СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ 7

ПРЕДИСЛОВИЕ 9

ГЛАВА 1

Компания уделяет мало внимания рынку и слабо ориентирована на потребителя 19

ГЛАВА 2

Компания не вполне понимает своих целевых потребителей 35

ГЛАВА 3

Компания плохо выявляет своих конкурентов и отслеживает их действия 49

ГЛАВА 4

Компания неправильно строит отношения со всеми заинтересованными сторонами 59

ГЛАВА 5

Компания не ищет новых возможностей 69

ГЛАВА 6

Процесс планирования имеет серьезные недостатки 81

ГЛАВА 7

Товарная стратегия компании и стратегия обслуживания нуждаются в корректировке 89

ГЛАВА 8

Компания не пытается построить сильный бренд 97

ГЛАВА 9

Плохая организация мешает компании вести результативный и эффективный маркетинг 113

ГЛАВА 10

Компания не извлекает максимальной пользы из новых технологий..... 139

ЭПИЛОГ

Десять заповедей эффективного маркетинга..... 153

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — результат многолетнего опыта работы с консалтинговыми фирмами и частными клиентами. Я хотел бы выразить особую благодарность компании Hamilton Consultants из Кембриджа, штат Массачусетс (www.hamiltonco.com). Первоначальная версия 10 самых общих выводов была выдвинута Уиллом Роджерсом, вместе с которым мы написали книгу Marketing Audit («Маркетинговый аудит»), и его коллегами по MAC Group и Hamilton Consultants. В основе их выводов — материалы более чем 75 маркетинговых аудитов бизнес-подразделений, проведенных за 15 лет. Впоследствии Hamilton модифицировала процедуру аудита, превратив ее в так называемый market-based profit improvement (рыночные основы повышения прибыли), где выводы аудита соотносятся с влиянием на практический результат. Я использовал этот перечень 10 главных недостатков маркетинга и свой личный опыт в области консалтинга в качестве основы данной книги.

Я хочу поблагодарить также Kotler Marketing Group (г. Вашингтон) (www.kotlermarketing.com) за постоянную работу по выявлению крупных недостатков маркетинга и предложению инновационных решений. Kotler Marketing Group фокусируется на стратегическом маркетинге, ее клиентами были такие компании, как AT&T, IBM, JP Morgan, Northwestern Mutual, Weyerheauser,

Baxter, Pfizer, Shell Chemical, Ford, McDonalds, Michelin и SAS Airlines. Милтон Котлер, президент и основатель компании, продемонстрировал невиданную маркетинговую гибкость ума, внеся новое мышление в процесс принятия решений на уровне компании.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Маркетинг в плохой форме. Я говорю не о теории, я говорю о маркетинговой практике. Каждый новый товар или услуга должны поддерживаться маркетинговым планом, который обеспечивает хорошую прибыль, покрывающую вложения времени и средств. Но возникает вопрос: почему 75% новых товаров, услуг и предприятий терпят крах?[1] Провалы случаются, несмотря на огромную работу по исследованию рынка, концептуальные разработки и тестирование, бизнес-анализ и громадную работу по совершенствованию продукта, рыночные испытания и рекламные кампании.

Предполагается, что маркетинг управляет бизнес-стратегией. Маркетологи должны провести *поиск* новых возможностей для компании и грамотно применять стратегии *сегментирования*, *определения плановых показателей* и *позиционирования* (*segmentation*, *targeting, positioning — STP*), чтобы указать новому бизнесу правильное направление. Затем они должны конкретизировать набор четырех компонентов маркетингового воздействия, известных как 4P: *товар, цена, место распространения* и *метод продвижения (Product, Price, Place, Promotion)*, и обеспечить соответствие этих элементов друг другу и стратегии STP. Затем маркетологи будут

---

[1] Doug Hall, *Jump Start Your Business Brain* (Cincinnati, OH: Brain Brew Books, 2001), p. 3.

выполнять план и *отслеживать* результаты. Если результаты отклоняются от плана, они должны выявить причины: виновно ли в этом плохое исполнение плана, несогласованность или непоследовательность маркетинговых приемов, неправильное определение стратегии STP или в корне неверное исследование рынка.

Сегодня в большинстве компаний эти вопросы сосредоточены в руках не одних только маркетинговых служб. Ими занимаются совместно маркетологи, разработчики стратегии, финансисты и производственники. Так или иначе, когда появляется новый товар или услуга, маркетингу отводят его истинную, по мнению остальных служб компании, миссию, а именно продажи и продвижение. В результате бóльшая часть маркетинговой деятельности ведется в рамках только одного P-элемента — продвижения. А когда компания прекращает выпуск плохо реализуемого товара, задачи маркетинга преимущественно сводятся к «уборке мусора» путем агрессивных продаж и рекламы.

Вот наглядный пример маркетинга одного P-элемента. Я спросил вице-президента по маркетингу крупной европейской авиалинии, устанавливает ли он цены на билеты авиалинии.

— *Это делает финансовая служба.*

— *Вы влияете на питание, подаваемое в самолетах?*

— *Нет, этим занимается отдел снабжения.*

— *К вам прислушиваются при установлении стандартов при принятии на работу членов экипажа?*

— *Нет, этим вопросом ведает служба персонала.*

— *А вопросы чистоты в самолетах?*

— *Это работа отдела обслуживания.*
— *Тогда чем же вы занимаетесь?*
— *Рекламой и продажами.*

Ясно, что эта компания трактует маркетинг как функцию одного Р.

Еще хуже, что маркетинг не очень-то хорошо управляет рекламой и продажами. Спросите об этом любого руководителя, которого бросает в дрожь при получении счетов за рекламу в тот период, когда объем продаж не возрос, а снизился: «Что дала нам эта реклама?» — спрашивает он вице-президента по маркетингу. В лучшем случае ему ответят, что если бы не реклама, то продажи были бы еще ниже. «Но с точки зрения инвестиций какую мы получили отдачу?» И толкового ответа не услышит.

Понятно, почему руководители фирм столь нетерпимы к маркетингу. Они точно знают, что дадут им вложения в финансовую деятельность, производство, информационные технологии, даже в снабжение, но не знают, что принесут им затраты на маркетинг. Из-за того что маркетинг представляет собой сложную цепь мероприятий, труднее проследить причину и следствие каждого действия. Однако теория достигла определенного прогресса, и другие компании реализуют эти достижения на практике. Почему же этого не происходит в вашей компании?

Все признаки говорят об изменении маркетинга в будущем. Подумайте над следующим.

- Национальным брендам все труднее получить адекватную наценку, покрывающую затраты по их созданию. Почему? Розничная сеть Wal-Mart и ее под-

ражатели настаивают на получении более крупных скидок у поставщиков, если последние хотят работать с Wal-Mart. Кроме того, розничные сети все чаще выпускают собственные торговые марки, качество которых соответствует уровню качества национальных брендов. Торговые марки розничных магазинов не требуют затрат на исследования, рекламу и продажи. Мы знаем, что представители поколения Y более скептически относятся к рекламе. Наоми Кляйн и ее книга No Logo заставили потребителей задуматься над тем, не много ли они платят за самые разрекламированные марки и какое влияние имеет брендинг на социальные расходы[1].

- Как последнее средство от своих проблем компании приняли менеджмент отношений с потребителями (*Customer Relationship Management — CRM*). Он подразумевает сбор частной информации о потребителях в целях лучшего прогнозирования нужных им товаров. Однако протест против сбора персональной информации растет. Более того, людей все сильнее раздражает получение «макулатуры» (рекламы) по почте, электронной почте и телефону. Конгресс США принял закон, дающий людям право внести свои домохозяйства в список абонентов, недоступных для телефонного обзвона, определив штраф в размере $11 тыс. для компаний, нарушивших запрет. Поэтому компаниям лучше как можно быстрее перейти к практике получе-

[1] Naomi Klein, *No Logo* (London: Flamingo, 2000). Издание на русском языке: Наоми Кляйн. No Logo. Люди против брэндов. — М.: Добрая книга, 2008.

ния разрешения от потребителей или поддержки ими маркетинговых исследований.

- Хорошей идеей кажутся программы формирования лояльности, которые дали высокие результаты первым применившим их фирмам. Но у их конкурентов не было другого пути, кроме как проводить кампании для постоянных покупателей. Сегодня у многих есть карты Visa, MasterCard и American Express, и они набирают баллы независимо от того, рейсом какой компании летят — American, United или Delta.
- Неважно, насколько дешево компания производит продукцию внутри страны — она все равно не будет дешевле китайского товара. В Китае могут производить практически все, и их товары начинают соответствовать мировым стандартам качества. Китай набирает силы, чтобы повторить японскую тактику: более высокое качество по более низким ценам. Это нанесет удар по странам Латинской Америки и Восточной Европы, которые раньше выигрывали за счет дешевого труда. Мексика теряет автомобильные и другие предприятия, поскольку они перемещаются в Китай. Естественно, что американские производители будут перемещать добычу ресурсов и производство в более дешевые регионы, что приведет к снижению занятости в США. Сокращение занятости означает уменьшение покупательной способности и снижение продаж, и образуется замкнутый круг.
- Затраты на массовый маркетинг растут, несмотря на падение его эффективности. Чем меньше люди

обращают внимание на телевизионную рекламу, игнорируя ее или просто переключаясь на другой канал, тем больше телевизионные сети повышают цены. Это заставит маркетологов искать более эффективные средства массовой информации.

- Боевым кличем маркетологов была дифференциация: «Дифференцируйтесь, дифференцируйтесь, дифференцируйтесь». Профессор Теодор Левитт много лет назад заявил, что можно дифференцировать все, включая уголь и цемент. Но дифференциация — проблема двусторонняя. Часто дифференциации ничего не значат для потребителей, они иллюзорны или незаметны. Хуже то, что конкуренты быстро копируют любую эффективную дифференциацию, вследствие чего жизненный цикл товаров-новинок только укорачивается, а предприятия-новаторы с трудом возвращают свои инвестиции.
- Потребители стали более информированными, а покупательские привычки — грамотно обоснованными. Мистер Джонс, желающий купить цифровую камеру Nicon Coolpix 4300, заходит на сайт www.mysimon.com, где находит более 25 онлайновых торговцев, устанавливающих свои цены на эту камеру. А разброс предлагаемых цен шокирует: от $339 до $449! Люди начинают учиться ценовому самосознанию. Онлайновые покупки — вопрос исключительно цены, а не различий в надежности или сервисе. Сегодняшние покупатели приходят в автосалоны, вооруженные точной информацией о том, во сколько должен обой-

тись им автомобиль. Порой потребители даже заходят на сайт Prictline.com и заявляют, какую сумму они заплатят за такой-то и такой-то автомобиль любому дилеру, который примет их предложение.

- Во время спадов компании продолжают сокращать расходы на маркетинг — одну из основ, от которых зависят их продажи. Но если компания не имеет точных данных о том, что дают ей расходы на маркетинг, разве можно ее за это осуждать?

Можно продолжить, но суть ясна: в стремлении сохранить прибыли компании и выйти на прибыльные целевые сегменты маркетологи столкнутся с ростом проблем. Ситуация усугубляется неэффективной с маркетинговой точки зрения организационной структурой многих компаний. Прибавим еще маркетинговую неэффективность и нерезультативность — и получим готовый рецепт катастрофы.

Я хотел выявить самые вопиющие недостатки маркетинга, которые мешают компаниям преуспевать на рынке, нашел 10 таковых и назвал их «десятью смертными грехами маркетинга». Компаниям необходимо рассмотреть два вопроса. Во-первых, какие *признаки* сигнализируют о наличии конкретного греха в маркетинге компании? Во-вторых, какими будут наилучшие *решения* для преодоления данной проблемы?

Если бы я руководил компанией, то собрал бы коллег и мы вместе проанализировали каждый из десяти грехов. Определили наиболее серьезные из них и нашли лучшее решение для каждого случая. Я бы назначил старшего руководителя ответственным за улучше-

ние нашей деятельности в данных сферах. И отдаю себе отчет, что некоторые из этих грехов потребуют долгосрочных крупных вложений, но если они предопределяют успех на рынке, я поддержал бы их.

Я убежден в том, что основное внимание маркетологов должно быть направлено не на продажи, а на создание товаров, которые не нуждаются в работе по продажам. Специалисты по маркетингу должны уметь выявлять возможности (неудовлетворенные потребности или решения, повышающие качество жизни), разрабатывать и реализовывать планы, которые принесут успех на рынке. Я хочу, чтобы маркетинг вернулся к своей истинной роли — управлению бизнес-стратегией.

А теперь перечислим эти десять смертных грехов[1].

Десять смертных грехов маркетинга

1. Компания уделяет мало внимания рынку и слабо ориентирована на потребителя.
2. Компания не вполне понимает своих целевых потребителей.
3. Компания плохо выявляет своих конкурентов и отслеживает их действия.
4. Компания неправильно строит отношения со всеми заинтересованными сторонами.

---

[1] На Amazon.com можно найти более 136 книг со словами *Deadly Sins*. Но лишь две из них относятся к литературе по менеджменту: David L. Dotlich and Peter C. Cairo, *Why CEOs Fail: The 11 Deadly Sins and How NOT to Commit Them*, и Jonathan Ellis and Rene Tissen, *The Seven Deadly Sins of Management* (London: Profile Books, 2003).

5. Компания не ищет новых возможностей.
6. Процесс планирования имеет серьезные недостатки.
7. Товарная стратегия и стратегия обслуживания нуждаются в корректировке.
8. Компания не пытается построить сильный бренд.
9. Плохая организация мешает компании вести результативный и эффективный маркетинг.
10. Компания не извлекает максимальной пользы из новых технологий.

Глава 1

КОМПАНИЯ УДЕЛЯЕТ МАЛО ВНИМАНИЯ РЫНКУ И СЛАБО ОРИЕНТИРОВАНА НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Эта проблема, стоящая на пути к успеху большинства компаний, имеет две причины: либо компания не до конца поняла возможности своего рынка, либо она недостаточно хорошо организована, чтобы удовлетворить целевых потребителей, предоставив им то, что они ожидают и в чем нуждаются.

НЕДОСТАТОЧНАЯ СФОКУСИРОВАННОСТЬ НА РЫНКЕ

Как узнать, что ваши маркетологи плохо проанализировали рынок?

Признаки:

- Рыночные сегменты точно не определены.
- Нечетко установлены приоритеты рыночных сегментов.
- Нет менеджеров, отвечающих за рыночные сегменты.

Рыночные сегменты точно не определены

Зададим себе вопрос: «Кому мы стремимся продавать свой товар?» Пожалуйста, не говорите «Всем» — это ответ неправильный.

Помню, я услышал это утверждение от топ-менеджеров гигантской сети магазинов Sears. «Мы продаем всем. Каждый что-то покупает

в нашем магазине… одежду, молотки, электроприборы…» Тогда я спросил: «А тинейджеры покупают много одежды в Sears?» — «Не так много, как нам бы хотелось. Но их матери совершают покупки у нас». — «Следовательно, не каждая потребительская группа является вашим покупателем». — «Да, мы признаем это». — «Тогда почему бы вам не сфокусироваться на группах, которым действительно нужны ваши товары и услуги, вместо того чтобы пытаться привлекать в свой магазин всех и каждого?» Они не смогли дать ответ.

К счастью, большинство компаний не говорят, что продают «всем», но это не значит, что они правильно сфокусированы. В магазине женской одежды могут заявить, что они предлагают одежду женщинам в возрасте от 20 до 50 лет. Я сказал бы, что это слишком большая группа, чтобы иметь одни и те же запросы. Вкусы молодежи больше склонны к одежде, предназначенной для развлечений и общения, тогда как покупатели от 35 лет и старше, вероятно, будут заинтересованы в более практичной одежде для работы и дома.

Эта история о том, как Лес Уэкснер создал Limited, преуспевающую сеть магазинов для женщин. Его отец держал магазин, в котором торговали одеждой для женщин разного возраста. Лес учился в колледже штата Огайо, и однажды преподаватель по маркетингу рассказал о сегментировании рынка. Вернувшись с занятий,

Лес спросил отца: «Почему мы предлагаем одежду для совершенно разных женщин?» Отец ответил: «Это же очевидно: откуда мне знать, какая именно женщина зайдет в лавку? Сдается мне, Лес, что я зря потратил деньги на твое обучение». Став хозяином предприятия, Лес сузил товарный ассортимент и стал продавать одежду исключительно для молодых (около 20 лет) женщин. Сфокусировавшись на этой группе потребителей, он нанял на работу продавцов примерно такого же возраста, использовал цвета, которые нравятся молодым, а в торговых залах постоянно звучала популярная музыка. Лес назвал свой магазин Limited.

Нечетко установлены приоритеты рыночных сегментов

Многие компании выявляют разные рыночные сегменты и разрабатывают предложения для каждого из них. Например, завод, выпускающий алюминий, на разных условиях будет продавать свой товар производителям самолетов, автомобилей, бытовой техники и строительным подрядчикам. Но вот в чем вопрос: оценивает ли эта компания относительную привлекательность рыночных сегментов? Очевидно, что алюминиевая компания вкладывает ресурсы в обслуживание всех клиентов, но оценила ли она вероятные уровни возврата на вложенный капитал (RIO) для каждого сегмента рынка? Определила ли она приоритетность сегментов и перераспределила ли свои ресурсы в пользу наиболее выгодных из них?

Нет менеджеров, отвечающих за рыночные сегменты

С наиболее значимыми для компании сегментами должны работать менеджеры, которые вправе требовать бюджета, достаточного для того, чтобы дать компании целевую норму прибыли. Эти менеджеры должны получать соответствующее вознаграждение. Но лишь немногие компании назначают руководителей для работы с самыми важными потребительскими сегментами.

Решения:

- Выбрать наиболее передовые технологии сегментирования рынка, например сегментирование на основе выгод, по предоставляемой ценности и по принципу лояльности.
- Установить приоритетность наиболее важных сегментов.
- Ввести специализацию торгового персонала.

Что делать: использовать лучшие методы сегментирования рынка

Большинство компаний могут проводить сегментацию рынка намного лучше, чем они это делают сейчас. Многие ограничиваются сбором демографических данных, т. е. останавливаются на описательном уровне. Конкретная демографическая группа, предположим мужчины 30–50 лет, обычно состоит из совершенно не похожих друг на друга людей с разными потребностями, предпочтениями и ценностями. Компания Ford узнала это на собственном опыте, когда при выпуске на рынок

модели Mustang, предназначенной для молодых спортивных мужчин, выяснилось, что большинство из них не слишком заинтересовались этим автомобилем, а вот люди более старшего возраста стали активно его покупать.

В B2B-маркетинге компании склонны делить клиентов на крупных, средних и мелких. Но если бы я занимался продажей программного обеспечения малым предприятиям, то начал бы с различий между потребностями малых юридических, бухгалтерских и медицинских фирм, затем, вероятно, сфокусировался бы только на одной отрасли, чтобы стать для нее поставщиком всего ассортимента.

В любом случае сначала попробуйте сегментировать участников рынка по потребностям или искомым выгодам. Затем постарайтесь найти демографические описания, которые могут коррелировать с этими потребностями и выгодами, — это облегчит вам поиск потенциальных покупателей.

Установите приоритетность сегментов

Предположим, ваша компания определила целевыми более одного сегмента. Например, IBM продает универсальные компьютерные системы компаниям многих отраслей. Это не помешало ей признать, что некоторые сегменты для нее важнее других. Компания составила перечень из 12 отраслей, на которых она будет концентрировать свои усилия. В этот список вошли, в частности, банковский и гостиничный бизнес, страхование, телекоммуникации и транспортные перевозки. Фокусируясь на этих отраслях, IBM смогла

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru