

RELEVANCE

The Power
to Change Minds and Behavior —
and Keep You Ahead
of the Competition

Andrea Coville

with Paul B. Brown

РЕЛЕВАНТНОСТЬ

Сила,
которая меняет взгляды
и поведение потребителей
и позволяет всегда опережать
конкурентов

Андреа Ковилл



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 658.81
ББК 65.291
К56

Andrea Coville with Paul B. Brown

RELEVANCE

The Power to Change Minds and Behavior — and Keep You Ahead
of the Competition

Перевод с английского О. Киселевой

Оформление обложки Е. Соколова

Ковилл А.

К56 Релевантность. Сила, которая меняет взгляды и поведение потребителей и позволяет всегда опережать конкурентов /А. Ковилл ; пер. с англ. О. Киселевой. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2015. — 224 с.

ISBN 978-5-389-08972-3

Сегодня люди перегружены информацией, им некогда рассматривать и обдумывать сотни коммерческих предложений, но в то же время, приобретая даже самые простые вещи, они оценивают множество характеристик предлагаемого продукта и реагируют на те, которые точно соответствуют их ожиданиям и представлениям о качестве. Чтобы обеспечить релевантность ответа компаний на запросы потребителей, Андреа Ковилл, топ-менеджер одного из ведущих мировых коммуникационных агентств, предлагает руководствоваться сформулированным ей принципом. Она уверена: если компания построит работу на одной важной и привлекательной черте бренда, то сможет реально увеличить количество своих клиентов. В книге четко и подробно рассказано о том, как достичь соответствия товаров и услуг запросам и нуждам людей. Методика А. Ковилл помогает освоить работу с новыми механизмами изменения поведения потребителей и дает отличные результаты с первых шагов ее использования.

УДК 658.81

ББК 65.291

ISBN 978-5-389-08972-3

First published by Bibliomotion, Inc., Brookline, Massachusetts, USA.

This translation is published by arrangement with Bibliomotion, Inc.

© Andrea Coville, 2014

© Киселева О., перевод на русский язык, 2015

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015

АЗБУКА БИЗНЕС®

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Оглавление

<i>Предисловие</i>	9
<i>Глава 1. Является ли ваша компания значимой?</i>	
<i>Почему ответ на этот вопрос так важен</i>	28
<i>Глава 2. Все носит личный характер</i>	
<i>Ваши отношения с клиентами</i>	45
<i>Глава 3. Измерение значимости I (количественное)</i>	
<i>Дифференцированный подход</i>	52
<i>Глава 4. Измерение значимости II (качественное)</i>	
<i>Работа с «Моделью значимости»</i>	71
<i>Глава 5. Измерение значимости III (обстоятельства)</i>	
<i>Содержание, контекст и контакт</i>	85
<i>Глава 6. Значимость. Ради чего стараться?</i>	
<i>Реальные плоды</i>	100

<i>Глава 7. Как можно стать (и оставаться) значимым</i>	
<i> Не меняя своей сути</i>	<i>118</i>
<i>Глава 8. Значимость и инновации</i>	
<i> Почему они так тесно связаны</i>	
<i> друг с другом</i>	<i>135</i>
<i>Глава 9. Как стать «никому не нужным»</i>	
<i> Возможно, вы уже невольно идете в сто-</i>	
<i> рону «ненужности», сами того не желая</i>	<i>148</i>
<i>Глава 10. Как вернуть значимость</i>	
<i> Задача сложная, но решаемая</i>	<i>158</i>
 Заключение	
<i>Общие выводы</i>	<i>175</i>
Организационная значимость, факторы	
и характеристики	
<i>Исследование Brodeur Partners</i>	<i>183</i>
Благодарности	205
Примечания.....	206
Об авторе	210

*Посвящается Джону Бродо.
Ты первым оценил и поддержал мою идею,
вдохновил на создание настоящей книги.
Ты поверил, что она должна быть написана,
и это помогло мне начать.*

Предисловие

Большинство организаций ежегодно расходуют миллиарды долларов на то, чтобы убедить людей в необходимости купить какой-то товар, выбрать тот или иной бренд, поддержать конкретного кандидата или принять участие в некоем мероприятии. И все же, мы думаем, многие согласятся с тем, что все эти маркетинговые и рекламные кампании, инициативы в области связей с общественностью, программы распространения информации, стратегии достижения общественных перемен зачастую, мягко говоря, менее эффективны, чем хотелось бы. Если говорить честно, то компаниям нужна помощь в установлении продолжительной связи с людьми, на которых они хотят повлиять.

Создание такой связи требует единого и надежного принципа, который позволит обеспечить стабильную эффективность всех маркетинговых и коммуникационных

усилий, и на страницах этой книги мы хотим предложить вам такой принцип: его можно описать с помощью всего одного слова, и это слово — «значимость». Нужными, релевантными, отвечающими запросам людей могут быть только по-настоящему значимые вещи.

Словарь Merriam-Webster определяет значимость как «наличие практической и особенно социальной применимости». И хотя все согласны с данным определением, большинство людей не вчитываются в него как следует и делают наибольший упор на практической стороне вопроса. В целом это можно понять, ведь совершенно верно, что предложение компании должно максимально полно удовлетворять потребность клиента.

Однако только релевантности недостаточно, поскольку клиенты становятся все более непостоянными и избалованными. Они всегда ждут от компаний лучших предложений. Такова цена входа в бизнес, которая тем не менее не гарантирует долгосрочных отношений с потребителями. Компания может допустить ошибку или клиенту попадетс на глаза конкурирующая организация, которая предлагает продукцию чуть более высокого качества или просто по более низкой цене, — и все, клиент ушел.

И вот тут-то на сцену и выходит эмоциональный фактор значимости. Если продукция компании находит отклик у потребителя, если она имеет для него еще какой-то смысл кроме полезности, тогда отношения клиента с компанией будут более глубокими, длительными и прибыльными. Например, стоимость и надежность продукции являются основными аспектами для идеального качества обслуживания клиента. Эти два

фактора являются необходимыми, но они не обеспечивают компании конкурентных преимуществ, потому что конкуренты в борьбе за рыночную долю со своей стороны также предлагают их клиентам.

Если компания может предложить только то, что продают другие, она никогда не сможет добиться успеха, но если пойти дальше, то согласно результатам нашего исследования, покупатели «поколения Y»^{*} гораздо чаще (почти вдвое чаще представителей поколения «бэби-бума») говорят, что их любимый магазин обеспечивает опыт, которым они хотели бы поделиться с другими. Это означает, что «желание поделиться» характеризует новый социальный опыт, который данное поколение ищет онлайн и офлайн. Это то, что должно быть важно и полезно для них.

Значимость — это самое важное качество или позитивный опыт, которые могут предложить потребителям бренд или магазин.

Попробуем объяснить, почему значимость является такой важной характеристикой, определяющей степень релевантности. В отличие от других аспектов, на кото-

^{*} Поколение людей, родившихся после 1981 года и встретивших новое тысячелетие в молодом возрасте, характеризующееся прежде всего глубокой вовлеченностью в цифровые технологии. — *Прим. пер.*

рые ориентируются маркетологи (вроде привлечения, группировки, удержания и увеличения числа клиентов, количества кликов и «сарафанного радио»), значимость обладает силой изменять мнение и поведение людей. Например, покупатели «поколения Y» ищут тех ритейлеров, что могут предоставить соответствующий сервис и опыт, которым хотят поделиться, остальные же продавцы их просто не интересуют.

Посмотрим с другой стороны

Есть еще одна причина, по которой значимость является таким важным аспектом. Невозможно убедить людей что-то делать, если они вас не слышат. Конечно, можно попробовать «увеличивать громкость» своих сообщений до тех пор, пока люди не поймут, что вы пытаетесь что-то им сказать. Но потребители обратят внимание на вас только в том случае, если вы сможете создать эмоциональную связь. Чтобы люди серьезно отнеслись к вашему сообщению, и оно нашло отклик у аудитории, оно должно носить личный характер, быть персонально релевантным.

Эмоциональная связь также объясняет, почему клиенты остаются с вами. Потребители легко переходят от одного бренда к другому, и ваши клиенты начнут уходить, если не будут ощущать личной связи с вашим предложением. Все это явно указывает на то, что в отношениях потребителей с компаниями и брендами на фоне других событий должна чувствоваться настоящая сила, глубина и устойчивость.

К сожалению, многие организации даже не думают о том, важны ли они для клиентов, и, что хуже того, они не могут это выяснить.

В данной книге мы вместе рассмотрим каждую составляющую феномена значимости и подумаем о способах ее создания и сохранения. В итоге вы поймете, насколько важен подобный инструмент, а также узнаете, как его использовать для влияния на каждый аспект коммуникативного процесса.

Давайте начнем с разговора о том, почему значимость обязательно должна сопутствовать релевантности.

Тогда и сейчас

Раньше мир был проще. Компании, которые просто предлагали товары, услуги или мероприятия, буквально процветали. У людей тогда был меньший выбор, чем сегодня, во всем: от покупки вина до источника получения новостей. Если компания могла предложить хорошую историю, товар или услугу, то этого обычно было достаточно, чтобы заработать на продаже или мероприятии.

Сегодня мир уже не так прост и многое в нашей жизни усложнилось. Перед компаниями стоит новая трудность: людей, внимания которых они пытаются добиться, постоянно «атакуют» коммерческими предложениями. Это делает потребителей более циничными, и, кроме того, у них нет времени, чтобы рассматривать каждое из сотни сообщений. Современные потреби-

тели имеют огромный выбор и разные возможности этого выбора. Людям доступны терабайты информации в сети, дающие возможность узнавать, что предпочитают друзья и знакомые из тех товаров и услуг, которые они рассматривают.

Как старая идея вновь стала актуальной

Ускорение темпов жизни в современном мире объясняет, почему такое старое понятие, как «значимость», вдруг снова стало актуальным.

Раньше мы относились ко многим вещам, как к само собой разумеющимся: если мы сегодня в деле, то так будет и завтра; тот, кто сегодня стал нашим клиентом, останется им и завтра.

Раньше мы считали, что являемся фигурами значительными по определению, ныне же мы на своем горьком опыте убедились — в настоящее время такой ход мысли уже не соответствует действительности.

Сегодня нужно делать свой бизнес значимым для потребителей, отвечающим на запросы людей, иначе завтра вы можете оказаться у разбитого корыта.

Ваш бизнес должен быть релевантным, в противном случае вы потерпите крах.

Количество сообщений, коммуникационных каналов и тем увеличивается, а времени на их рассмотрение становится все меньше, поэтому в этом новом сложном мире компаниям необходим надежный способ эффективной коммуникации. Это должен быть способ, который позволит организациям быстро адаптироваться к стремительно меняющейся обстановке и при этом не жертвовать своей сутью.

Компаниям необходим способ связи с клиентами, которых они хотят привлечь. Каждый продукт, бренд и мероприятие — это возможность для установления связи. Как же понять, что выберет клиент? Стоя перед огромным выбором, люди обычно склоняются к тому, что имеет для них наибольшее значение, к тому, что кажется им самым важным. Люди выбирают самое значимое для себя.

Значимость, которую часто упускают из виду и недооценивают (см. врезку выше), явилась идеальным принципом для создания эффективных маркетинговых программ в том новом, непредсказуемом и сложном мире, где мы живем.

Суть в значении

Говоря простым языком, значимость — это то, что по-настоящему важно, что обладает наибольшим весом в нашей жизни. Значимость — это интересный и важный опыт продукта, бренда, кандидата или цепочки событий, с которыми мы можем установить связь; это опыт, который, как мы уже поняли, меняет не только мнение людей, но и, что более важно, их поведение, а также стабильно удерживает это изменение. Под новым поведением мо-

жет пониматься покупка продукта, поддержка кандидата, рассказ другу о том, что вы узнали, пожертвование на благотворительность или похудение.

Значимость — это интересный и важный опыт продукта, бренда, кандидата или цепочки событий, с которыми мы можем установить связь.

Рассмотрим пример студентки-первокурсницы, которая задается вопросом: «Да какой смысл этой геометрии в моей жизни?» Ее оценки по предмету не блещут до тех пор, пока она не понимает всю прелесть конкурсов робототехники, которые открывают большие карьерные перспективы. Вдруг у геометрии появился смысл. Он приходит в виде восторга, который она переживает, когда создает нечто прекрасное своими руками и участвует вместе с группой своих однокурсников в различных научных и математических конкурсах. Внезапно геометрия стала значимой. Она релевантна новым потребностям. Новое поведение заключается в том, что студентка посвящает больше времени изучению материала.

Часто причиной возникновения значимости становятся факторы, находящиеся за пределами логики. Например, на сознательном уровне все знают, что курить вредно. Однако эта информация не является достаточно существенной для человека, которого успокаивает действие никотина; или для того, чьи друзья и семья курят и кто смакует землистый

запах свежего табака; или для человека, у которого первая чашка кофе утром ассоциируется с сигаретой.

Этот момент является очень важным, поэтому давайте еще немного о нем поговорим.

На тех ли ценностях вы концентрируетесь?

Согласно исследованию Brodeur Partners, большинство американцев ставят на первое место в жизни заботу о семье и друзьях. Маркетологи частенько увлекаются такими данными, как свойства продукта и область его применения, в то время как промоутеры здорового образа жизни сосредоточиваются на важности самопознания и смысла. Но тем и другим нужно помнить, что люди больше всего ценят тот продукт, который лучше всего удовлетворяет потребность заботы о друзьях и семье.

Практически повсеместное стремление к заботе и состраданию может многое сказать о том, какие свойства продуктов жизненно важны для людей.

Хорошо, когда смартфон тонкий, легкий, быстро работает и имеет много приложений, но еще лучше, когда с его помощью родители могут общаться с детьми через океан. Автомобиль класса люкс — это, конечно, прекрасный способ рассказать всем вокруг о своем материальном статусе во

время путешествия, но еще больший его плюс заключается в высоком уровне безопасности во время передвижения с детьми. Система защиты программного обеспечения является ценной, когда помогает предотвратить потерю важных данных, но более ценное ее достоинство в том, что она помогает оставаться «на плаву» компании, сотрудники которой таким образом могут обеспечивать свои семьи.

Надо понимать, что за каждым продуктом, брендом, идеей, кандидатом или мероприятием стоят люди, семьи, их представления и личные истории. Найдите этих людей. Узнайте эти истории. Чтобы ваши сообщения были по-настоящему значимы, обращайтесь к самым сокровенным человеческим переживаниям.

Возможно, при составлении маркетинговой программы мы далеко не в первую очередь вспоминаем о значимости, хотя надо бы поступать именно так.

Несмотря на то что это слово в нашу новую эпоху коммуникаций наполнено новыми значениями, все равно оно остается серьезным и сильным понятием, говорящим о важности глубоких, продолжительных и честных отношений, о создании серьезной приверженности продуктам, брендам и идеям, достаточной для изменения поведения.

Три измерения значимости

Как вы собираетесь создавать приверженность потребителей на основе значимости? Мы выделяем три разных способа, которые необходимо применять совместно. Подробнее обсудим их ниже, а пока ознакомьтесь с кратким описанием.

1. Сегментация

Вы не можете полностью угодить каждому. Но вы можете стать значимым для всех людей, опираясь на отдельные аспекты своего предложения. Вы сможете выяснить, какая характеристика найдет отклик у клиентов, разделив свой маркетинг на узкие категории возраста, дохода, пола, образования, географии, жизненного опыта, интересов, политики и т. д. Подобная группировка позволит определить, как можно сделать ваше предложение релевантным для людей в каждой категории.

Рассмотрим самый простой пример — покупка яиц. Раньше у людей был простой выбор: белое или коричневое. Сегодня продажи можно сегментировать иначе. Получены ли эти яйца от кур, выращенных без использования стимуляторов роста? Местного ли они производства? Когда они были взяты из-под кур? Это были куры на свободном выгуле? Кормили кур натуральным кормом? Упаковка сделана из бумаги или пенопласта? Упаковка пригодна для переработки? Она сделана из переработанного сырья или первичного?

Сегодня упаковочный материал может оказаться основным фактором для принятия решения о покупке яиц, хотя только вчера вопрос стоял просто о наличии яиц в магазине. В современном мире покупка даже самого простого товара подразумевает множество аспектов, которым люди уделяют внимание и которые важны и значимы для них.

2. Влияние нематериального аспекта

Существуют четыре компонента в вопросе создания значимости. Эти четыре фактора в совокупности влияют на реакцию потребителей в ответ на ваше предложение, пусть часто и на уровне, на котором они не могут четко объяснить свое решение.

Разум. Конечно, это важный фактор для того, чтобы обеспечить необходимые вам изменения в поведении потребителя. Вы же хотите, чтобы клиенты логически оценивали ваше предложение?

Сенсорика. Как продаваемый товар выглядит, пахнет, звучит, каков он на вкус? Этот аспект компании часто упускают из виду, а не следовало бы! Когда хирургу на выбор предлагают два одинаковых в работе медицинских инструмента, он выбирает тот, что удобнее держать. И конечно, для пользователей продукции Apple значение имеет не только производительность устройства, но и его внешний вид.



Общество. Мнение друзей и авторитетных людей всегда является важным для потребителей, а при помощи интернета стало гораздо проще выяснять, что они думают.

Ценности. Что является важным для человека, внимание которого вы хотите привлечь?

Вот как все эти четыре элемента работают на практике. Возьмем ситуацию: идет дождь, а у вас нет зонта.

Разум подсказывает, что нужно купить зонт.

Как конкретный зонт вы держите в руке? Удобно ли? Сенсорика тут чуть ли не важнее, чем разум. Если зонт неудобный, то все закончится тем, что вы промокнете.

Дальше, если все люди вашей профессии ходят с черным зонтом, то вряд ли вы сочтете нужным приобрести розовый зонт. Это общественный фактор.

Итак, вы хотите черный зонт, но какой именно? Возможно, для вас важно, чтобы зонт был произведен местной фирмой или был той же марки, что и зонт вашего отца и деда. Эти эмоциональные факторы отражают ценности человека.

3. Влияние обстоятельств

Здесь мы рассматриваем значимость через призму ее содержания, контекста и контакта.

Содержание сообщения, то есть, например, слова и картинки на веб-странице, — это первичный инструмент для формирования у аудитории представления о значимости и важности товара.

Контекст, под которым мы подразумеваем время и место, является еще одним важным фактором. То, что имеет значение утром (двойной эспрессо, например), вечером уже может быть неактуальным.

Контакт — это третий фактор. Значимость зависит от посредника и источника сообщения: получаем ли мы его от ребенка, врача, из рекламы или от политической партии. Например, эксперты по коммуникациям ищут способы вызвать онлайн-разговоры и поведенческие реакции. То, что когда-то было искусством, быстро становится наукой.

По нашему мнению, одним из лучших способов рассказать об аспекте обстоятельств — это рассказать о так называемой «правдивой антитабачной кампании». На протяжении десятилетий активисты антитабачного движения твердили, что курение убивает, но подростки продолжали курить. А потом несколько умных взрослых людей сели и поговорили с юными курильщиками. Они быстро поняли то, что и так знает каждый родитель: чтение нотаций подростку — это самое худшее, что можно сделать.

Курение среди подростков — это в большей степени проявление бунта против родителей. По иронии судьбы ни один институт не обладает такой властью, как влиятельная, замкнутая и умеющая манипулировать система табачной промышленности. Именно от этого и оттолкнулась «правдивая антитабачная кампания», призванная рассказать подросткам, как табачная промышленность пытается ими манипулировать.

И это оказалось правильным. Подростки услышали факты о табачной промышленности в целом и ее мар-

кетинговых подходах в частности и взбунтовались уже против табачных компаний. Такая реакция породила новую социальную норму, согласно которой курение — это вовсе «не круто». Национальный институт здравоохранения заявил, что данная кампания стала основной причиной снижения числа юных курильщиков на 300 000 человек только за год.

Задача значимости

Здесь мы расскажем о четырех важных фактах, касающихся феномена значимости.

1. Ценность значимости сегодня выше, чем вчера.

И вот почему: выбор подорвал традиционные отношения между продавцом и покупателем. Сейчас из-за широкого выбора основная ответственность за решения, что и где покупать, лежит скорее на потребителях, чем на продавцах. Кроме того, компании больше не могут прогнозировать, откуда появится новый конкурент: он может свалиться как кирпич на голову. В результате рост и возможностей, и потребностей кроется в увеличении значимости.

2. Значимость сегодня является более сложным понятием, чем вчера.

Сегодня у людей есть более широкий выбор товаров, услуг и идей, как и более широкий доступ к информации о них, и это усложняет ситуацию. Но к счастью, технологии, которые усложнили достижение

значимости, также помогают нам определять, выделять и привлекать внимание нужных нам людей.

3. Значимость сегодня труднее создать, чем вчера.

Технологии открыли людям доступ к широкому выбору не только товаров на рынке, но и инструментов для их оценки. Кроме того, у людей появилось больше возможностей реализовать свой выбор. Все, что требуется от потребителей, — это одним нажатием клавиши выбрать желаемый товар, независимо от того, где он находится.

4. Значимость труднее сохранить, потому что...

(см. выше пункты 1, 2 и 3).

Почему сохранять значимость так трудно?

Вспомним, что мы говорим о значимости из-за ее сильного влияния в бизнесе. Предприниматели заинтересованы в том, чтобы превратить людей в своих клиентов или сторонников и удерживать их на своей стороне и впредь. Короче говоря, мы пытаемся изменить их поведение и удерживать это изменение.

Оказывается, существует пять стадий изменения поведения: отсутствие осознания проблемы, обдумывание, подготовка, действие, поддержание¹.

Давайте вернемся к табачному примеру. Во время изучения попыток изменить привычку курения исследователи выяснили следующее.

Как только человек попадает на стадию обдумывания, он начинает интересоваться и реагировать на различные исследования в качестве источника информации о курении. Те, кто перешел на стадию подготовки, выражают намерение изменить свое поведение и ищут для этого возможности. На стадии действия и поддержания люди активно отказываются от привычки курить, меняют обстановку и понимают степень важности социальных стимулов. Те, у кого происходит рецидив, возвращаются на более ранние стадии с намерением снова отказаться от своей вредной привычки².

Таким образом, можно сделать вывод, что обращения к ранним последователям продукта и его поздним приверженцам будут отличаться друг от друга, так же как и обращения к политическим активистам и неактивным избирателям. Зачастую одного только правильного обращения недостаточно. Для того чтобы стать релевантным и значимым для потребителя, обращаться к нему следует в нужное время, в нужном месте и адресовать послание нужному человеку.

Риск без значимости

Наверное, где-то в глубине души вы понимаете опасность для компании, которая принимает как данность свою значимость для клиентов. Сегодня она наслаждается успехом, но не думает о том, что ее клиенты, возможно, готовятся уйти к другому продавцу. Слишком

часто организации предполагают, что логика и разум должны обеспечить желаемое поведение клиентов: потенциальный клиент перейдет к нам, потому что наше предложение лучше. Они забывают, что кроме логики еще есть эмоции, чувства и социальные мотивы.

Является ли ваша компания значимой для потребителей?

Как мы уже поняли, значимость — это глубокое понятие, которое может оказывать сильное влияние на любую маркетинговую программу. На самом деле, возможно, это самый важный маркетинговый инструмент в сегодняшнем мире, и мы настоятельно рекомендуем внедрять его в вашу бизнес-стратегию и тактику.

Теперь, когда мы рассмотрели, что такое значимость, откуда она появилась, каковы ее характеристики и возможности внедрения, остался только один вопрос. Насколько она собственно важна? Что делает ее ключевым понятием в современном хаотичном мире? Почему это понятие заслуживает внимания компаний?

Во-первых, значимость направлена на достижение результата, а именно на изменение поведения потребителя. Конечно, такие понятия старой школы, как «узнаваемость» и «привлечение клиентов», могут использоваться в качестве инструментов для этого, но их одних недостаточно. Значимость направлена на достижение конечной цели: на формирование желаемого поведения.

Мир вышел за пределы шума, вспышек, блеска, шока, меркантильности и децибелов. Мир желает содержания, он хочет, чтобы мы действовали по сути.

Настало время аутентичности, понятности, скромности, взаимоуважения.

Поэтому значимость должна быть частью каждого вашего предложения.

Люди имеют огромный выбор того, куда можно потратить деньги и кому отдать свое предпочтение. Если вы не можете быть значимым, люди пойдут в другое место.

Ну что ж, теперь, после такого предисловия, мы можем перейти к работе.