

КОТЛЕР

10

ДЕСЯТЬ
СМЕРТНИХ
ГРІХІВ
МАРКЕТИНГУ

КОТЛЕР

10

СМЕРТНИХ ГРІХІВ
МАРКЕТИНГУ

ФІЛІП КОТЛЕР — визнаний гуру маркетингу, батьки якого в 1917 році емігрували з України до Чикаго. Професор Школи менеджменту Дж. Л. Келлога при Північно-Західному університеті в штаті Іллінойс, США, — одного з провідних закладів світу в галузі бізнесу. Автор понад 60 книжок із маркетингу, які виходять великими накладами в усьому світі.

Філіп Котлер поглянув на базові складники маркетингу по-новому. Виокремивши десять найнебезпечніших гріхів, які призводять до стрімкого занепаду будь-якої справи, автор пропонує розв'язання цих проблем і перетворює сказане на заповіді ефективної маркетингової політики, підкріплюючи прикладами з досвіду реальних компаній.

Серед тих, хто має свій бізнес або тільки планує розпочати власну справу, кожен прагне максимально орієнтуватися в цільовій аудиторії свого продукту, знати, чим дихають конкуренти, і розробляти ефективні стратегії подальшого розвитку компанії, бренда чи підприємства. Ця книжка — справжній компас для успішного розвитку вашого бізнесу.

...Книжка «must-have» для тих, хто прагне залишатися конкурентоспроможним на своєму ринку.

Publishing News

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-4309-5



9 786171 243095



ΚΟΤΛΕΡ

K **PHILIP** **T** **L** **E** **R**

10
TEN
DEADLY
MARKETING
SINS



WILEY

John Wiley & Sons, Inc.

КОТЛЕР
ФІЛІП

10
ДЕСЯТЬ
СМЕРТНИХ
ГРІХІВ
МАРКЕТИНГУ

ХАРКІВ **КЛУБ**
2018 **СІМЕЙНОГО**
ДОЗВІЛЛЯ

УДК 339.138
К73

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

All Rights Reserved. This translation published under license
with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Перекладено за виданням:
Kotler Ph. Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions / Philip
Kotler. — Hoboken : Wiley, 2004. — 160 р.

Переклад з англійської *Наталії Палій*

Дизайнер обкладинки *Євген Ухов*

Науково-популярне видання

КОТЛЕР Філіп
Десять смертних гріхів маркетингу

Керівник проекту *К. В. Новак*
Відповідальний за випуск *О. В. Стратілат*
Редактор *Р. А. Трифонов*
Художній редактор *Ю. О. Дзекунова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *М. М. Бадах*

Підписано до друку 16.11.2017. Формат 70х90/32. Друк офсетний.
Гарнітура «HeliosCond». Ум. друк. арк. 6,45. Наклад 3000 пр. Зам. №

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а. E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано у ПрАТ «Білоцерківська книжкова фабрика»
09117, м. Біла Церква, вул. Леся Курбаса, 4
впроваджена система управління якістю
згідно з міжнародним стандартом DIN EN ISO 9001:2000

ISBN 978-617-12-4309-5

ISBN 978-0-471-65022-5 (англ.)

- © Philip Kotler, 2004
- © Nemiroltd, видання українською мовою, 2018
- © Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2018

*Присвячую цю книжку шістьом моїм онукам —
Джорданові, Джеймі, Еллі, Олівії, Еббі та Сему, —
яких я ніжно люблю.*

Подяки

Ця книжка ґрунтується на багаторічному досвіді роботи з консалтинговими фірмами та індивідуальними клієнтами. Особливо хочу подякувати *Hamilton Consultants* із Кембриджа, Массачусетс (www.hamiltonco.com). Першу версію десяти найзагальніших висновків запропонували співавтор моєї раніше виданої книги «Маркетинговий аудит» («*Marketing Audit*») Вілл Роджерс та його колеги з *MAC Group* і *Hamilton Consultants*. В основу своїх висновків вони поклали підсумки понад 75 маркетингових аудитів комерційних організацій, що здійснювалися протягом 15 років. Пізніше *Hamilton Consultants* модифікувала аудит у процедуру під назвою «підвищення прибутку на ринковій основі» (*Market-based Profit Improvement*), у рамках якої вони пов'язують висновки аудиту з цифрами в підсумковому рядку звіту про прибутки і збитки. Я використав цей перелік основних маркетингових недоліків та власний досвід у консалтингу як трамплін для написання цієї книжки.

Також хочу висловити вдячність *Kotler Marketing Group* із Вашингтона (www.kotlermarketing.com) за

відданість справі: визначенню головних недоліків маркетингу та пропонуванню інноваційних рішень. *Kotler Marketing Group* зосереджена на стратегічному маркетингу, серед її основних клієнтів — *AT&T, IBM, JP Morgan, Northwestern Mutual, Weyerhaeuser, Baxter, Pfizer, Shell Chemical, Ford, McDonald's, Michelin* та *SAS Airlines*. Президент і засновник компанії Мілтон Котлер продемонстрував надзвичайну маркетингову уяву, вносячи свіже, нестандартне мислення в процес прийняття рішень у компанії.

Вступ

Сучасний стан маркетингу

Маркетинг у поганій формі. Не теорія маркетингу, а практика. Кожен новий товар чи послугу необхідно підтримати маркетинговим планом, який принесе хороший дохід, що покриє відповідні інвестиції часу та грошей. Але чому тоді 75% нових товарів, послуг та бізнесів зазнають невдачі?¹ Ці провали відбуваються попри всю працю, вкладену в маркетингові дослідження, розробку й тестування концепції, бізнес-аналіз, розробку й тестування продукту, ринкове тестування та запуск у комерційну реалізацію.

Маркетинг має бути рушієм бізнес-стратегії. Завдання маркетолога полягає в тому, щоб *досліджувати* нові можливості для компанії й ретельно застосовувати *сегментацію, вибір цільового ринку та позиціонування (segmentation, targeting, positioning — STP)*, цим скеровуючи новий бізнес у правильному напрямку. Потім маркетологи мають конкре-

тизувати комплекс маркетингу: *продукт, ціну, канали збуту та просування (Product, Price, Place, Promotion — так званий 4P)*, забезпечивши узгодження його складників між собою та зі стратегією *STP*. Після цього маркетологи повинні *виконати* план та *здійснити моніторинг* результатів. Коли результати відхиляються від плану, маркетологи мають вирішити, чим це спричинено — неефективним виконанням, непослідовним комплексом маркетингу, неправильними сегментацією, вибором цільового ринку та позиціонуванням чи, врешті-решт, некомпетентним маркетинговим дослідженням.

Але нині надто багато відділів маркетингу не контролюють увесь цей процес. Ним керують групи маркетологів, стратегів, фінансистів та спеціалістів з операційної діяльності. Новий товар чи послуга якимось чином з'являються — і маркетингу лишається виконувати свою справжню (як її уявляють інші підрозділи компанії) місію, а саме: продаж та просування. Маркетинг переважно зведений до функції *1P* (просування) замість виконання роботи в рамках *4P*. І оскільки компанія зрештою виробляє продукт, який погано продається, завдання маркетингу переважно полягає в тому, щоб упорядкувати безлад за допомогою наполегливих продажів та рекламування.

Ось вам приклад маркетингу у форматі *1P*. Я запитав віце-президента з маркетингу великої європейської авіакомпанії, чи встановлює він вартість авіаперельотів.

«Це роблять фінансисти».

«Чи впливаєте ви на вибір їжі, яку подають у літаках?»

«Ні, цим займається кейтерингова компанія».

«Чи впливаєте ви на встановлення стандартів наймання стюардів?»

«Ні, це контролює відділ управління персоналом».

«А як щодо чистоти в літаках?»

«Це робота служби техобслуговування».

«То чим же ви займаєтесь?»

«Рекламою та продажами».

Очевидно, що в цій авіакомпанії маркетинг трактується як функція *1P*.

І гірше, маркетинг недостатньо добре дає собі раду з рекламою та продажами. Запитайте будь-якого генерального директора, який здригається, отримуючи рахунки за рекламу в період млявих продажів чи зниження їхнього рівня. «Що дала нам реклама?» — питає він у свого віце-президента з маркетингу. У найкращому разі відповідь буде така: без реклами продажі були б іще гіршими. «Але якщо говорити про інвестиції, чим вони нам повернулись?» І на це запитання немає доброї відповіді.

Зрозуміло, що генеральні директори дедалі більше дратуються через маркетинг. Вони відчувають, що можуть отримати звіт за інвестиції у фінанси, виробництво, інформаційні технології, навіть закупівлі, але не знають, який результат приносять

витрати на маркетинг. Щоправда, маркетинг має складніший ланцюг стадій, де важче простежити причини і наслідки. Але теорія прогресує, а інші компанії впроваджують її на практиці. Чому цього не відбувається і в їхніх компаніях?

Усе свідчить про те, що в майбутньому перед маркетингом постане ще більше викликів. Погляньмо на такі чинники:

- Національним брендам стає важче встановлювати адекватну націнку, що покривала б їхні витрати на просування бренда. Чому? *Wal-Mart* і його наслідувачі вимагають від постачальників значно нижчих цін, якщо ці постачальники хочуть отримати угоду з *Wal-Mart*. Найбільші роздрібні мережі випускають дедалі більше товарів під власними марками, і за якістю ці товари сягають рівня національних брендів. Брендам торговельних мереж не треба платити за дослідження, рекламу та продажі. Ми чуємо, що представники покоління Y скептичніше ставляться до реклами. Наомі Кляйн та її книга «Без логотипа» («*No Logo*») змусили багатьох людей замислитися над тим, скільки вони мають платити за більш розрекламовані бренди і як цей нестримний брендинг впливає на витрати суспільства².
- Як найновіші ліки від своїх хвороб компанії впроваджують управління відносинами з клієнтами (*Customer Relationship Management, CRM*). Воно

передбачає збирання особистої інформації про людей для формування кращих гіпотез щодо того, на які покупки їх можна спокусити. Але зростає й опозиція до збирання персональної інформації. Людей дедалі більше дратують сміттєві поштові листи, електронні розсилки та телефонні дзвінки. Конгрес навіть ухвалив закон, який дає людям право занести своє домогосподарство в перелік недоступних для телефонних дзвінків, а компаніям-порушникам загрожуватиме штраф у розмірі 11 тисяч доларів. Компаніям варто якнайскоріше перейти до довірчого маркетингу, маркетингу за підпискою*.

- Програми лояльності видаються гарною ідеєю і добре працюють для тих, хто впровадив їх першими. Але конкуренти не мають іншого вибору, крім того, щоб впроваджувати власні програми для постійних покупців. Сьогодні більшість бізнесменів мають картки *Visa*, *MasterCard* та *American Express* і отримують бали, літаючи і з *American Airlines*, і з *United Airlines*, і з *Delta Air Lines*.
- Не має значення, наскільки компанія здешевить виробництво свого продукту у себе в країні; він не зможе стати найдешевшим, поки є вплив Китаю.

* Permission or «opt-in» marketing — маркетинг, за якого споживачам надають рекламу, попередньо отримавши від них згоду, підписку на отримання реклами (*Тут і далі у виносках унизу сторінки — прим. перекл.*).

Китай може все зробити дешевше і починає робити це добре. Китай матиме сили повторити японську гру: краща якість за нижчу ціну. Це удар по країнах, які зазвичай рекламували свою дешевшу робочу силу, таких як країни Латинської Америки чи Східної Європи. Мексика таким чином втрачає автомобільні та інші заводи в зоні *мекіладора**, оскільки вони переносяться до Китаю. Американські виробники, природно, перенеситимуть постачання й виробництво в дешевші райони, що призводитиме до зниження рівня зайнятості в США. Зниження зайнятості спричиняє падіння купівельної спроможності та зменшення продажів, і так формується замкнене коло.

- Навіть попри те, що ефективність масового маркетингу падає, витрати на нього зростають. Хоча дедалі менше людей звертають увагу на телерекламу (ігнорують її або перемикають канали), телеканали піднімають ціни. Це змусить маркетологів шукати ефективніші медіа.
- Диференціація стала бойовим гаслом маркетологів: «Диференцією, диференцією, диферен-

* *Mequiladora* — промислові підприємства конвеєрного збирання, які створюються, коли іноземні корпорації переносять роботи зі збирання до країн із дешевою робочою силою. Матеріали для збирання, обробки чи виробництва імпортуються (без мит), а готовий товар експортується, часто до країни, з якої імпортовано матеріали.

цією». Багато років тому професор Теодор Левітт сказав, що можна диференціювати все, аж до солі й цементу. Однак це неоднозначна річ. Диференціація часто не має значення для споживачів, вона ілюзорна або непереконлива. Що ще гірше, конкуренти швидко копіюють будь-яку ефективну диференціацію, внаслідок чого для інноваторів життєвий цикл скорочується і вони заледве повертають свої інвестиції.

- Споживачі стали більш поінформованими та вибагливими у своїх купівельних звичках. Містер Джонс, який хоче купити цифрову камеру *Nikon Coolpix 4300*, іде на www.mysimon.com і знаходить онлайн понад 25 продавців, що пропонують свої ціни на камеру. І розкид цін вражає: ціна варіюється від \$ 339 до \$ 449! Люди вчаться свідомо ставитися до ціни. Купівля онлайн повністю базується на ціні, тут не йдеться про різницю в надійності чи обслуговуванні. Ідемо далі: сьогоднішні покупці приходять до автосалону, озброєні інформацією щодо того, скільки точно ця машина їм коштуватиме. Дехто навіть заходить на *Priceline.com* і зазначає, скільки заплатити за таку-то й таку-то машину, якщо якийсь із дилерів прийме його пропозицію.
- Під час рецесій компанії продовжують скорочувати свої маркетингові витрати, одну з опор, від яких залежать їхні продажі. Але якщо компанії

не мають певних даних щодо того, які результати приносять їхні витрати на маркетинг, хіба можна їх звинувачувати?

Можна продовжувати, але суть показано: намагаючись зберегти маржу компанії та забезпечити досягнення цільових показників прибутку, маркетинг стикатиметься з дедалі більшими викликами. Ситуація погіршується тим, що чимало компаній неефективно організовані з маркетингової точки зору. Додайте до всіх цих складнощів непродуктивність та неефективність маркетингу в компанії — й отримаєте рецепт катастрофи.

Я збираюся визначити найбільш кричущі недоліки маркетингу, які перешкоджають компаніям досягти успіху на ринку. Я знайшов десять таких чинників і називаю їх «десятьма смертними гріхами маркетингу». Компаніям потрібно обміркувати дві речі. Перше: які *ознаки* свідчатимуть, що компанія вчиняє конкретний маркетинговий гріх? Друге: які є найкращі *рішення* для подолання цієї проблеми?

Якби я керував компанією, то сів би разом із колегами й вивчив кожен із цих десяти гріхів. Ми визначили б, які є найсерйознішими. Потім окреслили б найкращі рішення для кожного випадку. Я призначив би одного з керівників найвищої ланки відповідальним за покращення наших показників за цими напрямками. Визнав би, що деякі з цих недоліків вимагатимуть постійних інвестицій протягом

тривалого періоду, але якщо ці хиби заважають нашому успіхові на ринку, я б підтримав такі кроки.

Передусім я переконаний, що завдання маркетингу має полягати не так у зусиллях, щоб щось продати, як у створенні продуктів, які продаватимуться без зусиль. Маркетологам потрібно вміти визначати можливості (тобто незадоволені потреби чи рішення, що покращать життя) і розробляти й виконувати плани, які забезпечать успіх на ринку. Я хочу, щоб маркетинг повернув собі свою справжню роль — бути рушієм бізнес-стратегії.

І нарешті, ось ці десять смертних гріхів маркетингу³.

Десять смертних гріхів маркетингу

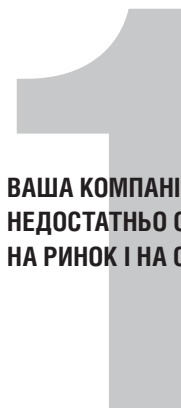
1. Компанія недостатньо орієнтована на ринок і споживачів.
2. Компанія не до кінця розуміє своїх цільових споживачів.
3. Компанії потрібно краще визначати й моніторити своїх конкурентів.
4. Компанія неналежним чином вибудовує відносини зі своїми стейкхолдерами.
5. Компанія має проблеми з пошуком нових можливостей.
6. У компанії є недоліки в маркетингових планах та процесі планування.
7. Компанії потрібно зміцнити свою політику щодо товарів та послуг.

8. Компанія погано вміє просувати бренд і здійснювати комунікацію.
9. Компанія організована недостатньо добре для того, щоб здійснювати результативний та ефективний маркетинг.
10. Компанія не використовує всіх можливостей технологій.

Примітки

1. Doug Hall, *Jump Start Your Business Brain* (Cincinnati, OH: Brain Brew Books, 2001), p. 3.
2. Naomi Klein, *No Logo* (London: Flamingo, 2000).
3. На Amazon.com перелік книжок зі словами «Смертні гріхи» в назві містить понад 136 одиниць. Серед кількох, що присвячені менеджменту, — David L. Dotlich and Peter C. Cairo, *Why CEOs Fail: The 11 Deadly Sins and How NOT to Commit Them*, та Jonathan Ellis and Rene Tissen, *The Seven Deadly Sins of Management* (London: Profile Books, 2003).

Розділ



**ВАША КОМПАНІЯ
НЕДОСТАТНЬО ОРІЄНТОВАНА
НА РИНОК І НА СПОЖИВАЧА**

У цьому розділі ми виокремлюємо два аспекти недоліку, який найбільше перешкоджає більшості компаній. Ми з'ясуємо, що ваша компанія або не досягнула своїх ринкових можливостей, або не є достатньо добре організованою для того, щоб забезпечувати й надавати те, чого хочуть та очікують її цільові споживачі.

НЕДОСТАТНЯ ОРІЄНТАЦІЯ НА РИНОК

Які ознаки вказують на те, що ваші маркетологи недостатньо проаналізували ваш ринок?

Ознаки:

- Погано визначено сегменти ринку.
- Сегменти ринку недостатньо пріоритизовані.
- Немає менеджерів за ринковими сегментами.

Погано визначено сегменти ринку

Ми питаємо: «Кому ви намагаєтесь продавати свій продукт?» Будь ласка, не відповідайте: «Усім». Так не має бути.

Пам'ятаю, я почув цю відповідь, поставивши таке запитання найвищому керівництву гігантської торговельної мережі Sears. «Ми про-

даємо всім. Кожен може купити щось у нашому магазині... Одяг, молоток, побутову техніку...»
Тоді я запитав: «А чи багато підлітків купують собі одяг у Sears?» — «Ні, не так багато, як ми хотіли б. Але в Sears купують їхні матері». — «Тож не всі групи представлені серед покупців Sears». — «Так, ми це визнаємо». — «Тоді чому ви не зосередитесь на групах, яким справді подобаються ваші товари та сервіс, замість намагатися залучити до ваших магазинів усіх?»
Відповіді не було.

На щастя, більшість компаній не відповідають: «Усім». Та це не означає, що вони правильно сфокусовані. Магазин жіночого одягу може сказати: «Ми продаємо одяг жінкам у віці від 20 до 50 років». А я кажу, що це доволі велика група, чії потреби досить різноманітні. Молодші жінки з більшою ймовірністю вдягаються для соціального середовища, тоді як представниці групи 35+, можливо, більше зацікавлені в практичності одягу для роботи й для дому.

Ось історія про те, як Лес Векснер започаткував свою успішну мережу магазинів для жінок The Limited. Батько Леса тримав магазин жіночого одягу, де були представлені всі види одягу для різного віку. Лес вступив до Університету штату Огайо, де його викладач маркетингу розповів про сегментацію. Він спитав свого батька: «Чо-

му ми тримаємо так багато одягу для стількох жінок?» Батько відповів: «Відповідь очевидна: звідки ж я знаю, яка жінка зайде до магазину? Лесе, здається, я марную гроші, навчаючи тебе в коледжі». Коли Лес перебрав на себе управління бізнесом, то зосередився на обмеженні асортименту товарів, а саме — сфокусувався на молодих жінках у віці близько двадцяти років і тому типі одягу, що їм до вподоби. І він робив усе, аби сконцентруватися на цій групі, зокрема наймав молодих продавців того самого віку, вмикав у магазині музику, яка подобається молодим жінкам, та використовував кольори, привабливі для цієї групи. І змінив назву магазину на Limited.

Сегменти ринку недостатньо пріоритетизовані

Багато компаній усе-таки виокремлюють різні сегменти ринку й готують пропозицію для кожного обраного сегмента. Так, виробник алюмінію може продавати алюміній на різних умовах літакобудівникам, автовиробникам, будівельним підрядникам та виробникам кухонної побутової техніки. Маю питання: чи компанія справді виміряла відносну привабливість кожного сегмента? Очевидно, що компанія з виробництва алюмінію інвестує ресурси в обслуговування кожного сегмента, але чи оцінила вона ймовірну

норму дохідності своїх інвестицій (*ROI*) у різних сегментах? Чи визначила пріоритетні сегменти і чи перенесла свої ресурси в більш прибуткові сегменти?

Немає менеджерів за ринковими сегментами

На найважливіші сегменти потрібно призначати менеджерів, уповноважених просити бюджет, який, на їхнє переконання, забезпечить цільові показники компанії щодо норми дохідності. Їх треба відповідним чином винагороджувати. Але не так багато компаній призначають беззаперечних лідерів для управління роботою з більш важливими сегментами.

Рішення:

- Запровадити більш передові методики сегментації, такі як сегментація за вигодами, сегментація за цінністю, сегментація за лояльністю.
- Пріоритетизувати найважливіші сегменти.
- Запровадити спеціалізацію серед фахівців із продажів.

Необхідні кращі методики сегментації ринку

Більшість компаній можуть сегментувати свої ринки краще, ніж вони це роблять зараз. Надто багато їх зупиняється в сегментації на демографічному або описо-

вому рівні. Певна демографічна група, скажімо, чоловіки віком від 30 до 50 років, зазвичай складається з доволі різних осіб із різноманітними потребами, уподобаннями та цінностями. Компанія *Ford* з'ясувала це, коли випустила новий автомобіль *Mustang* для приваблення молодих водіїв, захоплених спортом, а виявилось, що багато молодих людей не дуже зацікавилися, зате купувати цю машину стали чимало старших.

У маркетингу *B2B* компанії схильні сегментувати покупців на великих, середніх та дрібних клієнтів. Але якщо я хочу продавати малим компаніям програмне забезпечення для бізнесу, мені краще почати з розмежування потреб малих юридичних фірм, бухгалтерських фірм та медичних фірм, можливо, зосередитися тільки на одному з типів і стати пріоритетним постачальником.

Загалом, спершу спробуйте сегментувати учасників ринку за потребами чи вигодами, яких вони очікують. Потім, щоб полегшити пошук цих потенційних споживачів, спробуйте знайти демографічні характеристики, які можуть корелювати з цими потребами та вигодами.

Визначте пріоритетні сегменти!

Припустімо, ваша компанія визначила більш ніж один сегмент. Наприклад, *IBM* продає мейнфрейми * компаніям у численних галузях. Це не завадило *IBM*

* Великі універсальні високопродуктивні сервери зі значним обсягом пам'яті та швидкою обробкою чималої кількості задач.

визнати, що певні сегменти значно важливіші за інші. Зокрема, компанія перерахувала 12 галузей, на яких вона зосередить свої зусилля, — таких як банківська сфера, страхування, готелі, телекомунікації та транспортні перевезення. Сфокусувавшись у своїх дослідженнях на цих галузях, компанія змогла розробити більш переконливі пропозиції, ніж ті конкуренти, які не сфокусувалися.

«Вертикалізуйте» структуру свого відділу продажів

Якщо сегменти споживачів доволі сильно відрізняються, то вам слід забезпечити спеціалізацію фахівців із продажів. *IBM* давно зрозуміла, що схема «зранку посилаємо фахівця з продажів продавати комп'ютерну систему банку, а після обіду — готельній мережі» переважно не дає результату. Тоді спеціаліст із продажів погано знається на потребах як банків, так і готелів. *IBM* з'ясувала, що для продажу продукту банкам краще найняти колишніх банківських працівників, а для продажу готелям — колишніх працівників готельної індустрії. Вони мають великий досвід у відповідних галузях і, ймовірно, мережу зв'язків, і все це значно покращує їхні можливості ефективних продажів.

DuPont також дійшла висновку, як важливо організувати роботу за сегментами споживачів. У підрозділі, що займався волокнами, вони зазвичай мали продавців, які спеціалізувалися на нейлоні, орлоні та

дакроні. Але від фахівців із продажу нейлону вимагали знань всіх різноманітних галузей, де купують нейлон: виробників жіночого одягу, меблів, човнів, автошин тощо. Згодом *DuPont* реорганізувалась і призначила продавців, відповідальних за окремі ринки споживачів, — тих, які виробляють жіночий одяг, меблі, покриття для підлоги, спорядження для човнового спорту тощо. І вони мали представляти всі волокна, не лише одне, даючи споживачам те, чого ті хочуть.

Висновок: ретельно визначайте ваші сегменти, виділяйте пріоритетні та призначайте спеціальних менеджерів для найважливіших сегментів споживачів.

НЕДОСТАТНЯ ОРІЄНТАЦІЯ НА СПОЖИВАЧА

Як помітити, що ваша компанія організована недостатньо добре для того, щоб особливо ефективно обслуговувати чи задовольняти своїх споживачів? Ось ці ознаки:

Ознаки:

- Більшість працівників вважають, що обслуговувати клієнтів — це завдання відділів маркетингу та продажів.
- Відсутня навчальна програма зі створення культури роботи з клієнтами.
- Немає стимулів, які спонукали б обслуговувати клієнта особливо добре.

Залучати, обслуговувати та задовольняти клієнтів — це робота маркетингу!

Компанії побачили, наскільки це зручно — об'єднувати своїх працівників у відділи, покликані виконувати конкретні обов'язки. Дослідник проводить час у лабораторії, не зі споживачами; інженер із виробництва проводить час на заводі, не зі споживачами; відповідальний за закупівлі проводить час із менеджерами з продажів, не зі споживачами; а бухгалтери та фінансисти проводять свій час за вивченням цифр, не зі споживачами.

У результаті люди, які працюють у цих відділах, логічно припускають, що споживачами займатимуться інші відділи — продажів та маркетингу. Однак ми знаємо, що будь-який відділ може зіпсувати відносини з клієнтами. Покупці сердяться, коли товар погано вироблений, коли його доставлено із запізненням, коли в рахунку помилка, — і компанія втрачає своїх клієнтів без жодної провини з боку маркетингу.

Немає потреби навчати інших обслуговувати клієнтів

Навчати людей в інших відділах «розуміти споживачів» — це дорого. Треба розробити курси, найняти викладачів, а люди повинні відірвати час від своєї іншої, більш нагальної діяльності, щоб послухати про споживачів.

Для покращення обслуговування клієнтів не застосовуються жодні показники, стимули чи санкції

Люди знають, як їхню роботу оцінюють у відділах, де вони працюють, — і саме це має значення. Вони й поводитимуться відповідно. У разі відсутності чітких критеріїв оцінювання впливу їхніх дій на клієнтів вони не будуть щодня приділяти їм належну увагу.

Рішення:

- Розробити чітку ієрархію цінностей компанії, на вершині якої — споживач.
- Долучатися до діяльності, яка виховуватиме в працівниках та агентах компанії розуміння споживача.
- Полегшити споживачам доступ до компанії телефоном, факсом, електронною поштою для запитів, пропозицій та скарг і забезпечити швидкі відповіді на звернення.

Розробіть чітку ієрархію цінностей компанії, на вершині якої — споживач

Поставте найвищому керівництву таке питання: «На задоволення якої групи передусім спрямована ваша наполеглива праця?» Чимало керівників найвищої

ланки швидко відкажуть: «Акціонерів. Вони є власниками компанії. Вони оцінюють нашу ефективність. Вони впливають на вартість нашого капіталу. Вони беруть на себе ризики. Їхня думка про нас щоденно виявляється в зміні ціни наших акцій. Ми передусім маємо зобов'язання перед акціонерами, тож на все дивимося крізь призму акціонерної вартості».

Заперечу цю тезу на тій підставі, що оголошення акціонерів наріжним каменем — це найменш ефективний спосіб їм прислужитися. Я б, скоріше, рекомендував той порядок груп, який визначає *Johnson & Johnson*: ця компанія заявляє, що «на першому місці — споживачі, на другому — працівники, і це дає найкращий результат для інвесторів».

Мережа готелів *Marriott* вибудовує цей порядок дещо інакше. «Насамперед ми наймаємо та навчаємо найкращих працівників. Якщо працівники задоволені, вони обслуговуватимуть клієнтів натхненно й кваліфіковано. Тоді клієнти приїздять до наших готелів знову. Це дасть щонайбільші прибутки нашим інвесторам». Не дивно, що Гел Розенблат, який очолює одну з найбільших туристичних агенцій, порушує ту саму тему у своїй книжці з провокативною назвою «Клієнт на другому місці»¹.

Головна думка зрозуміла: компанії мусять постійно дбати про своїх споживачів та працівників, бо коли ті невдоволені, фірма може закритися.

Уживайте заходів, які забезпечать глибше розуміння споживача

Докорінно змінити орієнтацію компанії — це складне завдання. Компанії вибудовують ґрунтовні культури, що передбачають якісь одні цінності й не передбачають інших. Таким чином, компанія, орієнтована на технології, зосереджуватиметься на розробці найсучасніших продуктів та конструюванні найкращої системи виробництва як ключовому чинникові перемоги в конкурентній боротьбі. Інженери припускають, що більшість споживачів приваблять найкращі продукти та найнижчі ціни. Але це наївне уявлення про споживачів, бо ж останні дуже різняться у своєму сприйнятті найкращих продуктів, належних цін і витрат.

Щоб змінити вкорінену культуру й поставити споживачів у центр всесвіту компанії, потрібне сильне й рішуче нове лідерство. Нижче ми можемо запропонувати кілька ключових необхідних кроків:

- *Розробіть чітку ієрархію груп та цінностей.* Ми вже наголосили на важливості встановлення й поширення чіткої ієрархії груп споживачів та цінностей для персоналу компанії.
- *Покажіть, як поведінка кожного працівника може впливати на споживачів.* Покажіть працівникам кожного відділу, як їхні конкретні дії можуть справляти позитивний або негативний вплив на

приваблення чи утримання клієнтів. Виділіть конкретні приклади того, як через поведінку певного відділу компанія набула або втратила клієнтів. Покажіть, як кожен працівник має обслуговувати клієнтів чи когось у компанії, хто обслуговує клієнтів.

- *Регулярно окреслюйте рівень задоволеності споживачів.* Вимірюйте загальну задоволеність споживачів, задоволеність за групами споживачів та за окремими позиціями (товаром, послугою, ціною тощо). Повідомляйте результати різним відділам, щоб спонукати всіх прагнути підвищувати рівень задоволеності споживачів у кожному періоді. Один із можливих заходів — застосувати бонус у разі, якщо задоволеність споживачів підвищується або досягає певного рівня. Вкладайте до конверта із зарплатним чеком кожного працівника примітку, що цей чек оплачують клієнти.
- *Профінансуйте навчальну програму з обслуговування та задоволення споживачів, що охопить усю компанію.* Компанія може профінансувати розроблені для різних відділів короткі курси, які навчать персонал краще обслуговувати клієнтів. Мета полягає в тому, щоб визначити бренд та цінності компанії й спонукати працівників «жити брендом». Наприклад, працівники *Wal-Mart* рідше налаштовані надавати товари за найнижчою можливою ціною. Працівники *Ritz-Carlton*

Епілог

Десять заповідей маркетингової ефективності

Маркетинг має солідну теоретичну базу, але практика маркетингу могла би бути значно кращою. Я перерахував десять смертних гріхів, недоліків, слабкостей (називайте це, як хочете) маркетингової практики. Я описав головні ознаки кожного гріха й запропонував рішення. Застосування цих рішень перетворить десять гріхів на *десять заповідей досягнення високої продуктивності та прибутковості маркетингу*. Ці десять заповідей наведено нижче. Вставте їх у рамки та розвісьте на стінах!

1. Компанія сегментує ринок, обирає найкращі сегменти та формує сильну позицію в кожному обраному сегменті.
2. Компанія окреслює потреби, сприйняття, уподобання та поведінку своїх споживачів і мотивує своїх стейкхолдерів

постійно займатися обслуговуванням та задоволенням споживачів.

3. Компанія знає своїх основних конкурентів та їхні сильні й слабкі сторони.
4. Компанія перетворює своїх стейкхолдерів на партнерів і щедро винагороджує їх.
5. Компанія розробляє системи визначення можливостей, ранжування їх та вибору найкращих.
6. Компанія запускає систему маркетингового планування, яка забезпечує обґрунтовані довгострокові та короткострокові плани.
7. Компанія здійснює суворий контроль за своїм асортиментом товарів та послуг.
8. Компанія вибудовує сильний бренд, використовуючи найрентабельніші інструменти комунікації та просування.
9. Компанія забезпечує лідерську роль маркетингу та командний дух серед різних своїх відділів.
10. Компанія постійно впроваджує нові технології, які дають їй конкурентну перевагу на ринку.

Зміст

Подяки	7
Вступ. Сучасний стан маркетингу.	9
Розділ 1. Ваша компанія недостатньо орієнтована на ринок і на споживача	19
Розділ 2. Ваша компанія не до кінця розуміє своїх цільових споживачів	35
Розділ 3. Вашій компанії потрібно краще визначити й моніторити своїх конкурентів.	51
Розділ 4. Компанія неналежним чином вибудовує відносини зі своїми стейкхолдерами.	61
Розділ 5. Ваша компанія має проблеми з пошуком нових можливостей	71
Розділ 6. Ваша компанія має недоліки в процесі маркетингового планування	83
Розділ 7. Компанії потрібно зміцнити свою політику щодо товарів та послуг.. . . .	91
Розділ 8. Ваша компанія погано вміє просувати бренд і здійснювати комунікацію.	99
Розділ 9. Компанія організована недостатньо добре для того, щоб здійснювати результативний та ефективний маркетинг.	115
Розділ 10. Ваша компанія не використовує всіх можливостей технологій	143
Епілог. Десять заповідей маркетингової ефективності . . .	158