

Содержание семинара

- Содержание и задачи семинара
- Что такое управление портфелем продукции?
- Первое занятие: Теория управления портфелем продукции
 - Специализация, влияние масштаба и эффект взаимодействия
 - Жизненный цикл продукта
 - Некоторые другие теоретические приемы анализа портфеля
 - Пример матрицы “рост - доля рынка”
- Второе занятие: Теория и упражнения на исчисление издержек производства
 - Примеры исчисления переменных издержек
- Третье занятие: Теория и упражнения по определению потребностей покупателей и составление предложений по увеличению ценности продукции
 - Примеры потребностей покупателей
- Четвертое занятие: Средства управления продукцией
 - Каковы средства маркетинга и как пользоваться ими?
 - Ввод продукта и его запуск на рынок
 - Этап “зрелости” продукта
 - Управление выводом продукта с рынка
 - Системы управленческой отчетности для управления продукцией
- Пятое занятие: Организация управления продукцией
- Шестое занятие: Как подготовить обзор продукции
- Седьмое занятие: Разбор домашнего задания
- Восьмое занятие: Изучение крупномасштабного примера

Организация управления продукцией: Цели

Задачи этого занятия:

- подчеркнуть важность организации и реструктуризации предприятия для того, чтобы добиться эффективного управления продукцией
- продемонстрировать пользу, которую могут принести руководитель службы маркетинга и руководитель производства продукции для предприятия, производящего большой ассортимент продукции
- определить роль и задачи руководителей служб маркетинга и производства продукции, а также определить задачи комитета по вводу новой продукции
- привести примеры эффективных организационных мероприятий для управления продукцией

Роль руководителя службы маркетинга исключительно важна в условиях, когда многие российские предприятия переходят от производственной ориентации к рыночной

- Должность руководителя службы маркетинга должна быть в штате любого предприятия

Ответственность

- Разработка и внедрение стратегии маркетинга:
 - разработка “правильных” видов продукции
 - установление “правильных” каналов распределения
 - организация рыночных исследований
 - определение “правильных” цен
 - разработка приемлемой рекламной стратегии и стратегии продвижения товара на рынок для получения прибыли на выбранном (ых) сегменте (ах) рынка
- Определение объемов продаж и прибыли, и их достижение
- Создание прочной базы сбыта для обеспечения долгосрочного функционирования предприятия
- Поддержание курса с ориентацией на покупателя в течение всего развития компании: принятие совместных решений с руководством предприятия для производства продукции, которая пользуется спросом и будет необходима покупателю в будущем

Роль руководителя службы маркетинга исключительно важна в условиях, когда многие российские предприятия переходят от производственной ориентации к рыночной (продолжение)

Деятельность

- Маркетинговая деятельность:
 - Разработка и регулярное обновление маркетинговой стратегии совместно с руководителями производства
 - Составление и корректировка маркетингового бюджета с руководителями производства
 - Участие в торговых ярмарках
- Деятельность по сбыту :
 - Контроль за сбытом: сравнение плановых и фактических продаж, определение вклада
 - Управление специалистами по сбыту:
 - еженедельные совещания, оценка и поощрение персонала, постановка задач
 - Планирование объемов ежегодных продаж
 - Установление цен, определение условий оплаты
 - Посещение со специалистами по сбыту существующих и потенциальных покупателей
- Связующее звено между покупателем и научно-исследовательской, производственной и сбытовой службами предприятия

Необходимые навыки

- Коммуникативность, энтузиазм, энергичность: инициатива и мотивация
- Организатор, лидер
- Умение вести переговоры
- Хорошее знание рынка: умение убедить покупателя
- Ориентация на успех, прибыль и деньги
- Хорошее знание характеристик продукции

Роль руководителя производством продукции заключается в эффективном управлении ассортиментом продукции предприятия, что способствует получению максимальной прибыли и повышает конкурентноспособность

Руководитель производством продукции отвечает за:

- эффективное управление портфелем продукции своей серии изделий для получения максимальной прибыли от имеющегося набора продукции посредством уменьшения расходов:
 - ввод и управление процессом разработки новой продукции
 - модернизация / снятие продукта с производства
- управление маркетингом продукции своего портфеля:
 - установление цен
 - проверка правильности выбора каналов распределения
 - реклама
 - изучение рынка: цены конкурентов, стратегия распределения и рекламы
- отслеживание результатов изучения рынка и опросов покупателей
- постоянная связь с научно-исследовательским, производственным отделом и отделом сбыта
- определение высоких, но выполнимых плановых показателей работы совместно с руководителями маркетинга и сбыта

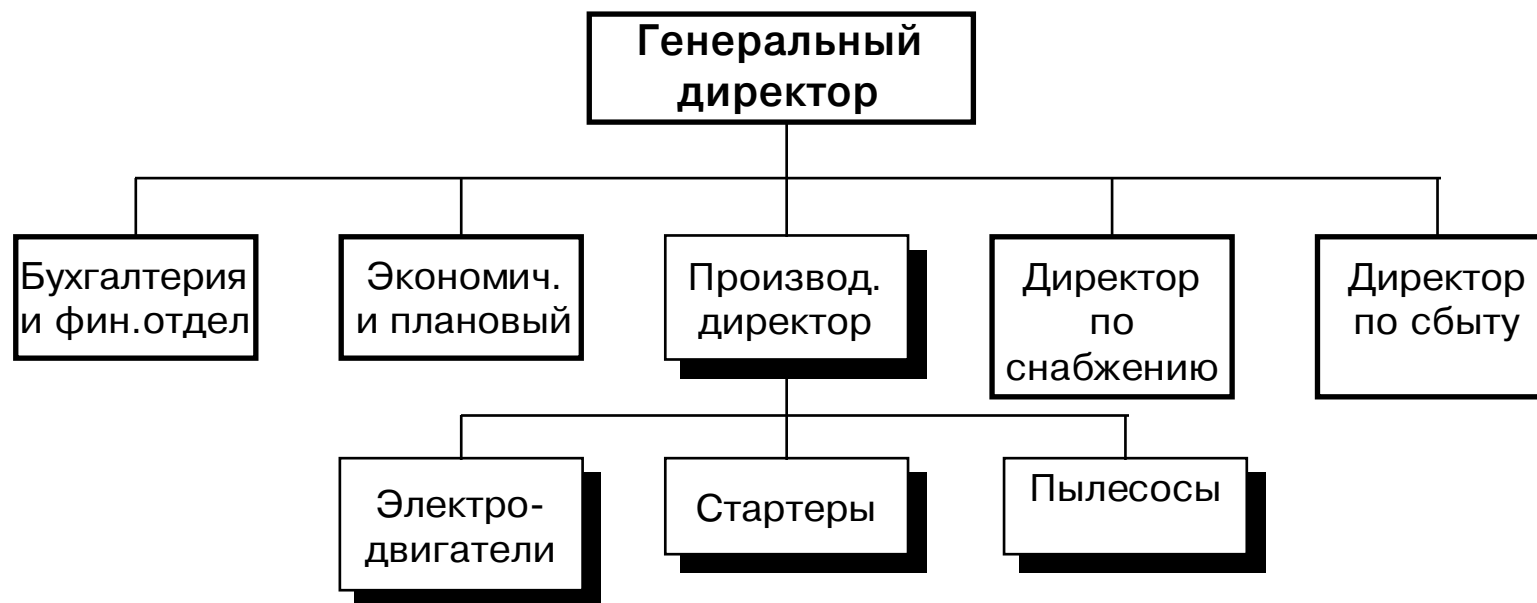
Организация управления продукцией: комитет по вводу новой продукции

Комитет по вводу новой продукции состоит из руководителей высшего звена и несет основную ответственность за процесс разработки новой продукции и определение времени ее ввода на рынок

- Представители комитета по выпуску новой продукции (КВНП) обладают необходимым временем и знаниями для анализа новой продукции. Это облегчит работу руководителям производства, занятым производством своих серий изделий
- Успех новой продукции зависит от организованной и слаженной работы научно-исследовательского, производственного отделов, и отдела сбыта
- КВНП должен возглавлять Генеральный директор или руководитель службы маркетинга
- КВНП должен регулярно собираться для обсуждения и принятия решений по вводу или снятию определенных видов продукции
- КВНП должен отвечать за рассмотрение и утверждение предложений по выпуску новой продукции
- КВНП должен устанавливать конкретные критерии для утверждения новой продукции

Пример организации управления портфелем продукции

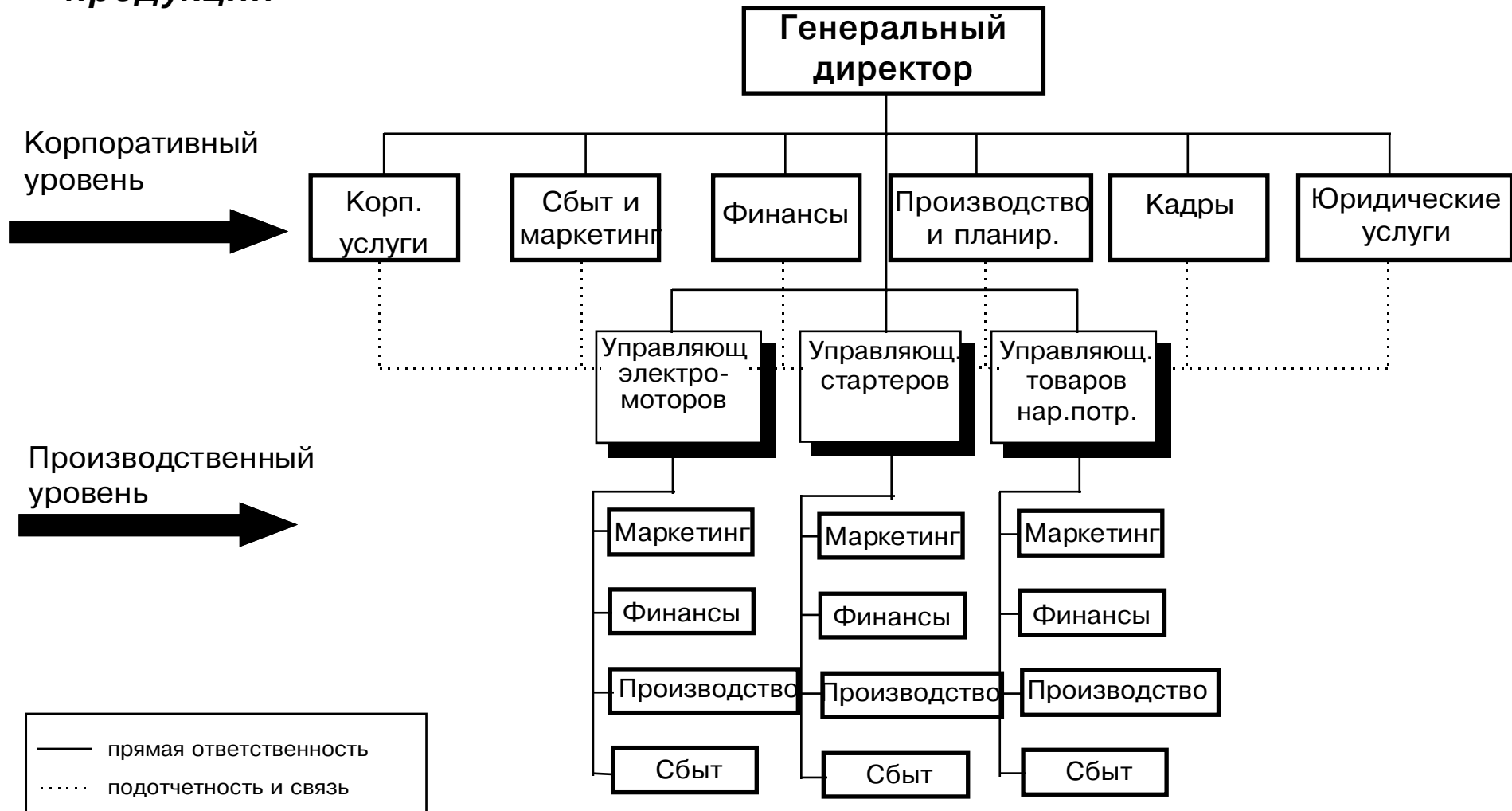
Функционально-организационная структура завода "Электроприбор" представляет собой чисто производственную организацию



- Директор производства имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса
- Завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно
- Сегодня структура компании не дает возможности эффективного управления портфелем продукции

Пример организаци управления портфелем продукции (продолжение)

После реструктуризации, новая организационная структура завода "Электроприбор" позволяет более эффективно управлять номенклатурой продукции



Пример организации управления портфелем продукции (продолжение)

Новая организационная структура завода "Электроприбор", предложенная консалтинговой фирмой, позволяет более эффективно управлять номенклатурой продукции

Новая структура:

- Позволяет руководителям подразделений концентрироваться на усовершенствовании своего вида продукции и максимального увеличения прибыли
- Позволяет персоналу по маркетингу работать в тесном контакте с проектировщиками внутри подразделения, обеспечивая соответствие характеристик изделий потребностям покупателей
- Отделы маркетинга могут концентрироваться на отдельном виде продукции для конкретном сегмента рынка
- Улучшает и облегчает связь между отделами, что в результате приводит к принятию лучших решений
- Знание потребностей покупателя увеличивает шансы успеха для вводимой новой продукции - новых изделий, которые нужны покупателям, а также своевременного снятия продукции с производства
- Дает возможность проводить необходимый финансовый анализ, например, рентабельности различных видов продукции и размер прибыли

Содержание семинара

- Содержание и задачи семинара
- Что такое управление портфелем продукции?
- Первое занятие: Теория управления портфелем продукции
 - Специализация, влияние масштаба и эффект взаимодействия
 - Жизненный цикл продукта
 - Некоторые другие теоретические приемы анализа портфеля
 - Пример матрицы “рост - доля рынка”
- Второе занятие: Теория и упражнения на исчисление издержек производства
 - Примеры исчисления переменных издержек
- Третье занятие: Теория и упражнения по определению потребностей покупателей и составление предложений по увеличению ценности продукции
 - Примеры потребностей покупателей
- Четвертое занятие: Средства управления продукцией
 - Каковы средства маркетинга и как пользоваться ими?
 - Ввод продукта и его запуск на рынок
 - Этап “зрелости” продукта
 - Управление выводом продукта с рынка
 - Системы управленческой отчетности для управления продукцией
- Пятое занятие: Организация управления продукцией
- Шестое занятие: Как подготовить обзор продукции
- Седьмое занятие: Разбор домашнего задания
- Восьмое занятие: Изучение крупномасштабного примера

Как подготовить обзор продукции

Цель проекта: *Полный обзор ассортимента выпускаемой продукции*

Задача: *Создать портфель рентабельной продукции, которая имеет ценность для покупателей и соответствует специализации и планам предприятия*

Ресурсы: *Руководители производства и работники отдела сбыта и маркетинга*

Срок: *Два месяца*

Руководитель: *Начальник отдела маркетинга*

Краткое описание:

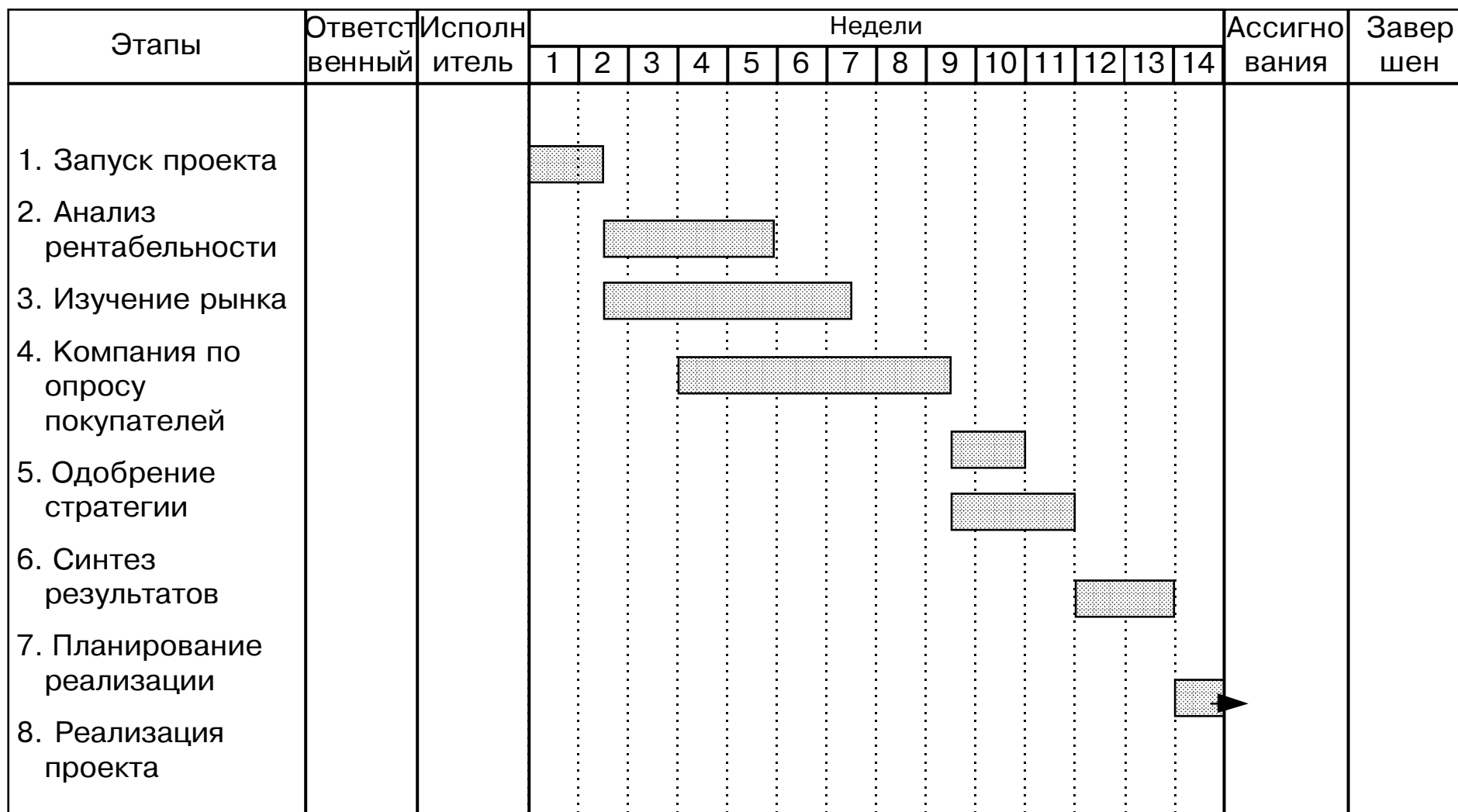
- Проект имеет восемь основных фаз
 - Запуск проекта
 - Анализ рентабельности
 - Изучение рынка
 - Программа опроса покупателей
 - Разработка стратегии
 - Синтезирование результатов
 - Планирование реализации проекта
 - Реализация проекта

Утверждено: *Генеральный директор, главный инженер*

Обзор продукции: сроки (на базе предприятия среднего размера)

Ответственные лица: руководитель комитета по вводу новой продукции

Участники: отделы сбыта и маркетинга, технический, финансовый, и производственный отделы



★ Основные вехи

Как подготовить обзор продукции: детальное описание

1. Запуск проекта

- Утверждение штата для работы над проектом
- Утверждение документации, графиков совещаний и расписаний

2. Анализ рентабельности

- Собрать информацию по прямым издержкам для каждой продукции и накладные расходы по заводу/каждому виду продукции
- Анализ данных

3. Изучение рынка

- Определить источники данных (Госкомстат, торговые справочники,.....)
- Определить конкурентов и их продукцию
- Определить размер, рост и привлекательность рынка
- Определить покупателей аналогичной продукции, которые пока не являются нашими клиентами

4. Проведение опроса покупателей

- Определить покупателей, которые перестали покупать нашу продукцию
- Составить вопросник
- Найти телефонные номера
- Обзвонить покупателей
- Сделать анализ вопросника

Как подготовить обзор продукции: детальное описание

5. Разработка стратегии

- Используя понимание положения на рынке и основную задачу деятельности предприятия, принять решение/прийти к общему мнению относительно положения на рынке (эта работа выходит за рамки проекта)

6. Синтезирование результатов

- Объединить рыночную информацию с данными о рентабельности и информацией о покупательском спросе
- Рассмотреть ввод продукции, снятие продукции, широкомасштабные изменения для уменьшения издержек завода

7. Планирование реализации проекта

- Составить планы реализации для каждого вида продукции
 - Новые маркетинговые компании
 - Ввод/снятие продукции
 - Модернизация продукции

8. Реализация

- Реализовать планы проекта
 - Реклама
 - Модернизация продукции

Для обзора выпускаемой продукции необходимы опытные работники низшего звена для сбора данных. Представители руководящего звена изучают результаты и принимают решения об изменениях

Анализ рентабельности лучше всего поручить группе работников технических служб, которые ранее изучали вопросы издержек и умеют пользоваться электронными таблицами

- При сборе данных понадобится поддержка высшего руководства

Для проведения исследования рынка требуются любознательные спокойные люди с мотивацией и способностью самостоятельно думать, и, возможно, ораторскими способностям

Телефонные разговоры с клиентами требуют осторожной настойчивости

- Проведение опросов по телефону требует много энергии

И все же изучение результатов и принятие решений в большей мере находится в компетенции руководящего состава, который может обеспечить выполнение решений на предприятии

- Результат может быть впечатляющим
- Важное значение имеет глубокое знание промышленности
- Однако, важно мнение нового, “стороннего”, человека
 - Консалтинговые компании могут дать свежее мнение