu. Jednym z najważniejszych są klienci i potencjalni klienci. Niestety, nazbyt wiele firm nie stosuje żadnej systematycznej metody pozyskiwania nowatorskich koncepcji. W przypadku dóbr przemysłowych doskonałą metodą badawczą jest organizowanie systematycznych wizyt u klienta. Program wizyt u klienta to metoda gromadzenia danych, przywidująca nawiązywanie kontaktu z konkretnymi klientami w celu pozyskania ich opinii w badanej kwestii. Personel do realizacji programu dobierany jest na podstawie kryterium istotności danej decyzji. W każdym przypadku cele programu formułuje się w formie pisemnej. Do uczestnictwa w programie zaprasza się zwykle klientów innowacyjnych, zajmujących czołowe pozycje na rynku lub takich, którzy wykorzystują produkt w pewien szczególny sposób. Informacje na temat celów projektu przekazuje się członkom małych grup, w których skład wchodzi pracownicy jednostki badawczo-rozwojowej, działu operacyjnego oraz działu marketingu. Następnie ustala się terminy wizyt u wybranych klientów. Na podstawie opinii zgromadzonych dzięki realizacji programu wizyt u klientów formułuje się potencjalnie długoterminowe koncepcje produktów. Innym narzędziem pozwalającym efektywnie dotrzeć do klienta są pokazy i targi. Przeprowadzenie przy okazji takich wydarzeń wywiadów zogniskowanych pozwala stosunkowo niskim kosztem uzyskać informacje potrzebne do opracowania koncepcji nowego produktu.

Kolejnym przydatnym narzędziem, często wykorzystywanym do realizacji konkretnych celów, jest sesja „burzy mózgów”. Uczestników takiego spotkania zachęca się do rozpatrywania pewnych kwestii w formie metafor i analogii. Metodę analogii wykorzystano z powodzeniem w firmie Canon podczas prac nad opracowywaniem modelu wymiennego bębna do kopiarek osobistych.

Projektanci Canona zdawali sobie sprawę, że skuteczna sprzedaż kopiarek osobistych zależy od ich bezawaryjności. Aby zapewnić produktowi niezawodność, postanowili wprowadzić do urządzenia wymienną wersję światłoczułego bębna (elementu, który stanowi przyczynę 90% usterek). Aby jednak bęben mógł być wymienny, jego wytworzenie powinno być łatwe i tanie. W jaki sposób zatem można wyprodukować jednorazowy bęben?

Przełom nastąpił, gdy pewnego razu lider zespołu projektowego, Hiroshi Tanaka, zamówił dla swoich współpracowników piwo. Kiedy członkowie zespołu projektowego omawiali przy piwie kwestie związane z realizacją projektu, Tanaka podniósł jedną z puszek i zaczął zastanawiać się na głos: „Ile może kosztować wyprodukowanie takiej puszki?”. To pytanie zainspirowało członków zespołu do rozważenia możliwości zastosowania procesu produkcyjnego puszek aluminiowych do produkcji aluminiowych bębnow. Analizując podobieństwa i różnice między

puszką na piwo a bębniem do kopiarki, zespół odpowiedzialny za opracowanie projektu nowego podręcznego urządzenia stworzył technologię produkcyjną, dzięki której możliwe było wytworzenie aluminiowych bębniów po odpowiednio niskiej cenie².

Menedżer produktu powinien też znać kluczowe kompetencje firm oraz wykazywać wolę współpracy z przedstawicielami różnych obszarów funkcjonalnych oraz z innymi menedżerami produktu w sprawie maksymalnego wykorzystania tych kompetencji do tworzenia nowych produktów oraz rynków (por. ramka „Maksymalizacja potencjału strategicznego w 3M oraz w firmie Hewlett-Packard”). Firma Rubbermaid na przykład zachęca swoich pracowników do poszukiwania i wykorzystywania do realizacji własnych zadań umiejętności i możliwości innych jednostek organizacyjnych.

Maksymalizacja potencjału strategicznego w 3M oraz w firmie Hewlett-Packard

Zarówno 3M, jak i Hewlett-Packard uważane są za liderów w dziedzinie innowacji i strategicznego planowania dotyczącego produktu. Wydaje się, że można wskazać co najmniej kilka przyczyn ich sukcesu. Jednym z najważniejszych jest zdolność do maksymalnego wykorzystania poszczególnych umiejętności we wszystkich oddziałach firmy i przekładania ich na konkretne zastosowania produktu. Kolejnym czynnikiem jest szczególna sprawność w tworzeniu produktów, które zwalczają swoją konkurencję.

Starając się wykraczać poza ramy myślenia interdyscyplinarnego i dążąc do myślenia w kategoriach całej korporacji, L. D DeSimone, dyrektor generalny 3M, skłania przedstawicieli jednostek badawczo-rozwojowych do poszukiwania zastosowań dla opracowywanych przez firmę innowacyjnych technologii we wszystkich możliwych obszarach jej funkcjonowania. Na podstawie informacji zgromadzonych dzięki wywiadowi zogniskowanemu stwierdzono na przykład, iż klienci są niezadowoleni z faktu, że metalowe myjki strzępią się i rdzewieją. Pracownicy z oddziału odpowiedzialnego za taśmy pracowali wspólnie z przedstawicielami jednostki zajmującej się materiałami ściernymi nad opracowaniem nowego produktu o nazwie Never Rust Wool Soap Pad. Wykorzystano w tym celu materiały powstałe z przetworzenia plastikowych butelek oraz ekologiczne mydło. Od momentu pojawienia się na rynku w 1992 produkt ten jest stale tuż za liderem w dziedzinie myjek, czyli za S.O.S., myjką wytwarzaną przez Clorox Company.

² *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” nr 69, listopad – grudzień 1991, s. 101.

Innym przykładem maksymalizacji potencjału jest zastosowanie w monitorach laptopów powłoki, którą zaprojektowano na podstawie powłok opracowanych w połowie lat osiemdziesiątych z myślą o neonach zdobiących budynki. Taka cienka plastikowa warstwa wbudowana w ekran monitora zwiększa jego jasność i przyczynia się do zmniejszenia zużycia energii, co powoduje przedłużenie czasu funkcjonowania baterii.

Hewlett-Packard, podobnie jak 3M, także odnosił sukcesy w zakresie efektywnego wykorzystania swoich kluczowych kompetencji. Firmie udało się połączyć doświadczenie w branży komputerowej z wiedzą związaną z tworzeniem systemów monitorowania stanu pacjenta – powstały dzięki temu stacje robocze dla lekarzy. Choć urządzenia te nadal znajdują się jeszcze w fazie testów, wiadomo już, że w przyszłości mogą w istotny sposób przyczynić się do poprawy pozycji HP w branży urządzeń medycznych.

Firma Hewlett-Packard dąży do wykorzystania swoich kluczowych umiejętności na wiele nowych i odmiennych sposobów. Przedstawiciele HP stwierdzili, że ponieważ maszyny do przesyłania faksów mają wiele mechanizmów stosowanych także w drukarkach atramentowych, firma powinna potraktować ten rynek jako jedną z najważniejszych możliwości rozwoju. Firma spodziewa się, iż wykorzystanie istniejących już obecnie technologii pozwoli rozwinąć te urządzenia, a koszty tej operacji nie przekroczą kosztów maszyn wykorzystujących technologię termiczną.

Warto też zauważyć, że drukarki atramentowe zmagają się z konkurencją ze strony doskonale znanych drukarek laserowych HP. Lewis Platt, dyrektor generalny firmy, twierdzi, że taka aktywna autodestrukcja jest konieczna: „Musimy być gotowi poświęcić to, czym zajmujemy się dzisiaj w imię naszej przyszłej pozycji rynkowego lidera. Choć wydaje się to być sprzeczne z ludzką naturą, niekiedy trzeba zniszczyć interes, który nadal jeszcze się kręci”.

Źródło: Kevin Kelly, *The Drought Is Over At 3M*, „Business Week”, 7 listopada 1994, s. 140 – 141, Alan Deutschman, *How H-P Continues to Grow and Grow*, „Fortune”, 2 maja 1994, s. 90 – 100.

Rubbermaid stara się nauczyć swoich pracowników, że koncepcje mogą generować się niemal samoistnie z kluczowych kompetencji, czyli z obszarów, w których firma radzi sobie najlepiej. Bud Hellman, który swego czasu prowadził jedną z filii firmy, zwiedzał pod koniec lat osiemdziesiątych jedną z fabryk wytwarzających lodówki turystyczne. Uświadomił sobie wówczas, że stosowaną tam technologię obróbki plastiku można z powodzeniem wykorzystać do produkcji wytrzymałych, lekkich i niedrogich kolekcji mebli biurowych. Tak powstał WorkManager System. Przedstawiciele firmy twierdzą, że ich sprzedaż stanowi 60% ogólnej sprzedaży oddziału wytwarzającego meble. Charles Hassel, członek zespołu pracującego nad rozwojem tego produktu, powiedział

kiedyś: „Gdyby kierownictwo nie skłaniało nas do zapoznawania się z technologiami stosowanymi w innych częściach organizacji, żaden z takich projektów zapewne nigdy by nie powstał”³.

Kierowanie oferty do obecnych, drugoplanowych oraz nowych rynków

Z poszczególnymi produktami wiąże się zazwyczaj nieco inny poziom ryzyka, dlatego dobrze jest stworzyć cały portfel nowych produktów, dzięki któremu możliwe byłoby zbalansowanie stosunku ryzyko — zysk. Do produktów o najniższym stopniu ryzyka należą te stanowiące rozszerzenie dotychczasowej linii — do oferowanych obecnie produktów wprowadza się jedynie nieznaczne modyfikacje (choć oczywiście powstaje w ten sposób „nowa i ulepszona wersja” takiego produktu). Istotą tego typu nowości może być wprowadzenie mniejszych lub większych opakowań, produktów o bardziej lub mniej wyrazistym smaku bądź też zbudowanych z cięższych lub lżejszych elementów. W większości przypadków celem wprowadzania takich modyfikacji jest zwiększenie możliwości wykorzystania (lub zapewnienie większej liczby) opcji dotychczasowym klientom. Niekiedy jednak ten sam (lub nieznacznie tylko zmieniony) produkt może zostać nieco inaczej przedstawiony, by przyciągnął uwagę rynków drugoplanowych. Klasycznym przykładem takiego przypadku jest proszek do pieczenia — zmieniono jego pozycjonowanie, dzięki czemu soda znalazła wiele różnych zastosowań poza pieczeniem. Linie środków przeciwbólowych firmy Bayer rozszerzono w taki sposób, by objęła ona także pewne rynki drugorzędne (jako przykład podać można pacjentów z artrozą czy ludzi po zawałach serca). Jest wreszcie jeszcze jedna możliwość, polegająca na wprowadzeniu istniejącego produktu na nowy rynek. Takie posunięcie powinno być jednak w odpowiedni sposób zakomunikowane nabywcom. Firma Bendix Brake Division, działająca w ramach przedsiębiorstwa Allied Signal, chciała na przykład zwiększyć sprzedaż hamulców w sklepach dla majsterkowiczów. Stwierdzono jednak, że wygląd opakowania nie kojarzy się nabywcom z wysoką jakością. W związku z tym do strategii repozycjonowania wprowadzono założenie przewidujące umieszczenie na opakowaniu elementów w zdecydowanym niebieskim kolorze. W ciągu zaledwie roku sprzedaż wzrosła z poziomu 1% do poziomu ponad 20%.

³ Brian Dumaine, *Closing the Innovation Gap*, „Fortune”, 2 grudnia 1991, s. 59.

Za nowe uznaje się oczywiście także produkty, które nie stanowią rozszerzenia dotychczasowej linii produktów – one również mogą być zaoferowane na dotychczasowym rynku, na rynku drugorzędnym bądź na rynku zupełnie nowym. Z trzech powyższych możliwości najmniej ryzykowne jest dotarcie do obecnych klientów poprzez rozszerzenie znaku towarowego (zwane także niekiedy rozszerzeniem marki). Metoda ta polega na wykorzystaniu skojarzeń związanych z produktem (lub marką) do promocji innej kategorii produktu. Firma Arm & Hammer zastosowała na przykład markę, pod którą dotychczas sprzedawany był proszek do pieczenia, w odniesieniu do środków czyszczących, pasty do zębów oraz innych podobnych produktów dających się promować za pomocą hasła „czyste i świeże”. Firma Castle & Cooke stwierdziła natomiast, że jej marka Dole może być wykorzystywana nie tylko w odniesieniu do ananasów. W związku z tym podjęto decyzję o wprowadzeniu na rynek linii batoników Dole Fruit & Juice. Tego rodzaju posunięcia przynoszą w wielu przypadkach wymierne korzyści, wymagają jednak myślenia i planowania strategicznego.

Marki poboczne wykorzystywane są na ogół w sytuacjach, gdy firma chce rozpocząć działalność w nieco odmiennym od dotychczasowych segmentach (na przykład w segmencie „bardziej wyczulonym na koszty”), a jednocześnie nie chce ryzykować nadwężenia swojego obecnego wizerunku. Wykorzystywanie marek pobocznych pozwala firmie utrzymać aktualną pozycję wśród obecnych klientów, a jednocześnie prowadzić działalność także w innych segmentach. Przykładem firmy, która, dążąc do umocnienia swojej pozycji, sięgnęła po markę poboczną, jest Marriott. Tak narodziła się koncepcja Fairfield Inn – hoteli będących tanią i pozbawioną luksusów ofertą sieci Marriott. Także Oldsmobile zmuszony był dogłębnie przeanalizować wartość swojej marki po wprowadzeniu modelu aurora. Po długiej dyskusji członkowie korporacji postanowili usunąć z samochodu „raketę” (tradycyjny symbol marki Oldsmobile) i zastąpić ją srebrną literą A, która miała przyciągnąć młodszych nabywców⁴.

Największe ryzyko wiąże się zawsze z opracowywaniem nowego produktu dla nowego rynku, zwłaszcza w sytuacji gdy dany produkt jest nowy nie tylko dla firmy, ale także dla świata. Przedsięwzięcie takie należy uznać za uzasadnione jedynie wówczas, gdy do nowego rynku można dotrzeć za pośrednictwem dotychczasowych kanałów dystrybucji i (lub) gdy produkt można stworzyć, posługując się kompetencjami kluczowymi. Firma musi szczegółowo przeanalizować, czy warto podejmować ogromne ryzyko związane z takim projektem, czy w przyszłości możliwe będzie stworzenie i utrzymanie dobrej pozycji konkurencyjnej oraz czy przypadkiem nie lepiej byłoby pozostawić realizację tej koncepcji konkurencji.

⁴ Kathleen Kerwin, *GM's Aurora*, „Business Week”, 21 marca 1994, s. 88 – 95.

Siła rozszerzenia linii produktów

Rozszerzenie znaku towarowego zazwyczaj przynosi firmie zdecydowanie więcej korzyści niż tradycyjna praca nad opracowaniem nowego produktu. Do najważniejszych zalet tej metody należy możliwość wykorzystania jednego z najcenniejszych aktywów firmy, jakim jest marka. Dzięki temu firma może rozpocząć działalność związaną z nową kategorią produktów od razu z pozycji siły. Co więcej, w przypadku rozszerzenia linii produktów nie ma potrzeby przeznaczania istotnych kwot na budowanie nowej marki. Należy jednak mieć świadomość, że rozszerzenie linii musi generować dla klientów pewną *nową wartość*. W firmach odnoszących sukcesy w dziedzinie rozszerzania marki stosuje się na ogół mechanizm rotacji menedżerów produktu – dzięki niemu pracownicy odpowiedzialni za konkretne marki nie popadają w rutynę. Pozwala to ograniczyć ryzyko zwiększania liczby nazbyt podobnych do siebie produktów.

Konsument styka się codziennie z setkami różnych marek. Posiadanie znanej marki nie gwarantuje więc wcale sukcesu w procesie rozszerzania linii produktów. Chyba niewielu konsumentów wybrałoby podeszwy marki JELL-O® (marka deserów proponowanych przez Kraft Foods) lub mrożone dania sprzedawane pod znakiem firmowym Tide® (marka wybielacza Procter & Gamble). Markę można z powodzeniem rozszerzyć na nowe kategorie, kiedy ma ona odpowiedni *potencjał*, a jednocześnie *pasuje* do produktu.

- Zazwyczaj uznaje się, że marka *pasuje*, jeżeli konsumenci gotowi są potraktować wprowadzenie nowego produktu jako logiczne posunięcie i oczekują jego pojawienia się pod daną marką.
- O marce mówimy, że ma odpowiedni *potencjał*, kiedy konsument już na podstawie faktu, że dana marka jest mu znana, jest w stanie stwierdzić, że nowa, rozszerzona linia produktów zaspokoi jego potrzeby lepiej niż oferta konkurencji.

Ponieważ znaczenie marki ulega zmianom w czasie wraz z rozszerzaniem się linii produktów, kierownictwo powinno opracować *plan marki*. W jego treści należy wskazać, z jakimi rozszerzeniami będziemy mieli do czynienia w krótkim okresie oraz jakie rozszerzenia będą prawdopodobnie możliwe w dłuższej perspektywie. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na możliwości, jakie otwierały się przed marką Ocean Spray, kiedy z producenta żurawin firma stała się także producentem soku żurawinowego, a następnie także dostawcą soków owocowych, oferujących pełną gamę produktów. Opracowanie długoterminowego planu rozwoju marki pozwala zachować kluczowe dla danego znaku elementy, a także zwiększyć prawdopodobieństwo dotarcia do bardziej odległych obszarów rynku, na których marka również mogłaby z powodzeniem wykorzystywać swój potencjał.

Źródło: Edward M. Tauber, *Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World*, „Journal of Advertising Research”, sierpień – wrzesień 1988, s. 28; Eileen Roche, *Product Development: Why Line Extensions Often Backfire*, „Harvard Business Review”, marzec – kwiecień 1999, s. 19 – 21.

Lista spraw kluczowych — przygotowania do planowania strategicznego dotyczącego produktu

- ✓ Warto starać się (przynajmniej od czasu do czasu) wprowadzić innowacyjny produkt, który można by przedstawić klientom, jeszcze zanim zgłoszą na niego zapotrzebowanie.
- ✓ Obok portfela produktów należy stworzyć także swego rodzaju portfel kluczowych kompetencji firmy.
- ✓ Warto zrozumieć istotę sukcesów i porażek wcześniejszych projektów związanych z tworzeniem nowego produktu.
- ✓ Należy współpracować z inżynierami nad opracowaniem i wykorzystaniem koncepcji wspólnego schematu jako elementu planowania strategicznego w dziedzinie produktu.
- ✓ Nie można pozwolić sobie na ignorowanie potrzeby opracowania nowych koncepcji produktów. Jako ryzykowne należy ocenić przyjmowanie założenia, że obecnie istniejące koncepcje są najlepszymi z możliwych.
- ✓ Zawsze warto rozmawiać z innymi menedżerami produktu, przedstawicielami innych oddziałów oraz innych jednostek, funkcjonujących w firmie, na temat możliwości wykorzystania pewnych umiejętności w procesie tworzenia konkretnego produktu.
- ✓ Jeżeli w danej branży marka ma istotne znaczenie, należy opracować wizję przyszłego rozwoju jej tożsamości i wartości.