

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Philip Graves

CONSUMER.ODOLOGY

The Market Research Myth,
the Truth about Consumers
and the Psychology of Shopping

Nicholas Brealey Publishing

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

Филип Грейвс

Клиентология

Чего на самом деле хотят ваши покупатели

Перевод с английского С. Гуляевой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

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

УДК 658.89+159.92
ББК 65.012.12+88.59
Г79

Грейвс, Ф.
Г79 Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели / Филип Грейвс; перевод с англ. С. Гуляевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-559-0

В книге предложена новая методология оценки и понимания поведения потребителей, применив которую умные компании смогут значительно заработать, не потратив на традиционные маркетинговые исследования ни рубля. В основе методологии лежат современные открытия в области социологии, психологии и поведенческой экономики. Десятки примеров помогут вам уточнить свои идеи и придумать новые способы привлечь клиентов.

УДК 658.89+159.92
ББК 65.012.12+88.59

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-559-0

© Philip Graves, 2010.
© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Оглавление

Предисловие	9
Введение. Момент истины	11
1. Осознать бессознательное. Почему мы покупаем не думая	19
2. Чтение мыслей (потребителей). Откровения бессознательного	47
3. Клиент в положении. Влияние обстановки и окружения	70
4. Что вы делаете? Изучаем поведение потребителей	88
5. «Неправильный» клиент. Вопросы под вопросом	114
6. «Правильные» ответы. Вопросы, которые стоит задавать	155
7. Глас народа. Фокусы фокус-групп	171
8. Мы ждем перемен. Влияние инноваций на судьбу	199
9. Быстрее, выше, сильнее! За пределами маркетингового исследования	214
Послесловие	234
Благодарности	238

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

«Филип Грейвс создал превосходное руководство, помогающее понять поведение покупателей. Перед вами достижения многолетнего опыта и знаний, отлитые в форму легкой для чтения и понимания книги».

*Из предисловия Кевина Хогана,
автора книг «Психология убеждения» и «Психология влияния»*

«Наряду с разоблачением индустрии маркетинговых исследований автор показывает психологическую подоплеку потребительского поведения... Книга хорошо и просто написана, остроумна, однако заставляет задуматься. “Клиентология” — богатая коллекция взглядов в самую суть потребительской психологии. Она совершенно необходима маркетологам и топ-менеджерам, но ее нужно тщательно охранять от всех, кто живет за счет маркетинговых исследований».

*Алан Джэйлс, член маркетингового сообщества
бизнес-школы Саид Оксфордского университета*

«“Клиентология” замахнулась на святая святых традиционной маркетинговой методологии. Грейвс сдобривает теорию психологии сочными историями успехов и неудач запутавшихся покупателей и тем самым заставляет немедленно встряхнуться и в согласии закивать головами всех, кто занимается маркетингом или инновациями».

*Блэйк Х. Гленн, старший изобретатель,
инновационная компания ?What if!*

«Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы сказали — лошадь порезвее».

Генри Форд

«Когда мы пытаемся осознать наши действия, то объясняем их случайными, ошибочными и неадекватными причинами. Мы обманываем себя и бессознательно скрываем факты, которые повлияли на наше поведение больше всего».

Дэниел М. Вегнер

«Мы не понимаем, что поменяли свое мнение, даже когда на самом деле его меняем. А после этого большинство задним числом переделывают и предшествующие мысли — они уверены, что всегда думали, как сейчас».

Дэниел Канеман

Предисловие

Начнем с попытки объяснить чье-либо прошлое:

- Почему вы сделали это?
- Не знаю!
- О чем вы тогда думали?
- Я надеялся, что... *(далее следует оперативно выдуманый факт или задним числом изобретенное оправдание)*... что ЭТО должно случиться.

А вот прогнозы:

- Вы бы купили этот продукт, будь он в магазине?
- Да, было бы здорово! Мне он нравится.
- Если бы у нас была такая услуга, вы бы ею воспользовались?
- Определенно да.

Большинство людей далеко не прорицатели и почти никогда не могут предсказать свое поведение и мысли. Более того, они даже не в состоянии точно объяснить, почему сделали что-то в прошлом.

Теперь вам и спрашивать не надо.

Человеческий мозг действует по принципу округления и наименьшего сопротивления. Без этой способности «срезать углы» в принятии решений мы бы ничего в жизни не сделали. И благодаря тем же нейронным связям мы часто наживаем кучу проблем, совершая невероятные глупости.

В человеческом поведении существуют десятки упрощенных шаблонов принятия решений, и если их знать, то можно предсказать, как люди поведут себя в будущем. Точно так же можно довольно много узнать о мотивах их прошлых поступков, даже не спрашивая их.

И предприятиям, которые хотят вывести на рынок прибыльный продукт или услугу, вовсе не надо выбрасывать солидные суммы на фокус-группы, которые не лучшим образом зарекомендовали себя в прогнозах.

Филип Грейвс создал превосходное руководство к пониманию, что люди будут делать, а что нет. Он показывает, почему мы совершаем поступки, в которых нет и не было смысла ни тогда, ни сейчас.

Я изучал потребительское поведение два десятилетия и могу с уверенностью утверждать, что Грейвс предлагает выгодный и полезный способ ориентироваться в море дорогостоящих тестирований, разбираться в мотивах и эмоциях, причины которых лежат за гранью рационального, и понимать, почему покупатели принимают то или иное решение.

Перед вами достижения многолетнего опыта и знаний, отлитые в форму легкой для чтения и понимания книги, — купить которую, между прочим, было отличным решением!

Откуда я это знаю?

Скоро вы сами поймете.

Кевин Хоган,

Миннеаполис, Миннесота

Апрель 2010 г.

Введение

Момент истины

Маркетинговые исследования начали проводить во время рекламного и медиабума 1950-х, когда вполне понятное желание узнать, кто слушает или смотрит определенную телепрограмму, вылилось в желание прочесть мысли аудитории. «Похоже, это то, что надо, — подумали новоиспеченные маркетологи. — Стоит только спросить, и люди поведают нам, чего они хотят, что им нравится и о чем они думают. А нам останется только сделать все, что они скажут. Отлично!» Можете себе представить, как обрадовались замученные топ-менеджеры, узнав, что принимать корпоративные решения теперь станет гораздо проще.

Попросить несколько сотен людей заполнить анкету или собрать группу поменьше и допросить с пристрастием — именно так, в теории, можно получить практичные и заслуживающие доверия результаты. Но там ли искали ответ? В конце концов, не в первый раз люди соблазнились идеей простого решения, которое на поверку не стало ни простым, ни решением.

Примеры человеческой способности верить во что-то без всяких на то оснований найти нетрудно. Если информация кажется нам правдоподобной, впечатляет нас, совпадает с нашими ожиданиями или же ее нам тщательно внушили, мы склонны считать ее правдой. В дополнение к этой проблеме, границы между наукой и верой часто размыты: авторитетные научные факты смешиваются с принятием

желаемого за действительное, создавая заманчивый коктейль из реальности и приятной фантазии. Астрологи, например, бесцеремонно извращают серьезную астрономию, фабрикуя свои фальшивые прогнозы, чтобы «помочь» людям управлять своей жизнью (или, как Нэнси Рейган, страной своего мужа-президента). Но эта лженаука, как бы она ни притворялась, заслуживает не больше доверия, чем любое другое антинаучное суеверие. Если объективно подойти к предсказаниям астрологов, обнаружится, что люди верят в мистическую силу, внушенную адептами астрологии.

Так к какой же части диапазона «вера-наука» принадлежат маркетинговые исследования? Являются ли опросы общественного мнения, фокус-группы, подробные интервью, анализы бренда, покупательские анкеты, всевозможные онлайн-исследования и иже с ними научно обоснованными или в них просто верят? Вас может это удивить, но любое маркетинговое исследование, в котором людей спрашивают о том, что они уже сделали или сделают в будущем, основано на чистой вере. Маркетинговые исследования — это лженаука, и верования, на почве которых она выросла, ложны.

Невозможно подсчитать количество случаев, когда маркетинговые исследования ошибались. Такой продукт, как ликер Baileys, потребители забраковали, но тем не менее он появился на рынке — благодаря интуиции руководителя. Такие инновационные идеи, как мини-вэн Chrysler и сетевые серверы Compaq, реализованы вопреки мнению покупателей, просто потому, что кто-то в компаниях твердо убежден, как эти вещи изменят нашу жизнь. Исследование пришло к выводу, что новый мобильный телефон мало кому из покупателей нужен, но его продажи превысили план в десятки раз. Рекламная кампания «Heineken освежает те части тела, куда другому пиву не добраться» не понравилась никому из респондентов, но когда в компании все же решили ее использовать, она прославилась на весь мир.

Благодаря науке в последние десятилетия мы многое узнали о механизмах человеческого мышления. Нейробиологи наблюдают, какие зоны мозга задействованы при той или иной физической и умственной деятельности, психологи экспериментально выясняют, как различные стимулы и взаимодействия меняют человеческое поведение. Их труды помогают объяснить то, что некоторые эксперты в маркетинге интуитивно уже знали: чтобы преуспеть, маркетинг должен обращаться к эмоциям. Как вы увидите из главы 2, некоторые факторы влияют на наши чувства еще до того, как мы осознаем свои действия; и даже после того, как уже сделали что-то, мы по-прежнему не понимаем, почему мы так поступили. Психология и нейробиология обнаружили: мы с трудом можем объяснить свои поступки, так же как и предсказать, чего захотим и что сделаем в будущем. Как выразился в заголовке своей книги Тимоти Д. Уилсон, профессор психологии Университета Вирджинии, мы «Сами себе чужие» (*Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*). И то, как мы поддаемся влиянию, даже не зная об этом, озадачивает. Что же надо знать, чтобы понять ход мыслей других людей?

Всего за полвека рынок маркетинговых исследований головокружительно вырос: в Великобритании его емкость составляет более 1,3 миллиарда фунтов стерлингов, в США — более 11 миллиардов долларов. Одни только исследования по заказу британского департамента здравоохранения стоят более 11 миллионов фунтов!

Компании поддаются магии цифр и рады неизменному постоянству ответов в опросах. Элегантные, научно обоснованные статистические технологии для сбора данных обеспечивают безграничный кредит доверия, цифры дают авторитетом. А уж если статистика собиралась неоднократно и разные группы людей в ходе тщательных обсуждений пришли к единому мнению, действительно возникает чувство, будто перед нами открылась истина. Но если полученные

ответы оказываются ошибочны, уверенность в правоте статистики рассыпается в прах. Да, повторные опросы могут привести к тем же результатам, но это не означает, что изначальные были точны. Тот факт, что люди одинаково реагируют на процесс, повторяющийся из раза в раз, не говорит нам ни о чем, кроме того, что одна и та же причина порождает одно и то же следствие.

Судя по масштабам индустрии маркетинговых исследований, сегодня нет недостатка в компаниях, которые рады навязать вам свой, уникальный способ задавать людям вопросы. Так же много и организаций, готовых платить за то, чтобы раз за разом убеждаться в том, что они и так знают. Как сказал Тим Дьюи, занимавший высшие маркетинговые должности в нескольких больших компаниях: «Исследования делятся на этапы для того, чтобы в случае, если что-то пойдет не так, можно было сказать: “Вот видите, я лично работал тщательно. Я сделал все, что от меня зависело”. Мой опыт показывает, что такой подход просачивается и в корпоративную культуру: когда все боятся неудачи, исследованиями прикрываются, чтобы избежать обвинений в провале проекта».

Прибавьте к этому нашу очевидную способность избирательно подходить к доказательствам, принимая во внимание только те, которые подкрепляют наши убеждения, и вы начнете понимать, почему маркетинговые исследования процветают, хотя многие лично убедились в их неэффективности.

Несмотря на то что большинство любит посмеяться над чужими суевериями из серии «надевать спортивную форму в самый последний момент», или «обуваться в строго определенном порядке», или «не менять мяч после успешной подачи в теннисе», — эти привычки выдают человеческое желание повторять в будущем те действия, которые, как им кажется, помогли в прошлом.

Как замечает Деррен Браун в книге «Уловки ума» (Tricks of the Mind), мы находим способы убедить себя, что наши поступки влекут за собой последующие события, даже когда не можем обоснованно доказать их связь, и более того — ради этого игнорируем многочисленные случаи, когда аналогичные действия к желаемому не приводили.

Так же и с маркетинговыми исследованиями. В случаях, когда полученные данные совпадают с положительными итогами впоследствии, их считают доказательством эффективности процесса и верности выбранного курса. И поскольку мы уверены, что каждый из нас отдает себе отчет в собственных мыслях и поступках, любые факты, доказывающие обратное, не принимаются в расчет как случайные погрешности или отклонения от правильного в целом процесса. Уверенность, что нашими поступками движет сознание, — одно из фундаментальных человеческих свойств. Это одновременно причина и того, почему, спрашивая людей, невозможно узнать истинные мотивы их действий, и того, почему люди убеждены, что это в принципе возможно.

Главное (и общепринятое!) заблуждение маркетингового исследования — вера в то, что в ответ на ваши вопросы люди скажут правду. На деле оказывается, что вероятность правдивого ответа крайне мала, и развлекать дискуссию поэтому нет смысла. Сознанию трудно удержаться от того, чтобы не представить свою версию событий. Когда мы делаем что-то, сознание тут же толкует это на свой лад, а когда думаем о будущем, идеализирует его, добавляя оптимизма и избегая любых объективных оценок из прошлого опыта.

По-моему, самая большая опасность этого заблуждения заключается не в пустых тратах денег или перекладывании ответственности на других. Под ударом оказалась наша способность принимать верные решения. Как однажды кто-то сказал, ошибка остается ошибкой,

пока из нее не извлечешь урок. До тех пор пока маркетинговые исследования влияют на процесс принятия решений, несмотря на то что их считают некорректными социальная психология и нейробиология, мы теряем возможность учиться на своих ошибках: исследования мешают этому, представляя нам ошибочные факты — например, о том, что «думают люди». Где-то на пути от изначального замысла к убыточному финалу исследование сообщает, что теперь мы вроде как знаем мнение своих клиентов. В результате все сводится к поиску одного-единственного козла отпущения. Ошибку в выборе тактики компании признавать никому не хочется.

Но способ лучше понимать потребителей и принимать взвешенные решения все же есть. Анализируя свои многолетние наблюдения, философ Марк Роулэндс пришел к выводу, что люди практически потеряли способность ценить настоящее, увязая в прошлом или сомневаясь в будущем. По его мнению, это происходит из-за нашего желания осмысленной жизни и незнания, как этот смысл обрести. И в поисках смысла мы упускаем настоящий момент. В случае с маркетинговыми исследованиями, думаю, ситуация та же: то, что подталкивает нас спрашивать «почему так получилось?» и «что будет?», мешает нам сполна оценить «прямо сейчас». А ведь именно настоящий момент — ключ к пониманию поведения покупателей. Только в этот самый момент мы способны адекватно оценить, как окружающая среда и присутствие других людей влияют на наши поступки.

Индустрия маркетинговых исследований не хочет принимать природу человеческого сознания. В книге «Эмоциональный мозг» (Emotional Brain) нейробиолог Джозеф Леду показал различные уровни функционирования мозга и пояснил, как многое мозг делает под влиянием эмоций, существующих за пределами рационального сознания. Как сказала психолог Корделия Файн в подзаголовке своей книги «Мышление как оно есть», наш мозг постоянно вводит нас

в заблуждение (A Mind of Its Own: How Your Brain Distorts and Deceives). В «Озарении»* Малькольм Гладуэлл спрашивает: «Что, если нам перестать пытаться что-то разглядеть в бинокль на горизонте, а вместо этого взять самый мощный микроскоп и обратить его внутрь, на наше поведение и способ принятия решений?» И далее предполагает, что от этого «мир сильно изменился бы к лучшему».

Книга, которую вы держите в руках, поясняет, зачем в отношении потребителей нужен тот самый гладуэлловский микроскоп и как им пользоваться. Она подчеркивает, почему главной целью научных исследований должно стать в первую очередь понимание самих клиентов, а не стремление собрать все их жалобы. Она раскрывает мотивы потребителей, то, как по-настоящему можно проникнуть в суть их поведения и определить с помощью критериев СОВЕТ из главы 8, сколько внимания руководитель должен уделять любому из «мнений покупателей». СОВЕТ наглядно показывает, почему о достоверности исследования нельзя судить только по количеству или составу его участников. У этих исследований благие намерения: якобы чем лучше организация поймет своих клиентов, тем больше вероятность, что она начнет принимать верные решения и избегать неверных. Но все знают, куда такие намерения ведут.

Вы увидите, что значение имеют не слова клиентов, а их поступки и причины этих поступков. К сожалению, General Motors этого не знала, когда разрабатывала Signum — автомобиль, специально созданный для того, чтобы пассажирам на задних местах было удобно. GM предоставила больше места для ног, регулируемые по высоте сиденья и пакет опций, в который входило зарядное устройство, холодильник и разные удобные приспособления для тех, кто едет сзади. Компания выпустила модель в 2003 году. Однако, как выяснил ведущий телепрограммы Top Gear Джереми Кларксон, наблюдавший за потоком

* Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблицерз, 2010.

машин на британской магистрали, только в четырех из проехавших мимо него за час сзади сидели пассажиры. Так для кого же предназначался весь этот первоклассный комфорт?

А вести машину с этих роскошных задних сидений, даже помогая себе длинными рукоятками садовых инструментов, ему показалось не очень-то удобным. Модель сняли с производства в 2008 году.

Преобразование Интернета в один из важнейших каналов продаж, возможно, помогло многим компаниям победить болезненную зависимость от постоянных опросов своих клиентов. При таком избытке информации о поведении покупателей в реальном времени и избытке простых способов проверить разные подходы к ним вроде бы нет нужды спрашивать людей о том, что, как им кажется, они думают, — недостоверность их ответов очевидна. Однако в целом количество маркетинговых исследований продолжает увеличиваться, а не сокращаться. Многие из тех, кто торгует в Интернете, не могут устоять против соблазна повесить всплывающее окошко с приглашением принять участие в небольшом опросе. То есть простота, быстрота и относительно низкая стоимость опросов по электронной почте породили новый всплеск любви к маркетинговым исследованиям. Это многое говорит о силе веры в такие исследования и легкости, с которой их приверженцы готовы закрывать глаза на ошибки маркетинговых выводов.

Настало время разоблачить маркетинговые исследования — фальшивую «клиентологию» — как бесполезную и дорогостоящую лженауку и заменить ее истинным пониманием того, как мы на самом деле мыслим и действуем.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

