У цьому розділі ми виокремлюємо два аспекти недоліку, який найбільше перешкоджає більшості компаній. Ми з'ясовуємо, що ваша компанія або не осягнула 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 пріоритетизовані.
- 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, чиї 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. І 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-