

УДК 005.932(075.8)
ББК 65.291.82-21я73-1
Л144

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Редактор *Л.Е. Миронова*

- Леманн, Дональд Р.**
Л144 Управление продуктом: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция», «Менеджмент» / Дональд Р. Леманн, Рассел С. Винер; пер. с англ. — 4-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 719 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

И. Винер, Рассел С.

ISBN 0-07-286598-9 (англ.)
ISBN 978-5-238-01331-2 (русск.)

Агентство СІР РГБ

Одна из новых для российского рынка комплексных работ по менеджменту продукта не только представляет сквозной процесс создания нового продукта или услуги — от замысла до реализации на рынке, но также показывает особенности менеджмента продукта в зависимости от специфики конкретных рынков на основе унифицированного подхода.

Авторы — ведущие специалисты по управлению продуктом. Выбранный ими метод изложения позволяет сочетать рассмотрение концептуальных и теоретических аспектов каждого этапа создания продукта с практическими рекомендациями, касающимися специфики конкретных отраслей.

Последовательно рассмотрены такие этапы управления продуктом, как планирование маркетинговых мероприятий, анализ конкурентов и потребителей, оценка потенциала рынка и прогноз продаж, разработка стратегии продукта, вопросы ценообразования и рекламная поддержка нового продукта, методы и пути продвижения, особенности финансового анализа категорий продукта и конкурентов.

В США издается с 1994 г., выдержала уже четыре издания.

ББК 65.291.82-21я73-1

ISBN 0-07-286598-9 (англ.)
ISBN 978-5-238-01331-2 (русск.)

Product Management, 4th Edition, published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.

Copyright © 2005, 2002, 1997, 1994 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

Russian language edition, Copyright © 2007 by UNITY-DANA Publisher. All rights reserved.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2008

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

Краткое содержание

Предисловие	XV
Об авторах	XX
1 Управление продуктом: введение	1
2 Планирование маркетинга	37
3 Определение условий конкуренции	68
4 Анализ привлекательности категории продукта	106
5 Анализ конкурентов	143
6 Анализ потребителей	204
7 Прогнозирование потенциала рынка и объема продаж	277
8 Разработка стратегии продукта	330
9 Новые продукты	374
10 Принятие решений по ценообразованию	422
11 Решения в сфере рекламной деятельности	471
12 Стимулирование продаж	526
13 Управление каналами поставок	569
14 Управление взаимоотношениями с потребителями	610
15 Финансовый анализ — часть управления продуктом	646
16 Показатели маркетинга	679

Расширенное содержание

Предисловие	XV
Об авторах	XX
Глава 1. Управление продуктом: введение	1
Введение	1
Организация маркетинговой деятельности в компании	4
<i>Продуктово-ориентированная организационная структура</i>	4
<i>Рыночно-ориентированная организационная структура</i>	10
<i>Функционально ориентированная организационная структура</i>	13
Роль специалистов по продажам	14
Влияние глобального маркетинга на организационные структуры служб маркетинга	15
Управление продуктами: факты и вымыслы	17
<i>Общая подготовка</i>	17
<i>Важнейшие навыки и умения</i>	18
<i>План маркетинга</i>	20
<i>Особенности, связанные с размерами компании и отраслью</i>	21
Изменения, влияющие на управление продуктом	21
Изменения в организации службы маркетинга	24
Общая структура книги	30
<i>Планирование маркетинга</i>	30
<i>Стратегия маркетинга</i>	31
<i>Решения, связанные с программой маркетинга</i>	31
Заключение	32
Литература	33
Приложение	33
Примеры ответов менеджеров по продукту	33
Глава 2. Планирование маркетинга	37
Введение	37
<i>Что такое план маркетинга, и для чего он предназначен</i>	37
<i>Ошибки, часто встречающиеся при планировании</i>	42
Как создать хорошую систему планирования: некоторые эмпирические результаты	46
Насколько целесообразно заниматься планированием?	46
Процесс планирования	47
<i>Подготовка к планированию</i>	47
<i>Основные шаги процесса планирования</i>	48
Основные составляющие плана маркетинга	51
<i>Краткое изложение цели плана</i>	52
<i>Анализ ситуации</i>	52

<i>Цели и стратегия маркетинга</i>	53
<i>Вспомогательные программы маркетинга</i>	53
<i>Остальные составляющие плана</i>	54
<i>Пример</i>	54
Два учебных примера	58
Сладкие батончики (по состоянию на 2002 г.)	58
Персональные цифровые помощники (по состоянию на 1999 г.)	60
Заключение	64
Литература	65
Приложение	65
<i>Схема плана маркетинга</i>	65
Глава 3. Определение условий конкуренции	68
Введение	68
Уровни рыночной конкуренции	73
<i>Определения</i>	73
<i>Перекрывающиеся сегменты рынка</i>	78
<i>Влияние метاپосредников</i>	79
<i>Последствия для стратегии продукта</i>	81
<i>Примеры</i>	84
Методы определения конкурентов	87
<i>Выводы на основе опыта управленческой работы</i>	87
<i>Показатели на основе данных о потребителях</i>	89
<i>Краткие выводы</i>	97
Выбор конкурентов	99
Конкуренция на уровне компаний	101
Заключение	103
Литература	104
Глава 4. Анализ привлекательности категории продукта	106
Введение	106
Агрегированные факторы рынка	108
<i>Размер категории</i>	108
<i>Рост рынка</i>	109
<i>Жизненный цикл продукта</i>	109
<i>Цикличность продаж</i>	111
<i>Сезонность продаж</i>	111
<i>Уровень и вариативность прибыли</i>	112
Факторы категории	112
<i>Угроза со стороны новых участников рынка</i>	112
<i>Позиция покупателей на рынке</i>	116
<i>Позиция поставщиков на рынке</i>	118
<i>Масштабы конкуренции внутри категории</i>	119
<i>Давление со стороны продуктов или услуг-субститутов</i>	120
<i>Производственные мощности категории продукта</i>	121
Анализ внешней среды	122
<i>Технологические факторы</i>	122
<i>Политические факторы</i>	124
<i>Экономические факторы</i>	126
<i>Нормативные факторы</i>	127
<i>Социальные факторы</i>	127
Примеры	134
<i>Сладкие батончики</i>	134

VIII Оглавление

Персональные цифровые помощники (PDA)	139
Заключение	141
Литература	141
Глава 5. Анализ конкурентов	143
Введение	143
Источники информации	150
Вторичные источники информации	150
Первичные источники информации	157
Другие источники	160
Этически сомнительные источники информации	162
Матрицы характеристик продукта	165
Оценка текущих целей конкурентов	165
Определение целей конкурентов	166
Оценка текущих стратегий конкурентов	168
Стратегия маркетинга	168
Сравнение цепочек ценности	170
Маркетинг-микс	171
Как оценивать стратегии конкурентов	173
Стратегия применения технологий	174
Анализ сравнительных преимуществ продукта	176
Возможности разработки и проектирования продукта	180
Производственные возможности	180
Возможности представления продукта на рынке	180
Возможности финансирования	181
Возможности управления	181
Что делать с информацией	181
Оценка намерений конкурента	183
Прогнозирование будущих стратегий	184
Примеры	188
Сладкие батончики	188
Персональные цифровые помощники (PDA)	197
Заключение	202
Литература	202
Глава 6. Анализ потребителей	204
Введение	204
Что необходимо знать о потребителях	205
Кто покупает и кто пользуется продуктами	205
Что покупают и как пользуются своими покупками потребители	212
Где осуществляют покупки потребители	217
Когда потребители совершают покупки	218
Как потребители выбирают конкретный продукт	219
Почему потребители предпочитают данный продукт	226
Как потребители реагируют на программы маркетинга	233
Купят ли потребители этот продукт еще раз?	234
Сегментация	235
Желательные критерии сегментации	236
Методы сегментации рынка	237
Примеры	261
Сладкие батончики	261
Персональные цифровые помощники (PDA)	263

Мотоциклы	266
Заключение	269
Литература	270
Приложение 6А Экономическая ценность для потребителя	272
Приложение 6Б Методы анализа латентных классов	275
Глава 7. Прогнозирование потенциала рынка и объема продаж	277
Введение	277
Определения	278
Потенциал рынка	279
Основные положения	279
Для чего используются значения потенциала рынка	279
Источники информации	281
Потенциал нового или находящегося на стадии роста продукта	283
Потенциалы продуктов, находящихся на стадии зрелости	284
Методы оценки потенциалов рынка и продаж	285
Оценки на основе анализа	285
Потенциал региона	289
Потенциал продаж	289
Прогнозирование продаж	290
Общие положения	290
Необходимый уровень точности	293
Методы, основанные на суждении	293
Методы прогноза, основанные на данных о потребителях	298
Методы экстраполяции продаж	301
Методы на основе моделирования	304
Какие применяются методы?	305
Применение регрессионных моделей для прогнозирования	307
Разработка регрессионных моделей	308
Выявление неопределенности	314
Нелинейные зависимости	316
Прогнозы долей рынка	317
Прогнозирование действительно новых продуктов	317
Примеры	319
Потенциал рынка сладких батончиков	319
Прогнозы объема продаж сладких батончиков при помощи регрессии	320
Объем продаж PDA	321
Использование прогнозов	322
Комбинированные прогнозы	323
Достижение согласия (консенсус)	324
Почему нельзя напрямую воспользоваться данными из Всемирной паутины?	325
Заключение	325
Литература	326
Приложение 7А Регрессия временного ряда с сезонными факторами	327
Глава 8. Разработка стратегии продукта	330
Введение	330
Элементы стратегии продукта	332
Определение целей	333
Выбор стратегических альтернатив	337
Повышение объема продаж или доли рынка	337
Повышение рентабельности	340
Краткие выводы	341

X Оглавление

Позиционирование: выбор целевых групп потребителей	342
Позиционирование: выбор целевых групп конкурентов	343
Позиционирование: базовая стратегия	345
<i>Стратегия на основе соотношения себестоимости и цены (ценности)</i>	346
<i>Неценовая стратегия</i>	347
Управление капиталом бренда	352
Определение ценности бренда	359
Стратегия, ориентированная на потребителя	362
Стратегии продукта, реализуемые на протяжении его жизненного цикла	363
<i>Стратегии на стадии появления продукта на рынке</i>	363
<i>Стратегии на стадии роста</i>	365
<i>Стратегии на этапе зрелости продукта</i>	367
<i>Стратегии на стадии спада</i>	368
<i>Краткие выводы</i>	369
Примеры	369
<i>Сладкий батончик Odwalla</i>	369
<i>Handspring</i>	370
Заключение	370
Литература	372
Глава 9. Новые продукты	374
Введение	374
Модификация продукта	376
Расширение продуктовой линии	379
<i>Добавление разновидности продукта в ассортимент</i>	381
<i>Вывод разновидности продукта из ассортимента</i>	383
Откуда компании получают идеи для новых продуктов	384
Тестирование относительно новых продуктов	386
<i>Тестирование концепции</i>	386
<i>Тестирование продукта</i>	388
<i>Тестирование рынка</i>	391
<i>Квазирыночные тестирования</i>	393
<i>Прогнозирование</i>	393
<i>Расширение бренда</i>	398
<i>Действительно новые продукты</i>	401
<i>Где берутся идеи действительно новых продуктов?</i>	404
<i>Оценка действительно новых продуктов</i>	404
<i>Процессы адаптации и расширения масштабов применения</i>	407
<i>Прогнозирование для действительно новых продуктов</i>	407
<i>Краткие выводы</i>	408
<i>Пример</i>	410
Заключение	410
Литература	412
Приложение 9А Форматы тестирования концепции	416
Приложение 9Б Оценка различий и предпочтений	419
Глава 10. Принятие решений по ценообразованию	422
Введение	422
Роль стратегии маркетинга в ценообразовании	425
Измерение воспринимаемой ценности продукта и цены	428
<i>Воспринимаемая ценность > цена > переменные издержки</i>	428
<i>Цена > воспринимаемая ценность > переменные издержки</i>	430
<i>Цена > переменные издержки > воспринимаемая ценность</i>	431

<i>Измерение потребительной ценности</i>	432
<i>Вычисление ценности товара при практическом использовании</i>	432
<i>Эксперименты в сфере ценообразования</i>	436
<i>Использование ценовых порогов</i>	438
<i>Шкала оценок в денежном выражении</i>	439
<i>Использование концепции воспринимаемой ценности</i>	440
Психологические аспекты цены	442
<i>Эталонные цены</i>	443
<i>Зависимость между ценой и воспринимаемым качеством</i>	445
<i>Эффект некруглых цен</i>	445
Конкуренция и ценообразование	446
<i>Затраты конкурентов</i>	447
<i>Прошлая динамика ценообразования</i>	449
<i>Роль собственных затрат</i>	450
Решения о распределении разницы между потребительной ценностью и себестоимостью: цели ценообразования	452
<i>Ценообразование при углублении рынка</i>	453
<i>Ценообразование для получения дохода от продаж или инвестиций</i>	454
<i>Ценообразование для обеспечения стабильности</i>	454
<i>«Снятие сливок»</i>	454
<i>Ценообразование с учетом конкуренции</i>	455
<i>Другие факторы, влияющие на цену</i>	455
<i>Стадия жизненного цикла продукта</i>	455
<i>Внешние факторы, влияющие на продуктовую категорию</i>	457
Некоторые особые тактические приемы ценообразования	459
<i>Ценообразование внутри продуктовой линии</i>	459
<i>Ценообразование для пакета продуктов</i>	459
<i>Назначение цены на взаимодополняющие продукты</i>	461
<i>Ценностное ценообразование</i>	461
<i>Повседневно низкие цены</i>	463
<i>Приемы скрытого увеличения цены</i>	464
<i>Ценовая дискриминация</i>	465
<i>Скидки на вторичном рынке</i>	466
<i>Скидки, размер которых зависит от времени продажи</i>	467
<i>Аукционы</i>	467
<i>Этические аспекты ценообразования</i>	468
Заключение	468
Литература	469
Глава 11. Решения в сфере рекламной деятельности	471
Введение	471
Целевая аудитория	477
Определение целей рекламы	479
<i>Цели рекламы, ориентированные на потребителя</i>	479
<i>Цели, ориентированные на показатели воздействия рекламы</i>	483
<i>Специфика целей в области рекламы</i>	483
Составление бюджета рекламной деятельности	484
<i>Цели и задачи</i>	489
<i>Процент объема продаж</i>	489
<i>Конкурентный паритет</i>	498
<i>Метод «от возможного»</i>	499
<i>Экспериментирование</i>	499
<i>Автоматизированная система принятия решений</i>	500
<i>Краткие выводы</i>	501

XII Оглавление

Оценка рекламных сообщений: лабораторные измерения	502
Тестирования рекламы в реальной обстановке	505
<i>Выбор средств распространения рекламы</i>	507
<i>Где</i>	507
<i>Контекстное соответствие</i>	509
<i>Когда</i>	510
<i>Другие учитываемые факторы</i>	511
<i>Оценка воздействия рекламы</i>	513
Трекинговые (сопроводительные) исследования	513
<i>Данные о продажах и рекламе за предыдущие периоды</i>	514
<i>Экспериментирование</i>	518
<i>Связь целей рекламной кампании с увеличением ее вклада в прибыль</i>	519
<i>Оценка бюджетов на рекламу</i>	520
Заключение	521
Литература	524
Глава 12. Стимулирование продаж	526
Введение	526
Цели стимулирования продаж	533
<i>Стимулирование конечного потребителя</i>	533
<i>Стимулирование организаций торговли</i>	535
Составление бюджета мероприятий по стимулированию продаж	538
<i>Общие положения</i>	538
<i>Общий бюджет рекламной деятельности и программ стимулирования продаж</i>	538
<i>Распределение средств между рекламой и программами стимулирования продаж</i>	539
Виды стимулирования конечных потребителей	540
<i>Стимулирование на основе продукта</i>	541
<i>Стимулирование на основе цены</i>	542
<i>Другие виды стимулирования потребителя</i>	544
<i>Краткие выводы</i>	544
<i>Стимулирование организаций торговли</i>	546
Оценка видов стимулирования потребителей	547
<i>Общие положения</i>	547
<i>Оценка краткосрочной эффективности</i>	549
<i>Некоторые вопросы долгосрочной перспективы</i>	553
<i>Реакция конкурентов</i>	554
<i>Данные о степени влияния стимулирования продаж</i>	555
<i>Пробные рынки</i>	558
Оценка стимулирования организаций торговли	559
<i>С точки зрения ритейлера</i>	563
Заключение	564
Литература	566
Глава 13. Управление каналами поставок	569
Введение	569
Выбор каналов	573
<i>Прямые или не прямые каналы</i>	573
<i>Не прямые каналы</i>	576
<i>Торговые представители</i>	576
<i>Оптовики</i>	577
<i>Ритейлеры</i>	577
<i>Участники канала — посредники, обеспечивающие повышение ценности продукта</i>	577
<i>Гибридные каналы</i>	580

Краткие выводы	581
Примеры	582
Управление непрямыми каналами	582
Контрактные и правовые условия	583
Собственные интересы сторон	583
Личные контакты	586
Влияние рыночной позиции на отношения между участниками каналов	586
Договоренности, связанные с деятельностью канала	587
Мониторинг рентабельности каналов	589
Прямые каналы	593
Интернет как канал продаж	593
Отраслевые выставки	596
Прямой маркетинг	596
Процесс прямого маркетинга	599
Методы прямого маркетинга	600
Телемаркетинг	600
Прямая рассылка почтовых сообщений	601
Электронная почта	602
Вопросы приватности	604
Заключение	607
Литература	609
Глава 14. Управление взаимоотношениями с потребителями	610
Введение	610
Экономические составляющие лояльности	614
Затраты на привлечение клиентов	615
Базовая прибыль	615
Рост доходов	616
Операционные издержки	616
Отзывы	617
Ценовая премия	617
Модель управления взаимоотношениями с потребителями	618
Создание базы данных	618
Анализ базы данных	622
Выбор потребителей	626
Целенаправленное взаимодействие с потребителями	628
Программы маркетинга на основе взаимоотношений	628
Удовлетворение запросов потребителей	628
Обслуживание потребителя	631
Программы лояльности	634
Массовая кастомизация	637
Формирование сообщества	640
Другие идеи	641
Вопросы приватности	642
Метрики	643
Заключение	643
Литература	644
Глава 15. Финансовый анализ — часть управления продуктом	646
Введение	646
Анализ продаж	648
Общие положения	648

XIV Оглавление

<i>Польза анализа продаж</i>	650
<i>Препятствия</i>	653
Анализ прибыльности	654
<i>Традиционный метод расчета прибыльности продукта</i>	654
<i>Альтернативные системы учета</i>	656
<i>Системы, определяющие вклад отдельных продуктов в общую маржу на прибыль</i>	657
<i>Показатель доли вклада составляющих затрат в маржу на прибыль</i>	661
<i>Постоянные издержки</i>	665
Стратегическая структура для проведения контроля	667
<i>Декомпозиция различных комбинаций цены и количества</i>	669
<i>Декомпозиция различных комбинаций степени углубления рынка и его размера</i>	669
<i>Выводы</i>	670
Бюджет капитальных вложений	671
<i>Общие положения</i>	671
<i>Основные положения</i>	672
Заключение	676
Литература	678
Глава 16. Параметры маркетинга	679
Введение	679
Структура параметров (метрик) маркетинга	680
<i>Что надо измерять</i>	680
<i>Метрики, ориентированные на потребителей</i>	682
<i>Метрики на основе продукта и рынка</i>	684
<i>Финансовые показатели</i>	684
<i>Параметры маркетинг-микса</i>	685
Метрики, применяемые во Всемирной паутине	689
Заключение	691
Литература	693
Приложение А. Измерение ценностей потребителей	694
Пример	696
Основные факторы, влияющие на величину ценности	697