

Зміст

<i>Перелік законів</i>	9
<i>Автори</i>	11
<i>Передмова</i>	13
<i>Подяки</i>	18
1. Доказовий маркетинг	21
2. Як зростають бренди	35
3. Як збільшити базу клієнтів	48
4. Які клієнти найважливіші	58
5. Усі покупці різні	75
6. Хто насправді ваші конкуренти	92
7. Палка прихильність клієнтів	106
8. Диференціація проти виразності	129
9. Як насправді працює реклама	150
10. Реальний ефект цінових акцій	167
11. Чому не працюють програми лояльності	183
12. Ментальна й фізична доступність	191
13. Завершальне слово	225
<i>Бібліографія</i>	226



Доказовий маркетинг

Байрон Шарп

Уявіть себе в ролі директора з досліджень споживачів компанії Colgate-Palmolive. У двері вашого кабінету зазирає Маргарет, старша категорійна менеджерка. У Маргарет на обличчі тривога, а в руках — свіжий звіт компанії, що проводить для вас дослідження глобального ринку. Звіт містить таку інформацію*:

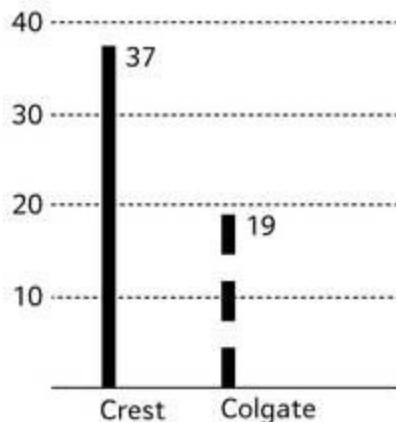


Рис. 1.1. Бренды зубных паст: частки на рынке США
Джерело: Spaeth & Hess, 1989

Ринкові дослідження показали, що бренд зубної пасти Crest, яку випускає Procter & Gamble, має вдвічі більшу частку ринку в США, ніж Colgate. Але це було відомо й раніше. Натомість Маргарет занепокоїло інше — те, що було на графіках (див. рис. 1.2 і 1.3).

* Реальні дані з єдиного джерела, опубліковані в Spaeth & Hess, 1989.

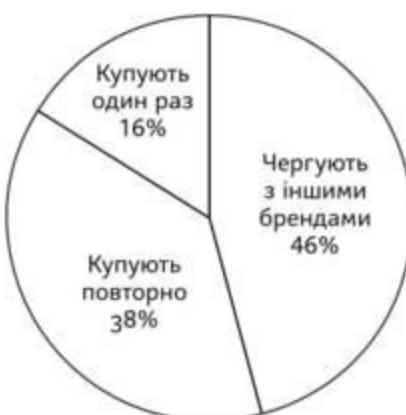


Рис. 1.2. База споживачів пасті Crest
Джерело: Spaeth & Hess, 1989

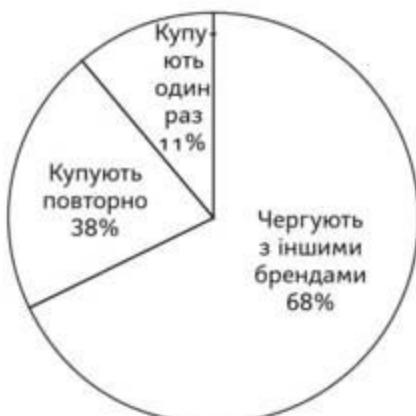


Рис. 1.3. База споживачів пасті Colgate
Джерело: Spaeth & Hess, 1989

На графіках зображені продажі цих брендів у розрізі разових та повторних покупок.

Виявляється, частка продажів лояльним покупцям у Colgate майже вдвічі менша, ніж у Crest. «Лояльність покупців» у цьому випадку (і в цій книжці загалом) означає, що більшість куплених ними зубних паст під час дослідження були саме цього бренда. Натомість у Colgate основна маса доходів надійшла від продажів так званим «перебіжчикам» — споживачам, які купили бренд бодай один раз за період проведення дослідження, а решту разів віддавали перевагу пасті інших брендів.



Як зростають бренди

Байрон Шарп

У чому секрет успішного зростання компанії? Фірми, що здійснюють маркетингові дослідження, запевняють: тільки вони можуть сказати, росте ваш бізнес чи занепадає. Стратегічні консультанти переконують, що лише вони здатні вивести вас на стабільний приріст частки ринку. Фахівці з економетричного моделювання вірять, що зможуть точно скомпонувати для вас маркетинговий план для максимального зростання. Та все це дурниці. Якби зростати на ринку було так просто, маркетингові директори залишилися б без роботи чи отримували б копійки. Гарантувати зростання неможливо.

Але спробувати зрозуміти механізми зростання можна, і ми про них поговоримо. Маркетингова наука вивчає це питання вже багато десятиліть і навіть здійснила кілька проривів, про які мусить знати кожен професійний маркетолог.

Бажання зростати

Чи знаєте ви бодай одного менеджера з маркетингу, який би не мріяв примножити продажі чи щонайменше знизити втрати? Зростання — невід'ємний атрибут нашої бізнес-культури. Завдання маркетингових відділів — планувати й забезпечувати збільшення продажів. Маркетингові ідеї повинні містити можливості для розвитку. Таку одержимість можна пояснити тим, що компанії зазвичай мають дуже високі постійні витрати (яких бізнес зазнає не-

залежно від того, матиме він прибутки чи ні). Отже, збільшення продажів означає зростання прибутковості, і навпаки — навіть незначне падіння продажів моментально з'їдає прибутки. Саме тому всі так женуться за зростанням.

Однак наростили частку ринку — завдання непросте. Нині конкуренція висока, як ніколи. Маркетологи працюють у поті чола, щоб бодай зберегти те, що є: щоб залишатися на місці, треба щосили бігти. А вирости за допомогою цінових акцій майже неможливо, оскільки мережа роздрібної торгівлі не витримає такої кількості промоцій.

Чи впливає нестримне зростання продажів на прибуток у тривалій перспективі — питання й досі відкрите. Та зупинімось на тому, що було б непогано дізнатися, як збільшити частку ринку та захистити себе від збитків.

Чим відрізняються великі бренди від малих

Почнемо з порівняння брендів-конкурентів, що мають різні частки ринку. У змаганні за продажі беруть участь мільйони брендів — одні досягають успіху, інші — ні. Чи можливо в цьому середовищі природних експериментів загальною вартістю трильйони доларів виявити відмінності між великими й малими брендами? Так. Різницю між малими й великими, між тими, що ростуть, і тими, що згащають, видно добре.

Схоже на те, що існує фундаментальний закон розміру бренда*, який діє в багатьох категоріях на різних ринках і в різних країнах: у великих брендів відчутно більші клієнтські бази.

* Більшість досліджень цього закону, починаючи з 1960-х років, провели Ендрю Еренберг, Джералд Гудгардт та інші колеги. Його підтверджують аналітики таких великих компаній, як Kraft, P&G та Unilever, а також відомі маркетингові фірми TNS і Nielsen. Не так давно не знайомі з законом науковці відкрили його повторно — через незалежний аналіз 1000 брендів у США (Hall & Stamp, 2004), а також через дослідження брендів, що зростають, проведене організацією Research International і презентоване Джимом Фінклі у 2003 році.



Як збільшити базу клієнтів

Байрон Шарп

Що відбувається, коли бренди зростають або слабшають

Відповідно до закону подвійної загрози, коли збільшується частка ринку бренда, його база клієнтів також розширяється. Приріст клієнтської бази може бути спричинений двома факторами: поліпшенням механізмів залучення або зниженням кількості втрачених клієнтів. Щороку бренд втрачає частину клієнтів, і це відомий факт. Якщо маркетологам компанії вдається поліпшити коефіцієнт утримання, її клієнтська база примножується.

Отже, теоретично базу клієнтів можна розширити, якщо поліпшити або утримання, або залучення, або ж і те, і те. Логічно припустити, що, якщо клієнти будуть задоволені, їх буде легше залучити, а особливо утримати. Цій гіпотезі присвячено чимало літератури.

Звідси постає стратегічне запитання — над чим працювати — над утриманням чи над залученням клієнтів? Сучасна маркетингова ідеологія стверджує, що утримувати дешевше, ніж залучати. Але чи правда це? Яких показників варто сподіватися? І як розподілити зусилля між ними двома?

Чи справді утримувати клієнтів дешевше?

У 1990 році в *Harvard Business Review* вийшла популярна стаття до-слідників Райгелда і Сессера, у якій ішлося, що відплив клієнтів може мати «напочуд відчутний вплив на результати діяльності компанії... Якщо утримати бодай на 5 % більше клієнтів, можна майже подвоїти прибутки» (Reichheld & Sasser, 1990). Проте ця химерна заява — лише фантазія авторів. Логічно, що їхнє твердження мало б базуватися на фактах. Та насправді Райгелд і Сессер дійшли цього висновку через уявний експеримент:

Припустімо, що компанія, яка випускає кредитні картки, щороку втрачає 10 % своїх клієнтів. Звідси робимо висновок, що середня тривалість перебування клієнта з компанією — 10 років. Якби фірмі вдалося знизити коефіцієнт відпливу клієнтів до 5 %, то середній період «лояльності» клієнта подвоївся б до 20 років. Оскільки клієнт щороку приносить компанії прибутки, то що довше він буде з нею, то більше грошей вона заробить.

Виходить, ніяке це не наукове дослідження, а всього лише аналітично-тавтологічний висновок — усе одно, що сказати: «Якщо я виграю лотерею, то стану багатшим». Це правда, але аж ніяк не дивовижне відкриття.

По суті, автори ввели читачів в оману хитрою манерою викладу матеріалу, адже:

- вони знижують коефіцієнт втрати клієнтів не на 5 %, а на 5 процентних пунктів, тобто скорочення з 10 до 5 % — це скорочення вдвічі, або на 50 %;
- їхній уявний експеримент стосувався не прибутковості компанії, а «прибутковості від клієнта», а це різні речі. По суті, вони дійшли висновку, що якщо клієнт купуватиме в компанії довше, то принесе їй більше грошей*.

* Насправді авторам слід віддати належне: вони цього не приховують. Попри неоднозначність викладу матеріалу — ці звинувачення цілком заслужені, — Райгелд і Сессер чітко вказали, як дійшли таких висновків.



Які клієнти найважливіші

Байрон Шарп

Складність не в тому, щоб прийняти нові ідеї,
а в тому, щоб позбутися старих.

Джон Мейнард Кейнс*

Тямущі маркетологи знають: щоб заохотити людей купувати більше, потрібно охоплювати всіх покупців у категорії та всіх клієнтів бренда — як активних, так і малоактивних.

Смерть масового маркетингу

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

Масовий маркетинг (маркетинг, зорієнтований на все населення) — прагнення продати всім покупцям певної категорії. Із таким підходом у бренда буде багато випадкових покупців, а також низька лояльність і нестабільні стосунки з ними.

Цільовий маркетинг не має на меті продати всім споживачам певної категорії; він спрямований або на активних покупців бренда, або на конкретний сегмент людей.

* Цит. за (Drexler, 1987).

Двадцять років тому Філіп Котлер і його колеги заявили, що масовий маркетинг — це старомодно (Kotler et al., 1998). «Сучасний» маркетинг у їхньому розумінні — це позиціювання, таргетинг, робота з лояльними активними покупцями, утримання (а не залучення) і акцентування на окупності інвестицій (ROI). Дивно, але підручники підхопили цю «нову» ідею і не втомлюються її повторювати. Сьогодні модно будувати маркетингові стратегії на нових «нішевих» медіа з низьким охопленням, щоб досягнути «взаємодії зі споживачами». Національні телеканали й газети, якими деякі маркетологи успішно послуговуються й досі, вийшли з моди. Сучасні тенденції — це програми лояльності, вебсайти для прихильників бренда (як-от Bud.tv для любителів Budweiser), співпраця з «лідерами думок», управління взаєминами з клієнтами та «нові медіа».

Однак нинішні покупці страшенно зайняті, і бренди воюють за їхню увагу. Підтримувати тісні стосунки з великою кількістю клієнтів ще ніколи не було так складно. Логічніше було б не відмовлятися від інструментів масового маркетингу, а опановувати їх. Науковий аналіз поведінки покупців та ефективності бренда свідчить: масовий маркетинг необхідний і для підтримання бренда, і для його зростання.

Не одне десятиліття науковці досліджують частоту продажів та її статистичний розподіл, тобто скільки людей купують продукт чи послугу бренда раз на рік, двічі на рік, тричі тощо. Закономірності поведінки покупців нечасто вивчають у бізнес-школах, але компанії стикаються з ними щодня. На цих закономірностях ґрунтуються успішні техніки прогнозування продажів та моделі виходу в ЗМІ.

Сьогодні ми багато знаємо про те, як часто люди купують і як покупці відрізняються між собою. Нам відомо про різні вподобання споживачів. А ще — скільки яких покупців на ринку. Це дуже цінна інформація, яка поліпшує планування, прогнозування та розуміння продажів. Це неабияке наукове досягнення, про яке повинні знати всі маркетологи.

Малоактивні покупці — важливі

Малоактивні покупці є в кожній компанії. Це люди, які згадують про бренд нечасто, але їх багато, тому саме вони забезпечують значну частину продажів.