

Оглавление

<i>Предисловие</i>	11
<i>Введение</i>	17
1. Наука о принятии решений	23
2. Момент истины	61
3. Эффективный интерфейс	93
4. Оптимизируем путь к покупке	145
5. Цели	187
6. От позиционирования к точкам продаж	233
<i>Послесловие</i>	285
<i>От автора</i>	287
<i>Библиография</i>	289

Введение

Двадцать пять лет своей жизни я провел на работе в Unilever, Diageo и T-Mobile, стараясь влиять на поведение покупателей так, чтобы они выбирали наши бренды и продукты. Пытаясь добиться этого, мы, маркетологи, собираем огромное количество информации и изолированных аналитических сводок о своих клиентах. В таких компаниях, как те, где трудился я, рабочие процессы строятся на основе многих лет коллективного опыта. От этих устоявшихся моделей зависит, как будут распределены многомиллионные инвестиции в разработку продуктов, инновации, коммуникации и развитие обслуживания клиентов. Однако истинные причины, по которым люди поступают так или иначе, до сих пор остаются тайной. Иначе провал продаж новинок не составлял бы 80–90 процентов, а затраты на рекламу были бы абсолютно эффективными.

Ничего подобного в маркетинговом мире не наблюдается. Иногда мои усилия увенчивались успехом, иногда нет. На основании личного опыта, знакомого многим маркетологам, я придумал собственную модель того, как люди принимают решения, и руководствовался ею. Я знал, что моя система далека от совершенства, но лучшей никто не предложил, хотя у каждого сотрудника были свои представления об этом, из-за чего в работе постоянно возникали обсуждения и споры, в результате которых каждый все равно поступал так, как считал нужным или как велел начальник.

Такое положение дел симптоматично и для отрасли в целом: в недавнем исследовании Fournaise Marketing Group говорится, что из 1200 опрошенных СЕО* в Северной Америке, Европе и Тихоокеанской части Азии 80 процентов считают, что маркетологи оторваны от реалий бизнеса и сосредоточены не на том, на чем следует. Если говорить точнее, то 70 процентов респондентов сказали, что маркетологи «слишком часто забывают, в чем на самом деле состоит их работа», а именно существенно повышать спрос на продукты. В данном исследовании было сделано заключение, что маркетологам пора уже начать оправдывать вложенные в них средства, если они хотят заслужить доверие директоров и управляющих советами компаний. Иначе они навсегда останутся людьми, занятыми, по словам топ-менеджмента, «маркетинговым ля-ля».

Отрезвляющая перспектива. Однако в руках маркетологов находится ключ к прибыльности компании — понимание клиента и преобразование его потребностей в привлекательный продукт. Как создатели брендов мы всегда знали, что помимо чистой функциональности в продуктах содержится некая нематериальная ценность. Мы называем это капиталом бренда, но не можем пока дать ему точное определение и «овеществить». Неудивительно, что многие директора считают маркетологов бесполезными и гораздо больше доверяют финансистам. Чтобы снять с себя ярлык болтунов и пустозвонов и завоевать доверие, нам нужно сделать капитал бренда овеществленным и исчисляемым, показав, что в нем нет ничего мистического. Только он позволяет назначать за наш продукт премиум-цену по сравнению с конкурирующими брендами. Покупатели платят по 2–3 доллара за чашку кофе в Starbucks, хотя и знают, что, если быть объективным, по цене двух таких порций они купят целую банку кофе в супермаркете. Значит, они покупают что-то еще,

* Здесь и далее генеральный директор. *Прим. ред.*

помимо напитка в стакане. Но что же? Как мозг воспринимает эту ценность? Короче говоря, как покупатель делает выбор?

Научный подход значительно обогащает любую сферу деятельности, хотя, надо отметить, модель мышления, которую мы применяем в маркетинге сегодня, возникла в 1970-х годах — почти полвека назад! С тех пор наука сильно продвинулась в понимании механизмов принятия решений. Следует обновить свои представления о поведении покупателей. У меня сложилось впечатление, что маркетологи все время переключаются все эти научные «заморочки» на подручных рыночных аналитиков, от которых ожидают применения новейших технологий, таких как функциональная томография мозга. Но действительно ли нам нужно еще больше данных? И что делать, если новые технологии генерируют подобные результаты (что вполне оправданно, учитывая, что их валидизация происходит на основании существующих моделей и метрических значений)? Или если их результаты иные? Пока мы задаем одни и те же вопросы и не обновляем своих представлений о принятии решений покупателями, нам останутся недоступными содержащиеся в научных данных озарения. Маркетингу требуется сдвиг парадигмы, а не просто смена инструментария.

Почему я написал эту книгу? Потому что четыре года назад система моих убеждений сильно пошатнулась. Будучи вице-президентом департамента развития бренда в T-Mobile, я проводил бренд через изменения в архитектуре и позиционировании и столкнулся с совершенно иной моделью маркетинга, основанной на данных науки о выборе и принятии решений — последних результатах исследований в области нейробиологии, поведенческой экономики, когнитивной и социальной психологии. Я был ошеломлен, получив объяснение такого поведения покупателей, которое прежде заводило меня в тупик, но в то же время это раздражало, поскольку опровергало некоторые мои прежние базовые установки. Я впервые столкнулся

с подходами, основанными не на личном опыте, а на научных данных. Эти знания предоставили в мое распоряжение не только необходимый для объяснения поведения покупателей лексикон, но и обоснованную систему взглядов на маркетинговые отрасли — от стратегии и позиционирования бренда до инноваций, рекламы и интерактивных медиа. Оказалось, новый подход не только интересен и необычен, он еще и принес большой финансовый успех бренду, вдохновив нас на проведение в Великобритании кампании «Танец»*. На перенасыщенном услугами рынке мы получили потрясающие результаты:

- Возврат инвестиций составил 146 процентов.
- Продажи повысились на 49 процентов.
- Доля рынка увеличилась на 6 процентов.
- Вполовину снизилась стоимость привлечения новых клиентов.
- Втрое участилось упоминание бренда в списке предпочтений покупателей.
- Удвоились розничные продажи, и на 20 процентов увеличилось количество клиентов, перешедших из других компаний.
- Повысилась интенсивность использования сервиса имеющимися клиентами: их расходы на связь на 11 процентов выше, чем в среднем по рынку.
- Реклама получила 36 миллионов просмотров в YouTube и 68 групп в Facebook**.

* Dance — рекламный ролик, смонтированный из видеосъемки специально организованного в центре Лондона танцевального флешмоба, в котором показаны как танцующие, так и реакция прохожих; демонстрировался по телевидению и был размещен в социальных медиа. Идея кампании: «В жизни случаются неожиданные замечательные и чудесные вещи, которыми можно поделиться с родными и друзьями». *Прим. пер.*

** По данным T-Mobile and IPA.

Впоследствии эти приемы были использованы в ключевых для брендинга областях: разработке торговых предложений, оформлении розничных магазинов, обслуживании клиентов. По словам Лизы Харди, которая до недавнего времени была вице-президентом T-Mobile в Великобритании, общий эффект этих мер и последующая рекламная кампания, проведенная на той же коммуникационной платформе, помогли вдвое снизить текучку клиентов, то есть долю клиентов, которые отказываются от продукта компании. Три года назад у T-Mobile были худшие в Великобритании показатели по текучести абонентов, а сегодня они лучшие и стабильно низкие. Опробованный подход применили в наших европейских филиалах, и его результаты высоко оценило профессиональное сообщество, в том числе и профессиональной наградой за лучший ребрендинг.

Вдохновленный успехом, я стал еще активнее изучать литературу по научным разработкам в области принятия решений. Как я и подозревал, модель, которой я пользовался много лет, была далеко не полной, а во многих случаях просто ошибочной. Меня все больше увлекали новые знания и их практическая ценность для развития бренда и увеличения прибыли. Увлекали до такой степени, что я решил на карьерные перемены. Я ушел из T-Mobile и стал работать в консультационном агентстве Decode, которое, собственно, и подтолкнуло меня изменить рабочий подход в T-Mobile. Последние три года я с неослабевающим постоянством приобретаю знания о новом подходе к маркетингу.

Агентство Decode было основано ученым, изучавшим механизмы принятия решений. Он же набирал сотрудников. Чтобы оставаться на переднем крае науки, Decode сотрудничает с лидирующими центрами по изучению работы мозга, например с Калифорнийским технологическим институтом. Кроме того, консультируют агентство действующие профессора с докторскими степенями. Практики из области рекламы и маркетинга, работающие совместно с ними,

формируют междисциплинарную команду экспертов с уникальным набором компетенций, которые преобразуют научные разработки в прагматичные маркетинговые решения. Эта книга посвящена описанию того, как наука становится прикладным рыночным инструментом.

Моя цель — поделиться тем, что я узнал о связи между психологией выбора и маркетингом, и рассказать, почему люди покупают то, что они покупают. Сегодня у нас есть научная основа, профессиональный язык и растущее количество информации, чтобы помочь маркетологам эффективно решать задачи по брендированию. И самое важное, я хочу дать читателю инструменты, чтобы он мог применять новые знания в повседневной маркетинговой работе. Успешность описанных здесь подходов подтверждается как моим собственным опытом, так и отзывами наших клиентов и их агентств: более точный анализ и прогнозы, эффективные товарные предложения, конкретные брифы, большее взаимопонимание в отношениях между клиентом и агентством, высокая степень уверенности в принимаемых решениях и подготовке сотрудников. А клиенты из международных компаний вздохнули свободнее, потому что позиционированию бренда и его креативному развитию больше не мешают бесконечные споры о центре и периферии. Наконец, научный подход позволяет маркетологам обоснованно выступать в совете директоров, отбросив неприятный имидж пустых болтунов.

Надеюсь, вам эта книга понравится не меньше, чем мне*.

* Для подтверждения своих выводов я цитирую результаты различных исследований и экспериментов. Ссылки на них приводятся в конце книги. Узнать обо всем подробнее можно на сайте www.decodedbook.com.