

Байрон Шарп

Как

О ЧЕМ НЕ ЗНАЮТ

растут

МАРКЕТОЛОГИ

бренды

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

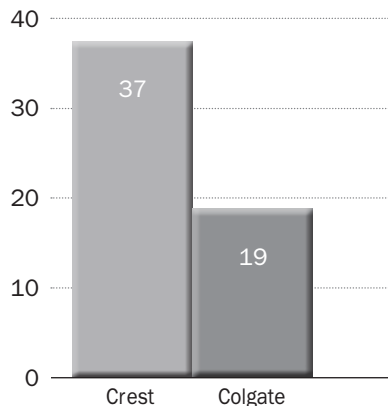
<b>Предисловие научных редакторов</b> .....	10
<b>Перечень законов</b> .....	12
<b>Введение</b> .....	14
<b>Глава 1. Маркетинг, основанный на фактических данных</b> .....	20
<b>Глава 2. Как растут бренды</b> .....	37
<b>Глава 3. Как растить потребительскую базу</b> .....	51
<b>Глава 4. Какие клиенты важнее</b> .....	63
<b>Глава 5. Все покупатели разные</b> .....	82
<b>Глава 6. Кто ваши реальные конкуренты</b> .....	101
<b>Глава 7. Страстная приверженность потребителей</b> .....	117
<b>Глава 8. Дифференциация против значимости</b> .....	142
<b>Глава 9. Как на самом деле работает реклама</b> .....	167
<b>Глава 10. Каков реальный эффект ценового стимулирования</b> .....	187
<b>Глава 11. Почему не работают программы лояльности</b> .....	207
<b>Глава 12. Ментальная и физическая доступность</b> .....	217
<b>Глава 13. Заключительное слово</b> .....	257
<b>Благодарности</b> .....	260
<b>Об авторах</b> .....	262

# Глава 1

## Маркетинг, основанный на фактических данных

Представьте себя директором по инсайтам\* в компании Colgate Palmolive. В двери вашего кабинета входит старший менеджер товарной категории «зубные пасты» Маргарет, и она явно чем-то встревожена. Женщина потрясает докладом, недавно полученным от компании, которая по заказу проводит исследования глобального рынка. И вот что явствует из текста документа\*\*.

Рис. 1.1. Марки зубной пасты: доля рынка в США, %

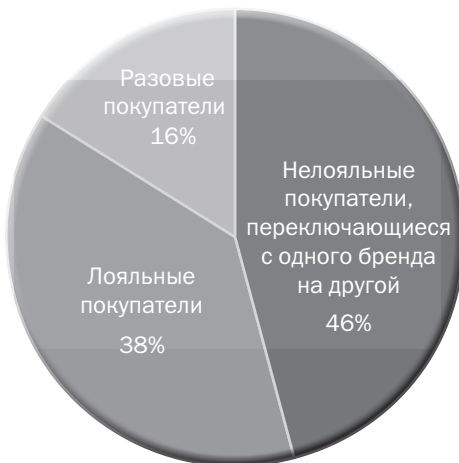


\* Инсайт — внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений и структуры ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение проблемы. В данном случае директор по инсайтам — это специалист по изучению вкусов потребителей с целью определить, что вызовет у них наибольший эмоциональный отклик и позволит изменить их поведение. *Прим. перев.*

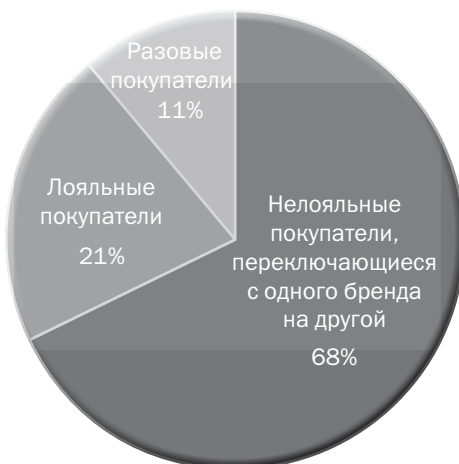
\*\* Это реальные данные проводившегося в Чикаго панельного исследования по методу одного источника.

По данным исследований, у зубной пасты Crest производства Procter & Gamble доля рынка в США вдвое больше, чем у Colgate. Но это не новость, а давно известный факт, и не это заставило Маргарет беспокоиться. Всему виной следующие две диаграммы в докладе (рис. 1.2 и 1.3).

**Рис. 1.2.** Клиентская база зубной пасты Crest



**Рис. 1.3.** Клиентская база зубной пасты Colgate



Авторы документа разбили продажи каждого из соперничающих брендов по типам поведения, которое в недавнем прошлом демонстрировали покупатели при совершении повторных покупок зубной пасты.

Доля продаж пасты Colgate за счет лояльных покупателей почти вдвое уступает доле продаж пасты Crest за счет ее лояльных потребителей, причем к ним отнесены все, кто за исследуемый период при покупке зубной пасты в большинстве случаев предпочел именно этот бренд. Продажи Colgate в более значительной степени зависят от нелояльных покупателей, или переключающихся — тех, кто за исследуемый период хотя бы один раз приобрел Colgate, хотя в большинстве случаев покупал зубную пасту других брендов.

Маргарет требует объяснений. Что все это означает? Почему у Colgate такая нездоровая рыночная база? Что, бренд уже обречен? И как все это скажется на амбициозных темпах роста, которые Маргарет запланировала и которых намерена добиться во что бы то ни стало?

## Как бы поступили вы

Разумеется, вы распорядились бы провести дополнительные исследования. Это одна из ваших прерогатив как директора по инсайтам.

\*\*\*

В ходе дополнительных исследований долю рынка каждой компании рассматривают с помощью анализа нелояльных покупателей в клиентских базах.

Дополнительные изучения проводят в форме опроса; первым пунктом потребителей просят оценить меру их собственной эмоциональной (связанной с отношением) лояльности бренду. На рис. 1.4 показан процент нелояльных клиентов, согласившихся с утверждением «Для меня это предпочтительная марка». (Группа нелояльных потребителей уже представляет интерес, поскольку мы можем с уверенностью предположить, что лояльные потребители брендов Crest и Colgate назовут «свою» марку самой предпочтительной.)

Как видно из рис. 1.4, нелояльные клиенты пасты Crest значительно более склонны называть эту марку предпочтительной.

Далее их просят указать свои представления о качестве продукта. На рис. 1.5 отображены представления о качестве зубной пасты нелояльных потребителей в клиентской базе каждого бренда.

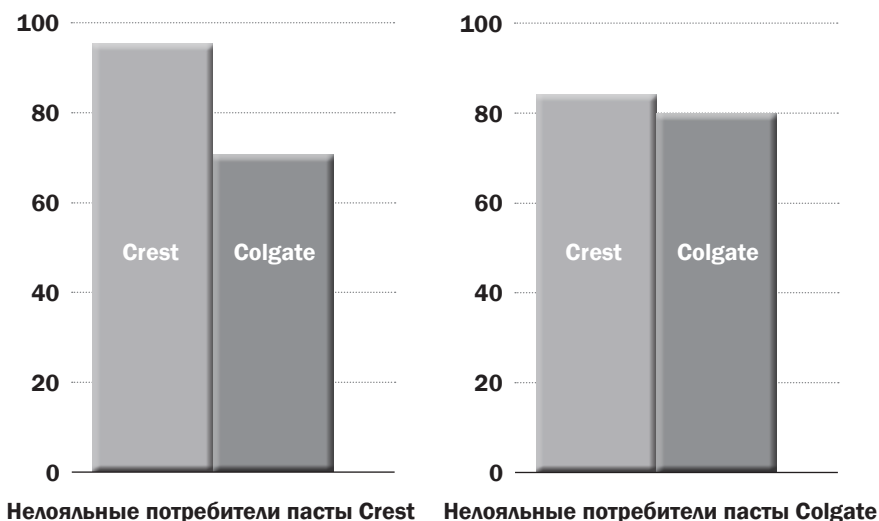
Покупатели и Crest, и Colgate считают обе зубные пасты продуктами должного качества — так и должно быть, поскольку эти продукты тщательно

изучены и производятся по всем правилам. Те, кто покупает пасту Colgate (и помимо нее часто приобретают зубную пасту других брендов), несколько больше склонны ставить качество Colgate выше, чем нелояльные покупатели Crest.

**Рис. 1.4.** Процент покупателей, заявивших:  
«Эта марка для меня предпочтительна»



**Рис. 1.5.** Процент покупателей, заявивших:  
«Это качественный продукт»



Вот как могли бы выглядеть отчет от исследовательского агентства и инсайты, которые они нашли.

- Продажи пасты Colgate приходятся главным образом на нелояльных покупателей.
- Бренд Colgate на 50% больше зависит от нелояльных покупателей, чем бренд Crest.
- Покупатели Colgate несколько менее лояльны как в плане покупательского поведения, так и в своем отношении к бренду.
- Даже те, кто покупает Colgate, считают Crest качественным продуктом.
- Паста Colgate — продукт качественный, но существуют проблемы с восприятием его качества, и ему также не хватает потребительской лояльности.
- Colgate привлекает не тех покупателей.

Эти инсайты воплощаются в ряде **рекомендаций по дальнейшим действиям**. Вот что необходимо бренду Colgate:

- более убедительная реклама, с фокусом на качестве Colgate;
- сравнительная реклама, направленная против Crest;
- график размещения рекламы с упором на частоту воздействия (чтобы изменить отношение к бренду);
- изучение профиля лояльных потребителей Colgate, чтобы привлечь больше потребителей похожего типа.

Все это выглядит вполне нормально. Подобное имеет место в отделах маркетинга ежедневно и по всему миру. Вполне вероятно, что лично вы предлагали несколько иные маркетинговые стратегии, в зависимости от личного опыта, предпочтений или творческого потенциала. И все же сами инсайты и соответствующая стратегия выглядят совершенно разумно, ничего необычного в них нет. *За исключением разве что того, что они ошибочны.*

Предложенные инсайты указывают, что их авторы пренебрегли применимыми в контексте научными законами о поведении покупателей и маркетинговых показателях, то есть законами, которые мы рассмотрим в этой книге.

Отсюда следует, что наш гипотетический директор по инсайтам Colgate воображает несуществующие опасности и заставляет понапрасну тревожиться Маргарет. Показатели лояльности Colgate, как связанной с отношением, так и с поведением потребителей, вполне нормальны для бренда, имеющего долю рынка на 50% меньше, чем у Crest. На самом деле прочие результаты научных изысканий, в сущности, повторяют то, на что указывает первая диаграмма (см. рис. 1.1), а именно: на рассматриваемом рынке Colgate занимает место, вдвое меньшее, чем Crest. Эти метрики\* не объясняют причины разницы в размерах брендов; указанные данные таковы именно *по причине* размера Colgate. Все это объясняется в следующих главах (но если хотите, вернитесь на страницу с перечислением законов и пощите тот, который подходит к случаю Colgate).

## Стоит ли оплачивать труд маркетологов

Я восхищаюсь нынешней рыночной экономикой, многообразием и качеством предлагаемых продуктов. Современная экономика — плод одного из самых неслыханных социальных экспериментов: в XX веке была сделана попытка проверить в действии способы ведения народного хозяйства — как классический плановый, так и более-менее рыночный. Эксперимент принес ошеломляющие результаты. Рыночные экономики вырвались далеко вперед, поскольку обеспечивали потребителям больше выбора, меньше очередей, а также товары и услуги более высокого качества и за меньшие цены. Например, в радиусе нескольких сотен метров от того места, где я нахожусь сейчас, есть многочисленные продовольственные магазины, булочные, аптеки, кафе, винные лавки и даже несколько фирменных шоколадных бутиков. Неплохо, да?

Когда я был в Таиланде, принимавший меня очаровательный профессор Тасман Смит поинтересовался, много ли тайских ресторанов в моей родной Аделаиде. Быстренько прикинув в уме, что где есть, я ответил: «Да, неподалеку от моего дома их пять или шесть». Это наглядный пример того, что в условиях развитой рыночной экономики люди избалованы широким выбором — в Таиланде мы можем есть пиццу или при желании, находясь в Париже, заказать себе карри. И все потому, что маркетологи отлично справляются со своими обязанностями поставлять на рынок привлекательные товары.

---

\* Метрика — общий термин; обозначает любой показатель, используемый в аналитике для оценки эффективности какой-либо активности: рекламы, маркетинга и др. *Прим. ред.*



Однако маркетинг далек от совершенства; он нередко растрачивается попусту. Это немаловажно, поскольку маркетинговая деятельность поглощает много времени — как говорил Роберт Льюис Стивенсон, «каждый живет тем, что продает». Слабый маркетинг пускает на ветер несметные ресурсы. Это он мешает нам и тормозит нас, не позволяя вовремя ухватить суть и использовать во благо продукты и социальные инициативы, призванные улучшить жизнь.

Практика маркетинга при всех ее достижениях никогда не отличалась анализом; она грешит слабой результативностью и открывает широкий простор для совершенствования. Хороший пример неэффективности — показатели отклика на рекламу. По какому критерию вы ни определяли бы отклики потребителей — кликами по баннеру или визитами в магазин, число их остается крайне низким и продолжает уменьшаться. На самом деле все еще хуже, если принять во внимание, как долго реклама задерживается в памяти людей. Например, в одном из наших пока не опубликованных трудов об эффективности рекламы мы исследовали 143 рекламных ролика, которые транслировались австралийским телевидением подряд все будние вечера в течение недели. В последующие выходные дни респондентов обзванивали и тех, кто смотрел передачи с нашей рекламой в перерывах, спрашивали, смогут ли они узнать конкретные рекламные ролики (каждый описывали устно и только тем, у кого была возможность его увидеть). Средний показатель узнаваемости ролика едва дотянул до 40% (иными словами, только 40% потенциальных зрителей обратили внимание на рекламу во время ее трансляции). Респондентов, по описанию узнавших ролики, просили ответить, о каком бренде шла речь, и те в среднем верно ответили приблизительно о 40% объявлений. Правда, рекламный ролик сработает, если его как минимум заметят, осмыслят и соотнесут именно с тем брендом, который анонсируется. В итоге лишь около 16%\* вышеупомянутых рекламных вставок преодолели два барьера; другими словами, доля впустую показанной рекламы составила 84%!

Обратите внимание, что ролики значительно отличались по силе влияния. Какие-то из них были замечены бóльшим числом зрителей и правильно привязаны к рекламируемым брендам. Но большинству в этом смысле не повезло. Напрашивается вывод: очень полезно знать, как сделать рекламу лучше.

---

\* Об аналогичных результатах сообщалось у Э. дю Плесси. Кроме того, показатель «16%» типичен для *вспоминания* рекламы (когда название бренда используют как подсказку, по которой респондент должен вспомнить рекламное объявление).

И в самом маркетинге еще многому предстоит научиться. Даже блестяще образованные и высокопоставленные специалисты верят в расхожие истины, на поверку оказывающиеся ложными. К тому же существует масса важных, но попросту малоизвестных фактов. Немало маркетологов высшего звена оперируют неверными допущениями, а значит, сами того не ведая, ошибаются и впустую растрачивают деньги.

Современные профессионалы маркетинга подкованы лучше, чем пару десятков лет назад, и имеют доступ к куда более обширным массивам данных о поведении покупателей. Но изучение самого маркетинга — дело настолько молодое, что очень самонадеянно всерьез полагать, будто мы знаем эту область вдоль и поперек или, на худой конец, уже правильно усвоили основы. Можно провести аналогию с медициной. На протяжении веков благородное дело врачевания привлекало людей из числа самых лучших и одаренных, и они обычно были значительно более образованны, чем представители прочих профессий. Между тем эти высокоученые лекари на протяжении 2500 лет страстно проповедовали и практиковали кровопускания (по большей части бесполезное и нередко смертельно опасное «лечение»). Лишь недавно, около 80 лет назад, медики начали делать прямо противоположную процедуру, и сегодня переливание крови ежедневно спасает многие жизни. Современные маркетинговые управленцы, как и лекари Средневековья, руководствуются тем, что видят, и проблемные ситуации объясняют с зыбкой точки зрения домыслов.

Было бы изрядным нахальством считать, что «передовые практики» маркетинга свободны от множества ошибок и ложных предположений. И самая, помнится, прививал студентам кое-какие совершенно ложные идеи. Знаю, как легко повторять одну и ту же чушь, словно попугай, только потому, что тебя в свое время так учили и на первый взгляд в ней есть смысл. Эта книга оспаривает ряд расхожих представлений, противопоставляя им правду реальных фактов. Надеюсь, вы убедитесь, что эти познания, разрушая привычные мифы, несут пользу и в не меньшей степени раскрепощают разум.

## Литература по маркетингу

Маркетинг кичится названием «практическая дисциплина», а значит, специализированная литература (учебники, тематические периодические издания, доклады консультантов и пр.) должна изобиловать ответами на практические вопросы наподобие следующих.

- Как поведут себя продажи, если я изменю цену продукта?
- Почему в своей статистике продаж я замечаю эффект от ценового продвижения, тогда как результат от рекламных кампаний еле-еле просматривается или вообще отсутствует? Неужели реклама не генерирует продажи?
- Что считать оправданной целью перекрестных продаж?
- Отберет ли новый бренд продажи у существующего? Если да, то насколько?
- Должен ли я платить вдвое за рекламу на целую газетную полосу или лучше занять полполосы?
- В каких случаях лучше сработают 15-секундные телевизионные рекламные ролики?

Однако найти ответы на подобные практические вопросы не так-то легко, не говоря уже о вразумительных объяснениях и прогностических теориях, пригодных для выработки решений.

Как-то раз мой добрый коллега, профессор Уортонской школы бизнеса Скотт Армстронг решил проверить, чего стоит литература по принципам маркетинга. Он поручил четверым докторантам независимо друг от друга проштудировать девять основополагающих источников по теме маркетинга и отыскать в них управленческие принципы. В результате нашлось множество (целых 566) нормативных указаний (в форме «вы должны делать то-то»), однако для подтверждения их правоты ни один документ не приводил каких-либо эмпирических доказательств. Четко сформулированных содержательных указаний вообще обнаружилось только 20. Университетские преподаватели маркетинга, получив список этих указаний, отметили, что лишь половина из них верна. По их словам, всего для двух имеются практические подтверждения. И лишь одно-единственное указание всеми без исключения профессорами-респондентами было расценено как верное, доказанное практикой, а также полезное с управленческой точки зрения — впрочем, это положение, по общему мнению, относится к разряду «вполне очевидных даже для тех, кто никогда не изучал курс маркетинга»<sup>\*</sup>.

---

<sup>\*</sup> Речь идет о том, что при экспериментах с рекламой города, где они проводятся, не должны сообщаться с другими населенными пунктами, чтобы стимулирование продаж в городе — объекте эксперимента не влияло на продажи там, где эксперимент не проводится.

Впору просто сбросить со счетов всю специализированную литературу, переведя ее в разряд безвредных введений в практику маркетинга. Но дело в том, что она совсем не безвредна, поскольку систематически, день за днем уводит менеджеров с пути истинного. Работы по маркетингу объясняют, что должно составлять предмет наших забот (удовлетворенность клиентов, восприятие имиджа, капитал бренда, лояльность), что мы должны делать (сегментирование, таргетинг), какие приемы применять и какие показатели замерять. Эти пособия отражают и закрепляют современные практики и представления. Они содержат массу весьма полезных начальных сведений, как то «намереваясь размещать рекламу, не забывай заказывать место в выбранном средстве ее распространения». Но кроме того, литература по нашей теме изобилует небылицами, подрывающими результативность и производительность маркетинговых подразделений.

Многие вещи, которые специалисты считают важными, скажем программы лояльности, на самом деле совсем не принципиальны (см. главу 11). Масса «фактов», принятых за аксиому, не соответствует истине. Мало того, большинству маркетологов не хватает глубины знаний, чтобы задаваться вопросами, ведущими к новым ценным догадкам и выводам.

Обратимся к приведенному ниже тесту по исходным предположениям для выработки стратегий (табл. 1.1). Профессионалы дружно придерживаются мнения, что эти допущения действительно значимы; они составляют фундамент, на котором строятся стратегические маркетинговые решения, связанные с существенными тратами. Как бы вы и ваши коллеги ответили на вопросы теста? Будете ли вы единодушны? И если кто-то поставит под сомнение ваши ответы, сможете ли подкрепить их чем-то более существенным, нежели байки и домыслы?

**Таблица 1.1.** Тест на стратегические исходные допущения

Исходные допущения для построения стратегии	Верно / неверно / затрудняюсь ответить
Дифференцировать бренд — жизненно важная маркетинговая задача	
Показатели лояльности отражают силу, а не размер бренда	
Удерживать имеющихся покупателей дешевле, чем привлекать новых	
Ценовое стимулирование подталкивает рост проникновения на рынок, а не лояльности	

Окончание табл. 1.1

Исходные допущения для построения стратегии	Верно / неверно / затрудняюсь ответить
Кто наши конкуренты, зависит от того, как мы позиционируем ваш бренд	
Массовый маркетинг мертв и больше не конкурентоспособен	
У покупателей есть особая причина покупать продукты нашего бренда	
Наши потребители — люди совершенно определенного типа	
20% самых крупных покупателей обеспечивают нам по крайней мере 80% продаж	

Если на большинство вопросов теста вы ответили «верно», это результат ложных допущений. Книга приведет вам доказательства. Как в своей записной книжке отметил Марк Твен: «Образование по большей части состоит из того, чему нас не научили».

## Ложные представления раньше уже уводили в сторону

Систематически подходить к открытиям в науке стали относительно недавно, по существу где-то с XVII века. До того источниками информации служили мифы, былины и сказания, а также облеченные властью носители знания (вожди, жрецы и короли). А уж откуда они черпали сведения, никто не ведал и не решался спросить. В подавляющем большинстве их представления были ошибочными и зияли пробелами. Недостаток точности означал, что никому не приходило в голову задавать вопросы, способные пролить свет на суть вещей. И потому за миллионы лет люди развивались очень скромно; жизнь наших далеких предков, как правило, была коротка и полна мучений, почти все время они испытывали голод и холод. Зато за последние несколько столетий мы добились небывалого прогресса. Совокупность знаний нарастала стремительными темпами, и сегодня, по сравнению с прошлым, мы живем в относительной роскоши.

Давайте на минуту вернемся к примеру с нашими высокоучеными, всячески одобрявшими варварские методы средневековыми эскулапами. Столетия напролет они при любой хвори пускали кровь своим пациентам, и, само собой, многие горячо рекомендовали этот метод как лекарство.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

