

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: “Розробка стратегії продуктової платформи на прикладі бренду
"Подавач””

Виконав: студент 6 курсу, групи СУМ19
спеціальності 073 “Менеджмент”

Обач Ю.С.

Керівник: Бук Л.М.

Рецензент Дідок І.О.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ.....	5
1.1 Теоретичні аспекти продуктової стратегії для бренду “Подавач”.....	5
1.2 Опис компанії “Подавач”.....	12
РОЗДІЛ 2. ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ	
“Подавач”.....	16
2.1 Передумови продукту.....	16
2.1.1. Аналіз ринку аксесуарів для стрільби для продуктової стратегії бренду	
“Подавач”.....	16
2.1.2. Бізнес-кейс компанії “Подавач”.....	25
2.2 Визначення продуктової стратегії.....	41
2.2.1 Визначення продуктових категорій.....	42
2.2.2 Пріоритизація продуктів.....	50
2.2.3 Продуктова візія продуктової стратегії на прикладі бренду “Подавач”.....	53
2.3 Керівництво по продуктивній стратегії на прикладі бренду “Подавач”.....	57
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Проблема: Компанія “Подавач” існує на ринку аксесуарів для стрільби 5 років. Протягом цього періоду продуктивний портфель складався з 4 основних продуктів, які приносили 95% доходу. У 2021 році компанія обрала стратегію розширення продуктової лінії задля збільшення доходу та зменшення ризиків, які пов’язані з вигоранням продуктів та політичною ситуацією у Сполучених Штатах Америки.

Мета проекту: розробка продуктової стратегії для бренду “Подавач”.

Завдання проекту:

- 1) Проаналізувати поняття та структуру продуктової стратегії у бізнес-літературі;
- 2) Скласти деталізований бізнес-кейс стратегії продуктової платформи бренду “Подавач”;
- 3) Скласти продуктову стратегію для бренду “Подавач”.

Компанія ТОВ “Подавач” займається виробництвом, розробкою та продажем аксесуарів збройної тематики з 2015 року. Підприємство починалось з 1 продукту для українських військових на сході, який виготовлявся у гаражі, а сьогодні це компанія з 50 працівниками, та з проданою продукцією для більше ніж 35000 покупців. Реалізація продукції здійснюється через власні онлайн-магазини та міжнародних дилерів.

Основним продуктом, на якому базується бренд “Подавач” є завантажувач патронів для двох платформ автоматичної зброї – АК та АР-15. Також, є версія для платформи АР-10.

В даному проекті роль Юрія визначається як виконавець аналітичної частини та менеджер підготовки завдань по глибинних інтерв’ю та постановці завдань для досліджень продукції ринку. У цьому проекті Юрій зможе навчитись аналізувати

ринок та створювати потрібні для ринку продукти на основі юніт-економіки онлайн-маркетингу.

Робота написана на основі напрацювань Ф.Котлера, М. Коена, Н. Бгуйан, Т. Брауна, Е. Голдрат, С.Хайнес, Р. Гарсія, А. Остервальда, А. Сливоцького, М.Портера та інших.

Дані для реалізації проекту будуть збиратись за допомогою проведення глибинних та кількісних інтерв'ю, збору кількісних даних у мережі інтернет, дослідженнями літератури за тематиками економіки, менеджменту, маркетингу, продуктового менеджменту та індустріального менеджменту.

РОЗДІЛ 1

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ

1.1 Теоретичні аспекти продуктової стратегії для бренду “Подавач”

Бізнес-стратегія – це концепт, що розвивається у науковій літературі продуктового менеджменту. Процес розробки нових продуктів у практичній та академічній літературі має тенденцію фокусуватись на погоні за тактичними цілями, тоді як ми стверджуємо, що концентрація на стратегічних цілях є більш вигідною.

Впродовж десятиліть, дослідники та практики шукали кращого способу розробки продуктів. І тільки декілька дослідників пропонували нові інструменти та техніки [3,4,5], в той час поки інші проводили довгі дослідження процесу [6], успіху продукту [7, 8, 9, 10], продуктові команди та лідерство [11], і продуктову типологію [8,12]. Незважаючи на це, вчені та практики погоджувались, що багатьма продуктами керували неефективно, а великий відсоток продуктів провалився [13]. Високий рівень провалів, часто-густо, призводить до великих втрат продуктивності, прибутковості, та морального стану працівників.

Деякі дослідники спрямовували свою увагу саме на стратегічний аспект управління продуктами [14]. Вони стверджували, що ефективним способом управління продуктами є розуміння завдань бізнесу до продукту та зв'язок завдань з управлінням продукту. Зокрема, це означає, що продуктові менеджери зобов'язані мати стратегічний спосіб мислення. Вони повинні розуміти бізнес-стратегію та адаптувати продуктову стратегію задля підтримки загальної бізнес-стратегії. Концепція управління продуктами дає свою користь, хоча, було проведено надто мало досліджень на цю тему. В управлінській літературі, дослідники проводили широкі дослідження загальної бізнес-стратегії. Але

дослідження зв'язку бізнес-стратегії з продуктовою стратегією (операційного рівня) є доволі обмеженими. Дослідження Люфтмана [15] показали, що поєднання загальної стратегії та функціональної стратегії (така як стратегія управління продуктом) може покращити організаційну продуктивність.

Стратегія управління в контексті розробки нових продуктів. У літературі по розробці нових продуктів описуються здебільшого стратегії розробки нових продуктів і стратегії запуску нових продуктів. На основі опрацьованих джерел [16] стало зрозуміло, що проекти розробки нових продуктів часто запускаються у високо-конкурентному середовищі задля виконання бізнес цілей. Декілька досліджень рекомендують розробляти стратегію управління продуктами яка підкріплює напрямки і цілі бізнес-стратегії [17]. Праці показують, що чітка стратегія розвитку у комбінації з чітким процесом розробки нових продуктів веде до збільшення продуктивності розробки нових продуктів та компанії загалом [18]. Додатково до стратегії розробки продуктів, організація повинна мати відповідні стратегії запуску продуктів які допомагають максимізувати шанси досягнення прибутковості на цільовому ринку [19]. Також, праці показали, що окремо виділена стратегія запуску продуктів позитивно впливає на продуктивність нових продуктів для компанії [20]. Література стосовно стратегій операційного рівня є важкодоступною.

Стратегія управління продуктами на операційному рівні. Під час управління продуктами, дослідження стратегії є досить обмеженими, хоча продукти зазвичай сприймаються як операції, що дозволяють реалізувати стратегії. Кілька робіт, пов'язаних зі стратегією, були в контексті вибору продукції [21]. Ці праці стверджували, що продукти повинні обиратись (як частина портфолію) задля виконання операційної стратегії. Причина лежить у твердженні Кліленда та Кінга

[22], де управління продуктами є “інструментом виконання усієї стратегії компанії”.

Тільки нещодавно дослідники почали досліджувати проблеми управління продуктами. Шенар [14] дослідив більше 120 продуктів у різних індустріях і дійшов висновку, що продуктам потрібен більш стратегічний підхід. Продуктові менеджери повинні сприйматись як лідери, ті хто повинен управляти продуктами для більшого успіху бізнесу, та для успіху на ринку. Такі ж висновки були зроблені Морісом та Джеймісоном [23]. Шенар [14] також стверджував, що для того, щоб мати змогу розвивати продукт для більшого успіху в бізнесі, менеджер продукту повинен пов'язати його з бізнес-стратегією. Він стверджував, що продуктову стратегію слід розробляти для того, щоб подолати розрив між бізнес-стратегією та продуктовим планом (операційно). Тим не менше, стратегія продукту - це концепція, що розвивається в науковій літературі з управління продуктами.

У той же спосіб, що і визначення організаційної стратегії, запропоноване Квінном [24] та Мінцбергом [25], Шенар [26] описав стратегію продукту як "керівництво по досягненню найвищої конкурентної переваги та найкращих позицій продукту на ринку".

Виходячи з цього визначення, продуктова стратегія являє собою поєднання кількох елементів. Продуктова стратегія - *це план створення визначення продукту (чому? навіщо?), підхід до розробки продукту (як?), та визначення впливу продукту на його зацікавлені сторони (що? яким чином?)*. Саме чіткий погляд спонукає команду виробників реалізовувати конкурентні переваги для досягнення потрібних комерційних результатів. Крім того, продуктова стратегія є керівництвом, яке визначатиме шлях, що повинна пройти продуктова команда для досягнення комерційних результатів. Таблиця 1.1 ілюструє складові продуктової стратегії на основі роботи Шенара [26].

Елементи продуктової стратегії за А. Шенаром[26]

<i>Компоненти продуктової стратегії</i>		<i>Опис-пояснення</i>
Передумови продукту	Бізнес-кейс	Причини бізнесу для запуску виробництва продуктів
	Задачі	Кінцеві бізнес-цілі продуктової стратегії
Визначення продукту	Опис продукту	Функціональні та технологічні характеристики продукту
	Конкурентні переваги / Цінність продукту	Причини чому продукт є кращим за інші продукти, та цінність яку створює даний продукт.
	Критерії успіху та поразки	Перспективи та очікування що компанія має відносно продукту

Елементи продуктової стратегії за А. Шенаром[26]

Керівництво по продукту	Проект розробки продукту	Продуктові обмеження, тип продукту, обсяг роботи та кінцевий результат продукту.
	Стратегічний фокус	Стиль мислення та керівництво досягнення конкурентних переваг продукту та його цінності.

Також, експерт продуктового управління Роман Піхлер, сформулював у своїй книзі основні елементи продуктової стратегії [27] :

1. Ринок, та його потреби;
2. Цілі бізнесу;
3. Основні функції та ключові відмінності.

Ринок та його потреби ми додамо до елемента “визначення продукту”, адже саме у пропонованій структурі не вистачає зовнішнього стимулу для створення чи розвитку продукту. *Цілі бізнесу* наявні у таблиці 1. *Основні функції та ключові відмінності* є представленими у формулюванні “конкурентні переваги / цінність продукту”.

Піхлер рекомендує завершувати продуктову стратегію узагальненням у вигляді бізнес-моделі на основі схеми Остервальда [28], або узагальненням у вигляді візії продукту за схемою, яку розробив сам експерт [27].

THE PRODUCT VISION BOARD EXTENDED










 VISION What is your motivation for creating the product? Which positive change should it bring about?			
 TARGET GROUP Which market or market segment does the product address? Who are the target customers and users?	 NEEDS Which problem does the product solve? What benefit does it provide?	 PRODUCT What product is it? What makes it stand out? Is it feasible to develop the product?	 BUSINESS GOALS How is the product going to benefit the company? What are the business goals?
 COMPETITORS Who are your main competitors? What are their strengths and weaknesses?	 REVENUE STREAMS How can you monetise your product and generate revenues?	 COST FACTORS What are the main cost factors to develop, market, sell, and service the product?	 CHANNELS How will you market and sell your product? Do the channels exist today?



Рис. 1.1. Схема продуктової візії за Р.Піхлером [45]

Отже, на основі опрацьованої літератури нами було розроблено структуру продуктової стратегії представлену у таблиці 1.2:

Адаптовані елементи продуктової стратегії [26]

<i>Компоненти продуктової стратегії</i>		<i>Опис-пояснення</i>
Передумови продуктової стратегії	Ринок та його потреби	Опис зовнішньої ситуації та потреби.
	Бізнес-кейс	Причини бізнесу для запуску виробництва продуктів
	Задачі продуктової стратегії	Кінцеві бізнес-цілі та задачі продуктової стратегії
Визначення продуктової стратегії	Визначення продуктових категорій	Оцінка розміру та можливостей субкатегорій продуктів
	Пріоритизація продуктів	Пріоритизація продуктів відносно задач, трендів і обмежень бізнесу.
	Продуктова візія	Схема зв'язку бізнес-елементів для розробки продукту

Адаптовані елементи продуктової стратегії [26]

Керівництво по продуктивій стратегії	План реалізації продуктової стратегії	План реалізації продуктової стратегії в часових рамках
	Бюджет реалізації продуктової стратегії	Бюджет реалізації продуктової стратегії

1.2 Опис компанії “Подавач”

ТзОВ “Подавач” – компанія, яка займається виробництвом, розробкою та продажем аксесуарів для стрільби з 2015 року. Станом на березень 2021 року продуктова лінійка компанії налічує 6 продуктів, які нараховують 21 товарну одиницю.

У 2015 році компанія була створена двома товаришами, які створили продукт що вирішував проблему українських військових у війні на сході України. Створений продукт - це універсальний завантажувач патронів для платформ зброї АК та AR-15. Спочатку продукт виготовлявся для українських військових, але за короткий час стало зрозуміло, що Україна - це надто малий ринок збуту. У 2016 році Іван та Олексій завантажили відео у медіа платформу Youtube, де використовувався сам продукт. За короткий період відео здобуло популярність на платформі, що показало зацікавленість міжнародного ринку у продукті [1].

Продуктовий ряд компанії змінювався протягом 5 років кожного року. Спочатку це були 2 види завантажувачів патронів. Пізніше додалися сумки для

переносу завантажувачів патронів. Починались співпраці з іншими брендами військового спорядження. У 2020 році була обрана стратегія нарощення продажів основного продукту компанії - універсального завантажувача патронів U-Loader AR-15 + АК.

За 2020 рік доля продажів яку займали завантажувачі патронів у портфелі бренду “Подавач” склала 88.02%. Доля універсального завантажувача патронів для AR-15 + АК склала 82.87% усіх продажів.

На основі праці “Зона прибутку” А.Сливоцького та Дж.Моррісона [2] була складена наступна бізнес-модель компанії “Подавач”:

Таблиця.1.3

Бізнес-модель компанії “Подавач”

<i>Добір клієнтури</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Кінцевий споживач - людина, яка займається спортивною стрільбою у Сполучених Штатах Америки ● Дистриб'ютори, які продають аксесуари збройної тематики
<i>Вловлювання вартості</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Продаж завантажувачів патронів для автоматичної зброї ● Продаж сумок для збереження та транспортування зброї/завантажувачів патронів

Бізнес-модель компанії “Подавач”

<i>Вирізнєння з поміж інших</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Бренд ● Технологія виробництва ● Виготовлено не в Китаї ● Унікальне рішення
<i>Стратегічний контроль</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Контроль стосунків з клієнтами ● Прямі онлайн-продажі ● Товар з перевагою у собівартості та якості
<i>Спектр діяльності</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Виробництво завантажувачів патронів ● Продаж інших аксесуарів збройної тематики ● Онлайн-комерція
<i>Виробництво</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Виробництво інтегроване ● Частковий аутсорс
<i>Інновації</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Внутрішні маркетингові інновації ● Партнерство
<i>Структура компанії</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Децентралізована

Компанія працює на ринку аксесуарів для стрільби. Ринок таких аксесуарів для стрільби нараховує більше 20 категорій та більше 100 видів продукції. Ніша у якій

знаходиться бренд “Подавач” називається завантажувачами патронів. Так як основна проблема, яку вирішує продукт бренду є швидке та зручне завантаження патронів, то величина ринку завантажувачів відповідає кількості магазинів у власників зброї, які потрібно заряджати. А частота онлайн-купівель відповідає частоті пошуку патронів у мережі інтернет.

Цілями бізнесу на 2021 – 2022 рік є:

1. Ріст валового доходу на 100%.
2. Підтримка рентабельності бізнесу на рівні 30%.

РОЗДІЛ 2

ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ “ПОДАВАЧ”

У даному розділі буде розглянуто продуктову стратегію компанії “Подавач” та процес її створення.

2.1 Передумови продукту

У цьому підрозділі ми сформуємо: аналіз ринку, бізнес-кейс та задачі продукту зі сторони бізнесу.

Аналіз ринку складатиметься з наступних елементів: загальний опис індустрії, PEST-аналіз, та сегментація ринку, гіпотези потреб ринку.

У свою чергу, бізнес-кейс враховуватиме: актуалізацію даних про компанію “Подавач”, аналіз макро та мікро середовищ, аналіз продуктового портфелю бренду, сегментація наявних споживачів, опис ніші та наявних конкурентів, опис наявної проблематики бізнесу.

Задачі до продукту чи лінійки продуктів, що зададуть напрямок створення продуктової стратегії відповідно до актуальних болей бізнесу.

2.1.1. Аналіз ринку аксесуарів для стрільби для продуктової стратегії бренду “Подавач”

Опис індустрії аксесуарів для стрільби 2015-2020. Індустрія аксесуарів для стрільби нараховує більше 20 субкатегорій.

До індустрії належать такі субкатегорії продукції:

1) Спорядження для походу на стрільбище (хронографи, таймери стрільби, підсумки для магазинів, сумки та підсумки для стрільби);

- 2) Спорядження для тренувань та безпеки (пристрої для холостої стрільби, набори для роботи з хімікатами)
- 3) Кейси для зброї;
- 4) Тактичне спорядження (бронежилети, плити для бронежилетів, бойові ремені, багатофункціональні тактичні жилети);
- 5) Біподи, моноподи та аксесуари;
- 6) Слінги та аксесуари;
- 7) Завантажувачі патронів та аксесуари;
- 8) Зберігання патронів;
- 9) Кобури, та поясне спорядження;
- 10) Аксесуари для догляду за зброєю;
- 11) Захист очей та вух;
- 12) Зберігання зброї (сейфи для зброї, аксесуари для зберігання) та інші підкатегорії;
- 13) Мішені для стрільби та аксесуари.

Продукція категорії аксесуарів для стрільби є залежною категорією. Адже основним порогом входу до категорії аксесуарів є наявність зброї, тому зовнішню ситуацію на ринку ми будемо вивчати відносно ринку зброї. Бо саме ринок вогнепальної зброї є корінним для предмету нашого проекту. Основним ринком збуту для компанії “Подавач” є США, де на сьогоднішній день є більше 30 млн власників вогнепальної зброї [29]. А станом на 2017 рік, на кожного американця припадало близько 120 одиниць вогнепальної зброї [30]. У 2019 році ринок вогнепальної зброї та аксесуарів оцінювався у \$6,14 млрд. [31], де аксесуари займали близько 12% що дорівнює \$736 млн. Протягом 2020 року ринок вогнепальної зброї сильно виріс на 13,4% [42], на це вплинули наступні фактори: коронавірус [32] та вибори президентом США Джо Байдена, який є представником

партії демократів. Для більш детального аналізу зовнішнього середовища, проведемо PEST-аналіз (політика, економіка, соціально-демографічна ситуація та технології).

Політична ситуація на ринку вогнепальної зброї у США. У 2020 році президентом США було обрано Джо Байдена, який є представником демократичної партії. У США можна спостерігати постійний тренд на купівлю зброї при приході президентів демократичного політичного крила, що пояснюється їхньою анти-збройною риторикою у політичній діяльності. Як показано на рисунку 2, основні сплески продажів зброї відбувалися після обрання президентом політика демократичної партії.

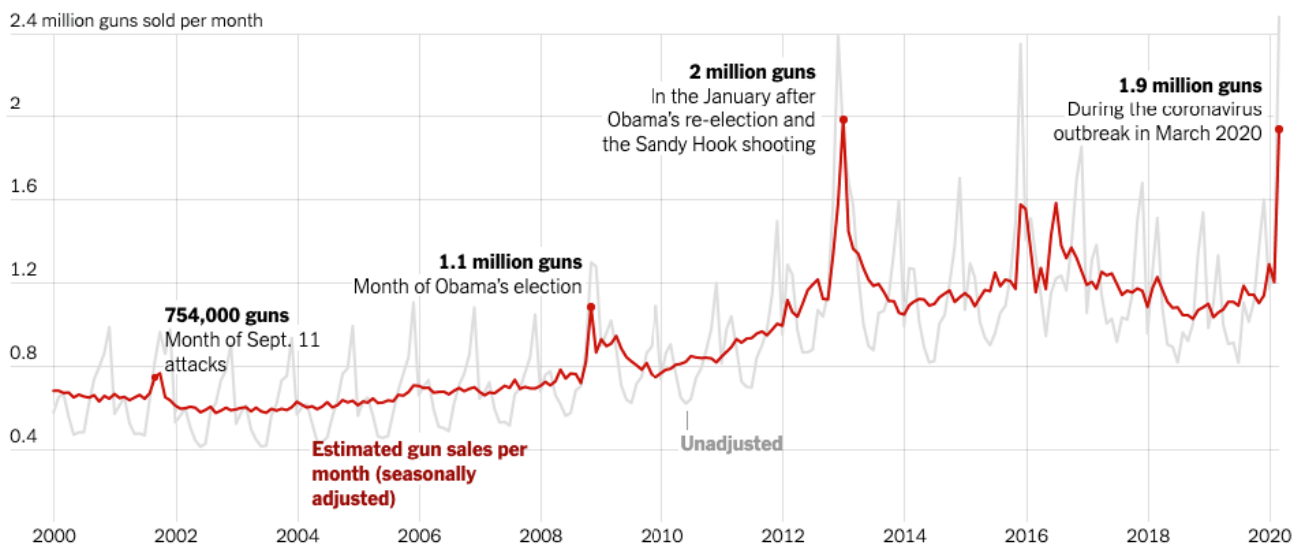


Рис. 2.1 Статистика продажу зброї протягом 2000-2020 з матеріалу The New York Times [32]

Важливо зазначити, що порівнюючи політику Джо Байдена та Барака Обами, то новообраний президент веде агресивнішу анти-збройну політику за попередника. Одні з перших активностей президента Байдена стали закони про заборону автоматичної зброї, покращений контроль збуту зброї, зменшення об'єму

магазинів для автоматичних гвинтівок і додаткові податки для власників зброї. Ці закони наразі на етапі обговорення і мають пройти ще кілька рівнів бюрократичного апарату до затвердження, але саме ця риторика штовхає збут на ринку зброї. Анти-збройна риторика підкріплюється масовими вбивствами по території США, у яких звинувачують наявність доступу до зброї.

Економічна ситуація на ринку вогнепальної зброї у США. Як зазначалось раніше, ринок вогнепальної зброї та аксесуарів у Сполучених Штатах Америки станом на 2019 рік оцінювався у \$6,14 млрд. Останній рік його ріст стимулює пандемія коронавірусу, рух “Black Lives Matter”, а останні 3 місяці анти-збройний рух команди президента Байдена. Економічна та соціальна криза знизилась рівень ВВП країни на 2,4%, при цьому уряд країни вирішив надавати соціальну допомогу громадянам країни з низьким доходом, яка має назву “Стимульний Чек”. Влада країни вирішила надавати чеки громадянам для стимулювання економіки. Але, багато громадян використовує надану допомогу для купівлі зброї [33]. Під час зростання продажів зброї змінились ціни на патрони, вони значно зросли. Причиною цього стали панічні закупівлі американських споживачів. Різкий ріст попиту обмеженої продукції штовхнув ріст вартості амуніції. Зброя і патрони є основними продуктами споживання у цьому сегменті. Вони є основними, оскільки забезпечують контекст використання аксесуарів для зброї. Ринок аксесуарів для зброї протягом 2020 року також переживав різкий підйом: у багатьох гравців ринку виникали, і досі виникають затримки з доставкою через недостатні склади; також, багато гравців ринку почали розвивати власні лінійки продукції. Станом на початок 2021 року, помітний понижений попит на аксесуари для зброї. Зважаючи на дослідження Національного фонду спортивної стрільби [34], 40% проданої зброї за останній період належить тим, хто придбав свою першу зброю. Цей факт говорить про те, що понижений попит є паузою перед його підйомом, адже новим

власникам зброї потрібно пройти цикл “навчання” для купівлі нових аксесуарів.

Зараз спостерігаються наступні споживацькі поведінкові тренди:

- 1) Створення запасів зброї, поки можна;
- 2) Купівля наявних патронів, поки можна;
- 3) Розвиток сфери навчання стрільбі;
- 4) Зростання тренду на безпечне зберігання зброї;
- 5) Тренд на 9мм автоматичну зброю;
- 6) Тренд на малооб’ємні магазини

Соціальний аспект ринку вогнепальної зброї у США. У 2020 році Національний фонд спортивної стрільби провів дослідження серед споживачів ринку вогнепальної зброї. На основі цього дослідження, фонд опублікував сегментацію споживачів з демографічним описом. Саме цей демографічний опис допоможе краще зрозуміти соціальну складову ринку.

Таблиця 2.1

Демографічні показники власників зброї станом на лютий 2021 р. [34]

Демографічна категорія	Показник	Відсоткове співвідношення
Вік	18-24	8 %
	25-34	17 %
	35-44	20 %
	45-54	24,3 %
	55-64	17,9 %

Демографічні показники власників зброї станом на лютий 2021 р. [34]

Вік	65+	12,8 %
Стать	Чоловік	61,4 %
	Жінка	38,6 %
Раса	Білий/-ла	83,1 %
	Афро-американець/ -ка	11,3 %
	Азіат/ -ка	3,5 %
	Інше	2,1 %
Дохід на сім'ю	Менший \$25 000	12,5 %
	\$25 000 - \$49 999	23,2 %
	\$50 000 - \$74 999	21,9 %
	\$75 000 - \$99 999	18 %
	Від \$100 000	24,4 %
Регіон проживання у США	Північний схід	11 %
	Середній захід	23,4 %
	Південь	44,5 %
	Захід	21,1 %

Більшість власників зброї займаються активними видами відпочинку: переважна більшість у опитуванні відзначила, що протягом останніх п'яти років займались стрільбою (81,4 %), кемпінгом (61,3 %), рибальством (66,5 %), а мисливством активно займаються 46,7 % опитаних.

Культурні особливості власників зброї описали дослідники Клер Бойне, Майкл Зігель і Крейг Росс у своїй праці “What is gun culture? Cultural variations and trends across the United States” [35]. У цій праці збройну культуру поділяють на 3 види:

- 1) Культура володіння зброєю у рекреаційних цілях;
- 2) Культура володіння зброєю для самозахисту;
- 3) Культура володіння зброєю як прояв активізму відносно Другої Поправки до Конституції США.

Дана праця показує, що з 1998 по 2016 роки культура володіння зброєю сильно змінилась. Коли у 1998 році переважала рекреаційна культура володіння зброєю, то у 2016 році набирає обертів культура володіння зброєю для власної безпеки. А культура володіння зброєю як прояв активізму Другої Поправки тримається середніх значень.

Технологічний аспект ринку вогнепальної зброї. Нові технології у виробництві та менеджменті зброї та аксесуарів часто з'являються в основі розвитку інших індустрій. Таким чином, зараз починають використовувати не традиційні матеріали для зброї, такі як пластик, використання 3D Принтерів, та модульний дизайн зброї і аксесуарів.

Основними інноваціями у цьому секторі є типи матеріалів для виробництва, підхід до дизайну, та виробництво як таке. На заміну металу приходять полімери, дерево, та бакеліт. Дизайн створюється модульним, що дає можливість для

розширення функціоналу. Основною новацією у процесі виробництва стали 3D – друк елементів зброї та аксесуарів, що збільшує їхню продуктивність, хоч іноді і зменшує якість продукції. Також для пошивних продуктів у ніші аксесуарів зараз часто-густо починає використовуватись лазерна порізка міцних матеріалів, що також піднімає продуктивність і в цьому випадку - якість пошиву.

Сегментація споживачів ринку вогнепальної зброї у США. Основним ринком, відносно якого можна прогнозувати діяльність компанії, як зазначалось раніше, є ринок Сполучених Штатів Америки. Нещодавно, Національний фонд спортивної стрільби Сполучених Штатів Америки опублікував дослідження споживачів ринку зброї [29]. У ньому описуються п'ять сегментів споживачів, та різниця у сегментації споживачів зброї відносно мотивації до купівлі зброї між дослідженнями 2016 року та 2020 років. Адже, в результаті останнього дослідження залишилось п'ять сегментів з восьми, які були описані у 2016 року.

Станом на грудень 2020 року, Сполучені Штати Америки налічують 34,2 млн. власників вогнепальної зброї, що є 10,4% населення країни. 61,4% власників зброї - це чоловіки, а 38,6% - це жінки. Найбільший віковий сегмент 45-54 роки нараховує 24,3% від усіх власників зброї. У своїй більшості, власники зброї є одруженими - 56,6% і проживають у приміській місцевості - недалеко великих міст (41,8 %). Більшість - 64,3% мають дохід вищий \$50 000. Для проекту є цікавими наступні факти: більшість (63,1%) придбали, або отримали першу зброю у віці 18-24 років; а найпопулярнішою останньою купленою зброєю є напівавтоматичний пістолет у 48,2% випадках.

Дослідження сегментувало споживачів цієї категорії відносно причин наявності зброї у цих людей. Таблиця 2.2 відображає типи сегментів, відсоткове співвідношення, та основну причину для придбання зброї.

Таблиця 2.2

П'ять сегментів власників зброї відносно мотивації

<i>Назва сегменту</i>	<i>Відсоток</i>	<i>Основна причина купівлі вогнепальної зброї</i>
Family Guardian / Захисник сім'ї	28%	Відчуття безпеки, розвитку навиків, відчуття впевненості та сили.
Skills Builder / Вдосконалювач навиків	17%	Розвиток навиків, стрільба для розваги та відпочинку.
The Hunter / Мисливець	18%	Для самостійного здобуття їжі, розваги та відпочинку, для виклику.
Urban Defender / Міський захисник	14%	Бажає мати відчуття безпеки вдома та поза домом.
Prepared for the Worst / Готовий до найгіршого	23%	Для того щоб бути готовим у разі проблем, для розвитку навиків.

Висновок до підрозділу. Ринок вогнепальної зброї та аксесуарів за період серпень 2019 - серпень 2020 зріс в середньому на 50,2 % [36]. Основними факторами росту за цей період стали: пандемія COVID-19, рух у США “Black Lives Matter” та вибори президентом країни демократа Джо Байдена. Важливим моментом є те, що піднялась кількість нових власників зброї - близько 40%

покупців зброї є власниками першої зброї, що оцінюється близько 8 млн. людей [37]. Основними наративами для купівлі зброї є страх того, що скоро не можна буде цього зробити, і задля власної безпеки. Основними стримуючими факторами для розвитку ринку є політична та соціальна ситуації. Ведеться багато інформаційних кампаній задля регулювання даної категорії продукції. Через те, що первинними елементами продукції у категорії є зброя та патрони, усі інші види продукції відходять на задній план. Тому поки відбувається зріст продажів зброї, то аксесуари будуть купуватись до неї у другому порядку.

2.1.2. Бізнес-кейс компанії “Подавач”

Аналіз макро та мікро середовищ компанії “Подавач”. Макро середовище бізнесу становлять ті ж елементи PEST-аналізу, які описувались у попередньому розділі. Аналіз контексту життя компанії проведено збором факторів за фреймом “Карта контексту” з книги “Design a Better Business”[39], який наведено на рис.2.2 .

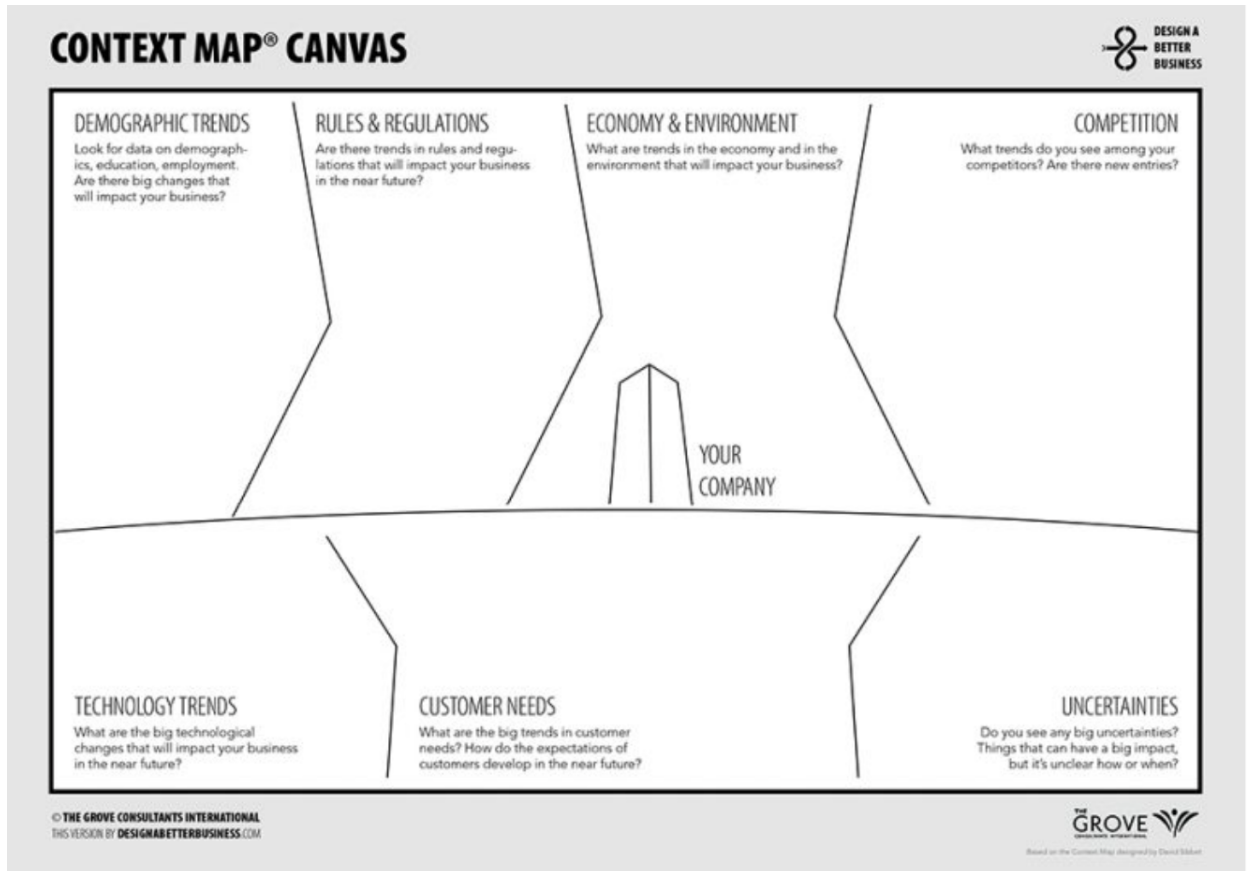


Рис. 2.2 Схема “Карти контексту” з книги “Design a Better Business” [39]

Демографічні тренди:

- 1) З’являється більше аудиторії, яка цікавиться зброєю та аксесуарами для неї;
- 2) Більше жінок починає захоплюватись зброєю та аксесуарами;
- 3) Перехід культури зброї від публічної до приватної.

Тренди регулювання та контролю:

- 1) Анти-збройна політика новообраного президента США Джо Байдена;
- 2) Заборона велико-об’ємних магазинів (більше 10 патронів);
- 3) Заборона калібрів патронів, які більші пістолетних;
- 4) Додаткові податки на володіння зброєю;

5) Регулювання рекламної діяльності продавців аксесуарів для стрільби у соціальній мережі “Фейсбук”.

Економіка та навколишнє середовище:

1) Економічна криза через пандемію COVID-19, яка зменшила купівельну спроможність громадян США

2) Стимулус-чеки, які надає уряд США для стимулювання економіки часто використовують для купівлі зброї;

3) Підвищений попит на зброю та патрони, що стимулює виробників продукції піднімати ціни через неможливість задоволення потреби;

4) Ріст вартості патронів, через незмогу задовольняти попит та спекулювання цим товаром продавців;

5) Зміна парадигми причини власності зброї: від “ для веселого проведення часу і свободи” до “захисту власної свободи”

Змагання:

1) Конкуренція з дешевими китайськими виробниками;

2) Тренд самовираження у тактичному спорядженні;

Технологічні тренди:

1) Рітейл переходить у онлайн;

2) “Магазин у мобільному телефоні”;

3) Виробництво продукції аксесуарів через 3D – друк;

4) Виробництво пошивних продуктів за технологією лазерної порізки тканини;

5) Вихід аудиторії категорії продуктів “зброя” з соціальної мережі Фейсбук.

Тренди у потребах споживачів:

1) Нормальні терміни доставки;

2) Можливість швидкого контакту з підтримкою магазину;

3) Висока якість продукту;

- 4) Безпечне зберігання зброї вдома;
- 5) Самовираження у тактичному спорядженні.

Тренди невизначеності:

- 1) Рекламні джерела трафіку, які можуть різко перестати працювати з категорією продукції;
- 2) Наявність чи відсутність патронів на ринку, від яких залежить потреба у продукції бізнесу;
- 3) Політичні та соціальні події, що впливають на громадянське суспільство географії споживання;
- 4) Розвиток пандемії COVID-19.

Для завершення секції аналізу впливу середовища проведемо аналіз по методології “5 сил Майкла Портера” [41], які включають: загрозу нових гравців на ринку, загроза продуктів заміників, влада споживачів, влада постачальників, інтенсивність конкуренції у ніші. Ці критерії оцінюються за шкалою значень: низький рівень, середній рівень та високий рівень.

Загроза нових гравців ринку завантажувачів патронів: рівень середній; копіювання принципу зарядки не є складним, але можливість створити щось принципово нове є низькою; основний захист від копіювання продукції є наявність патенту, який є у більшості брендів.

Загроза продуктів заміників: високий рівень загрози; так як основна заміна продукції - це пальці, то в більшості випадків, товар завжди має замітник, а стосовно інших товарів, то є аналоги з такими ж функціями; захист від цієї загрози диференціація у інші аксесуари, розвиток сильного бренду.

Інтенсивність конкуренції у ніші: середня; технологічні інновації не є ключовим фактором, а у змаганні між онлайн-комерцією і офлайн-комерцією

зараз перемагає онлайн по комфорту та інвестиціях, але при цьому конкуренція швидко росте у онлайні; для захисту у категорії потрібно зайнятись диференціацією продуктового портфелю.

Влада споживачів: високий рівень; споживачі дуже чутливі до ціни патронів у зброю, платформи якої ми підтримуємо, а саме це ми не контролюємо; варто диференціювати продукти у ніші, де можливий більший вплив на споживача.

Влада постачальників: середній рівень; в контексті виробництва основного продукту, у бізнесу є власні виробничі потужності, сировина для виробництва є доступною; в контексті виробництва пошивної продукції у підрядників є залежність відносно дисципліни виконання зобов'язань постачальниками; для захисту у цьому контексті є два шляхи - розвиток своїх виробничих потужностей, та шлях більшого контролю постачальників.

Опис ніші завантажувачів патронів та конкурентів. Бренд “Подавач” відноситься до ніші *завантажувачів патронів*. Завантажувачі патронів - це продукти, які полегшують та пришвидшують процес завантаження патронів у магазини різних платформ зброї. Ніша з'явилась на початку 2000, коли перший бренд завантажувачів патронів “Маглула” почав своє існування. Існує три основних видів завантажувачів відносно магазинів платформ зброї, які вони можуть завантажувати:

- 1) завантажувачі патронів для автоматичних гвинтівок;
- 2) завантажувачі патронів для пістолетів;
- 3) завантажувачі зброї для револьверів.

Також, завантажувачі зброї поділяються на три типи відносно способу зарядки патронів:

- 1) Настільні завантажувачі патронів – завантажувачі у формі дошки, або півмісяця, які для зарядки патронів ставляться на рівну горизонтальну поверхню;

2) Завантажувачі патронів, які одягаються на магазин;

3) Завантажувальні автомати – завантажувачі з механізмом, який автоматично наповнює магазини патронами.

Для кращого розуміння ніші ми оглянемо конкурентів бренду “Подавач” у субкатегорії завантажувачів патронів. Для порівняння конкурентів у ніші були обрані наступні критерії:

1) Оцінка платформи Google Trends [40] за останні 12 місяців (з березня 2020 р. до березня 2021 р.) з географією США. Цей критерій дає розуміння охоплення уваги брендом у пошуковому полі. У випадках мульти категорійності бренду, використовувались приставка ‘loader’ для відображення зацікавленості у категорії;

2) Кількість платформ магазинів автоматичних та напівавтоматичних гвинтівок, які бренд покриває своїми завантажувачами патронів. Це показує площу покриття бренду;

3) Кількість платформ магазинів пістолетів, які бренд покриває своїми завантажувачами патронів. Так само, як і попередній фактор це показує площу покриття бренду;

4) Ключова відмінність бренду, яка представляє бренд на ринку завантажувачів патронів;

5) Цінова категорія демонструє цінове позиціонування бренду у субкатегорії завантажувачів патронів;

6) Модель дистрибуції представляє канали збуту та комунікації брендів;

7) Кількість інших підкатегорій аксесуарів для стрільби, у яких представлений бренд. Ці дані дають розуміння бізнес-моделі бренду.

На основі зазначених вище категорій була створена таблиця 2.3.

Аналіз конкурентів у субкатегорії завантажувачів патронів

<i>Бренд</i>	<i>Оцінка Google Trends</i>	Кількість магазинів гвинтівок заванта- жує	Кількість магазинів пістолетів заванта- жує	Ключова відмінність	Цінова катего- рія	Кількість субкате- горій охоплених брендом
PODAVACH	20	6	-	Універсальна технологія завантаження патронів	\$66-\$94	2
Mag Pump	56	2	1	Механічний завантажувач великої кількості патронів	\$150- \$400	2
Maglula	33	14	4	Покриття всіх поширених платформ магазинів за низькою ціною	\$19- \$133	1

Аналіз конкурентів у субкатегорії завантажувачів патронів

Butler Creek	25	3	3	Сильний відомий бренд	\$30-\$37	7
Caldwell	14	4	6	Сильний відомий бренд	\$31-\$87	12
RRS Loaders	14	3	-	Дешево і виготовлено в США	\$30-\$50	1
Mag Feeder	9	1	-	Складається навпіл, зроблено в США	\$60	2
Battle Buddy	-	2	-	Виготовляють ветерани, має вставку для огляду зброї	\$60-\$75	1
John Masen	-	1	-	Найдешевший	\$9	8

З цього аналізу можна зробити висновки, що бренд “Подавач” у категорії завантажувачів патронів по оцінці інструменту Google Trends займає 4 місце. На жаль, дана методологія не дає можливості оцінити реальні показники бізнесу через

відсутність даних по продажах. Лідерську позицію по пошуку займає бренд Mag Pump з монотехнологічним позиціонуванням. За охопленням ринку лідерство за брендом Maglula, у якого найширший ряд завантажувачів та розвантажувачів патронів. Також, Maglula, це єдиний бренд у якого дистрибуція проходить виключно по дилерській моделі дистрибуції. Бренди Butler Creek і Caldwell є сильними брендами, які працюють у широкому колі субкатегорій аксесуарів для стрільби. Їхня конкурентна перевага - це знання бренду через іншу продукцію. Усі інші бренди мають меншу кількість конкурентних переваг, та на даний момент не становлять конкурентну загрозу для бренду PODAVACH.

Для конкурентного аналізу відносно кількості платформ, які покривають бренди своїми завантажувачами патронів і кількості інших субкатегорій, у яких представлені конкуренти давайте розглянемо рис.2.3.

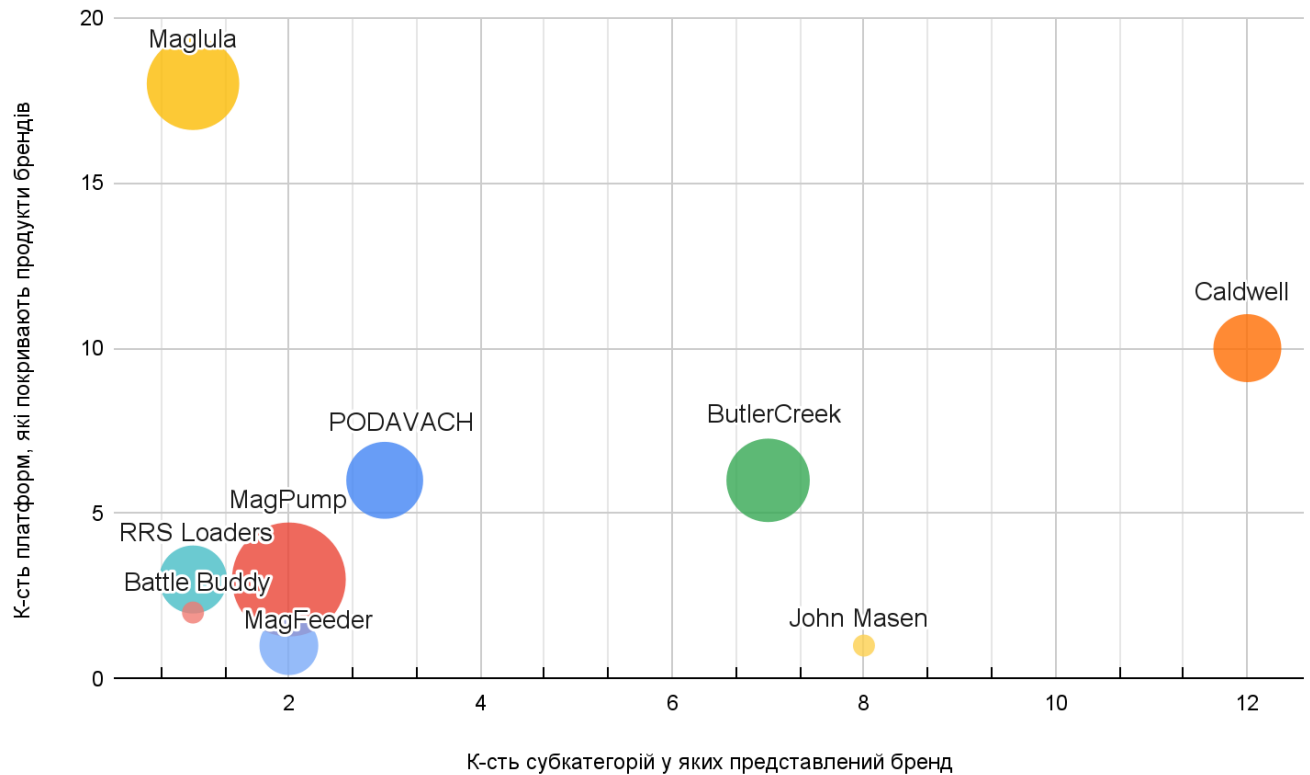


Рис. 2.3 Діаграма конкурентного співвідношення кількості платформ, які покривають продукти конкурентів бренду PODAVACH та кількості інших субкатегорій в яких представлені бренди-конкуренти.

На рис.2.3 можна побачити, що бренд PODAVACH є близько до групи основних слабких конкурентів через низьку диференціацію у кількості платформ які покриває та низьку кількість паралельних субкатегорій, у яких має бути представлений бренд. Бренд Maglula є конкурентним тільки у категорії завантажувачів патронів, коли бренди Butler Creek і Caldwell представлені у інших субкатегоріях. З цього аналізу основним висновком є те, що для диференціації серед конкурентів бренду PODAVACH потрібно:

1) закріпитись у категорії завантажувачів патронів через покриття від 10 до 15 платформ загалом;

2) диференціювати продуктовий портфель у 6 додаткових субкатегорій ніші аксесуарів для стрільби.

Аналіз портфелю продуктів бренду “Подавач”. Продуктовий аналіз бренду “Подавач” дасть розуміння ваги продуктів у портфелі та стадію життєвого циклу кожного.

Як ми стверджували раніше, ТзОВ “Подавач” займається виготовленням, та реалізацією продукції категорії аксесуарів для стрільби з вогнепальної зброї з 2015 року. Основним ринком збуту є Сполучені Штати Америки, де реалізується 95% продукції. Станом на березень 2021 року, бренд пропонує споживачу 6 продуктів у 21 товарному варіанті, а саме:

1) Універсальний завантажувач патронів для платформ AR15+АК (у варіантах: чорний, колір “справжнього дерева”, колір “горіх”, колір “крейт”, та “вудленд”; надалі будемо позначати його L15);

2) Завантажувач патронів для платформи AR10 (у трьох варіантах: чорний, колір “натурального дерева”, та “вудленд”; надалі будемо позначати його L10);

3) Підставка для автоматичних гвинтівок (у двох варіантах: чорний та нейтральний; надалі будемо позначати її RS);

4) Сумка для перенесення Універсального завантажувача патронів для платформ AR15+АК (у трьох варіантах: чорна, оливкова, колір “койот”; надалі будемо позначати його СС)

5) Магазинна сумка для походу на стрільбище (у трьох варіантах: чорна, оливкова, колір “койот”; надалі будемо позначати її як RB);

6) Підсумки для магазинів платформ AR15 та АК (у трьох варіантах: чорна, оливкова, колір “койот”; надалі будемо позначати його МР).

Кожен з цих продуктів займає свою частину продажів. Для кращого розуміння давайте розглянемо подану діаграму у рис.2.4:

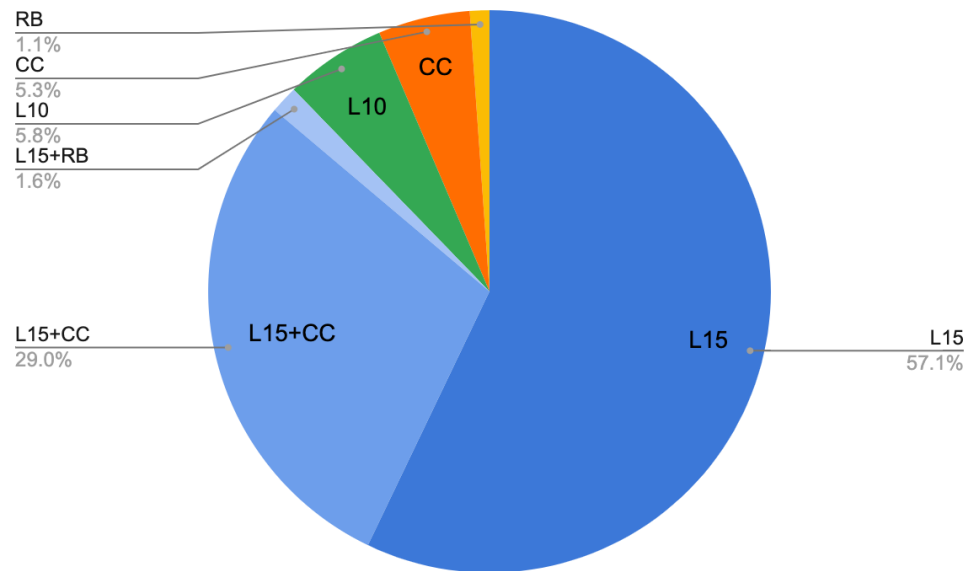


Рис.2.4 Діаграма співвідношення продажів відносно основних продуктів.

Діаграма на рис.2.4 ілюструє співвідношення річних продажів бренду “Подавач” відносно продуктів. Можна побачити, що L15 забирає на себе основну кількість продажів. На цей вид продукції припадає 57,1% продажів окремими одиницями. А комплекти завантажувачів патронів з сумками для їхнього зберігання і сумками для магазинів, які позначенні як L15+CC та L15+RB в сумі займають 30,65%. Тому, якщо сумувати ці 2 види продажів одного продукту, то на нього припадає 87,65% продажів. Коли продажі L10 займають 5,8% продажів, а окремі продажі сумок дають у сумі 6,4% продажів. Продукти RS та MP займають у продажах менше 1%, тому було вирішено не включати їх у діаграму. По даній інформації можна зробити висновок, що продукт L15 є єдиним незалежним продуктом, навколо якого будується екосистема бренду.

Базуючись на теорії життєвого циклу продукту[38], L15 перебуває у стадії “Ріст” . Продажі продукту зросли у 4 рази в порівнянні з 2019 роком. Виробництво продукту стабілізувалось.

Залежність продажів від одного продукту становить основну загрозу стабільності компанії. Адже, політична ситуація у США і криза патронів у країні зменшили кількість ситуації споживання основного продукту.

Сегментація споживачів бренду “Подавач”. За основу для сегментації клієнтів брались кількісні опитування та глибинні інтерв’ю шляхом опитування 50-ти клієнтів бренду “Подавач”, яке проводилось на початку 2020 року до пандемії COVID-19. Гіпотези стосовно поведінки будувались на основі дослідження споживачів сегменту зброї Національної фундації спортивної стрільби [29]. Під час роботи було створено 7 сегментів, серед яких нижче будуть описані тільки основні три, яким належать 73% продажів. На рис.2.5 представлена діаграма сегментів споживачів бренду “Подавач” :

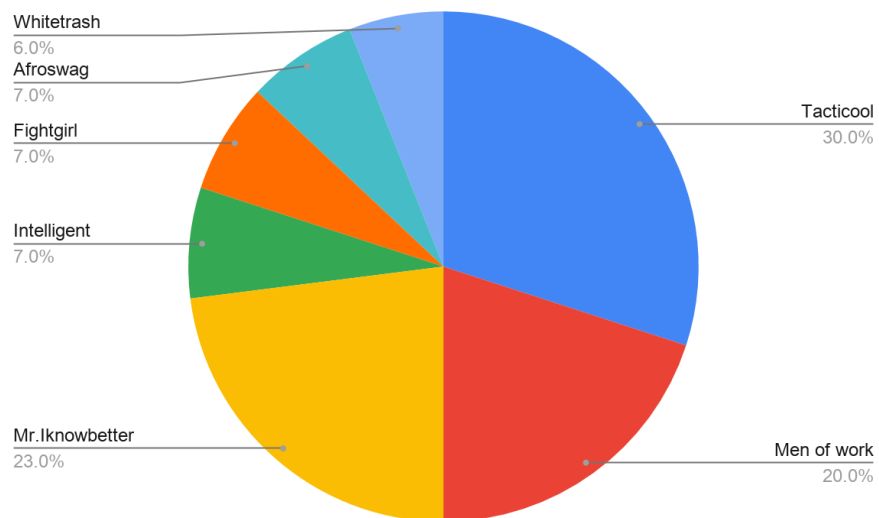


Рис. 2.5 Діаграма представництва різних споживчих сегментів бренду “Подавач” станом на початок 2020 року.

Описи трьох основних сегментів споживачів бренду:

1) “ТАCTICOOЛ”. Боб (з передмістя) – стрільба, як одне з основних хобі, на рівні з машинами. З дитинства був мужнім, воював і отримує виплати як ветеран, плюс дохід від власної справи (магазин автозапчастин/зброї, або і те, і інше). Любить знаходити рідкісні елементи або запчастини від зброї.

Демографія: Чоловік; 35-44 р.; одружений, має 1 дитину; навчався у військовому коледжі; покоління Y; є співвласником магазину для відпочинку на природі/автомайстерні; дохід близько \$60-100 тис./рік.

Географія: Штат - Іллінойс; невелике місто/передмістя (населення 10-30 тис. людей).

Зброя: AR15, АК47, АК74, Дробовик, 9mm пістолет; 10-50 магазинів на 1 вид зброї.

Ставлення до зброї: Серйозно захоплюється зброєю і розбирається у ній дуже добре, поринув би у неї з головою, якби не сім'я, робота, та інше хобі; Заряджає вдома, завантажувачем патронів; відвідує стрільбище від 1 раз/тиждень; Доглядає за зброєю вдома, та після кожного використання.

Психографія: Холерик; Маскулінні захоплення, stay taticool, стрільба як ритуал, любить коли дружина та дитина проводить час разом з ним за його улюбленим заняттям; Він не любить повільність оточуючих, поганий сервіс, погану погоду, коли беруть його іграшки (моє), ліберал.

Основні споживацькі задачі клієнта: дорогі патрони, закриті стрільбища; коли ціни на патрони у рамках норми і стрільбища відкриті, то основною біллю

2) Назва сегменту “MEN OF WORK”. Джеймс (з міста) – виріс у середньостатистичній американській сім'ї і завжди був працюючим. Батьки з

дитинства привили йому повагу до сім'ї та праці. У школі зірок з неба не хапав, але добре здобув освіту проєктувальника і тепер є власником власної будівельної компанії, яка має хорошу репутацію серед місцевих. Дуже любить свою дружину та дітей, тому проводить з ними якомога більше часу, при цьому у формі, яка комфортна для його сім'ї. Є прибічником філософії “ти настільки старий - наскільки себе відчуваєш, незалежно від дати народження”.

Демографія: Чоловік; 55-64 р.; одружений, має 2 дітей; навчався у коледжі; бекі-бумер; проєктувальник-конструктор, є власником успішної будівельної компанії; дохід \$150-300 тис./рік.

Географія: Штат - Тенесі; м.Мемфіс (населення 600-700 тис.).

Зброя: AR15, AR10, 40 cal пістолет, Дробовик, 9mm пістолет; 5-10 магазинів на 1 вид зброї.

Ставлення до зброї: Дуже любить зброю, але не заграється, бо є ще маса всього цікавого у житті; Заряджає зброю вдома, завантажувачем патронів; Стрільбище відвідує кілька разів у місяць; Доглядає за зброєю, після кожного використання.

Психографія: Сангвінік; Йому приносять радість: улюблена робота, сімейні посиденьки, зброя, їжа, спортивні хобі; Не любить коли приходиться когось звільняти з його компанії, коли не може купити “саме той” подарунок рідним до свята.

3) Назва сегменту Mr.Knowbetter. Джим – з якої сторони до нього не підійдеш до нього - американець на всі 200 відсотків. Народився і виріс у звичайній фермерській родині, все життя ходив до церкви. Є ветераном війни у В'єтнамі 1970-1974 років. Родився у 1950 році. Після війни став активним соціальним діячем (реабілітація військових, благодійність), дуже піклується сім'єю. Джим не є простаком. Знає яким має бути сервіс, ас американського споживацтва та активний користувач Фейсбуку. Любить висловлювати свою думку.

Демографія: Чоловік; 70+ р.; щасливий сім'янин з 2 дітьми; закінчив старшу школу і служив у ВВС США; покоління бебі-бумерів; дохід близько \$35-50 тис./рік.

Географія: Штат - Нью Мексико; село (населення близько 28 людей на км²).

Зброя: AR15, дробовик і 9mm пістолет; має до 10 магазинів.

Ставлення до зброї: Дуже любить постріляти, але рідко доходять руки; заряджає зброю вдома руками, а на стрільбищі завантажувачем патронів; відвідує стрільбище кілька разів на рік; доглядає за зброєю вдома після використання.

Психографія: Сангвінік; Займається активною соціальною діяльністю у межах власного селища; біситься коли йому не дають можливості розповісти “як потрібно”; всіх навчає розуму і як потрібно правильно будувати сімейне життя; Для нього у продуктах важливі практичність, міцність, ціна, багатозадачність, та бажано щоб це було виготовлене у США.

Опис бізнес-задачі. Актуалізація, яка була проведена у цьому підрозділі дала розуміння серйозних загроз бренду “Подавач”. Далі списком будуть наведені загрози-виклики:

1. Основна загроза виражена у політичному русі проти автоматичних та напів автоматичних гвинтівок, який очолює Джо Байден.

2. Залежність попиту продукції від пропозиції патронів на ринку амуніції.

3. Падіння продажів бізнесу на 400% від очікуваних.

4. Залежність від продажів однієї незалежної продуктової позиції.

Також, у категорії аксесуарів помітні наступні тренди:

1. Найбільш стабільним ринком аксесуарів для стрільби є ринок аксесуарів для стрільби з пістолету.

2. Культура стрільби зміщується з вектору “веселе дозвілля” у вектор “самозахист”.

3. Ринок нових споживачів зріс: приблизна частка власників першої зброї з усієї кількості проданої за останній рік становить близько 40%.

Для виконання цілей бізнесу та забезпечення сталого розвитку компанії, були визначені наступні задачі продуктової стратегії:

1. Вибрати 4 – 9 додаткових платформ для фіксації бренду у субкатегорії завантажувачів патронів.

2. Вибрати 6 субкатегорій та 6 видів продукції ніші аксесуарів для стрільби задля розробки в рамках бренду “Подавач” на наступні 12 місяців.

3. Визначити послідовність розробки та запуску продуктів бренду.

4. Скласти план розробки продуктів спринтами на наступний квартал.

5. Скласти бюджет виконання продуктової стратегії.

Бізнес-ціль продуктової стратегії для бренду “Подавач”:

1. Зменшити залежність продуктового портфелю від одного продукту з 95% до 50%

2. Збільшити валовий прибуток компанії за рахунок нових продуктів на 100%

2.2 Визначення продуктової стратегії

Ціль даної частини - визначити продукти, та продуктові субкатегорії, які будуть розроблятися в рамках бренду “Подавач” у 2021 – 2022 роках.

Для досягнення цілі ми визначимо продуктові категорії, пріоритизуємо продукти обраних категорій, складемо продуктову візію, характеристики та конкурентні переваги продуктів.

Продуктові категорії будуть обиратись шляхом оцінки об’єму ринку конкретної категорії, оцінки конкурентної насиченості ринку, та її ціновими межами.

Пріоритизація продуктів відбуватиметься на основі валідації задачі продукту відносно задач і цілей бізнесу, та обмежень які має бізнес для реалізації його діяльності.

Продуктова візія - це схема, яка була створена Р. Піхлером (рис.1). Її ціль - поєднати причинно-наслідкові зв'язки для кращого розуміння продукту. Схема складається з дев'яти частин:

- 1) Візія продукту;
- 2) Профіль споживача;
- 3) Цінність продукту;
- 4) Продукт;
- 5) Бізнес-ціль продукту;
- 6) Конкуренти;
- 7) Джерела доходу;
- 8) Фактори ціни;
- 9) Канали збуту продукту.

2.2.1 Визначення продуктових категорій

У нашому випадку, основний продукт бренду “PODAVACH” є частиною категорії аксесуари для стрільби (з англ. *shooting gear*). У попередньому розділі, де описувалась категорія, було перераховано 13 субкатегорій, що входять у категорію, яка є територією бренду “PODAVACH”. Для розробки продуктової стратегії вона буде братись за основу, як така де уже є наявне знання бренду серед споживачів. У цьому підрозділі ми проаналізуємо субкатегорії та оберемо ті, які відповідатимуть стратегічній цілі продуктової стратегії: забезпечити стабільний ріст компанії на

200% до кінця травня 2022 року і зменшити концентрацію основного продукту L15 у продажах компанії до 50%.

Ціль аналізу субкатегорій – визначити категорії, у яких менша насиченість конкурентами з наявними активами: базою даних споживачів та знання бренду “PODAVACH” як бренду аксесуарів для стрільби в субкатегорії завантажувачів патронів для зброї. Критеріями для аналізу виступатимуть: 1) кількість продуктів у субкатегорії; 2) кількість брендів у субкатегорії; 3) кількість видів продукції у субкатегорії; 4) ціновий діапазон у субкатегорії; 5) найпопулярніший продукт у субкатегорії; 6) продукт з найбільшою кількістю відгуків у субкатегорії.

Для аналізу було взято дані з двох найбільших онлайн-магазинів зброї та аксесуарів для зброї: Brownells [43], MidwayUSA [44]. Спільна кількість трафіку на місяць, яку отримують онлайн-магазини сягає 17,7 млн. відвідувачів на місяць. Далі будуть описані субкатегорії ніші аксесуарів для стрільби.

Спорядження для походу на стрільбище – це субкатегорія, яка включає 14 видів продукції: балістичні калькулятори, латунні колектори, камери, хронографи, показники косинусів, сумки для зберігання магазинів, аксесуари для магазинних підсумків, асортиментні сумки, накладки для відкату Sholler, ловці снарядів та дефлектори, сумки та мішки для стрільби, килимки і табурети для стрільби, таймери пострілу, діаграма регулювання цілі. Нараховує 154 види продукції у 60 брендах. Ціни починаються з 5 до 560 доларів США. Найпопулярнішим продуктом є хронограф, а найбільшу кількість відгуків має дефлектор латуні.

Спорядження для тренувань та безпеки – це субкатегорія, яка включає 5 видів продукції: “прапорці безпеки”, продукти для роботи з хімікатами, предмети для холостих тренувань, блокувальники зброї, та продукти для симуляцій і тренувань. Ціни починаються з 3 доларів США і до 480 доларів США. Найпопулярнішим

продуктом з найбільшою кількістю відгуків у субкатегорії є фальшиві патрони для симуляцій.

Тактичне спорядження – це субкатегорія, яка включає 6 видів продукції: плити, нагрудні сумки, газові маски, бронежилети, аксесуари даної субкатегорії, та аксесуари для бронежилетів. Ціновий діапазон починається 21 доларом США і закінчується 1000 доларів США. Найпопулярнішим продуктом субкатегорії є газова маска. А продукт який має найбільше відгуків у субкатегорії – це бронеплита.

Зберігання патронів – це субкатегорія, яка включає 3 види продукції: коробки для патронів, відра для патронів, та аксесуари для коробок патронів. Ціновий діапазон починається з 4 доларів США і закінчується 86 доларами США. Найпопулярнішим продуктом з найбільшою кількістю відгуків є металеве відро для патронів 50 калібру.

Біподи, моноподи, та інше – це субкатегорія, яка включає 3 види продукції: біподи, моноподи та стійки під зброю. Ціновий діапазон субкатегорії починається з 5 доларів США і закінчується 900 доларами США. Найпопулярнішим продуктом субкатегорії з найбільшою кількістю відгуків є чорний біпод.

Завантажувачі патронів та аксесуари – це субкатегорія, яка включає 4 види продукції: циліндричні завантажувачі патронів, тримачі додаткових патронів, завантажувачі патронів, тримачі додаткових патронів для дробовиків. Найпопулярнішим продуктом з найбільшою кількістю відгуків є пістолетний завантажувач патронів Maglula. Найнижча ціна субкатегорії – це 3,25 долара США, а найвища ціна 400 доларів США.

Зберігання зброї – це субкатегорія, яка включає 5 видів продукції: тримачі зброї, сейфи для зброї, аксесуари для зберігання зброї, аксесуари для зберігання,

коробки для зберігання. Ціновий діапазон починається з 1 долара США до 3100 доларів США. Найпопулярнішим продуктом є сейф для зберігання зброї, а найбільше відгуків має кейс для зберігання платформи AR-15/M16.

Слінги та аксесуари – це субкатегорія, яка включає 2 види продукції: слінги, та вертлюги зі шпильками. Ціни починаються з 3 доларів США, а закінчуються 175 доларами США. Найпопулярнішим продуктом є модульний банджі-слінг AR-STONER, а найбільше відгуків має тактичний односточковий слінг MidwayUSA.

Кобури та поясне спорядження – це субкатегорія, яка включає 5 видів продукції: кліпси для перенесення пістолетів, аксесуари для холстерів, ремені для холстерів, холстери, та підсумки для магазинів на ременях. Ціни починаються з 9 доларів США, а закінчуються 259 доларами США. Найпопулярнішим продуктом з найбільшою кількістю відгуків є пістолетний холстер Milt Sparks.

Сумки для зброї – це субкатегорія, яка включає 5 видів продукції: сумки для затворів і стволів, “носки” для зброї, пістолетні кейси, кейси для автоматичних гвинтівок та дробовиків, ножна для автоматичної гвинтівки. Ціни починаються з 6 доларів США, а закінчуються 553 доларами США. Найпопулярнішим продуктом з найбільшою кількістю відгуків є сумка для щоденного переносу автоматичних гвинтівок MidwayUSA.

Аксесуари для догляду за зброєю – це субкатегорія, яка включає 5 видів продукції: щітки та палички для чистки, набори для чистки, масло і лубриканти, патчі, професійні системи для очистки. Ціни починаються з 2,3 доларів США, а закінчуються 7610 доларами США. Найпопулярнішим продуктом є професійна система для очистки зброї Turbo Sonic, а найбільше відгуків має система догляду за зброєю Pellets.

Захист очей та вух – це субкатегорія, яка включає 5 видів продукції: набір для безпеки на стрільбищі, змінні лінзи та аксесуари, захисні окуляри, вушні затички, звукоізолюючі навушники. Ціни починаються з 3 доларів США, а закінчуються 460 доларами США. Найпопулярнішим продуктом є низькопрофільні електричні звукоізолюючі навушники Walker's, а найбільше відгуків мають спортивні електричні звукоізолюючі навушники Howard Leight.

Мішені для стрільби та аксесуари – це субкатегорія, яка включає 8 видів продукції: пастки для куль, викидачі глиняних цілей, балістичні полімерні мішені, балістичний гель, вибухові мішені, паперові мішені, металеві мішені, стенди для мішеней. Ціни починаються з 2,5 доларів США, а закінчуються 7755 доларами США. Найпопулярнішим продуктом є балістичні металеві мішені AR500, а найбільше відгуків мають паперові цілі Birchwood Casey.

Дані було проаналізовано на основі Додатку 1.

Для аналізу насиченості субкатегорії брендами та продуктами було взято за основу 3 критерії: 1) кількість продуктів у субкатегорії; 2) кількість брендів у субкатегорії; 3) кількість видів продукції у субкатегорії. На основі даних критеріїв знизу надається діаграма, у якій представлено розташування субкатегорій, де кількість продуктів розташована по вісі X, кількість брендів розташована по вісі Y, а розмір бульбашки відповідає кількості видів продукції у субкатегорії (чим більша бульбашка - тим більше там видів продукції).

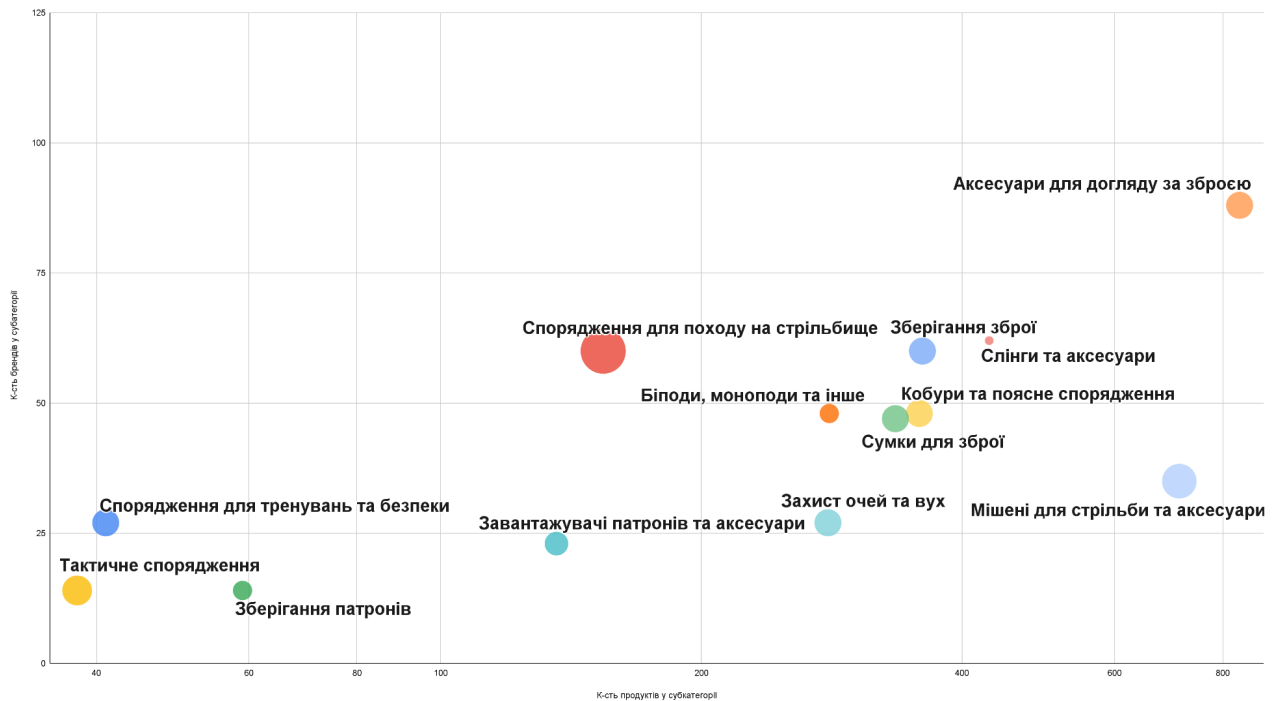


Рис. 2.6 Діаграма насиченості субкатегорій акcesуарів для стрільби продуктами і брендами.

На основі рис.2.6 можна зробити наступні висновки. Субкатегорії акcesуарів для догляду за зброєю та мішеней для стрільби є переповненими продукцією і брендами. Мішені для стрільби представлені меншою кількістю брендів, і мають більшу кількість видів продукції що вказує на потребу заглибитись у види продукції для детальнішого аналізу. Тактичне спорядження і зберігання патронів у іншій частині діаграми, де мало брендів та продукції. Продукти даних категорій споживаються здебільшого державним сектором. Тому вони у меншій кількості представлені у онлайн-магазинах для споживачів приватного сектору. Категорія спорядження для безпеки і тренувань є доволі цікавою, через зростаючий тренд безпечного володіння зброєю і низький рівень насиченості категорії. Основні

прибуткоутворюючі категорії зосереджені між 100 та 500 продуктів, які представлені від 20 до близько 60 брендами. Серед них субкатегорія, у якій представлений бренд “PODAVACH” – завантажувачі патронів та аксесуари, і 7 інших категорій. Серед них найбільш конкурентними є слінги з аксесуарами, де високий рівень насиченості продукцією. Далі йдуть кобури з поясным спорядженням, зберігання зброї та сумки для зброї. Найцікавішими для нас є сумки для зброї, через легке виробництво даної продукції. Біподи з моноподами є також насиченою категорією зі складним виробництвом даної продукції. Захист очей та вух є цікавою категорією з широким асортиментом, але низькою кількістю брендів. Враховуючи що найпопулярнішим продуктом категорії є активні навушники, то ця категорія є також складним виробництвом для даного етапу компанії. Спорядження для походу на стрільбище є субкатегорією з високою кількістю брендів і великою кількістю видів продукції з середньою кількістю продукції. Її варто розглянути ближче для визначення привабливості.

Отже, серед субкатегорій аксесуарів для стрільби найцікавішими для нашого розгляду в рамках побудови продуктової стратегії є: спорядження для тренування та безпеки, спорядження для походу на стрільбище, сумки для зброї, мішені для стрільби з аксесуарами, зберігання зброї, та кобури з поясным спорядженням. Для подальшого обрання конкретних видів продукції, ми детально розглянемо види продукції попередньо перерахованих субкатегорій під призмою насиченості підвидів продукцією і брендами.

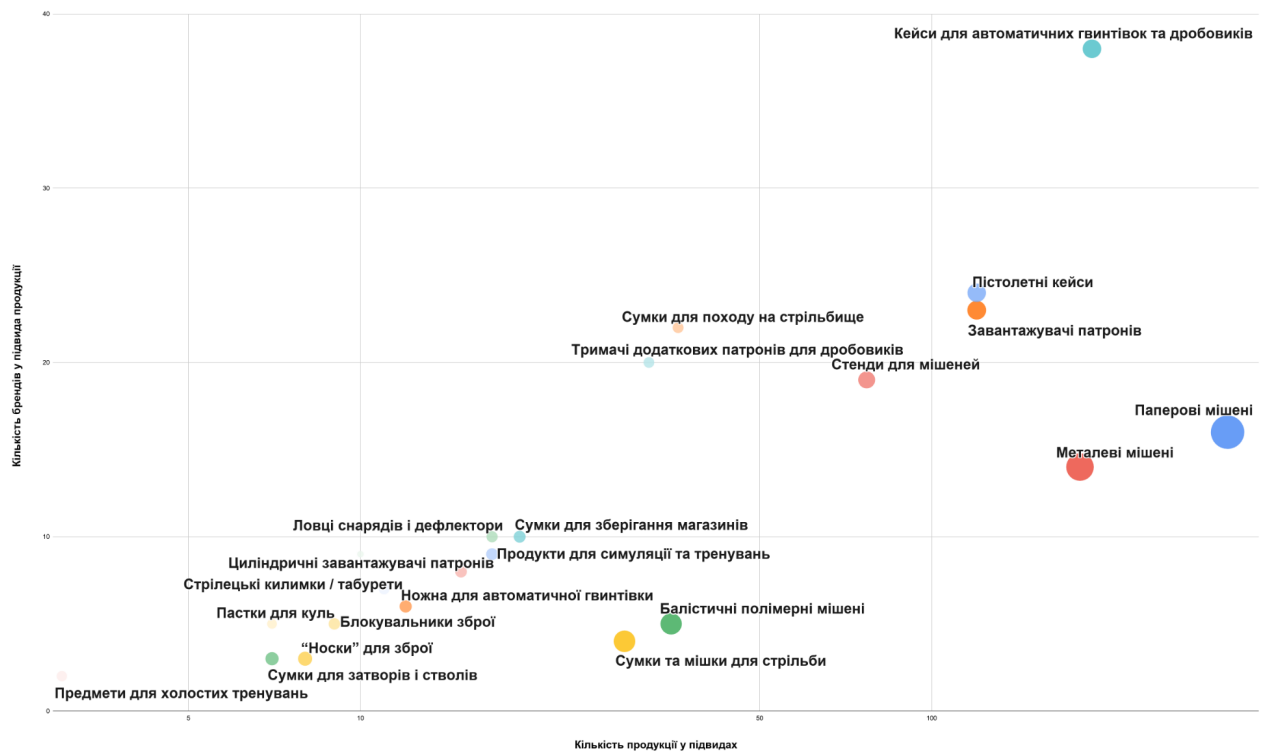


Рис. 2.7 Діаграма насиченості підвидів продукції аксесуарів для стрільби продуктами та брендами.

Діаграма на рис.2.7 демонструє кількість продукції у підвиді по вісі X, та кількість брендів у підвиді продукції по вісі Y. З нижнього лівого кута до верхнього правого проходить крива насиченості, де зверху справа - найбільш насичені підвиди продукції, а зліва знизу найменш насичені.

Найбільш насиченими підвидами категорій є паперові мішені, металеві мішені, кейси для автоматичних гвинтівок і дробовиків, далі йдуть пістолетні кейси і завантажувачі патронів, стенди для мішеней, балістичні полімерні мішені, сумки для походу на стрільбище, та балістичні полімерні мішені. Цікавими для нас відносно меншої насиченості та трендів є такі види продуктів як: сумки для

зберігання магазинів, ловці снарядів та дефлектори, продукти для холостих тренувань, і тримачі додаткових патронів для дробовиків.

Отже, пріоритетними суб категоріями для подальшої оцінки і пріоритизації є:

- 1) спорядження для тренування та безпеки;
- 2) спорядження для походу на стрільбище;
- 3) сумки для зброї;
- 4) мішені для стрільби з аксесуарами;
- 5) зберігання зброї;
- 6) кобури з поясным спорядженням.

Серед них були обрані наступні 6 видів продукції для подальшої розробки та пріоритетизації:

- 1) Завантажувачі патронів;
- 2) Сумки для зберігання магазинів;
- 3) Ловці та відбивачі гільз;
- 4) Спорядження для тренувань з холостою зброєю;
- 5) Балістичні полімерні мішені;
- 6) Стенди для мішеней.

2.2.2 Пріоритизація продуктів

У попередньому підрозділі ми визначили види продуктів та продуктові субкатегорії, які ми будемо пріоритизувати відносно задач, трендів та обмежень бізнесу.

Задачі бізнесу до продуктової стратегії:

1. Вибрати 4 – 9 додаткових платформ для фіксації бренду у субкатегорії завантажувачів патронів.

2. Вибрати 6 субкатегорій та 6 видів продукції ніші аксесуарів для стрільби задля розробки в рамках бренду “Подавач” на наступні 12 місяців.

3. Визначити послідовність розробки та запуску продуктів бренду.

4. Скласти план розробки продуктів спринтами на наступний квартал.

5. Скласти бюджет виконання продуктової стратегії.

Бізнес-цілями продуктової стратегії для бренду “Подавач”:

1. Зменшити залежність продуктового портфелю від одного продукту з 95% до 50%

2. Збільшити валовий прибуток компанії за рахунок нових продуктів на 100%

Основними трендами ринку аксесуарів для стрільби та зброї у Сполучених Штатах Америки є:

1) Короткі терміни доставки;

2) Можливість швидкого контакту з підтримкою магазину;

3) Висока якість продукту;

4) Безпечне зберігання зброї вдома;

5) Самовираження у тактичному спорядженні.

6) Рекламні джерела трафіку, які можуть різко перестать працювати з категорією аксесуарів для стрільби;

5) Наявність чи відсутність патронів на ринку, від яких залежить потреба у продукції бізнесу;

6) Політичні та соціальні події, що впливають на громадянське суспільство географії споживання;

7) Розвиток пандемії COVID-19;

8) Тренд зміни культури споживання зброї та аксесуарів змістився з контексту веселого дозвілля у контекст самозахисту.

Бізнес–обмеження, які потрібно враховувати при пріоритизації розробки продуктів та розробці продуктової стратегії загалом поділяються на: прохідна здатність відділу розробки продуктів; технологічне забезпечення виробництва компанії; зовнішні обмеження у просуванні та логістиці продуктів.

Прохідна здатність відділу розробки полягає у розробці паралельно 4 продуктів максимум для забезпечення якості та достатньої уваги. Час розробки 1 продукту від 1 до 3 місяців. Середня швидкість розробки продукту для виготовлення тестової партії становить 2,5 місяці.

Технологічне забезпечення виробничих потужностей компанії передбачає виготовлення та розробку продуктів легкої промисловості.

Найсильнішою стороною компанії та команди є вміння просувати продукти у мережі інтернет. На основі цього потрібно враховувати, що уся продукція пов'язана зі зброєю у прямому сенсі (запчастини, патрони, інші додатки) не можуть розроблятися, через подальші складнощі у просуванні.

Місією компанії PODAVACH є розвиток експортоорієнтованого виробництва в Україні. Тому, продуктами мають бути такі, які можуть легко експортуватись без додаткових ускладнень зі сторони Митниці України.

Враховуючи задачі та цілі продуктової стратегії бренду PODAVACH продуктами 1 пріоритету розробки будуть 6 додаткових платформ завантажувачів патронів.

На основі внутрішніх досліджень компанії та консультацій з американськими партнерами були визначені наступні 6 платформ магазинів завантажувачів патронів до розробки: AUG, SKS, MP5, 9mm MP5, AR15+AK з пластику, 9mm АК.

Список видів продукції до розробки у пріоритетах:

1) Ловці та відбивачі гільз для автоматичних гвинтівок – основна аудиторія - це ті, хто багато тренується у стрільбі. Частою є проблемою гільз, які вилітають під час тренувань. Після чого їх потрібно збирати.

2) Сумки для магазинів нових завантажувачів патронів – продукт який піднімає середнє замовлення завантажувачів патронів для магазинів, адже є таким, що легко пов'язується з основним продуктом бренду.

3) Спорядження для тренувань холостими пістолетами – тренд на самозахист підтримує постійні тренування. В рамках високої ціни на патрони піднявся тренд на тренування з холостою зброєю.

4) Полімерні мішені для багаторазового користування – так як паперові мішені перенасичений підвид продукції, то краще заходити у свіжі категорії.

5) Стенди для мішеней багаторазового користування – підвид, який формує відвідування онлайн-магазину та портфельний вхід у субкатегорію.

2.2.3 Продуктова візія продуктової стратегії на прикладі бренду “Подавач”

У цьому підрозділі ми сформуємо причинно-наслідкові зв'язки для кожного обраного підвиду продукції, які складатимуться з дев'яти частин:

- 1) Візія продукту;
- 2) Профіль споживача;
- 3) Цінність продукту;
- 4) Продукт;
- 5) Бізнес-ціль продукту;
- 6) Конкуренти;
- 7) Джерела доходу;
- 8) Фактори ціни;
- 9) Канали збуту продукту.

Завантажувачі патронів. Візія лінійки завантажувачів патронів для платформ AUG, SKS, MP5, 9mm MP5, AR15+AK з пластику, 9mm АК є полегшення процесу підготовки до тренування зі стрільби і отримання максимального задоволення від основного процесу. Споживачем цієї категорії продукції є сегменти “вдосконалювач навиків” і “мисливець”. Цінність продукту у вирішенні проблеми зарядки патронів та зменшення вірогідності утворення артриту пальців рук від зарядки патронів. Продукт: завантажувач патронів-накладка на магазин, і настільний завантажувач патронів. Бізнес-ціль продукту – формування доходу. Конкурентами є бренди Maglula, Caldwell та Butler Creek. Джерелом доходу є продаж товару. Фактори ціни: вартість виробництва, вартість доставки, вартість продажу одиниці товару та попит на продукцію. Каналами збуту є власний онлайн-магазин, та дистрибуція середнім і малим ритейлерам сегменту на території США.

Ловці та відбивачі гільз. Візією продукту є припинення прибирання після тренування стрільбища від гільз. Споживачем цієї категорії продукції є сегменти “вдосконалювач навиків” і “мисливець”. Цінність продукту у вирішенні проблеми прибирання гільз після тренування на стрільбищі. Продукт: мішечок, який кріпиться до зброї у місці звідки вилітають гільзи під час стрільби. Бізнес-ціль продукту – формування доходу. Конкурентами є бренди 3 Buss Inc., Caldwell, Ctk Precision, E&L Manufacturing, Fn, Manticore Arms, Primary Machine, Tacstar, та Tc-Accessories. Джерелом доходу є продаж товару. Фактори ціни: вартість виробництва, вартість доставки, вартість продажу одиниці товару та попит на продукцію. Каналами збуту є власний онлайн-магазин, та дистрибуція середнім і малим ритейлерам сегменту на території США.

Сумки для магазинів платформ, які підтримуватимуть нові завантажувачі патронів. Візією продукту є створення зручних сумок для перенесення магазинів зброї, яку підтримуватиме лінійка нових завантажувачів патронів. Споживачем цієї категорії продукції є сегменти “вдосконалювач навиків” і “мисливець”. Цінність продукту полягатиме у модульності та універсальності сумки у якій можна буде безпечно переносити магазини різних розмірів. Продукт: модульна сумка з VELCRO-панеллю. Бізнес-ціль продукту – збільшення середнього чеку від купівлі завантажувача патронів. Конкурентами є бренди Alangator, Blackhawk, Brownells, California Comp. Works, Center Mass, G.P.S., High Speed Gear, Magpul, Olongapo Outfitters, та Tuff. Джерелом доходу є продаж товару. Фактори ціни: вартість виробництва, вартість доставки, вартість продажу одиниці товару та попит на продукцію. Каналами збуту є власний онлайн-магазин, та дистрибуція середнім і малим ритейлерам сегменту на території США.

Спорядження для тренувань холостими пістолетами та автоматичними гвинтівками. Візією продуктів є створення лінійки продуктів, які допомагатимуть у тренуваннях холостою зброєю та забезпечуватимуть безпечне зберігання зброї. Споживачем цієї категорії продукції є сегменти “вдосконалювач навиків”, “мисливець”, та “захисник сім’ї”. Цінність продукту полягатиме у безпеці холостого використання зброї. Продукт: металева вставка у затвор автоматичної гвинтівки. Бізнес-ціль продукту – вхід у сегмент споживачів “захисник сім’ї”. Конкурентами є бренди A-Zoom і Technical Marketing. Джерелом доходу є продаж товару. Фактори ціни: вартість виробництва, вартість доставки, вартість продажу одиниці товару та попит на продукцію. Каналами збуту є власний онлайн-магазин, та дистрибуція середнім і малим ритейлерам сегменту на території США.

Полімерні мішені для багаторазового користування. Візією продукту є створення лінійки полімерних мішеней, які додаватимуть виклику і веселощів у

тренуванні через цікаві форми таких багаторазових мішеней. Споживачем цієї категорії продукції є сегменти “вдосконалювач навиків” і “мисливець”. Цінність продукту полягатиме у оригінальності до тренування. Продукт: полімерна балістична мішень оригінальної форми. Бізнес-ціль продукту – вхід у субкатегорію мішеней і збільшення життєвої вартості споживача. Конкурентами є бренди Caldwell, Birchwood Casey, Champion Target, Do-All, і SME. Джерелом доходу є продаж товару. Фактори ціни: вартість виробництва, вартість доставки, вартість продажу одиниці товару та попит на продукцію. Каналами збуту є власний онлайн-магазин, та дистрибуція середнім і малим ритейлерам сегменту на території США.

Стенди для мішеней багаторазового користування. Візією продукту є створення легких та стійких стендів для полімерних мішеней. Споживачем цієї категорії продукції є сегменти “вдосконалювач навиків” і “мисливець”. Цінність продукту полягатиме у екосистемі споживання. Продукт: дерев’яний стенд для кріплення мішені. Бізнес-ціль продукту – вхід у субкатегорію мішеней. Конкурентами є бренди Caldwell, Birchwood Casey, Champion Target, Challenge Targets, Longshot, SME і MGM Targets. Джерелом доходу є продаж товару. Фактори ціни: вартість виробництва, вартість доставки, вартість продажу одиниці товару та попит на продукцію. Каналами збуту є власний онлайн-магазин, та дистрибуція середнім і малим ритейлерам сегменту на території США.

Висновок до розділу визначення продуктової стратегії. Отже, у цьому розділі ми проаналізували і обрали продуктові субкатегорії з видами продукції ніші аксесуарів для стрільби, які стали продуктової стратегії на прикладі бренду “PODAVACH”. Продуктова стратегія на прикладі бренду “PODAVACH” передбачає розширення лінійки настільних завантажувачів патронів через

міноритарні платформи AUG, SKS, та MP5; створення лінійки накладних завантажувачів патронів для 9mm платформ MP5 та АК; оновленням продукту-флагману настільного завантажувача патронів для платформи AR15+АК у нижчу цінову категорію; входу у такі підвиди продукції як: ловці та відбивачі гільз, модульних сумок для магазинів, продуктів для тренувань з холостою зброєю, полімерних балістичних мішеней і стендів для полімерних балістичних мішеней.

2.3 Керівництво по продуктивій стратегії на прикладі бренду “Подавач”

Даний підрозділ складатиметься з двох частин: бюджет продуктової стратегії та план реалізації продуктової стратегії.

Продуктова стратегія складається на період з червня 2021 року до 30 травня 2022 року. Отже, бюджет передбачатиме розробку продуктів на 12 місяців. Компанія використовує директивний підхід у формуванні бюджету на розробку, коли компанія надає бюджет, а відділ має працювати в його рамках.

Бюджет охоплюватиме:

- 1) Зарплатний фонд відділу розробки;
- 2) Фонд закупівлі матеріалів для розробки тестових продуктів;
- 3) Фонд виробництва тестових зразків продукції у підрядників і власного виробництва;
- 4) Фонд закупівлю зразків продуктів-конкурентів;
- 5) Фонд створення медіа матеріалів для просування.

Членами команди відділу розробки є:

- 1) Директор відділу розробки, щомісячна зарплата становить 75000 гривень;
- 2) Продуктовий менеджер, щомісячна зарплата становить 30000 гривень;
- 3) Інженер-конструктор, щомісячна зарплата становить 35000 гривень;

4) Помічник директора відділу розробки, щомісячна зарплата становить 20000 гривень;

5) Спеціаліст з проведення інтерв'ю, щомісячна зарплата становить 15000 гривень.

За основу даних по зарплатні брались середні показники на базі відкритих даних ресурсів пошуку роботи: work.ua, rabota.ua, djinni.com. У таблиці 2.2 представлений зібраний бюджет для стратегії продуктової платформи. Деталізований бюджет представлений у додатках (див. Додаток В)

Таблиця 2.2

Бюджет продуктової стратегії на прикладі бренду “Подавач”

Стаття витрат	Сума витрат за одиницю	Кількість одиниць витрат	Сума витрат відносно кількості одиниць витрат
Зарплатний фонд відділу розробки	175 000 гривень	12 місяців	2 040 000 гривень
Матеріали для розробки тестових продуктів на 1 продукт	27 000 гривень	11 продуктів	594 000 гривень

Бюджет продуктової стратегії на прикладі бренду “Подавач”

Виробництво одиниці тестового продукту у підрядників / власного виробництва	27 000 гривень	11 продуктів	297 000 гривень
Закупівля продуктів конкурентів	15 000 гривень	9 продуктів	165 000 гривень
Створення медіа матеріалів для просування	12 000 гривень	11 продуктів	132 000 гривень
Загальний бюджет реалізації продуктової стратегії			3 228 000 гривень

Отже, бюджет на реалізацію продуктової стратегії складатиме 3 228 000 гривень.

План реалізації продуктової стратегії бренду “Подавач” складатиметься з 5 етапів:

- 1) Бізнес-кейс продукту;
- 2) Розробка концепт-дизайну продукту;
- 3) Випробування тестових виробів;

- 4) Запуск у продаж тестової партії продукції;
- 5) Запуск продукту у серійне виробництво.

У Додатку Б представлений план реалізації продуктової стратегії. У ньому видно, що основна кількість продуктів має бути розроблена та запущена у продаж тестовими партіями до листопада 2021 року. У комерційній діяльності компанії існує 2 високі сезони продажу, коли бізнес отримує найбільше уваги - це період "4 кварталу" (жовтень, листопад, грудень), і період від Дня Батька до Дня Незалежності у США. Тому, основна кількість нових продуктів повинна бути виготовлена до листопада 2021.

ВИСНОВКИ

Протягом реалізації проекту створення стратегії продуктової платформи на прикладі бренду “Подавач” нами було пройдено етапи розробки ідеї, пошуку методології, проведення інтерв’ю керівників компанії, проведення фасилітаційних сесій по розробці стратегії компанії “Подавач”, аналізу даних, та синтезу стратегії продуктової платформи на прикладі бренду “Подавач”. Найскладнішою частиною шляху був пошук методології написання стратегії продуктової платформи.

Протягом огляду літератури було знайдено напрацювання по стратегії продукту, а згодом був перехід до стратегії продуктової платформи. Стратегія продукту - це керівництво по розвитку одного продукту чи сервісу, відносно стратегії бізнесу, яку найчастіше використовують компанії по розробці інформаційних технологій, чи високотехнологічних продуктів на кшталт смартфонів. А стратегія продуктової платформи - це стратегія розвитку екосистеми продуктів, такої як у компанії Apple. Цікаво і не просто було починати знову і знову пошуки тієї методології, яка допоможе зрозуміти як вибрати продукти та ніші для розробки у рамках бренду.

На основі пошуку методології розробки стратегії продуктової платформи у 1 розділі стало зрозуміло:

- У загальній бізнес-стратегії та у продуктивій стратегії (операційного) рівня спільними є основні питання на які вона відповідає: навіщо, що і як. З них і формується три основні частини стратегії продуктової платформи: передумови продуктової стратегії (Навіщо?), визначення продуктової стратегії (Що?) і керівництво продуктовою стратегією (Як?);
- Деталізована структура стратегії для цифрових продуктів і фізичних продуктів відрізняється категоріями досліджень, які проводяться в рамках розробки продуктової стратегії і може бути різною структура досліджуваної

теми на основі бізнес-задач і бізнес-моделі, які має вирішувати продуктова стратегія.

Завдяки комунікації зі стейкхолдерами та партнерами проекту ми прийшли до висновку і рекомендації, що потрібно детально вивчати логіку методології побудови стратегії, адже фундамент який закладається має велику вагу у подальшій діяльності. А тріщина у фундаменті може зруйнувати цілісність стратегії, та успішність її реалізації.

В кінці роботи над продуктовою стратегією нами був отриманий відгук, що у контексті розробки продуктової стратегії потрібно йти від внутрішніх можливостей компанії, і розглядати передумови продукту у наступному порядку:

- 1) Бізнес-кейс компанії;
- 2) Аналіз ринку.

Така послідовність має використовуватись саме для побудови стратегії на основі внутрішніх, а не зовнішніх можливостей.

У свою чергу, у бізнес-кейс варто було додати елемент майстер-класу по визначенню суб'єктивних критеріїв вибору продуктів для подальшого детального об'єктивного аналізу на основі цифр конкретної лінійки продуктів, а не загальної кількості. Велика кількість продуктів та категорій продукції створює складнощі навіть у об'єктивному виборі продукції за допомогою кількісних показників.

А після визначення суб'єктивних критеріїв відбору потрібно отримати підтвердження прийняття об'єктивних критеріїв відбору продукції для подальшої розробки продуктових візій.

Отже, основним у методології розробки стратегії є прийняття рішень на основі зібраних даних. Саме на розумінні моделі прийняття рішень та визначенні

критеріїв для її побудови потрібно акцентувати свою увагу при комунікації зі зацікавленими сторонами стратегічних проектів.

Тому, при розробці продуктової стратегії ми підсумували такі методологічні та організаційні рекомендації:

- 1) На основі базових структур стратегій потрібно корегувати структуру розробки відносно запиту бізнесу;
- 2) Обов'язковими елементами бізнес-кейсу, крім опрацьованих у роботі мають бути: індивідуальні критерії прийняття рішень якісного характеру, та кількісного характеру які мають бути попередньо узгодженими зі зацікавленими сторонами проекту;
- 3) Усі елементи продуктової стратегії повинні бути логічно пов'язані та піддаватись перевірці логіки з кінця до початку.

У другому розділі було розглянуто саму продуктову стратегію, яка складалась з трьох частин:

- 1) Передумови продукту (аналіз ринку, бізнес-кейс компанії “Подавач”);
- 2) Визначення продуктової стратегії (визначення продуктових категорій, пріоритизація продуктів, і продуктова візія);
- 3) Керівництво по продуктивій стратегії (бюджет продуктової стратегії, та план продуктової стратегії).

На основі аналізу проведеного у другому розділі “Продуктова стратегія на прикладі бренду “Подавач”” нами були зроблені наступні висновки.

Компанія “Подавач” має за мету:

- 1) Зменшити залежність продуктового портфель від одного продукту з 95% до 50%;
- 2) Збільшити валовий прибуток компанії за рахунок нових продуктів на 100%.

При цьому, внаслідок високих продажів зброї у США, ринок аксесуарів для стрільби переживає спад. Основною причиною цьому є дефіцит патронів, що зменшує кількість ситуацій використання аксесуарів, а саме практик на стрільбищах, де більшість аксесуарів використовуються. А споживацька культура змістилася з вісі “зброя для свободи” у культурну і сприйняттєву вісь “зброя для захисту”.

Внаслідок аналізу продуктів та продуктових категорій були обрано:

- 1) Розширити асортимент у субкатегорії завантажувачів патронів у магазини для фіксацій бренду як у корінній категорії продукції;
- 2) Ввійти у субкатегорію ловців та відбивачів гільз для автоматичних гвинтівок, як у ближню категорію по споживацькому контексту;
- 3) Розширити лінійку сумок для магазинів у нових платформах зброї відносно розширення лінійки завантажувачів патронів;
- 4) Увійти у субкатегорію спорядження для холостих тренувань як у новий зростаючий тренд для тренувань заради самозахисту;
- 5) Увійти у субкатегорію полімерних мішеней, як платформу для розгортання інновацій через індивідуалізацію унікальних багаторазових мішеней;
- 6) Увійти у нішу стендів для мішеней, як розвитку категорії мішеней та аксесуарів, де є постійний попит з повторюваними купівлями.

Реалізація цієї стратегії повинна відбутись протягом червня 2021 - травня 2022 років в рамках бюджету 3,2 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Podavach U-Loader: Best AR-15 Speed Loader Review [Електронний ресурс] // Youtube. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://www.youtube.com/watch?v=Qmbb4r9g9Sg&t=72s&ab_channel=U-LOADERbyPodavach%3AAR15%26AKSpeedLoader.
2. Сливоцький А. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / А. Сливоцький, Д. Моррісон. – Львів: Видавництво УКУ, 2016. – 432 с.
3. Calantone R. Using the analytic hierarchy process in new product screening / R. Calantone, C. Benedetto, J. Schmidt. // Journal of Product Innovation Management. – 1999. – №16. – С. 65–76.
4. Leach L. Critical chain project management improves project performance / Leach. // Project Management Journal. – 1999. – №30. – С. 39–51.
5. Kessler E. Tightening the belt: Methods for reducing development costs associated with new product innovation / Kessler. // Journal of Engineering and Technology Management. – 2000. – №17. – С. 59–92.
6. Spivey W. Improving the new product development process: A fractal paradigm for high-technology products / W. Spivey, J. Munson, J. Wolcott. // Journal of Product Innovation Management. – 1997. – №14. – С. 203–218.
7. Pinto J. Critical success factors in R&D projects / J. Pinto, D. Slevin. // 1989. – №32. – С. 31–35.
8. Shenhar A. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains / Shenhar. // Management Science. – 2001. – №47. – С. 394–414.
9. Balbontin A. New product development success factors in american and british firms / A. Balbontin, B. Yazdani, R. Cooper. // International Journal of Technology Management. – 1999. – №17. – С. 3.

10. Benedetto C. Identifying the key success factors in new product launch / Benedetto. // *Journal of Product Innovation Management*. – 1999. – №16. – С. 530–544.
11. Thamhain H. Team leadership effectiveness in technology-based project environment / Thamhain. // *Project Management Journal*. – 2004. – №35. – С. 35–46.
12. Wheelwright S. *Revolutionizing Product Development* / S. Wheelwright, K. Clark. – New York: The Free Press, 1992.
13. Castellion G. Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest / G. Castellion, S. Markham. // *Journal of Product Innovation Management*. – 2012. – №30. – С. 976–979.
14. Shenhar A. Strategic Project Leadership®: Toward a strategic approach to project management / Shenhar. // *Management*. – 2004. – №34. – С. 569–578.
15. Luftman J. *Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies*. / J. Luftman, P. Lewis, S. Oldach. // *IBM Systems Journal*. – 1993. – №32. – С. 198–221.
16. Pennypacker J. *Managing Multiple Projects - Planning, Scheduling, & Allocating Resources for Competitive Advantage* / J. Pennypacker, L. Dye. – New York: Marcel Dekker, 2002.
17. Karlsson C. A lean and global smaller firm? / C. Karlsson, 3. Åhlström. // *International Journal of Operations & Production Management*. – 1997. – №17. – С. 940–952.
18. Richard W. *New Product Strategies of Large, Dominant Product Manufacturing Firms: An Exploratory Analysis* / W. Richard, V. Firth, K. Narayanan. // *Journal of Product Innovation Management*. – 1996. – №13. – С. 334–347.
19. Gultinan J. *Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes* / Gultinan. // *Journal of Product Innovation Management*. – 2003. – №16. – С. 509–529.

20. Langerak F. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance / Langerak. // Journal of Product Innovation Management. – 2004. – №21. – С. 79–94.
21. Englund R. From Experience: Linking Projects to Strategy / R. Englund, R. Graham. // J PROD INNOV MANAG. – 1999. – №16. – С. 52–64.
22. Cleland D. Systems Analysis and Project Management / D. Cleland, W. King. – New York: McGraw-Hill, 1983.
23. Morris P. Moving from Corporate Strategy to Project Strategy / P. Morris, A. Jamieson. // Morris, P. W. G., & Jamieson, A. Project Management Journal. – 2005. – №36. – С. 5–18.
24. Quinn J. Strategies for Change: Logical Incrementalism / Quinn. – Irwin: Homewood, 1980.
25. Mintzberg H. Reflecting on the strategy process / H. Mintzberg, J. Lampel. // 40. – 1999. – С. 21–30.
26. Shenhar A. Toward a NASA-Specific Project Management Framework / Shenhar. // Engineering Management Journal. – 2005. – №17. – С. 8–16.
27. Pichler R. Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age / Pichler., 2016. – 167 с.
28. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur, T. Clark. – New Jersey: Wiley, 2010. – (Hoboken).
29. 2020 Firearm Consumer Personas [Электронный ресурс] // National Shooting Sports Foundation. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.nssf.org/research/consumer-studies/>.
30. Estimated number of civilian guns per capita by country [Электронный ресурс] // Wikipedia. – 2017. – Режим доступа до ресурсу:

https://en.wikipedia.org/wiki/Estimated_number_of_civilian_guns_per_capita_by_country.

31. Guns and Accessories Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis [Электронный ресурс] // Fortune Business Insights. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.fortunebusinessinsights.com/gun-and-accessories-market-103536>.

32. Collins K. About 2 Million Guns Were Sold in the U.S. as Virus Fears Spread [Электронный ресурс] / K. Collins, D. Yaffe-Bellany // The New York Times. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.nytimes.com/interactive/2020/04/01/business/coronavirus-gun-sales.html>.

33. Smith A. Americans Are Spending Their Stimulus Checks On Guns [Электронный ресурс] / Smith // Forbes Inc.. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/aaronsmith/2021/03/10/americans-are-spending-their-stimulus-checks-on-guns/?sh=6720a9b6e587>.

34. FIRST-TIME GUN BUYERS GROW TO NEARLY 5 MILLION IN 2020 [Электронный ресурс] // National Shooting Sports Foundation. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.nssf.org/first-time-gun-buyers-grow-to-nearly-5-million-in-2020/>.

35. What is gun culture? Cultural variations and trends across the United States / C.Boine, M. Siegel, C. Ross, E. Fleegler. // Humanities and Social Sciences Communications. – 2020. – №7.

36. Year over year monthly sales growth of firearms in the United States from 2019 to 2020 [Электронный ресурс] // Statista. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1107546/monthly-year-over-year-sales-growth-of-firearms-us/#:~:text=Monthly%20sales%20growth%20of%20guns%20in%20the%20U.S.%>

20from%202019%20to%202020&text=In%20August%202020%2C%20firearm%20sales,United%20States%20in%20August%202020..

37. Fearing violence and political uncertainty, Americans are buying millions more firearms [Електронний ресурс] // The Washington Post. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.washingtonpost.com/business/2021/02/03/gun-sales-january-background-checks/>.

38. Product and portfolio analysis. // Economist Intelligence Unit. – №8. – С. 65–84.

39. Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation / [P. Pijl, J. Lokitz, L. Solomon та ін.], 2016. – 272 с. – (1).

40. Google Trends [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://trends.google.com/trends/explore?geo=US>.

41. Porter M. "How Competitive Forces Shape Strategy" / Porter. // Harvard Business Review. – 1979. – №57. – С. 137–145.

42. Guns & Ammunition Manufacturing Industry in the US - Market Research Report [Електронний ресурс] // IBISWorld. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/guns-ammunition-manufacturing-industry/>.

43. Онлайн-магазин зброї та аксесуарів Brownells [Електронний ресурс] // Brownells. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.brownells.com/>.

44. Онлайн-магазин зброї та аксесуарів MidwayUSA [Електронний ресурс] // MidwayUSA. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.midwayusa.com/>.

45. THE PRODUCT VISION BOARD [Електронний ресурс] // Pichler Consulting. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.romanpichler.com/tools/product-vision-board/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Порівняльна таблиця субкатегорії ніші аксесуарів для стрільби

Назва субкатегорії	К-сть продуктів у категорії	К-сть брендів у субкатегорії	Найнижча ціна у субкатегорії	Найвища ціна у субкатегорії	Найпопулярніший продукт у субкатегорії	Продукт з найбільшою кількістю відгуків у категорії
Спорядження для тренування та безпеки	41	27	3	480	AMMO SNAP CAP DUMMY ROUNDS	AMMO SNAP CAP DUMMY ROUNDS

Порівняльна таблиця субкатегорії ніші аксесуарів для стрільби

Споряджен ня для походу на стрільбище	154	60	5	560	LABRADAR DOPPLER CHRONOGRAPH	BRASS DEFLECTOR
Тактичне спорядженн я	38	14	21	1000	CM-6M TACTICAL GAS MASK - FULL FACE RESPIRATOR FOR CBRN DEFENSE	LEVEL IV HARD ARMOR PLATE SINGLE CURVE NIJ .06 CERTIFIED
Зберігання патронів	59	14	4	86	50 CALIBER AMMO CAN STEEL GREEN	50 CALIBER AMMO CAN STEEL GREEN
Біподи, моноподи та інше	281	48	5	900	Harris S-BRM Bipod Leg Notch Sling Swivel Stud Mount 6" to 9" Black	Harris S-BRM Bipod Leg Notch Sling Swivel Stud Mount 6" to 9" Black

Порівняльна таблиця субкатегорії ніші аксесуарів для стрільби

Завантажувачі патронів та аксесуари	136	23	3.25	400	Maglula UpLULA Pistol Magazine Loader and Unloader Polymer	Maglula UpLULA Pistol Magazine Loader and Unloader Polymer
Зберігання зброї	360	60	1	3100	RAPID™ SAFE READY VAULT	AR-15/M16 ULTRA-COMPACT DISCREET RIFLE CASE
Слінги та аксесуари	430	62	3	175	AR-STONER Modular 2-in-1 Single Bungee Sling	MidwayUSA Tactical Single Point Bungee Sling
Кобури та поясне спорядження	357	48	9	259	SEMI-AUTO SUMMER SPECIAL 2	SEMI-AUTO SUMMER SPECIAL 2
Gun cases	335	47	6	553	MidwayUSA Heavy Duty Tactical Rifle Case	MidwayUSA Heavy Duty Tactical Rifle Case

Порівняльна таблиця субкатегорії ніші аксесуарів для стрільби

Аксесуари для догляду за зброєю	837	88	2.3	7610	TURBO SONIC POWER PROFESSIONAL ULTRASONIC CLEANER	WEAPONS CARE SYSTEM PELLETS
Захист очей та вух	280	27	3	460	Walker's Razor Slim Low Profile Electronic Earmuffs with Rechargeable Battery (NRR 23dB)	Howard Leight Impact Sport Electronic Earmuffs (NRR 22dB)
Мішені для стрільби та аксесуари	713	35	2.5	7755	U.S. Ballistics Steel 3/8" AR500 Gong Target	Birchwood Casey Shoot-N-C Target Bullseye with Pastors

Додаток Б

Таблиця Б.1

План реалізації продуктової стратегії на прикладі бренду “Подавач”

	Бізнес-кейс продукту	Розробка концепт-дизайну продукту	Випробування тестових виробів	Запуск у продаж тестової партії продукції	Запуск продукту у серійне виробництво
Червень 2021	Завантажувачі патронів AUG, SKS, MP5				
Липень 2021	Завантажувачі патронів 9mm, 9mm MP5, 9mm АК	Завантажувачі патронів AUG, SKS, MP5	Завантажувачі патронів AUG, SKS, MP5		
Серпень 2021	Ловці та відбивачі гільз, модульна сумка для магазинів	Завантажувачі патронів 9mm, 9mm MP5, 9mm АК	Завантажувачі патронів 9mm, 9mm MP5, 9mm АК	Завантажувачі патронів AUG, SKS, MP5	

План реалізації продуктової стратегії на прикладі бренду “Подавач”

	Бізнес-кейс продукту	Розробка концепт-дизайну продукту	Випробування тестових виробів	Запуск у продаж тестової партії продукції	Запуск продукту у серійне виробництво
Вересень 2021	Спорядження для тренувань з холостою зброєю	Ловці та відбивачі гільз, модульна сумка для магазинів	Ловці та відбивачі гільз, модульна сумка для магазинів	Завантажувачі патронів 9mm, 9mm MP5, 9mm АК	
Жовтень 2021	Полімерні мішені та стенди для мішеней	Спорядження для тренувань з холостою зброєю	Спорядження для тренувань з холостою зброєю	Ловці та відбивачі гільз, модульна сумка для магазинів	
Листопад 2021	Полімерні мішені та стенди для мішеней			Спорядження для тренувань з холостою зброєю	

План реалізації продуктової стратегії на прикладі бренду “Подавач”

Грудень 2021		Полімерні мішені та стенди для мішеней			
Січень 2022		Полімерні мішені та стенди для мішеней			
Лютий 2022			Полімерні мішені та стенди для мішеней		Завантажу вачі патронів AUG, SKS, MP5
Березень 2022				Полімерні мішені та стенди для мішеней	Завантажу вачі патронів 9mm, 9mm MP5, 9mm АК

План реалізації продуктової стратегії на прикладі бренду “Подавач”

Квітень 2022					Ловці та відбивачі гільз, модульна сумка для магазинів
Травень 2022					Спорядже ння для тренувань з холостою зброєю

Додаток В

Деталізований бюджет продуктової стратегії				
Стаття витрат	Сума витрат на одиницю	Одиниця виміру	Кількість одиниць виміру	Сума витрат на статтю витрат
Зарплатний фонд відділу розробки				
Директор відділу розробки	грн.75,000	Місяць	12	грн.900,000
Продуктовий менеджер	грн.30,000	Місяць	12	грн.360,000
Інженер-конструктор	грн.35,000	Місяць	12	грн.420,000
Помічник директора відділу розробки	грн.20,000	Місяць	12	грн.240,000
Спеціаліст з проведення клієнтських інтерв'ю	грн.10,000	Місяць	12	грн.120,000
Загальна сума фонду зарплати				грн.2,040,000
Фонд закупівлі матеріалів для розробки тестових продуктів				
Матеріали для розробки тестових продуктів	грн.54,000	Продукт	11	грн.594,000
Фонд закупівлі матеріалів для розробки тестових продуктів				
Виробництво тестових зразків на власному виробництві чи у підрядника	грн.27,000	Продукт	11	грн.297,000
Фонд закупівлю зразків продуктів-конкурентів				
Закупівля зразків продуктів-конкурентів	грн.15,000	Продукт	11	грн.165,000
Фонд створення медіа матеріалів для просування				
Створення медіа матеріалів для просування	грн.12,000	Продукт	11	грн.132,000
Загальна сума бюджету для реалізації продуктової стратегії				грн.3,228,000

Рис. В.1 Деталізований бюджет стратегії продуктової платформи на прикладі бренду “Подавач”