

# КОТЛЕР

ФИЛИП

## ДЕСЯТЬ СМЕРТНЫХ ГРЕХОВ МАРКЕТИНГА

Филип Котлер

**Десять смертных  
грехов маркетинга**

«Альпина Диджитал»

2010

## **Котлер Ф.**

Десять смертных грехов маркетинга / Ф. Котлер — «Альпина Диджитал», 2010

Задача маркетинга – управлять бизнес-стратегией компании: выявлять возможности, разрабатывать и реализовывать планы, которые принесут успех на рынке. Гуру маркетинга Филип Котлер проанализировал десять типичных ошибок, которые допускают маркетологи, и дал советы, как их избежать и обеспечить успешное развитие компании. Книга адресована менеджерам и владельцам компаний, специалистам в сфере маркетинга, студентам вузов, а также тем, кто планирует открыть свой бизнес.

# Содержание

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Благодарности                            | 6  |
| Предисловие                              | 7  |
| Глава 1                                  | 11 |
| Недостаточная сфокусированность на рынке | 12 |
| Рыночные сегменты точно не определены    | 13 |
| Конец ознакомительного фрагмента.        | 14 |

# Филип Котлер

## Десять смертных грехов маркетинга

Редактор *М. Савина*

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *В. Муратханов*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Philip Kotler, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишерз», 2010

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишерз», 2012

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

*Эту книгу я посвящаю моим горячо любимым внукам – Джордану, Джеми, Эли, Оливи, Эбби и Сэму*

## 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](http://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](http://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, Weyerhaeuser, Baxter, Pfizer, Shell Chemical, Ford, McDonalds, Michelin и SAS Airlines. Милтон Котлер, президент и основатель компании, продемонстрировал невиданную маркетинговую гибкость ума, внося 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?<sup>1</sup> 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 *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 большая 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 P.

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,

---

<sup>1</sup> Doug Hall, *Jump Start Your Business Brain* (Cincinnati, OH: Brain Brew Books, 2001), p. 3.

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 подражатели 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<sup>2</sup>.

- 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 получения 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.

---

<sup>2</sup> Naomi Klein, *No Logo* (London: Flamingo, 2000). Издание на русском языке: Наоми Кляйн. *No Logo*. Люди против брендов. – М.: Добрая книга, 2008.

- 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 Nikon Coolpix 4300, заходит на сайт [www.mysimon.com](http://www.mysimon.com), где находит более 25 онлайн-торговцев, устанавливающих свои цены на эту камеру. А разброс предлагаемых цен шокирует: от \$339 до \$449! Люди начинают учиться ценовому самосознанию. Онлайн-покупки – вопрос исключительно цены, а не различий в надежности или сервисе. Сегодняшние покупатели приходят в автосалоны, вооруженные точной информацией о том, во сколько должен обойтись им автомобиль. Порой потребители даже заходят на сайт [Prictline.com](http://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 улучшение 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<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> 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).

## **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.
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 привлечь 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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.