

СБОРНИК СТАТЕЙ

Новая эра маркетинга

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву

www.учебники.информ2000.рф.



СОДЕРЖАНИЕ

Куда катится мир

Денис Песков

Маркетинг в эпоху Alexa

Нирадж Давар, Нил Бендл

Новая эра маркетинга

Юлия Фуколова

Пять мифов о шопинге

Джереми Спорн, Стефани Таттл

Маркетинг через кожу: как тело реагирует на вирусную рекламу

Джейкоб Джонс, Мэттью Гиллеспи, Келси Либерт

Самая загадочная работа XXI века

Яэль Гартен

Что привлекает шопоголика

Лояльность не главное

Лафли Алан, Роджер Мартин

Три цены одного товара

Рафи Мохаммед

Как повысить эффективность многоканальных продаж

Куда катится мир

Денис Песков

Что люди будут есть, пить, смотреть и вообще как будут жить лет через пять-десять? Марк Пенн, социолог и политтехнолог, приводивший к победам мировых лидеров, собрал явления, пока не ставшие мейнстримом, но уверенно набирающие обороты в США и в мире. К его рекомендациям стоит прислушаться, ведь когда-то он привел к победе Билла Клинтона и Менахема Бегина! Избирательной кампании Клинтона, например, он указал на такой влиятельный сегмент избирателей, как «soccer mom» (матери, ставящие интересы семьи выше собственных и, в частности, тратящие уйму времени, развозя детей по спортивным секциям). Британская консервативная партия, ссылаясь на предыдущую книгу Пенна, ввела налоговую льготу для пар, живущих врозь, Всемирный экономический форум провел семинар о микротрендах. На выявленных им тенденциях зарабатывают миллионы. Последняя книга Пенна называется «Microtrends Squared: The New Small Forces Driving the Big Disruptions Today».

Рост количества не состоящих в браке взрослых уже озолотил сайты знакомств. «Холостые» меньше готовят, чаще посещают кафе и в целом больше тратят на себя. Перспектива, однако, остается неясной: старость в одиночестве всегда была одним из страхов, толкавших людей под венец. Пенн верит, что брак опять войдет в моду, и даже предлагает ввести государственное экономическое поощрение этого шага.

Одним из самых больших прорывов в сфере услуг будет улучшение качества жизни пожилых, особенно одиноких. Уже сейчас самая быстрорастущая когорта населения — люди возраста 90+, а геронтология — весьма многообещающая врачебная специальность XXI века.

Вообще старики (наряду с ВПК) — двигатели прогресса. Сейчас уже появились роботы, которые наблюдают за пожилыми, контролируя прием лекарств и проводя очередные анализы. Но дело не ограничивается роботами-няньками и компаньонами по домино. Ради комфорта по-

жилых улучшают тротуары и уличное освещение, увеличивают шрифты, замедляют эскалаторы.

Питание жителей стран первого мира по-прежнему подвержено моде. За последние десять лет мы видели взлеты и падения нескольких диет и гастрономических школ, из которых наиболее заметной стала победа протеинов над углеводами. Это большая удача для животноводов и рыбаков, но удар по земледельцам. Более всего от новой диеты выиграли птицефермы: потребление выросло на 300%. Рыбные и креветочные фермы тоже среди победителей, а в убытке — производители сладкой газировки (даже диетического варианта), бекона и макаронных изделий. Интересные горизонты открываются для пионеров «чистого» мяса (мускулы, выращенные отдельно от животных) и использования насекомых в качестве источника протеина (с 2015 года в США продаются энергетические батончики Chapul, сделанные из сверчков). Несколько более туманны перспективы инновационных, но однообразных питательных смесей типа Soylent. Впрочем, и здесь зарекаться нельзя — число озабоченных своим питанием все растет, а когда к этому добавляются маркетинговые усилия, «выстрелить» может даже безглютеновая диета, которая однозначно показана совсем немногим. К сожалению, случаются и не столь безобидные перегибы — весьма опасным является тренд диетических вывертов в детском питании.

Среди всех форм заботы о здоровье лидирует йога: в США за 2008—2016 годы число практиковавших удвоилось и составило 36 млн. Но не отстают и сферы менее полезного досуга: компьютерные игры уже серьезно мешают подростку состояться в реальной жизни. Работа по законодательному регулированию игр и приложений даже в развитых странах еще в начальной фазе, поэтому, как выражается автор, в этой области еще царит «дух Дикого Запада». Компьютерная игромания стала новым курением.

Роботы помогут человеку и в другом любимом занятии — сексе, причем есть основания ожидать прорыва в КНР, где половой дисбаланс, спровоцированный политикой одного ребенка, привел к самому большому проценту холостяков. Китай, по-видимому, останется единственной надеждой и для Голливуда: жители Азии рады выбираться

из дома и заполнять мультиплексы. На остальных рынках студии теснят потоковые сервисы Netflix, Hulu и подобные: за шесть лет число подписчиков Netflix удесятирилось. Запустив свой собственный контент в 2012 году, компания сорвала джекпот и выиграла множество «Эмми». Ее успехи на руку начинающим актерам и сценаристам: работы в шоу и сериалах становится значительно больше. А голливудские студии могут ответить лишь одним способом — оглушительными блокбастерами со значительными дорогими спецэффектами, которые не всем по карману и которые смотрятся лучше на большом экране. Именно этим объясняется волна фильмов про супергероев и «Трансформеров». Китайцы пока на них ходят охотно, а у остальных развивается другой вид зависимости — запойный просмотр сериалов.

Большое будущее у индивидуализированной одежды, но настоящий прорыв сулят приложения для смартфона, идеально снимающего мерку.

Но не у всех технологий безоблачное будущее. Пенн выделяет тренд «отключение» — отказ или снижение активности в соцсетях и даже вообще возврат к сотовым телефонам без функций смартфона: максимум с мейлом, которым на Западе тоже все чаще оказывается не Gmail, а старенькие AOL с Yahoo!

Не верит автор и в «велосипедизацию», считая это неподходящим решением для городов крупнейшей Копенгагена. В них доля молодежи увеличится не так, как стариков. Будущее, по его словам, за сервисами совместных поездок и развитием общественного транспорта, у которых велоинфраструктура отбирает ограниченные ресурсы.

Политическая напряженность тоже скажется на потреблении. Контрсанкции правительств станут все изощреннее: так, КНР ответила на идею разместить американский противоракетный комплекс THAAD в Южной Корее бойкотом 19 корейских косметических продуктов. Граждане все чаще начинают готовиться к худшему: американцы скупают участки в отдаленных районах штатов Вашингтон и Орегон и оборудуют их всем необходимым для автономного выживания. Бдительность, осторожность и здравый смысл должны помочь бизнесу учесть разнонаправленные эффекты, производимые новым уравнением микро-трендов.

Маркетинг в эпоху Alexa

Умные помощники изменяют отношения между компаниями и клиентами.

Нирадж Давар, Нил Бендл

Беспилотный автомобиль довез Лори домой и отправился восвояси на техосмотр. На пороге Лори ждут доставленные дронами посылки. Знакомый голос приветствует ее, напоминая о поездке на конференцию в Лос-Анджелес. Это робот Ева — «умная помощница» вроде разработанной Amazon программы Alexa. Лори не вникает в подробности поездки, так как Ева знает, как найти лучший рейс, отель и номер, соблюдая финансовые ограничения компании, в которой трудится хозяйка.

Разбирая покупки, Лори увидела, что Ева скорректировала список еженедельной доставки, убрав из него скоропортящиеся продукты и добавив туалетные принадлежности для путешествий и солнцезащитный крем. Видя, что у Лори заканчивается гель для стирки, бот заказал новый, но другого, менее дорогого бренда, получившего хорошие отзывы. Также Ева позаботилась о том,

чтобы по возвращении хозяйку ждали блюда из любимой службы доставки.

Помощница не только отслеживает ее покупки и путешествия, но и снижает расходы. В частности, раз в квартал проверяет все предложения по интернет-тарифам и сравнивает их с прогнозируемым трафиком Лори. Нынешний тариф выгоден, так как она пользуется связью в основном вечером и в выходные, но с приближением дня рождения количество звонков и сообщений друзьям и семье должно увеличиться. Ева нашла предложение новой фирмы, которое выглядело предпочтительным, но сразу же было перебито текущим провайдером, который заплатил за доступ к данным Евы и видит цены конкурентов. На Еву можно положиться и при покупке страховых, банковских и инвестиционных продуктов. Иногда Лори сообщала боту о своих предпочтениях (например, что может отказаться от доходных инве-

ИДЕЯ КОРОТКО

В ближайшие 10 лет умные помощники, такие как Alexa, будут влиять на то, как компании продают товары, а глобальные фирмы — бороться за гегемонию на рынке платформ искусственного интеллекта.

ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ
ИИ-помощники станут доверенными советчиками для потребителей, предсказывая и удовлетворяя их запросы, гарантируя, что обычные товары станут поступать в дома бесперебойно, как электричество, и помогая принимать сложные решения о покупках.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТВЕТ
Бренды должны будут перенести фокус своего маркетинга с потребителей на платформы ИИ, воздействуя на них таким образом, чтобы получить предпочтительное позиционирование у ИИ-помощников.

стиций в пользу «зеленых»). Но в последнее время Ева стала сама разбираться во вкусах хозяйки — даже эстетических.

Лори не знает, как справлялась бы без Евы. Она не только доверяет боту решения о сложных покупках, но и позволяет Еве рассказывать ей о новых продуктах и услугах — о существовании которых раньше даже не подозревала.

ЗВУЧИТ КАК СЦЕНАРИЙ ФАНТАСТИЧЕСКОГО ФИЛЬМА?

Но это реальность ближайшего будущего: все технологии, которыми пользуется Лори, сейчас либо в разработке, либо уже доступны и стремительно улучшаются. Amazon, Google, Baidu и другие ИТ-гиганты создали платформы искусственного интеллекта со все более квалифицированными персональными помощниками. Пока еще ни один из них не умеет всего того, что делает Ева, но разработчики явно этого добиваются — и со временем достигнут.

ИИ-помощники быстро захватывают дома потребителей. По оценкам аналитиков, Amazon продала около 25 млн интеллектуальных динамиков Echo для взаимодействия с ассистентом Alexa, и, как ожидается, к 2020 году их будет продано вдвое больше. Если вспомнить о миллионах других устройств, которые уже взаимодействуют с Alexa через приложения для iOS или Android, проникновение этого помощника на рынок еще масштабнее.

Google Assistant сейчас установлен на 400 млн устройств, главным образом на колонках Google Home и смартфонах Pixel. В этом году Apple начала продажи смарт-динамика HomePod с поддержкой Siri, а Samsung для поддержки своей ассистентской платформы Vixby AI приобрела Viv, компанию-производителя ИИ-помощников, созданную разработчиками Siri. У Microsoft и Tencent — свои платформы (Cortana и Xiaowei), а

в Китае набирают популярность виртуальные помощники Chumenwenwen и Xiaoice. Последний способен вести разговор, очень похожий на человеческий, и набрал уже 40 млн пользователей.

В ближайшее десятилетие эти и другие фирмы будут бороться на рынке потребительских платформ ИИ, а умные помощники станут основным каналом доступа к информации, товарам и услугам. Маркетинг превратится в битву за их внимание.

ИИ-помощники помогут потребителям ориентироваться во все возрастающем выборе вариантов. Каждый год люди покупают товары из тысяч категорий, рассматривая десятки или сотни предложений в каждой. Даже обычная покупка может занять много времени; если же вам нужно нечто особенное, приходится продираться сквозь тонкости разных предложений и есть риск ошибиться. Поиск новой пары обуви может быть забавным, но выбирать зубную щетку из более чем 200 вариантов довольно утомительно. Если вы ошибетесь при покупке теннисной ракетки, это всего лишь испортит вам игру, но неверно подобранные тарифный план или страховой полис могут обойтись куда дороже.

Умные помощники не только минимизируют издержки и риски для потребителей, но и обеспечивают беспрецедентное удобство. Они незаметно для вас организуют доставку обычных товаров и справятся с принятием решений о более сложных покупках, изучив ваши предпочтения в отношении цены, качества и гарантии надежности.

Воздействие всего этого на бизнес-ландшафт невозможно переоценить. Технологии, которые в корне меняют взаимодействие потребителей с рынком, обычно перестраивают и сам рынок, и компании, которые на нем работают. Например, когда в 1950-х начали расти как на дрожжах супермаркеты, невероятно важными для маркетин-

га стали масштаб компаний и средства массовой информации. Это вызвало волну слияний среди фирм, занимающихся потребительскими товарами. ИИ-платформы и персональные ассистенты аналогичным образом «перевернут игру» для брендов и ритейлеров, влияя на относительную силу игроков в цепочке создания стоимости и на саму основу конкуренции.

Наши прогнозы основаны на исследовании того, как ИТ меняют отношения между клиентами, брендами и фирмами. Мы изучили сотни академических, отраслевых и новостных статей и провели обсуждения и структурированные интервью с отраслевыми экспертами и руководителями Google, L'Oréal, EURid и других глобальных компаний (Гобинд дип Сингх и Вивек Астванш, магистранты Школы бизнеса Ричарда Айви, помогли нам с обзором литературы на ранних этапах работы). В этой статье мы подробно расскажем об изменениях, которые принесут в наш мир платформы ИИ, и объясним последствия этих перемен для маркетинговой стратегии.

МАРКЕТИНГ НА УМНЫХ ПЛАТФОРМАХ

Мы считаем, что спустя некоторое время останутся лишь несколько универсальных ИИ-платформ (см. врезку «Грядущий сдвиг платформы»). Большинство потребителей будут пользоваться только одной: ее помощник будет встроен в ваш дом, автомобиль и мобильные устройства. Платформа будет собирать и предоставлять информацию, а помощник послужит интерфейсом для вашего взаимодействия с домашними системами, приборами и оборудованием. Через него же вы будете покупать почти все товары и услуги — и чем чаще вы станете к нему обращаться, тем глубже он будет разбираться в ваших привычках и предпочтениях и тем лучше удовлетворять ваши потребности.

Сейчас маркетологи помешаны на многоканальности, но это закончится, когда ИИ-платформы, вобрав в себя все, станут мощным маркетинговым посредником, каналом сбыта, а также пунктом обработки заказов и сервисным центром. Концентрация этих функций на платформах даст их владельцам огромное влияние на рынки, а бренды окажутся в более слабой позиции. Поставщики, которые считают, что крупные

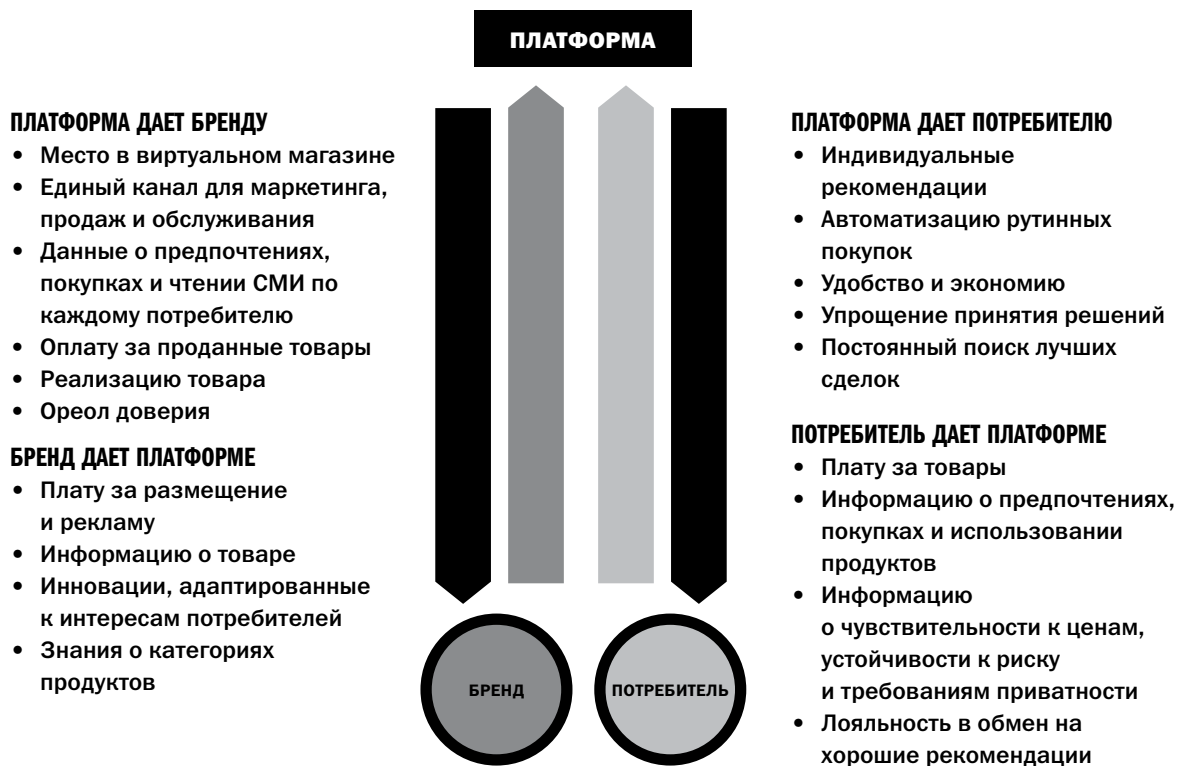
розничные сети, такие как Walmart, сейчас обладают слишком большой властью, обнаружат, что платформы искусственного интеллекта способны доминировать еще сильнее. Став основным, а то и единственным способом коммуникации с потребителями, а также хранилищем данных об их привычках, предпочтениях и тратах, платформа будет оказывать огромное влияние на ценообразование, рекламные акции и отношения с клиентами.

Сегодня успех бренда — функция качества продукта и умения завоевать доверие покупателей. Но в мире умных платформ маркетологи могут обнаружить, что такие потребители, как Лори, больше доверяют не брендам, а своим ИИ-помощникам. Во многих случаях умный бот будет намного лучше, чем бренды, справляться с задачей укрепления отношений с покупателями, понимая и удовлетворяя их потребности, гарантируя качество и последовательно ставя их интересы выше всего. Мы думаем, что ИИ-помощники завоюют доверие и лояльность клиентов лучше, чем любая из существующих маркетинговых технологий. Поэтому мы ожидаем, что фокус многих брендов сместится с укрепления прямых отношений с потребителями на оптимизацию своих позиций на ИИ-платформах. Однако в отдельных случаях стратегически для бренда может по-прежнему иметь смысл поддерживать прочные связи с клиентами вне платформ, о чем мы расскажем ниже. Эти изменения окажут влияние на компании на трех критических уровнях: привлечение, удовлетворенность и удержание клиентов.

Привлечение

Теперь, когда маркетинг использует данные о потребителях, привлечение клиентов становится эффективнее. Но до идеала по-прежнему далеко. Потребители продолжают видеть объявления, которые их вряд ли заинтересуют, и не видеть тех, что могут быть им полезны. Даже когда объявление находит нужную аудиторию, усвоить его содержание человек может не всегда: чтобы запомнить рекламу, ее нужно увидеть много раз, иначе она может исчезнуть из памяти. Люди хорошо запоминают то, что их в рекламе зацепило (например, шутку), но не название продукта и не его рекламируемые свойства.

КАК СОЗДАЕТ ЦЕННОСТЬ ИИ-ПЛАТФОРМА



Эти проблемы станут менее значимыми, когда миллиардные бюджеты пойдут не на привлечение забывчивых потребителей, а в ИИ-платформы, которые хранят всю информацию до мельчайших подробностей. Боты будут анализировать эту информацию с учетом цены и характеристик продуктов, истории покупок и отзывов (включая их подлинность и релевантность), а также предпочтений потребителя и его прошлых действий. Привлечение клиентов станет точной наукой и сосредоточится на одном канале — платформе, — а не на нескольких.

В таком мире ключом к успеху станет влияние на алгоритмы платформ. Для компаний будет важно понимать индивидуальные критерии покупок, которые ИИ отслеживает по каждому клиенту. Вероятно, им придется платить платформам за эту информацию и за листинг на платформах — во многом так же, как сейчас за размещение товара на наиболее заметных полках розничных магазинов. Сейчас, например, отели платят за то, чтобы появиться в верхней части поиска на

Expedia, а маркетологи состязаются на аукционах Google AdWords, чтобы попасть в первые строки поисковой выдачи. Хотя Amazon заявляет, что не планирует встраивать рекламу в Alexa, CNBC сообщает, что компания ведет переговоры с несколькими компаниями о продвижении их продуктов на платформе. Как пишет CNBC, эксперименты позволят Alexa делать рекомендации на основе поисковых запросов пользователя («Как отстирать следы от травы?») и истории покупок. Мы считаем, что продакт-плейсмент и рекомендации неизбежны и со временем станут основным источником дохода для ИИ-платформ.

Все эти деньги компании будут тратить на получение доступа к потребителю, отдавая платформам то, что сегодня расходуется на рекламу, оплату места на прилавках и розничные комиссии. Бренды будут строить свои предложения и инновационные стратегии таким образом, чтобы их продукты попадали в поле зрения умных помощников. Сложная экосистема, которая сейчас помогает ловить клиентов (в том числе реклам-

ные агентства), должна будет учиться продавать через ИИ-платформы. Ориентированные на них маркетинговые услуги будут более точными и понятными, чем работа нынешних специалистов по рекламе, и должны будут предоставлять подтверждения фактического поведения потребителей. Традиционные исследования рынка могут быть полностью вытеснены данными, которые бренды смогут покупать напрямую у платформ.

Удовлетворенность

Удовлетворенность клиентов повышает лояльность, долю рынка и прибыльность. Неудивительно, что маркетологи просто помешаны на ее измерении. Но представьте себе мир, где надежные данные об удовлетворенности легче получить от умных платформ, чем от самих потребителей.

Платформа служит потребителю, постоянно превосходя его потребности. Для этого она должна собирать подробные данные о покупа-

ГРЯДУЩИЙ СДВИГ ПЛАТФОРМЫ

СЕЙЧАС В ИНДУСТРИИ ИИ-ПЛАТФОРМ ПРИМЕРНО ДЮЖИНА СЕРЬЕЗНЫХ СОПЕРНИКОВ, НО МЫ СЧИТАЕМ, ЧТО В ИТОГЕ ОСТАНУТСЯ ЛИШЬ ЕДИНИЦЫ. ЧЕМ БУДЕТ ОБУСЛОВЛЕНО ЭТО УПЛОТНЕНИЕ И КАК ОПРЕДЕЛЯТСЯ ПОБЕДИТЕЛИ?

Прежде всего, у рынка высокий порог вхождения. Создание и поддержка крупной многофункциональной платформы — дело дорогое. Разработкой Alexa тысячи инженеров Amazon занимались несколько лет. Помимо огромных собственных затрат участник рынка должен привлечь на свою платформу огромный пул поставщиков, которые принесут ему данные, сервисы, специалистов и приложения. Чтобы преуспеть, платформы нуждаются в ИТ-оборудовании и надежной инфраструктуре в разных операционных системах. Масштаб и широта дают преимущество: чем больше платформа знает и умеет, тем больше у нее пользователей, а узнавая их предпочтения и привычки, она все лучше предугадывает их запросы, и ею пользуются все чаще. Учитывая трудность переноса своих данных с одной платформы на другую, пользователи все чаще будут держаться всего одной универсальной ИИ-системы. Хотя платформы меньшего масштаба (такие, как Uber или Expedia) некоторое время смогут сосуществовать с универсальными, мы полагаем, что в конце концов они в них вольются в качестве поставщиков конкретных услуг либо специальных «навыков» их ИИ-помощников.

тельских привычках и использовании продуктов и пытаться «угадать» интересы клиента: здоровое питание? снижение нагрузки на окружающую среду? финансовые продукты с долгосрочной отдачей? А может, ему важнее всего вкусовые качества, низкая цена или краткосрочная выгода? Продвинутые ИИ-платформы пойдут еще дальше и выяснят, на какие компромиссы готов пойти клиент: насколько больше денег он готов отдать за более здоровый продукт? Сколько пространства в машине можно принести в жертву ради снижения расхода топлива? Платформы даже будут знать, могут ли потребители менять привычки в зависимости от ситуации (например, человек, сидящий на диете, может сделать исключение, заказывая десерты для семейного праздника).

Благодаря всему этому умная платформа сумеет предсказать, какая комбинация функций, цены и надежности нужна этому потребителю в данный момент, даже лучше, чем он сам. Относительно примитивные рекомендательные сервисы уже двигаются в этом направлении, предлагая пользователям книги, фильмы и музыку, о которых те раньше даже не слышали — и которые им в итоге понравились.

ИИ-платформы приведут к развитию более эффективных алгоритмов сортировки и поиска. Например, потребителям, которые предпочитают отели Four Seasons, платформа вряд ли предложит забронировать номер в сети Trump Hotels. Поэтому бренды захотят позиционировать себя более точно — чтобы платформы это заметили.

Удержание

Маркетологи исходят из того, что повторные покупки указывают на удовлетворенность потребителя и являются признаком лояльности к бренду. Но многие покупают продукт снова и снова не потому, что он им особо нравится, а просто потому, что изучение альтернатив — дело хлопотное. У большинства из нас есть дела поинтереснее, чем анализировать состав стирального порошка. Зато у умного помощника время есть всегда. Он может регулярно просматривать все товары в любой категории, будь то ноутбуки или жевательная резинка, и рекомендовать нечто новое, чтобы лучше удовлетворить запросы клиента. А кто-то просто любит разнообразие, таким клиентам их

помощники будут периодически рекомендовать новые продукты.

Непрерывный анализ покупок платформами заставит бренды постоянно подтверждать свое право на завоеванные позиции, одновременно открывая возможности малоизвестным компаниям. Конкуренция станет более интенсивной.

Лидерам рынка придется все время внедрять инновации, чтобы поддерживать внимание потребителей. Зато они смогут покупать у платформ информацию, которая поможет им предотвратить уход клиента. Узнав, что потребитель собирается от него уйти (скажем, потому что он сообщил о таком желании своему помощнику), поставщик сможет быстро оценить, какой ценой стоит удерживать данного конкретного клиента, и сделать ему индивидуальное предложение, удовлетворяющее его нужды. Если клиент согласится, выиграют и он, и поставщик: компания сохраняет клиента, а тот получает более выгодные условия. ИИ-платформа, выступая в качестве посредника, создает ценность для каждой из сторон — и одновременно увеличивает собственный доход.

Новичкам данные от платформы помогут приобрести клиентов. Продвижение через умного помощника станет для них основным каналом. Конечно, едва вступившему на рынок бренду не избежать атак со стороны старожилов и других конкурентов. Секретом дифференциации — и, следовательно, удержания — будет постоянная разработка предложений, которые отвечают новым критериям выбора у клиентов. Для брендов это станет новым фокусом инноваций.

ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЗАДАЧИ ПЛАТФОРМ

ИИ-платформы преуспеют, только если потребители будут на них полагаться. Как сообщает один из руководителей платформы Google: «Нашей важнейшей задачей становится завоевание доверия». Чтобы потребители были уверены в своих платформах, те должны обеспечить выполнение трех условий: точность, объективность и конфиденциальность.

Точность

Благодаря постоянному изучению предпочтений и запросов каждого клиента алгоритмы платформ будут оттачивать умение угодить. Если

платформа в состоянии предложить альтернативу проверенному временем бренду, полагая, что потребителю она понравится больше, — и тот окажется доволен заменой, его доверие перейдет с бренда на платформу.

ТРИ ВОПРОСА ДЛЯ БРЕНДОВ

1 ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ПЛАТФОРМА?

Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим привычные платформы — платежные системы и розничные магазины. Обе выполняют функции: обеспечивают удобство, эффективность и снижение рисков — и выступают посредниками между покупателями и поставщиками. ИИ-платформы тоже обслуживают интересы нескольких сторон, включая бренды. Но, чтобы прижиться, они должны заслужить доверие потребителей: чем оно выше, тем более эффективны они как источник данных и канал продвижения. Как и в любой хорошо функционирующей системе, создание ценности для сторон создает ценность и для самой платформы.

2 ЧЕГО МЫ ХОТИМ ОТ ПЛАТФОРМЫ?

«Мы хотим, чтобы она продавала наши продукты» — ответ очевидный, но неполный. Маркетологи изначально не должны воспринимать платформу как канал продаж; она — источник информации. За определенную плату ИИ-платформы предоставляют более подробные сведения о поведении потребителей и их мотивации, нежели мог бы любой из ранее доступных инструментов. Поняв это, компании изменят все аспекты маркетинга — от сегментации и ценообразования до характеристик продукта и рекламных предложений — чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов. Платформы, в свою очередь, будут продвигать улучшенные продукты и станут тем самым идеальным каналом продаж, о котором мечтают маркетологи.

3 КАК МЫ МОЖЕМ УБЕДИТЬСЯ, ЧТО ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ВИДЯТ НАС НА ПЛАТФОРМЕ?

У брендов будет два рычага воздействия. Первый — плата за приоритетное размещение, второй — пожалуй, более мощный, — постоянное обновление своих предложений для более точного соответствия выраженным и скрытым потребностям клиентов, опираясь на данные, предоставляемые платформами. Для этого брендам понадобится усилить дифференциацию, улучшить свою способность конкурировать благодаря скорости, качеству и цене, а также научиться распознавать быстрые или едва заметные сдвиги во вкусах потребителей и реагировать на это.

Объективность

Существует изначальный конфликт интересов, который платформы должны разрешать с большой деликатностью. С одной стороны, они должны безраздельно стремиться к удовлетворению потребностей пользователя: неудача грозит потерей доверия. С другой — по контрактным соглашениям им придется предоставлять брендам приоритетное размещение и пользовательские данные. Но если люди почувствуют, что помощник продвигает бренд вне зависимости от их нужд, они перестанут доверять платформе. Поэтому ИИ-система должна либо открыто сообщать о своих связях с брендами — так делает Google, обозначая некоторые результаты поиска как рекламные, либо уделять одинаковое внимание платным и бесплатным рекомендациям. Если пользователь спрашивает ИИ-помощника, как лучше удалить пятна от травы, ответ может содержать указание на конкретный рекламируемый отбеливатель и комментарий, что отбеливатели-дженерики бывают не менее эффективны.

Конфиденциальность

Владельцам платформ, равно как и маркетологам, необходимо будет найти точное равновесие между использованием персональных данных и эффективностью ИИ. С ростом объема собираемых данных платформа работает точнее, но потребитель ощущает себя менее защищенным. Решением могут стать настраиваемые параметры конфиденциальности (как сейчас в Facebook). Пользователь сам контролирует, какой информацией он делится и с кем. Другое, более спорное решение — отстаивать позицию (как иногда поступает Google), что конфиденциальность обеспечена, раз личные данные обрабатывает машина, а не человек.

Люди всегда раскрывали личную и даже конфиденциальную информацию в обмен на удобство. ИИ-помощники способны предложить значительно большее удобство, однако их интуиция основана на гораздо большем объеме данных о конкретных потребителях, нежели у любой из ныне используемых программ. Соблюсти баланс удобства и конфиденциальности станет сложнее.

Всем компаниям, работающим с потребителями, пора готовиться к тому, что ИИ-платформы

резко изменят их отношения. Традиционно важные активы, такие как производственные мощности и бренды, станут менее значимыми по мере того, как потребитель будет все больше полагаться на умного помощника. Ценность клиентских данных и возможности ИИ будут расти. Push-маркетинг (использование платформ для продаж и продвижения продукта) станет более важным, в то время как pull-маркетинг (убеждение потребителей в необходимости искать продукт) станет неактуален. При построении бренда маркетологи будут нацелены на потребителя, но при стимулировании пробных и повторных покупок — на ИИ. Рынок станет эффективнее, но работать будет труднее из-за необходимости постоянно предлагать нечто новое, в наибольшей степени соответствующее предпочтениям публики, замеченным ИИ-посредниками.

Долгое время производители потребительских товаров стремились к максимизации масштаба из-за крупных фиксированных инвестиций в производство и бренды. Их интересовал всего один стратегический вопрос: сколько еще этого товара мы сможем продать? ИИ-платформы переводят дело в иную плоскость: важнее становится глубина взаимоотношений с потребителем и возможность предложить ему широкий спектр продуктов — в игру вступает экономия на охвате. Инвестиции в выстраивание доверия с потребителями и их умными помощниками будут оправданы, если вы получите ответ на вопрос: «Что еще нужно этому покупателю?». Всеобъемлющая маркетинговая стратегия не уйдет в прошлое — компаниям нужно будет приобретать, удовлетворять и сохранять потребителей и в мире ИИ, — но ее суть может существенно измениться.

Нирадж Давар (Niraj Dawar) — профессор маркетинга в Школе бизнеса Ричарда Айви (Канада), автор книги «Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers» (Harvard Business Review Press, 2013). **Нил Бендл (Neil Bendle)** — профессор маркетинга в Школе бизнеса Ричарда Айви (Канада), соавтор книги «Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance» (Pearson FT Press, 2015).

Новая эра маркетинга

Технологии поиска и сегментации клиентов за последнее время изменились кардинально — маркетинг окончательно стал цифровым. В ближайшие годы работу маркетологов будут определять пять глобальных трендов.

Юлия Фуколова

Пожалуй, ни одна дисциплина (за исключением информационных технологий) сегодня не развивается так быстро, как маркетинг: строить «маркетинг по Котлеру» уже невозможно. Цели профессионалов остаются неизменными — передать правильное сообщение целевой аудитории, заинтересовать ее, укрепить лояльность. Однако инструменты и каналы донесения информации изменились. Российский бизнес (кроме самых передовых компаний) пока отстает от западного, поскольку конкуренция у нас не так сильна. Но со временем на работу всех маркетологов будут влиять следующие тренды.

АВТОМАТИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА

Маркетинг превращается в технологическую дисциплину, и этот процесс необратим. Если в начале 2000-х у бизнеса было от силы 2—3 источника информации о клиентах, то сегодня данные находятся буквально повсюду.

По словам генерального директора компании CoMagic Дмитрия Кудинова, компании используют в среднем 10—20 каналов для рекламы и еще столько же для коммуникации с клиентами.

Объем информации, с которым сегодня работает маркетолог, стал больше на порядок. Усложнился и цикл принятия решений о покупке — клиенты защищаются от информационного шума, им требуется больше качественных «касаний» с брендом.

Отвечая на эти вызовы, растет индустрия ИТ-решений для маркетологов. Компания Martech Today, изучая маркетинговый технологический ландшафт в США, насчитывала в 2011 году 150 игроков этого рынка, в 2015-м их стало 2 тыс., в 2017-м их число достигло 5 тыс. Такой темп, скорее всего, сохранится и дальше. По словам директора по маркетингу сервисов «Яндекса» Андрея Себранта, в мире уже спорят, кто сегодня больше тратит денег на ИТ — СЮ или СМО (см. также статью «СМО и СЮ: две головы лучше», «HBR — Россия», октябрь 2017 г.). Расходы многих компаний на технологии сопоставимы с их рекламными бюджетами.

Дмитрий Кудинов в прошлом году посетил в США международную конференцию Martech и сделал вывод, что наиболее быстро развиваются такие сегменты, как CRM, системы для авто-

матизации вовлечения посетителей, аналитики, платформы для накопления и обмена данными о пользователях.

Кроме того, маркетологи стали активно использовать BI (Business Intelligence) — ИТ-системы, которые помогают хранить, анализировать и визуализировать информацию. По словам Кудинова, в США даже появилась профессия marketing technologist — технолог по маркетингу. Эти специалисты отвечают за интеграцию и согласованную работу всех сервисов и источников маркетинговых данных, используемых в компании.

Цель автоматизации маркетинга — ускорить выполнение рутинных операций, а также с помощью машинного обучения добиться таких результатов, которые не под силу людям. В этом плане 2018 год будет переломным: в прошлом году американская компания Adgorithms запустила робот-алгоритм «Альберт», который, как выяснилось, способен заменить целое агентство.

Один из клиентов Adgorithms, владелец марки белья Cosabella, был недоволен снижением продаж и обратился за помощью к искусственному интеллекту. Через месяц после начала работы «Альберта» рентабельность инвестиций компании в цифровую рекламу увеличилась на 50%, а объем затрат уменьшился на 12%. Если раньше соцсети генерировали 5—10% дохода Cosabella, то после сотрудничества с роботом цифра увеличилась в три раза, а прирост покупок через Facebook составил 2000%. Через полгода клиентская база компании увеличилась на 30%.

«После достижений “Альберта” в платном поиске и SMM я уже не поручу эту работу человеку», — заявила СМИ директор по маркетингу Cosabella Кортни Коннелл.

«Альберт» помог еще также нью-йоркскому дилеру Harley-Davidson. Робот выяснил, что целевая аудитория компании значительно шире, чем думали ее руководители, и нашел покупателей, о существовании которых они даже не догадывались. В итоге дилер увеличил посещаемость сайта на 566%, а продажи мотоциклов — на 40%. Как поясняет Андрей Себрант, искусственный интеллект позволяет генерировать инсайты на основе анализа данных, но «Альберт» пошел еще дальше — он сам создает и оптимизирует рекламную кампанию, поднимает продажи. Маркетологи

здесь уже не нужны. В ближайшие годы таких примеров будет больше.

ТАРГЕТИРОВАНИЕ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Массовые рекламные кампании — вчерашний день маркетинга. Традиционная сегментация ушла в прошлое, потому что сегодня есть возможность формировать группы клиентов, делать для них персональные предложения и кардинально увеличивать конверсию. Объем накопленных данных о пользователях плюс машинное обучение позволяет выстраивать с клиентами практически индивидуальные отношения.

Впрочем, как рассказала на лекции в НИУ ВШЭ руководитель службы маркетинга и развития бизнеса PwC, бывший вице-президент по маркетингу Сбербанка Светлана Миронюк, менее 20% компаний в мире использует данные для маркетинговых решений ежедневно, а в России этот процент еще меньше. Полной картины жизни клиентов пока нет ни у кого, но многие компании докупают информацию или пытаются самостоятельно аккумулировать недостающие данные.

В частности, для этого мобильные операторы открывают банки, а банки в свою очередь создают виртуальных сотовых операторов.

Компания «Вымпелком» в 2016 году проводила одновременно около тысячи маркетинговых кампаний (то есть делала конкретное предложение конкретной группе клиентов через определенный канал), в 2017-м таких кампаний было уже 6 тыс., а скоро будет еще больше. Оптимизировать эти процессы помогает машинное обучение. Также оператор выделил как минимум шесть основных крупных клиентских сегментов, с которыми нужно по-разному коммуницировать. «Изменение ценовой политики или, скажем, дизайна тарифного плана может вызвать у разных групп клиентов разную реакцию. С одними нужно разговаривать, другим приводить рациональные аргументы, третьих вообще не стоит беспокоить», — рассказывает исполнительный вице-президент по развитию массового рынка «Вымпелкома» Марек Слачик.

Для создания профиля клиентов специалисты использовали большие данные, а также соотнесли их с психологическими характеристиками. После введения подобной сегментации количе-

ство звонков в колл-центр «Вымпелкома» за год сократилось на 20—25%. К тому же, принимая звонок, оператор заранее знает, к какому психологическому типу принадлежит клиент и как лучше с ним общаться. Сбербанк к 2020 году планирует 95% своих предложений делать на основе достоверной информации о клиенте. В частности, здесь будут составлять электронные профили клиентов — по какому каналу и в какое время им удобно разговаривать, как люди распоряжаются финансами, выплачивают кредиты и т. д.

На очереди новые возможности таргетирования. Например, сайты, которые подстраиваются под конкретного клиента. Или интерактивная наружная реклама — с этим форматом уже экспериментируют разные игроки. Компания Yahoo сейчас патентует новую систему, когда рекламный билборд, оснащенный камерами, микрофонами, сканерами сетчатки глаза и системой распознавания речи, будет наблюдать за прохожими и фиксировать их реакции. В результате реклама сможет более пластично подстраиваться под кластеры проходящих людей.

СБЛИЖЕНИЕ МАРКЕТИНГА С ПРОДАЖАМИ

Отделы маркетинга больше не будут конфликтовать с отделами продаж. Так сложилось исторически, что одно подразделение тратило деньги, другое их зарабатывало. Маркетолог «цеплял» потенциального клиента, и его работа заканчивалась, а продавец не всегда понимал, кого именно ему привели. Новый подход к ведению бизнеса снимает эти противоречия. По словам Дмитрия Кудинова, в США недавно появился новый термин — *smarketing*, который обозначает активное взаимодействие между службами продаж (*sales*) и маркетинга. «Компании уже не дискутируют, нужно ли синхронизировать деятельность обоих подразделений, а скорее, обсуждают, как это сделать и какие KPI использовать. Речь идет о единой цели, общей воронке продаж и сквозной аналитике, обмене информацией о рекламных активностях и проценте закрытых сделок», — говорит Дмитрий.

Например, американская компания Domo (аналитические сервисы для интернет-маркетологов) применила *smarketing*-подход, полностью перестроив систему привлечения клиентов.

Как рассказывает Кудинов, маркетологи компании с помощью аккаунт-менеджеров выяснили, кто их самые денежные и преданные клиенты, опросили, чем привлекает их работа с Domo. Оказалось, что они потребляют сервис как «утреннюю газету» — утром изучают отчет по основным показателям бизнеса за вчерашний день, находят пару инсайтов и едут в офис внедрять идеи. Компания запустила рекламу под слоганом «Начни свой день с Domo» и привлекла новый сегмент предпринимателей, похожих по профилю на самых денежных клиентов. Все это стало возможно благодаря тесному взаимодействию маркетологов и продавцов.

Некоторые компании идут еще дальше и вводят новую должность — Chief Revenue Officer, который отвечает за поток доходов. Например, в 2016 году Марек Слачик пришел в «Вымпелком», чтобы возглавить работу блока по маркетингу массового рынка и блока по развитию дистрибуции. «Нужно сделать так, чтобы все подразделения, работающие с клиентами, условно, сидели за одним столом и договаривались, как решать конкретные задачи. А чтобы улучшить взаимодействие, мы стали использовать принципы *agile*», — говорит Слачик.

Крупные FMCG-компании уже упраздняют отделы маркетинга. Например, Coca-Cola в прошлом году объединила несколько подразделений — маркетинга, клиентский и коммерческий, а также ввела должность директора по развитию, который теперь отвечает за технологии, инновации и устойчивое развитие. Так же поступили Colgate-Palmolive, Coty и Mondelez. И этот процесс наверняка продолжится.

ВИДЕОМАРКЕТИНГ

В 2018 году нас ждет взрыв видеосмотра — таково мнение маркетологов. Как считает Светлана Миронюк, видео станет основным маркетинговым языком для продвижения товаров и услуг благодаря быстрому развитию качественных и недорогих форматов. Мозг реагирует на визуальные образы в 60 раз быстрее, чем на текст, поэтому видео — более комфортный способ потребления контента. Визуальный формат более эмоциональный, яркий, с его помощью можно рассказывать захватывающие истории про про-

дукты и бренды. К тому же видео — основной язык подрастающего поколения потребителей, которым сегодня 10—15 лет.

Согласно прогнозам Cisco, опубликованным в 2017 году в отчете «Наглядный индекс развития сетевых технологий», видео фактически захватило мир. В 2016 году доля видеотрафика составляла 67%, а к 2021-му достигнет уже 80%. Через четыре года мировой интернет будет передавать 3 трлн минут видео в месяц (эквивалентно 5 млн видеолет в месяц или 1 млн видео-минут в секунду).

Маркетологи планируют наращивать сотрудничество с видеоблогерами. Аудитория самых популярных из них превышает население целых стран, не говоря уже об отдельных СМИ. Например, видеоблогер номер один, зарегистрированный под ником PewDiePie, собрал более 58 млн подписчиков.

Однако видеоконтент — это не только реклама, живые трансляции и каналы блогеров. Компании используют в маркетинговых целях виртуальную и дополненную реальность (см. «Аватар расправил плечи», «HBR — Россия», ноябрь 2016 г. и «Руководство по дополненной реальности, «HBR — Россия», декабрь 2017 г.). Подобные форматы внедряют риелторы, организаторы выставок для продвижения объектов, на которые потенциальный клиент не может попасть здесь и сейчас.

ЦАРСТВО МЕССЕНДЖЕРОВ

По числу активных пользователей аудитория четырех самых популярных мессенджеров уже превышает аудиторию четырех самых популярных соцсетей, по данным интернет-издания Business Insider. В мессенджеры активно перетекает молодежь — здесь они проводят на 40% больше времени, чем в социальных сетях.

Современный мессенджер — не только канал

для общения, а, скорее, мультимедийный проект. Число этих проектов растет: WhatsApp, Viber, Telegram, Snapchat, мессенджеры сетей Facebook, «ВКонтакте» и др. Но лидирует здесь не США, а Китай и приложение WeChat, которое разработала компания Tencent. Это не только мессенджер и социальная сеть, но также медийная платформа, сервисы знакомств, заказа такси, а встроенная система платежей позволяет совершать покупки прямо в приложении.

В WeChat зарегистрированы почти миллиард частных пользователей плюс публичные аккаунты компаний, госструктур и т. д. В 2017 году фэшн-блогер Беки Ли за несколько минут продала через WeChat 100 эксклюзивных автомобилей Mini Cooper бирюзового цвета на \$4,2 млн. А модный авторитет Mr. Vags продал в WeChat 80 розовых сумочек Givenchy по \$2 тыс. за 12 минут. Опыт WeChat хотели бы повторить многие компании. Например, «Вымпелком» летом прошлого года запустил коммуникационную платформу Veon с возможностью онлайн-платежей.

Как считает Андрей Себрант, если компании ведут в мессенджерах бурную коммерческую деятельность, было бы странно не заниматься там еще и маркетингом. И сейчас самое время выработать стратегию маркетинговых коммуникаций в этих каналах.

Автоматизация и другие тренды в течение нескольких лет коренным образом изменят не только маркетинг, но и структуру занятости в маркетинге.

От специалистов сегодня ждут digital-компетенций, навыков работы с контентом и аналитикой, владения базовым техническим инструментарием, есть много других требований. И скорее всего, в ближайшие три-пять лет маркетинговая функция кардинально обновится.

Пять мифов о шопинге

Джереми Спорн, Стефани Таттл

В ритейле постоянно появляется что-то новое, и участники этого рынка стараются не отставать и быть в курсе изменений в предпочтениях потребителей. Одежные бренды особенно много инвестируют в развитие онлайн-шопинга и внедрение интерактивных функций в приложениях и на сайтах. Ритейлеры и производители спешат выпускать новые продукты, чтобы идти в ногу с такими гигантами «быстрой моды», как Zara, H&M и Forever 21, которые практически каждую неделю обновляют ассортимент.

Но действительно ли потребители жаждут этих перемен? Какие подходы обеспечат рост компании в такой изменчивой среде? В поисках ответов на эти вопросы многие производители прибегают к данным о продажах от ритейлеров, которые часто фильтруют информацию; черпают информацию из СМИ, но те обычно обращают внимание только на новинки; и смотрят на результаты

прошлых продаж, которые не отражают текущей ситуации.

Для более четкого и полного понимания картины мы изучили реальные решения 1,5 тысяч покупателей из США о приобретении одежды и обуви и попросили рассказать их обо всем, начиная с того, что побудило их совершить покупку, и заканчивая непосредственно процессом покупки и последовавшими за этим ощущениями.

Результаты говорят о том, что продавцам, если они хотят развивать бизнес и стимулировать рост компании, следует вырваться из суеты, охватившей мир ритейла, и сосредоточиться на конкретных аспектах потребительского поведения. Наше исследование показывает, что многие представления о происходящей в ритейле революции на самом деле не более чем мифы.

Ниже приведены пять самых удивительных выводов.

Миф: шопинг стал по-настоящему омниканальным

Факт: большинство покупок до сих пор совершается лишь через один канал, хотя некоторые изменения все же есть

Последние годы слово «омниканальный» у всех на слуху. Считается, что потребители совмещают покупки в офлайн-магазинах, прибегая одновременно к возможностям онлайн-шопинга. Но несмотря на растущую важность многоканальности наше исследование показывает, что 83% покупок все еще совершается с помощью одного канала — преимущественно в традиционных магазинах, где сегодня приобретается почти 80% одежды.

Производителям одежды и ритейлерам не нужно забывать, что привлекательный для посетителя магазин будет способствовать повышению прибыльности брендов. Однако омниканальность позволяет получать и использовать знания о потребителях. Сайты помогают получить огромное количество данных о покупателях: демографические сведения и информацию об их вкусах и предпочтениях, о которых говорят их прошлые покупки. Напротив, в магазине продавцу-консультанту необходимо в реальном времени предугадать, что нравится человеку. Хорошим решением может стать технология, которая позволит персонализировать визит в магазин: посетителям предложат открыть на смартфоне свой профиль, чтобы персонифицировать их опыт и сформировать уникальное предложение. Магазины также должны сделать шопинг запоминающимся. Для этого, к примеру, можно предлагать посетителям напитки и иные поощрения — и побуждать их совершать покупки в онлайн.

Миф: канал продаж не имеет значения

Факт: в онлайн-магазинах люди покупают больше

Во время онлайн-шопинга люди в среднем приобретают на 25% больше товаров. А если человек сначала побывал в физическом магазине, а покупку совершил в онлайн, то эта разница еще существеннее — 64%.

Это объясняется в первую очередь минимальной суммой покупки, необходимой для бесплатной доставки: покупатели часто заказывают дополни-

тельные товары, чтобы не платить за доставку. Во-вторых, в интернет-магазинах более широкий выбор товаров, чем в офлайн-магазинах (даже самых выгодно расположенных). Кроме того, с помощью собранной о покупателе информации относительно просто стимулировать импульсные покупки и побуждать тратить в онлайн больше.

Ритейлерам, имеющим физические магазины, выгодно целенаправленно привлекать покупателей и в свои интернет-магазины. Так поступает Vonobos: покупателям предлагают познакомиться с продукцией в шоурумах, а затем сделать заказ онлайн.

Миф: онлайн-шопинг — это моментальное удовольствие

Факт: покупки в онлайн занимают больше времени, чем поход в магазин

Покупка в один клик, кажется, должна совершаться быстро. Однако покупатели проводят на сайте больше времени, чем в офлайн-магазине, и чаще делают паузы. В 57% случаев, прежде, чем совершить покупку в конкретном интернет-магазине, потребитель изучает предложение на другом сайте (29%), либо посещает физический магазин (15%), либо делает и то, и другое (13%). В остальных 43% случаев люди останавливают свой выбор на одном сайте и делают покупку именно через него.

Это значит, что покупатели тщательно сравнивают предложения, так что онлайн-ритейлерам следует позаботиться о том, чтобы покупка совершалась быстро, пока пользователь не отвлекся на что-то другое. Можно попробовать отправлять сообщения с напоминанием о товарах в корзине или разработать программы лояльности. Поможет и избавление от лишних хлопот: более 10% покупателей отметили, что ушли с сайта и купили товар в другом магазине лишь потому, что их не устраивала политика доставки и возврата.

Миф: ритейлер не имеет значения

Факт: в фирменных магазинах и на официальных сайтах покупают значительно больше, чем в мультибрендовых магазинах

Выручка — и, конечно, прибыль — от продаж в фирменных онлайн- и офлайн-магазинах на 86%

больше, чем от продаж тех же брендов у других ритейлеров. Определенный магазин или сайт могут повысить ценность и узнаваемость бренда в глазах потребителей, заставляя покупать больше. Прямые каналы продаж помогают формировать (или поддерживать) имидж бренда.

Это означает, что брендам выгодно подталкивать клиентов к покупкам через собственные каналы продаж. Конечно, это не должно ставить под угрозу отношения с партнерами в торговых центрах. Например, важно, чтобы определенные уникальные продукты можно было купить только в официальном онлайн- или офлайн-магазине бренда. Такую стратегию успешно применяет Nike. Эта же компания пошла еще дальше: на сайте пользователь может создать свой индивидуальный продукт, выбрав нужные ему характеристики. Другие производители также могут привлекать клиентов возможностью дифференциации и персонализации товаров.

Миф: потребители всегда хотят чего-то нового

Факт: они часто с радостью покупают тот же или аналогичный товар

Выражение «быстрая мода» прочно вошло в обиход производителей одежды, но зачастую покупателю просто нужно обновить товар, который у него уже был. Это касается не только нижнего белья и базовых вещей, но и модной одежды (покупатели стремятся купить ту же вещь в 83% случаев), а также спортивных товаров (87%).

Брендам следует в некоторой степени изменить свои взгляды: успеха можно достичь, если найти клиентов, готовых повторно покупать любимшийся продукт. Не всегда стоит заново

изобретать велосипед. На первом месте должен быть потребитель, а не продукт. Повторную покупку помогут упростить промоакции на одинаковые товары, персонализированная реклама на их новые версии, напоминания в моменты, когда существует вероятность замены продукта, и даже сервисы подписки. Чтобы лучше понять своих клиентов, можно предложить им с помощью предложений оставлять отзывы о продукции во время визита в магазин. На основании отзывов производитель сможет стимулировать клиентов совершить повторные покупки.

Найти практическое применение этим выводам — значит перестать полагаться только на технологические решения и изменить организационную структуру компании. И традиционная, и онлайн-торговля выиграют, если связь между ними будет налажена. Например, внутренние финансовые системы должны четко фиксировать случаи, когда клиент возвращает купленную в онлайн-магазине вещь через физический магазин. Со временем бренды и ритейлеры должны интегрировать онлайн-торговлю во все свои коммерческие предприятия, заменив каналы продаж, соревнующиеся за привлечение одного и того же покупателя, системой, где он будет занимать центральное место. В будущем решение, где приобретать товар, будет за потребителями, и ритейлеры должны сделать этот процесс максимально удобным и выгодным.

Джеремии Спорн — партнер нью-йоркского офиса компании Oliver Wyman, специализируется на консалтинге в области ритейла и производства товаров широкого потребления.

Стефани Таттл — руководитель чикагского офиса компании Oliver Wyman, специализируется на консалтинге в области ритейла и производства товаров широкого потребления.

Маркетинг через кожу: как тело реагирует на вирусную рекламу

Джейкоб Джонс, Мэттью Гиллеспи, Келси Либерт

Почему одна рекламная кампания становится вирусной, а на другую никто не обращает внимания? Судьба контента определяется в тот момент, когда зритель видит кнопку «поделиться» и решает, стоит ли ее нажимать.

Научиться предсказывать действия потребителей — значит найти Святой Грааль маркетинговых исследований. Ведь спрашивая у людей напрямую, каким контентом они готовы делиться, вы не всегда сможете узнать реальное положение дел. Однако эмоциональная реакция имеет и физические проявления, и это позволяет исследователям лучше понять, что заставляет человека сделать репост.

Недавно мы провели эксперимент, в ходе которого показывали участникам как популярный, так и непопулярный контент, и задавали им стандартные вопросы: понравилось ли им увиденное, и готовы ли они им поделиться у себя в соцсетях. При этом мы фиксировали электрическую активность кожи (показатель активности нервной системы) участников, взаимодействовавших с контентом.

Этот показатель постоянно, хоть и незаметно, меняется у каждого человека. С его помощью мы смогли более точно определить, какой контент был вирусным.

Можно ли предсказать вирусность контента до момента публикации?

Мы знаем наверняка, что популярность контента зависит именно от людей (поэтому наши результаты бесполезны при использовании ботов и других автоматизированных методов привлечения трафика). Предыдущие исследования показали, что репосты напрямую зависят от того, какие именно эмоции испытывают потребители контента, а для особой вирусности эти эмоции должны быть действительно сильными. Это важные выводы, но как прогнозировать реакцию людей?

Обычно прогноз относительно вирусности формируется на основе анализа тематики контента и опросов, участники которых самостоятельно оценивают, велика ли вероятность того, что они нажмут кнопку «поделиться». Мы решили добавить

сюда физиологический показатель — электрическую активность кожи — и проверить его прогностическую ценность на нашем собственном рекламном контенте (разной степени успешности).

Почему мы использовали такой метод? Электрофизиологические исследования существуют давно, но до недавнего времени маркетологи не прибегали к ним из-за дороговизны и технической сложности процесса. К тому же были сомнения в их полезности, так как не было убедительных данных доказывающих, что эти дорогостоящие методы лучше более дешевого и доступного поведенческого анализа. Но со временем приборы для биоэлектрических замеров стали дешевле и проще, хотя все еще требуют технических навыков. Кроме того, выяснилось, что электрическая активность кожи (сопротивление кожи очень слабому электрическому разряду), свидетельствует об эмоциональном возбуждении, которое, в свою очередь, необходимо для вирусности контента.

Долгое время маркетологи полагались на анкетирование, чтобы оценить силу эмоционального воздействия контента: опросы стоят дешево и позволяют легко собирать данные о большой группе людей. Однако, у этого способа есть свои ограничения. Эффект телескопа, избирательность памяти, эвристика доступности — это лишь три из десятка явлений, которые искажают результаты опросов. А ведь нужно учитывать еще и так называемый «кризис ботов» (масштабное снижение достоверности результатов опросов, которые маркетологи и ученые проводят на специальных онлайн-платформах: участники исследований недобросовестно отвечают на вопросы или привлекают ботов для автозаполнения анкет).

Помимо прочего люди плохо умеют определять, что именно они чувствуют и почему. Люди постоянно неверно истолковывают свое физиологическое состояние под влиянием эмоционального контекста, в котором они находятся. Поэтому, например, они сильнее грустят в дождливый день и путают страх с сексуальным влечением. (Вот почему свидания проходят удачно, если пары смотрят фильмы ужасов.)

В нашем исследовании мы сравнили 15 успешных (в среднем 21358.07 репостов) и 15 неудачных (в среднем 11,07 репостов) маркетинговых кампаний Fractl. Мы показали 22 респондентам наи-

более яркие визуальные образы из каждой кампании. Выбор только самых заметных картинок не случаен. Во-первых, так мы смогли включить больше различных кампаний в исследование. Во-вторых, именно такие изображения аудитория вероятнее всего заметит.

Перед началом эксперимента участники прошли демографический/квалификационный опрос. Дополнительно мы узнали, какими категориями контента интересуются респонденты (среди предложенных на выбор вариантов были данные о спорте, политике, здоровье и образе жизни, работе и т. д.). Во время проведения эксперимента мы использовали аппарат для измерения электрической активности кожи Shimmer GSR.

После просмотра каждого изображения респонденты заполняли небольшой опросник, где отмечали уровень интереса, удовольствия, удивления и понимания увиденного. Мы также спрашивали участников, насколько увлекательным им показался представленный контент и готовы ли они им поделиться. Почти все показатели участники оценивали по 5-балльной шкале Лайкерта (шкале с нечетным количеством ответов, отражающих отношение респондента к чему-либо). Исключением стал вопрос про увлекательность контента. Этот показатель мы предложили оценить по 9-балльной дихотомической шкале, крайние значения которой отвечали за противоположные точки зрения: 1 — очень скучный, 9 — очень увлекательный.

Мы ожидали получить следующие результаты:

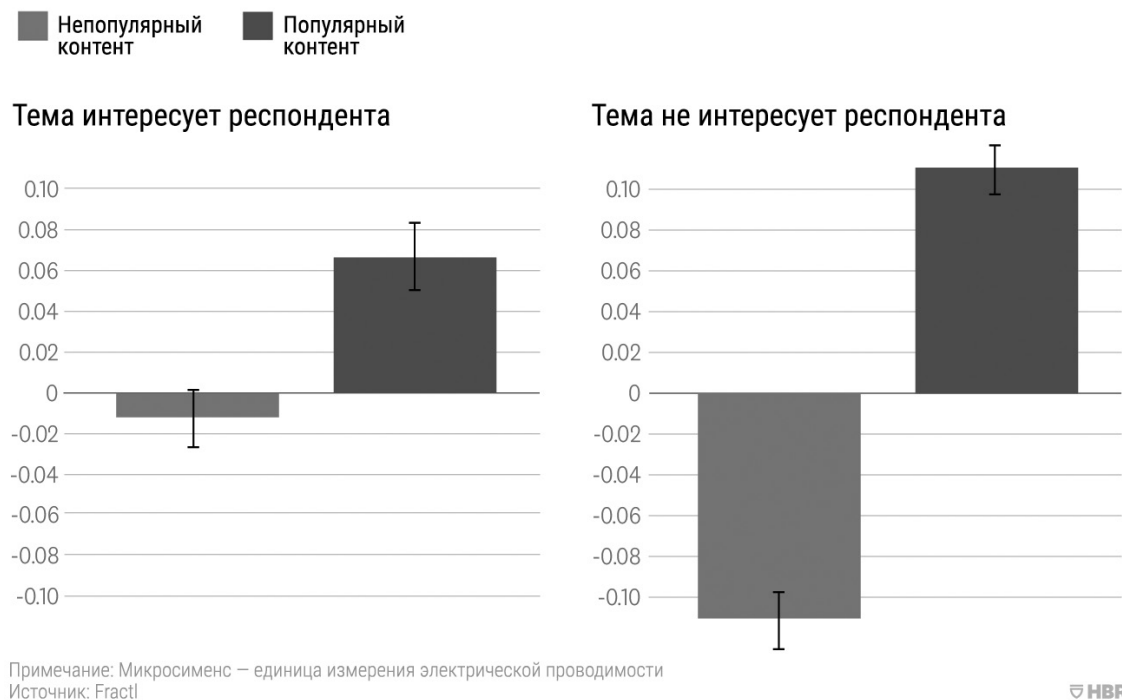
1. Самый популярный контент спровоцирует наиболее сильный скачок эмоций у участников, что в свою очередь приведет к высокой электрической активности кожи.
2. Активная биоэлектрическая реакция участника на контент будет сильнее коррелировать с вирусностью, если человек интересуется данной категорией контента.
3. Результаты опросов предскажут вирусность хуже, чем биометрия.

По итогам эксперимента мы выяснили, что фазная электрическая активность кожи (показатель, напрямую связанный с реакцией человека на те или иные стимулы) участников была разной во время просмотра вирусного и невирусного контента. А вот связи между соответствием контента интересам испытуемого и электрической активно-

Реакция кожи на вирусный контент

Замер электрической активности кожи (ЭАК) — измерение уровня сопротивления кожи электрическому току. Метод позволяет оценить эмоциональный отклик участника эксперимента и предсказать, станет ли контент вирусным вне зависимости от его интересов.

Нормализованное среднее значение ЭАК в микросименсах



Благодаря эксперименту мы также узнали, что по ответам участников на вопросы анкеты, которые принято считать основой маркетинговых исследований, было невозможно предсказать, какой контент станет успешным. Мы спросили, насколько понятным, необычным и увлекательным показалось им увиденное, насколько им понравился контент и готовы ли они им делиться, и не увидели особой разницы в ответах респондентов между вирусным и невирусным контентом.

стью прибор не обнаружил, поэтому увлеченность участника определенной темой, как оказалось, не помогает лучше прогнозировать вирусность.

Проще говоря, какой бы категорией контента участники интересовались, успех контента определялся тем, как реагировало их тело.

Так можно ли предсказать вирусность?

Чем популярнее была кампания, тем сильнее была электрическая активность кожи участников, которые ее смотрели. И степень реакции не зависела от того, интересовались ли люди темой контента. Данные опросов оказались менее полезны, чем физиологические данные. Поняли ли участники контент, оценили ли его по достоинству, удивились ли, увидев его, захотели ли поделиться им — все это никак не коррелировало с вирусностью кампании.

Пересечение электрофизиологии и маркетинга — новая и интересная область исследований. С помощью анализа биометрических показателей, таких как электрическая активность кожи, движение глаз и данные электроэнцефалограммы, маркетологи могут получить ранее недоступную информацию. Да, мы до сих пор не можем ответить на вопрос, что именно лежит в основе популярности контента, однако биометрия помогает нам лучше понять потребителей информации в интернете.

Джейкоб Джонс (Jacob L.H. Jones) — инженер по креативным процессам, глава отдела потребительских исследований в денверском офисе агентства маркетинговых исследований Fractl. **Мэтью Гиллеспи (Matthew Gillespie)** — менеджер по креативным проектам во Fractl, курирует кампании контент-маркетинга, основанные на поведенческих исследованиях и анализе больших массивов данных. **Келси Либерт (Kelsey Libert)** — специалист по вирусному маркетингу, директор по продвижению во Fractl.

Самая загадочная работа XXI века

Яэль Гартен

В 2012 году HBR назвал работу специалистов по обработке и анализу данных «самой привлекательной работой XXI века». Можно сказать, что она является и самой загадочной. Чтобы взять на имеющиеся вакансии подходящих людей, важно различать типы специалистов по работе с данными. Конечно, у них существует множество отличительных особенностей, поэтому любые попытки классифицировать специалистов по анализу данных ведут к излишнему упрощению. Тем не менее, мне кажется полезным провести различия, опираясь на результаты их труда. Первый тип специалистов создает рекомендации по стратегическому управлению и производству, которыми пользуются люди. Это специалисты в области решений. Второй тип создает модели, данные для обучения и алгоритмы, которые используют машины. Это специалисты в области моделей.

1. Анализ и обработка данных для людей. Результатами труда специалистов по данным пользуются лица, ответственные за принятие решений, на-

пример, руководители, менеджеры по продукту, дизайнеры или врачи. Им необходимо делать выводы на основе данных, чтобы принимать решения о том, какой контент лицензировать, с какими потенциальными покупателями работать, какое лекарство не вызовет аллергическую реакцию, какой дизайн веб-страницы повысит вовлеченность или число покупок, какая рекламная рассылка принесет большую прибыль или какой элемент пользовательского опыта требует доработки. Специалисты этого типа разрабатывают и внедряют измерительные инструменты, проводят и анализируют эксперименты, создают панели индикаторов, устанавливают причинные связи и дают рекомендации, опираясь на модели и измерения.

2. Анализ и обработка данных для машин. Результаты труда специалистов (данные для обучения, модели и алгоритмы) используют компьютеры. Например, это могут быть рекомендательные системы, подсказывающие, какая рубашка по-

нравится клиенту или какое лекарство выписать пациенту, в основе которых лежит функция, минимизирующая количество кликов или случаев повторной госпитализации. В зависимости от навыков специалистов этого типа их наработки могут или применяться напрямую, или служить прототипами, которые реализуют, оптимизируют и масштабируют разработчики ПО.

Специалисты по анализу данных широкого профиля существуют, но их довольно трудно найти. В большинстве организаций имеет смысл специализироваться на одном из типов работы. Впрочем, эти сотрудники отличаются любопытством и преуспевают, когда имеют возможность попробовать себя в разных сферах. Предоставив специалистам по данным такую возможность, вы принесете пользу и им, и компании. (В справке ниже можно прочитать подробнее о том, что два типа специалистов по анализу данных отличаются не только навыками и выполняемой работой, но и партнерами по работе и критериями успеха).

СПЕЦИАЛИСТЫ В ОБЛАСТИ РЕШЕНИЙ И СПЕЦИАЛИСТЫ В ОБЛАСТИ МОДЕЛЕЙ

КТО ПОЛЬЗУЕТСЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ТРУДА

Специалисты в области решений: люди.

Специалисты в области моделей: машины.

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ РЕЗУЛЬТАТОМ ТРУДА

Специалисты в области решений: панели индикаторов; презентации; памятки; новые метрики; модели прогнозирования, помогающие принимать решения; анализ возможностей, помогающий определить, во что инвестировать, или установить приоритеты; отчеты о результатах экспериментов и рекомендации.

Специалисты в области моделей: модели; данные для обучения; алгоритмы.

КАКОВЫ КРИТЕРИИ УСПЕХА

Специалисты в области решений: более совершенный процесс принятия решений в организации.

Специалисты в области моделей: усовершенствованный продукт или бизнес в результате разработанного и внедренного кода.

ПРИМЕРЫ

Специалисты в области решений: решения о том, какой контент лицензировать, с какими потенци-

альными покупателями работать, какое лекарство не вызовет аллергическую реакцию, какой дизайн веб-страницы повысит вовлеченность или число покупок, какая рекламная рассылка принесет большую прибыль или какой элемент пользовательского опыта требует доработки.

Специалисты в области моделей: рекомендательные системы, подсказывающие, какая рубашка понравится клиенту или какое лекарство выпить пациенту, в основе которых лежит функция, минимизирующая количество кликов или случаев повторной госпитализации.

КАКИЕ НАВЫКИ ТРЕБУЮТСЯ

Специалисты в области решений: статистический анализ, проведение экспериментов, аналитическое мышление, навыки коммуникации и сотрудничества для работы с техническими и нетехническими партнерами, знание языков сценариев и запросов (например, Python, R, SQL), также желательно образование в области информатики.

Специалисты в области моделей: информатика, машинное обучение, навыки написания кода, навыки коммуникации для работы с техническими и нетехническими партнерами.

КТО ИХ ОСНОВНЫЕ ПАРТНЕРЫ ПО РАБОТЕ

Специалисты в области решений: лица, ответственные за принятие решений (руководители, бизнес-лидеры, менеджеры по продукту), специалисты по инжинирингу данных, разработчики ПО, отвечающие за приложения, генерирующие данные.

Специалисты в области моделей: back-end разработчики, менеджеры по продукту (чтобы определить, для чего оптимизировать тот или иной продукт), другие специалисты в области моделей (чтобы делиться методами работы), специалисты в области решений (для обсуждения необходимых свойств и используемых баз данных).

БОЛЕЕ ДЕТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД НА РАБОТУ С ДАННЫМИ

При более масштабной и сложной работе с данными требуются более узкие специалисты. Ниже представлены пять основных сфер, связанных с обработкой и анализом данных. В маленьких организациях один человек может отвечать сразу за несколько из них. В компаниях побольше в каждой сфере может работать один или несколько человек. В крупных организациях за каждую сферу отвечает отдельная команда. Эти направления включают создание, хранение и использование

данных и дополняют функции специалистов, описанных выше (специалистов в области решений и моделей).

- **Инфраструктура данных:** получение и обработка данных, обеспечение их доступности, операции с данными, создание рабочей среды для специалистов по данным, например, кластеров Kafka и Hadoop.
- **Инжиниринг данных:** определение схем данных, необходимых для измерения и создания моделей, очистка и агрегирование данных, ETL, управление массивами данных.
- **Качество данных и управление данными:** создание инструментов, процессов, инструкций, обеспечивающих корректность данных, их отслеживание, документирование и стандартизацию. Сюда относятся инструменты для отслеживания происхождения и преобразования данных и обеспечения безопасности данных.
- **Инжиниринг для анализа данных:** помощь специалистам по анализу данных за счет увеличения масштаба исследований с применением аналитических приложений для внутреннего использования (например, библиотеки аналитического ПО, рабочих процессов и аналитических микросервисов).
- **Управление продуктами обработки и анализа данных:** создание продуктов, которые могут использовать внутренние клиенты в своих рабочих процессах, чтобы интегрировать находки специалистов по данным. Примеры: портал для публикации результатов A/B тестов, инструмент анализа ошибок, панель индикаторов для самодиагностики причин изменений в показателях или работе модели.

КОГО НАНИМАТЬ

Какого типа специалистов по работе с данными следует нанимать? Чтобы ответить на этот вопрос, сначала решите, на каком этапе работы с данными вы находитесь, и затем спросите себя, насколько важны данные для вашего продукта. Если у вас небольшая организация, только начинающая работу и нанимающая первого специалиста по работе с данными, постарайтесь пригласить человека, который сможет взять на себя как можно больше функций — того самого неуловимого специалиста широкого профиля. Если ор-

ганизация сравнительно крупная или не первый день работает с данными, ответ в большей степени будет зависеть от того, насколько необходимы вашему продукту данные. Если его производство с самого начала зависит от машинного обучения, вам понадобится специалист или руководитель с опытом в области машинного обучения. Если же вы хотите выявить возможности для разработки новых продуктов или усовершенствовать процесс принятия решений в организации, вам понадобится специалист, имеющий опыт в области решений, описательной и прогнозной аналитики, статистики, а также способный объяснить руководству и партнерам без технических знаний, как лучше использовать данные.

И, наконец, если у вас нет внутренних данных в разумном и подходящем для использования формате, вам понадобится специалист с образованием в области инжиниринга или информатики, который, прежде чем начать свою работу, объяснит вашим разработчикам, какие данные следует собирать и как это делать.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ

Много уже было написано о том, как организовать отдел по работе с данными. Возможно, главное правило звучит так: если анализ данных имеет важное стратегическое значение для организации, начальник отдела должен докладывать о результатах непосредственно CEO. Или, по крайней мере, руководителю, который разбирается в стратегии работы с данными и готов инвестировать свое время и ресурсы в функционирование отдела. Для обработки и анализа данных необходимы особые навыки, инструменты, процессы интеграции и культура. Если работа с данными важна для организации, ее лучше не отягощать взаимодействием с частями компании с другой культурой.

Еще один важный вопрос заключается в том, нужно ли включать обработку и анализ данных в другие бизнес-процессы и как это делать. Существуют три основных подхода: 1) одна централизованная команда специалистов по данным; 2) специалисты, распределенные по разным отделам; 3) гибридный подход (централизованная команда, подчиняющаяся одному руководителю, члены которой могут входить в состав различ-

ных подразделений). Если ваш отдел обработки и анализа данных не насчитывает несколько сотен сотрудников, то, пожалуй, гибридная модель наиболее эффективна. (Если вы достигли большого масштаба, возможно, имеет смысл применить второй подход, но его используют очень немногие компании).

В гибридной модели централизация системы подчинения позволяет специалистам по работе с данными подниматься по карьерной лестнице и развивать профессиональные навыки, связанные с анализом данных, расти вместе с коллегами и соревноваться с ними, помогать друг другу и обеспечивать распространение лучших методов работы, не находясь в изоляции. (Крайне важно сформировать такую группу коллег: специалистам по работе с данными свойственна любознательность, им нравится расти и учиться друг у друга). Благодаря такой структуре подчинения руководителю легче продвигать внутреннюю мобильность между подразделениями, и взаимное обогащение идеями обычно идет на пользу компании.

Включение же в разные отделы компании позволяет специалистам по данным утвердиться в роли экспертов в своей области и построить отношения с коллегами, будучи важными членами команды. Партнерские отношения обеспечивают специалистам по работе с данными необходимый контекст, позволяя им оказывать максимальное воздействие на подразделение, так как они понимают, в каких аспектах его работы следует использовать данные, и как это делать.

ЧТО НЕОБХОДИМО СПЕЦИАЛИСТАМ ПО РАБОТЕ С ДАННЫМИ ДЛЯ УСПЕХА

Различные типы специалистов по работе с данными могут иметь различную специализацию и обязанности, однако всем им необходимы для успеха

несколько вещей. Они нуждаются в партнерах, которые могут помочь им интегрироваться в основные бизнес-процессы и производство. Им необходимы партнеры (например, разработчики приложений и инфраструктуры данных), которые помогут сделать так, чтобы необходимое базовое оборудование для работы с данными и потоки данных были корректными, полными и доступными. Они также нуждаются в лидерах, готовых инвестировать ресурсы в фундаментальные составляющие работы с данными: качество данных, управление данными, визуализацию и платформы доступа, а также культуру, в рамках которой данные считаются частью процесса ведения бизнеса и разработки продуктов. Для этого на работу с данными необходимо выделять необходимое время (его размер часто недооценивают). Слишком часто команды разработки продуктов и ПО считают, что могут быстро добавить данные и оценку в конце.

И последний совет для тех, кто нанимает специалистов по работе с данными: ищите людей, которые любят решать задачи, а не владеют конкретными решениями или методами, и тех, кто обладает прекрасными способностями к сотрудничеству. Неважно, к какому типу относятся нанимаемые вами специалисты. Чтобы добиться успеха, они должны уметь работать с самыми разнообразными специалистами — от инженеров до менеджеров по продукту, маркетологов и руководителей высшего звена. И, наконец, ищите добросовестных людей. Мы несем ответственность перед обществом за использование данных на его благо. Специалисты по обработке и анализу данных отвечают за управление данными внутри своей организации и за ее пределами.

Яэль Гартен (Yael Garten) — директор отдела Siri Data Science and Engineering в компании Apple.

Что привлекает шопоголика

Поход по магазинам давно стал обычным времяпрепровождением для разных социальных групп. Шопинг помогает снять стресс, развлечься или, наконец, проявить себя. Если фактор удовольствия от шопинга преобладает над рациональной потребностью, говорят о «гедонистической мотивации покупок». Психологи изучают этот феномен с XIX века; есть и исследования, касающиеся эпидемии шопоголизма не только в развитых, но и во многих развивающихся странах. Но, несмотря на обилие статей, до сих пор не было ответов на вопросы вроде: каковы движущие мотивы завсегдатаев торговых залов и интернет-магазинов? Зависят ли они от экономических условий и от культуры страны? Какие маркетинговые сигналы скорее привлекут заядлых шоперов на новом рынке? Сработает ли простой перевод рекламы на другой язык или мотивация здешнего покупателя иная? Все это важно знать как ритейлерам, так и производителям товаров.

Чилла Хорват из Института исследований менеджмента Университета Радбауд в Неймегене

(Нидерланды) и Ферай Адигюзел, доцент факультета бизнеса и менеджмента университета LIUSS в Риме, захотели узнать, какие факторы удовольствия от шопинга преобладают в развитых странах (Германия, Голландия) и какие — в развивающихся (Россия, Турция), и проанкетировали 500 женщин — посетительниц торговых центров в четырех странах.

Психологи выделяют шесть «факторов удовольствия» от шопинга. Вот как они описаны в статье Хорват и Адигюзел.

1. Ублажение себя. В состоянии стресса или просто в плохом настроении многие ищут облегчение в покупке приятной вещи, причем у шопоголиков шансы, что радость приобретения снимет негативные эмоции, гораздо выше, чем у прочих людей.

2. Самоутверждение. Стремление не отстать от моды, перепробовать новинки и быть передовым в своих приобретениях — один из способов выразить свою уникальность. У заядлых шоперов сильнее выражено желание попробовать новые продукты и бренды.

3. Поиск приключений. Обстановка в торговом центре совсем не такая, как дома или на работе, и многие испытывают подъем именно в этой атмосфере.

4. Совместная прогулка и выбор. Нередко друзья или члены одной семьи ходят по магазинам вместе, чтобы не только купить что-нибудь важное, но и провести вместе время.

5. Приятная роль. Многие испытывают удовольствие, выбирая подарки для родственников и друзей. Эти покупки усиливают ощущение своего предназначения: матери, дочери, жены или подруги. Шопоголики покупают больше подарков по сравнению с прочими.

6. Поиск выгоды. Это характерно для тех, кто любит посещать распродажи. Цифры дисконта на ценниках дают им повод для новых и новых приобретений.

Совершать покупки и выбирать товар может быть и приятно, но чревато негативными, в первую очередь финансовыми последствиями — для самого шопоголика и его семьи. Ненужные приобретения становятся источником чувства досады и вины, из-за трат возникают ссоры с близкими. В своем крайнем проявлении шопоголизм признан психиатрическим расстройством — наряду с игроманией, алкоголизмом, интернет-зависимостью и прочими.

Маркетологи разработали способ измерения зависимости от шопинга, названный ими Индексом компульсивных покупок. По его значению можно судить о том, насколько у индивидуума развита привычка совершать покупки ради положительных эмоций. Крайне высокие значения этого индекса — это уже шопоголизм. Какие же факторы удовольствия от покупок провоцируют эмоциональную зависимость? Чтобы получить надежные количественные данные, Хорват и Адигюзел исследовали каждый из мотивов. И вот тут обна-

ружились значимые различия между странами.

В России и Турции, по сравнению с Западом, «мания покупок» мало зависит от факторов «самоублажения» и «самоутверждения». Возможно, в культурах этих стран есть иные способы справиться со стрессом и подтвердить собственную ценность — полагают исследователи.

Напротив, фактор «поиска приключений» выходит на первый план. Для заядлых покупательниц в России и Турции главное — попасть в иную среду. Описывая свое состояние в торговом центре, они нередко говорят о «потере чувства времени».

Фактор «приятной роли» при покупке подарков для близких значим для покупательниц в Германии и Голландии, но не в России или Турции. Авторы объясняют это тем, что на Западе покупка подарка — дело импульсивное, а в России и Турции люди точно знают, когда необходимо что-то подарить тому или иному человеку. Гедонистический эффект в этом случае отсутствует, как и при походах по распродажам россиянок и турчанок: для них «купить выгодно» не столько удовольствие, сколько утомительный расчет.

Почему это важно? Допустим, какой-нибудь глобальный бьюти-ритейлер, торгующий в странах Евросоюза, решит открыть магазины в России или в Турции. Он должен понимать, что здесь у покупателей другая мотивация: если говорить о маркетинговом послании, скорее сработает «Мне здесь интересно находиться», а не «Я этого достойна». Чтобы привлечь ценителей шопинга на развивающихся рынках, надо уделять больше внимания именно покупательскому опыту — заключают авторы исследования.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ «Shopping enjoyment to the extreme: Hedonic shopping motivations and compulsive buying in developed and emerging markets», Csilla Horvath, Feray Adiguzel, Journal of Business Research, 2017

Лояльность не главное

Лафли Алан, Роджер Мартин

В мае 2016 года Instagram — ведущее приложение для обмена фото, принадлежащее компании Facebook, — сменило логотип. Знакомое 400-миллионной аудитории изображение камеры в стиле ретро превратилось в плоскую пиктограмму. В тот момент лидерству Instagram стал угрожать сильный конкурент Snapchat, и главный дизайнер так объяснил причину изменений: «Иконка перестала... отражать дух сообщества, и мы решили ее улучшить».

Мнение по этому поводу журнала AdWeek — библии индустрии маркетинга — явствует из заголовка: «Новый логотип Instagram — карикатура. Можно вернуть как было? Ну пожалуйста...». В статье GQ «До Instagram дошла мода на никому не нужную смену логотипа» дизайнеры журнала назвали обновленную иконку «объективно ужасной», «очень некрасивой» и «дешевой». Вот их резюме: «Instagram потратил ГОДЫ на выстраивание визуального бренда на основе старого логотипа, приучил людей кликать на него... А те-

перь, вместо того чтобы развивать достигнутое, он смысл все в унитаза».

Пока рано говорить о финансовых последствиях смены логотипа для Instagram, но разочарование рынка в ответ на ребрендинг или перезапуск — дело обычное. Полную неудачу потерпела обновленная Diet Pepsi без аспартама — как и New Coke конкурента. PepsiCo понесла серьезные потери и вынуждена была вернуть на рынок марку с аспартамом. Возникает вопрос: почему успешные компании раз за разом поддаются соблазну радикальных перемен? Понятно, если это происходит в периоды кризиса — но Instagram, PepsiCo и Coke вовсе не стояли перед угрозой. Отметим, что Snapchat, чья популярность среди молодежи сейчас особенно велика, хранит верность привычной иконке с привидением. (Один из авторов этой статьи, Алан Лафли, входит в совет директоров Snap Inc.)

Ответ, как нам кажется, коренится в ошибочных представлениях о конкурентном преимуще-

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Новейшие продукты часто не имеют успеха при запуске, несмотря на все старания сделать их привлекательными, полезными и современными.

ПРИЧИНА

Покупатели стремятся тратить минимум умственных усилий на выбор товара.

РЕШЕНИЕ

Чтобы оставаться в рамках потребительских привычек, новинки должны продолжать традиции бренда, а не рвать с его прошлым.

стве. Теоретики стратегии часто постулируют, что стремительность изменений на рынке (особенно в сфере мобильных приложений) не позволяет долго удерживать высокую планку, если не обновлять бизнес-модели, стратегии и коммуникации: мол, у нынешнего потребителя богатый выбор, и потому предложение должно меняться. Хочешь сохранить клиентов и привлечь новых — беги в их темпе и сохраняй высочайшее качество. Так что поведение Instagram совершенно объяснимо: компания пыталась действовать на опережение.

Да, сегодня так мыслить модно — однако множество данных опровергают эту теорию. Вспомним Southwest Airlines, Vanguard и IKEA — все они упоминаются в классической статье Майкла Портера «What is Strategy?» (HBR, 1996) как примеры компаний, долго сохраняющих конкурентные преимущества. И спустя двадцать лет эти фирмы остаются лидерами своих отраслей, мало что изменив в стратегии и брендинге. И хотя даже Google, Facebook или Amazon могут ошибиться и рухнуть под натиском очередного стартапа, конкурентные преимущества этих гигантов не кажутся ускользающими. Чтобы не ходить далеко (один из авторов этой статьи работает в P&G), возьмем бренд-менеджеров Tide или Head & Shoulders: они бы очень удивились, услышав, что за последние полвека их конкурентные преимущества устарели (без сомнения, эксперты Unilever с традиционными фаворитами — мылом Dove и майонезом Hellmann's — отреагировали бы так же).

В этой статье мы предложим теорию долгосрочных конкурентных преимуществ, основанную на последних данных бихевиористики. Она объясняет и ошибки, как у Instagram, и истории успеха, как у Tide. Мы утверждаем, что результаты бизнеса поддерживает не усовершенствование продукта, а простота выбора для потребителя. Даже если изначально людей привлекло выгодное предложение, повторить покупку, возможно, их

побудит уже не оно.

Этот подход предлагает удерживать клиентов не постоянной адаптацией под их меняющиеся рациональные или эмоциональные потребности, а устранением из их жизни лишней ситуации выбора. Для этого вам нужно создать так называемое кумулятивное преимущество. Для начала выясним, что происходит в нашем мозге во время шопинга.

ЗАЛОЖНИКИ ПРИВЫЧКИ

Как обычно представляют себе конкурентное преимущество? Компания выбирает направление и целевую аудиторию, строит предложение под ее нужды и добивается успеха. Основная идея: побудить потребителей к повторным покупкам, адаптируясь к их потребностям. Долгосрочный успех достигается уникальностью и персонализацией предложения.

Эта концепция исходит из предположения, что потребитель принимает решение о покупке целенаправленно и, возможно, даже рационально. Причины приобретения могут быть эмоциональными, но всегда осознаны.

А правильная стратегия должна уловить их логику и эмоции.

Однако идея осознанного выбора при покупке противоречит множеству исследований в области поведенческой психологии. Мозг, как выясняется, занят не столько анализом, сколько заполнением пробелов: он получает извне неполную, «зашумленную» информацию и быстро восполняет недостающее на основе предыдущего опыта. В результате рождается интуиция, достаточно сильная, чтобы побудить к действию. Впрочем, интуитивные суждения определяются не только тем, что мозг вписывает в пробелы. На них сильно влияют скорость и простота самого процесса заполнения лагун — то, что психологи называют беглостью обработки. Решение типа «мне показалось, что

так будет хорошо» показывает, что обработка была беглой.

Сама эта беглость нарабатывается повторяющимся опытом и возрастает с числом повторов. Если мы уже видели объект, наша способность его воспринять усиливается. А если мы видим его многократно, его второстепенные признаки воспринимаются слабо. Нервная система просто выхватывает из окружения и узнает знакомый предмет. Другими словами, на повторяющиеся стимулы мозг тратит меньше сил; мы быстрее и точнее можем их назвать и считать. И главное: потребители, как правило, предпочитают их новым стимулам.

Говоря коротко, исследования мозга показывают, что он любит автоматизм едва ли не больше всего на свете — и уж точно больше, чем сознательные размышления. При первой же возможности он начинает повторять прежний путь. Если мозг утвердился во мнении, что Tide хорошо отстирывает, и мы видим этот порошок на полке или в интернет-магазине, срабатывает привычка, и вы снова и снова покупаете его.

Таким образом, главная причина для выбора продукта-лидера в том, что это самый простой вариант: он точно будет на виду везде, где вы делаете покупки — в супермаркете или в магазине у дома. Кроме того, вы наверняка уже раньше брали этот товар с этой самой полки. Сделать так снова — самое легкое решение. И каждая следующая покупка бренда дополнительно упрощает процесс принятия решения — и радует этим.

Одновременно вам становится все сложнее выбрать то, что вы не покупали ранее: разрыв увеличивается с каждой покупкой — конечно, лишь до тех пор, пока привычный товар отвечает вашим ожиданиям. Этот принцип столь же верен для современной экономики, как и для любого другого периода в истории. Если вы сделаете Facebook своей домашней страницей, каждая ее деталь будет вам знакома — и ее влияние на вас будет столь же мощным, как вид целого стеллажа Tide в магазине (если не сильнее).

Каждый раз, когда вы выбираете и используете нечто знакомое, его преимущество перед прочими растет.

Рост кумулятивного преимущества почти неизбежен (если ничто не вызвало сознательной пере-

оценки товара). Тридцать лет назад Tide лишь незначительно (33% против 28%) обгонял Surf компании Unilever на высокодоходном рынке США. В то время потребители медленно, но верно формировали привычки, выведшие Tide в более явные лидеры. Год от года совокупное преимущество и разрыв в доле рынка нарастали. В 2008 году Unilever вышла из этого бизнеса и продала свои бренды. Сейчас Tide с 40% рынка — единоличный лидер в США, где по популярности бренд не занимает и 10%!

ДОПОЛНЕНИЕ К ВЫБОРУ

Мы вовсе не хотим сказать, что потребитель никогда не делает выбор сознательно или что качество продукта для него неважно. Наоборот: изначально у людей должна быть причина для покупки конкретного продукта.

И действительно, порой новая технология или норма позволяют компании радикально снизить цену или предложить новые функции, а то и полностью новое решение проблем потребителя, мимо которого трудно пройти равнодушно. Поэтому для бизнеса всегда актуален вопрос: в чем ценность нашего продукта для покупателя? Если он не лучше, чем у конкурентов, вам просто не на что опереться.

Но чтобы укрепить завоевание, необходимо вложиться в трансформацию сознательного выбора потребителя в привычку. Таким образом, кумулятивное преимущество — это дополнение к изначальному конкурентному преимуществу. Компании нарабатывают его, чтобы сделать свой продукт или услугу естественным и комфортным выбором для клиента.

Компании, которым не удастся выстроить кумулятивное преимущество, в перспективе с большой вероятностью уступят тем, кто преуспеет в этом. Хорошим примером здесь может служить Myspace, провал которого часто считают доказательством нестабильности конкурентных преимуществ. Мы видим этот случай несколько иначе.

Социальная сеть Myspace была запущена в августе 2003 года, за два года стала самой популярной в США и в 2006-м обогнала Google, став самым посещаемым американцами веб-сайтом. Тем не менее, всего через два года соцсеть Facebook сначала потеснила, а потом и вытеснила ее с рынка:

в 2011 году Myspace продали за \$35 млн — жалкие остатки от \$580 млн, за которые News Corp купила ее в 2005-м. Что же случилось? Мы считаем, что Myspace даже не попыталась обеспечить себе кумулятивное преимущество. Прежде всего, с ее помощью пользователи создавали веб-страницы на свой вкус, так что все они были очень разными, посетителям было сложно в них разобраться. Кроме того, реклама (порой сомнительного свойства, вызывавшая вопросы у надзорных органов) размещалась в самых неудобных местах. Когда News Corp купила Myspace, она резко увеличила количество рекламы, еще больше усложнив работу с сайтом. Чтобы привлечь максимум пользователей, Myspace внедрила, как писал журнал Bloomberg Businessweek, «головокружительное количество функций: мессенджер, доску рекламных объявлений, музыкальный и видеоплеер, виртуальное караоке, площадку для саморекламы и редактирования профиля, дополнительные системы безопасности, фильтры приватности, списки книг и т. д.». То есть вместо того чтобы постоянно делать свой сайт удобнее и автоматичнее в использовании, Myspace не давала пользователям покоя, заставляя с нетерпением (а возможно, и подсознательным раздражением) ждать очередных новинок.

А теперь сравните с Facebook. Эта сеть с самого начала накапливала кумулятивное преимущество. У нее сразу имелось несколько привлекательных функций, отсутствовавших у Myspace (конкурентное преимущество), но еще важнее для ее успеха оказалась стабильность внешнего вида и атмосферы. Пользователи адаптировались к ее стандартам, а сама Facebook не адаптировалась ни к кому и ни к чему. Внедрив свою знаменитую мобильную версию, компания сделала ее максимально похожей на привычную компьютерную.

Безусловно, и Facebook время от времени несколько меняет дизайн для повышения удобства пользователей — и каждый раз получает свою порцию недовольства. Но эти нововведения не делают сеть менее удобной и знакомой — а на первых порах от них часто вообще можно отказать. Даже название Facebook напоминало пользователям об известном им предмете — фотобумагах учащихся, раздававшихся в учебных

заведениях США, чтобы помочь студентам перезнакомиться, в то время как Myspace не значит ничего привычного.

Подытожим: сохраняя знакомый интерфейс, Facebook наращивает кумулятивное преимущество и благодаря ему удерживает титул самой приятной соцсети в мире. Тем более странным кажется решение сменить иконку Instagram — части Facebook.

НЕОЖИДАННЫЙ ПЛЮС НЕЛОЯЛЬНОСТИ

Если потребители — рабы привычки, вряд ли можно назвать их поведение лояльностью, то есть сознательным доверием бренду в вопросах удовлетворения их рациональных или эмоциональных потребностей. Покупатели вообще более ветрены, чем полагают маркетологи: бренды, вроде бы имеющие множество поклонников, зачастую получают самые низкие рейтинги лояльности.

Например, бренды Colgate и Crest делят между собой примерно три четверти американского рынка зубной пасты. Поклонники обоих брендов верны им (покупают именно любимую марку) примерно в половине случаев. В то же время паста Tom's, нишевой «натуральный» бренд из штата Мэн, занимает примерно 1% рынка — как принято считать, за счет преданных фанатов. Логично предположить, что этот 1% обеспечивают люди, которые покупают любимую пасту почти всегда. Однако на самом деле потребители Tom's верны марке лишь в четверти случаев — их лояльность вдвое слабее, чем у пользователей брендов-лидеров.

Почему же тогда мелкие бренды вроде Tom's вообще выживают? Ответ может показаться парадоксальным: покупая продукцию лидеров в 50% случаев, в остальных 50% люди выбирают более слабые бренды — и этого их производителям вполне хватает, чтобы удержаться на плаву. При этом мелким маркам не удается преодолеть барьер привычки: хотя порой совершенно новым брендам удается вырваться в лидеры, небольшие «маргиналы» очень редко способны дать бой лидеру.

ПРАВИЛА КУМУЛЯТИВНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Myspace и Facebook — пример того, что устойчивое преимущество возможно, но не гарантировано. Как же тогда будущим Myspace усиливать

и продлевать конкурентные преимущества, защищая их кумулятивными? Вот четыре основных правила.

1. Сразу приобретите популярность. Идея не нова — на нее давно намекают в лучших исследованиях по стратегии, и мы видим ее в рассуждениях Брюса Хендерсона — основателя Boston Consulting Group. Хендерсон делает особый акцент на положительном влиянии кумулятивного преимущества на расходы: ставшая широко известной кривая опыта говорит о том, что по мере накопления компанией опыта в производстве ее управление затратами становится все более эффективным. Хендерсон утверждал, что компании с самого начала должны устанавливать низкие цены — «с опережением кривой опыта» — и таким образом отвоевывать долю рынка, позволяющую снижать затраты, расти относительно конкурентов и увеличивать прибыльность. Одним словом, быстрый захват доли рынка имеет очень большое значение.

Маркетологи давно признали важность блицкрига. Tide, созданный специально для стремительно растущего рынка стиральных машин, стал одним из самых уважаемых, успешных и доходных брендов P&G. Едва появившись в 1946 году, он сразу стал самым рекламируемым продуктом в своей категории. P&G внедряла продукт активно: к каждой продаваемой в Америке стиральной машине прилагалась бесплатная коробка Tide — чтобы сразу приучить потребителей. Tide стал самым популярным продуктом мгновенно — и навсегда.

Маркетологи всегда любили раздавать бесплатные образцы новой продукции. Столь же известна любимая Хендерсоном тактика агрессивного ценообразования. Компания Samsung сумела захватить самую большую долю рынка смартфонов благодаря доступным моделям на базе Android, которые мобильные операторы при условии заключения контракта предлагают задаром. Для интернет-компаний бесплатность — основная тактика для формирования привычки. Едва ли не все успешные фирмы здесь — eBay, Google, Twitter, Instagram, Uber, Airbnb — предлагают свои сервисы бесплатно, приручая своих пользователей — а далее можно переводить пользующихся платформой поставщиков или рекламодателей на платную основу: они уже поняли выгоду.

2. Встройте привычку в продукт. Как мы видели, лучшего результата добивается тот, кто превращает выбор своего товара в автоматическую реакцию потребителя. А раз так, сразу учтите это в дизайне продукта — не пускайте дело на самотек! Мы уже видели, как Facebook смогла извлечь выгоду из постоянства своего дизайна: использование этой платформы уже вышло за рамки привычки, постоянная проверка обновлений стала настоящей манией для миллиарда землян. Конечно, Facebook питает растущий сетевой эффект. Но самое сильное ее преимущество в том, что Facebook — как наркотик, с которого очень трудно слезть.

BlackBerry, пионер на рынке смартфонов, — возможно, лучший пример компании, сознательно ведшей потребителя к «зависимости». Основатель компании Майк Лазаридис специально стремился сделать схему «почувствовал вибрацию в кармане — вынул BlackBerry — прочел сообщение — набрал ответ» максимально привязчивой. Он преуспел: телефон получил в народе прозвище CrackBerry (от наркотика крэка). Привычка была настолько сильной, что, когда распространение смартфонов со множеством приложений и сенсорным экраном подкосило бизнес BlackBerry, фанаты бренда наотрез отказались изменить ему и уговорили руководство компании вернуть на рынок ретро-модель, напоминавшую им старого помощника. Его название — Classic — успокаивало старую гвардию.

Как указал нам Арт Маркмен, психолог из Техасского университета, для формирования привычки дизайн продукта должен исходить из ряда принципов. Прежде всего, рассчитывайте, что в будущем вы сохраните неизменными те элементы, которые заметны издали — это важно, чтобы потребитель мог быстро отыскать ваш продукт среди других. Здесь вам помогут запоминающиеся цвета и изображения — вспомним яркий оранжевый логотип Tide и выразительный треугольный символ Doritos.

Помимо этого, дизайн должен стимулировать потребителя использовать продукт чаще. Когда компания P&G представила освежитель воздуха Febreze, покупатели одобрили его — но применяли очень редко. Как оказалось, одной из причин стала форма бутылки, напоминавшая средство

для мытья окон и заставлявшая хозяек убирать освежитель под мойку, с глаз долой. В итоге бутылку сделали симпатичнее — теперь многие оставляют ее на виду и используют активнее.

К сожалению, чаще всего изменения в дизайне, наоборот, разрушают привычки потребителей. Внедряйте лишь те изменения, которые смогут усилить привычку к продукту и повысить повторные продажи. Отличный пример — умные кнопки Amazon Dash Button: создав для людей исключительно простой способ повторно заказывать часто используемые товары, компания Amazon усиливает их привычки и привязывает их к конкретному каналу сбыта.

3. Улучшайте без ущерба для бренда. Как мы уже отметили, затевая перезагрузку, редизайн или смену платформы, вы сильно рискуете: подобные инициативы могут разрушить привычки ваших клиентов. Разумеется, продукт должен оставаться прогрессивным — но технологические и другие изменения лучше внедрять так, чтобы не терять кумулятивное преимущество старой версии.

Об этом правиле иногда забывают даже самые успешные брендостроители. Та же компания P&G, за 70 лет успевшая внести в формулу Tide множество улучшений, при этом выучила несколько горьких уроков. Едва ли не первой значимой инновацией на рынке средств для стирки после запуска Tide стало появление «жидких порошков». Первой реакцией P&G стал запуск в 1975 году нового бренда — Era. Но, хотя потребители все чаще предпочитали жидкие средства сухим, без кумулятивного преимущества Era не удалось вырваться в лидеры.

Поняв, что доминирующий в своей категории бренд Tide обладает более сильной связью с покупателями и мощным кумулятивным преимуществом, в 1984 году P&G решила представить его жидкую версию — Liquid Tide. Упаковка выглядела знакомо, бренд не был размыт. Новый продукт, несмотря на довольно поздний запуск, быстро стал самым популярным у потребителей. Приобретая этот опыт, P&G в дальнейшем строго следила, чтобы инновации средств для стирки опирались на бренд Tide. Когда ее химики научились добавлять в порошок отбеливатель, новый продукт получил название Tide Plus Bleach. Прорывная технология отстирывания даже в хо-

лодной воде породила Tide Coldwater, а революционные капсулы «три в одном» — Tide PODS®. Как видите, брендинг максимально простой и понятный: это тот же любимый всеми Tide — просто с отбеливателем, для холодной воды или в виде капсул. Инновации, не мешающие комфорту и узнаванию, не разрушили, а усилили кумулятивное преимущество бренда. На всех новых продуктах повторяются традиционные приметы Tide — оранжевый цвет и привычный логотип. На протяжении истории Tide компания несколько раз решалась изменить упаковку — например, средство Tide Coldwater сначала было оформлено в синем цвете, но всякий раз спад продаж заставлял вернуться к привычному.

Безусловно, в некоторых случаях изменения совершенно необходимы. Дальновидные компании в таких случаях специально помогают потребителю перейти от старой привычки к новой. Компания Netflix когда-то начинала с доставки клиентам DVD по почте. Если бы она в попытке сохранить бренд отказалась от изменений, то просто прогорела бы. Вместо этого Netflix успешно трансформировалась в стриминговый сервис.

Хотя обновленная компания продвигает совершенно новую платформу цифровых развлечений и клиенты пользуются ею не так, как раньше, Netflix сумела сохранить клиентуру, сделав упор в рекламе на то, что осталось неизменным. Компания сохранила дизайн и атмосферу. Она, как и прежде, работает по подписке, предоставляя людям «удаленный доступ» к фильмам и сериалам. В итоге пользователи смирились с необходимыми переменами. С точки зрения потребителя, «улучшенный» звучит намного безопаснее и комфортнее, чем «новый» — как бы это слово ни любили бренд-менеджеры и рекламные агентства.

4. Упрощайте коммуникацию. Дэниел Канеман, стоявший у истоков бихевиористики, назвал подсознательное, автоматическое принятие решений «быстрым мышлением», а сознательное — «медленным». Маркетологи и рекламщики, похоже, всегда думают медленно. Коллеги ценят в них умение соединить и подчеркнуть многочисленные плюсы нового продукта или услуги — и действительно, продуманная и запоминающаяся реклама порой убеждает потребителя изменить привычки. «Медленное» сознательное мышле-

ние, если оно решает обратить внимание на происходящее, может сказать: «Ого, впечатляюще, давайте-ка попробуем!».

Но если, как это и происходит в большинстве случаев, сознание не включается в процесс, эффективная реклама может обернуться против бизнеса. Здесь можно вспомнить рекламу Samsung Galaxy S5, вышедшую пару лет назад. Ролик начинается с эпизодов, живописующих неприятности продуктов-аналогов: а) телефон портится от попадания воды; б) ребенок случайно отправляет с чужого аппарата «не то» сообщение; в) смена аккумулятора требует колоссальной выдержки. В конце торжественно объявляется, что модель Samsung S5 (выглядыщая очень похоже на предыдущие телефоны) избавлена от всех этих недостатков. Внимательные потребители, просмотревшие рекламу целиком, могли поверить, что S5 отличается от других телефонов в лучшую сторону. Но более многочисленные невнимательные — наверняка подсознательно увяжут S5 с первыми тремя эпизодами. При покупке их смутит странное ощущение, что новинку легко залить, она быстро разряжается и рассылает всем жуткие сообщения. Более того: эта реклама может даже убедить их приобрести продукт конкурентов — скажем, iPhone 7, потому что у них в рекламе водостойкость смартфона показана доходчивее.

Помните: наш мозг ленив. Он не хочет напрягаться и разбираться в сложной информации. Намного эффективнее было бы просто продемонстрировать непромокаемость Samsung S5, а еще лучше — показать человека, который покупает

эту модель и слышит от продавца о его чудесном свойстве. В последнем случае «невнимательные» увидят ровно то, чего вы от них хотите: поход в магазин за Samsung S5. К сожалению, ни та, ни другая реклама никогда не выиграет премию от маркетологов, которые озабочены лишь остроумием сюжета.

Слухи о смерти стабильного конкурентного преимущества сильно преувеличены. Оно все так же поддается удержанию, как и раньше. Что же изменилось сегодня? В мире бесконечных инноваций и потока идей многие стратеги убеждены, что стабильность обеспечивается исключительно постоянной адаптацией предложения под осознанные потребности покупателя. Они забыли — или никогда и не понимали, — что принятием наших решений управляет в первую очередь бессознательное. Для «скородумов» простота приобретения и привычность продукта или услуги в долгосрочной перспективе всегда перевесят инновационные, но незнакомые альтернативы, которые потребуют усилий в поиске и привыкании.

Итак, остерегайтесь ловушки постоянной коррекции вашего ценностного предложения и брендинга. И помните: любая компания, будь то крупный лидер, нишевой игрок или новичок, сможет удержать изначально завоеванное отличным продуктом положение на рынке — если только будет следовать четырем правилам кумулятивного преимущества.

Роджер Мартин (Roger Martin) — профессор и бывший декан Ротманской школы управления, один из авторов книг «Getting Beyond Better» и «Playing to Win».

Три цены одного товара

Стратегия: хорошо, лучше, превосходно

Рафи Мохаммед

Десятилетиями автостраховщики исходили из того, что главное для потребителя — сэкономить и, скорее всего, он купит самую дешевую из страховок. Но в начале 2000-х годов компания Allstate провела исследование, которое это опровергло. Оказалось, что цена — лишь один из факторов: большинство водителей переживают, что в случае ДТП им поднимут ставку, а те, кто не был в ДТП, хотели бы, чтобы их, наоборот, поощряли за хорошее вождение.

Основываясь на этих данных, в 2005 году Allstate запустила Your Choice Auto. Эта программа добавила к стандартному полису опцию, называемую «прощением одного ДТП»: если водитель пять лет не попадал в аварии, после первого инцидента в рамках плана Standard ему не повышали страховые взносы. Вводился также эконом-план Value — он был на 5% дешевле, но ДТП в нем не прощались. Новый план Gold, на 5—7%

дороже варианта Standard, предлагал прощение ДТП в любом случае, а не только при наличии пяти лет безопасного вождения, а также сокращение затрат по ремонту на \$100 за каждый год безаварийного стажа. Наконец, добавлялся план Platinum (на 15% дороже Standard): в нем ставки не росли даже после нескольких аварий, а бонусы за безаварийную езду начисляли не раз в год, а каждые полгода. Потребители восприняли программу с энтузиазмом: к 2008 году Allstate продала 3,9 млн полисов Your Choice, каждый месяц добавляя по 100 тыс. клиентов. Этот план работает по сей день: в 2017 году дешевый вариант Value предпочли 10% клиентов, а более дорогие Gold и Platinum — 23%. В целом Your Choice обеспечил существенный рост. «Многие сотрудники поначалу не верили в успех, — вспоминает Флойд Ягер, один из старших вице-президентов Allstate. — Но мы доказали: страховой бизнес — это не

ТРИ ЦЕНЫ ОДНОГО ТОВАРА

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Предлагая экономным потребителям скидки и никак не стимулируя к дополнительным тратам клиентов побогаче, компании часто ограничивают собственную прибыль.

ПРИЧИНА

Многоуровневое предложение (обычно из трех вариантов) поможет вам привлечь новых покупателей (упрощенная версия), дать существующим клиентам ощущение достатка (нынешний продукт) и поощрить к дополнительным тратам взыскательных потребителей (премиум-версия).

РЕАЛИЗАЦИЯ

Важнейший шаг — выявление «рубежей» — атрибутов, которые не дадут нынешним клиентам перейти на более дешевый вариант. Кроме этого, нужно тщательно подобрать функции для каждого. При определении цен необходимо учесть мнение внутренних экспертов и по возможности исследования рынка.

только гонка за снижением цен».

Your Choice — классический пример ценообразования по модели «Хорошо, лучше, превосходно» (ХЛП). Идея добавлять или исключать функции в разных по цене предложениях, нацеленных на разные сегменты, не нова. Почти 100 лет назад Альфред Слоун предложил «ценовую лестницу» для дифференциации Chevrolet и Buick от Oldsmobile и Cadillac — так была создана концепция «автомобиль для любого кошелька и любых целей», позволившая General Motors обогнать Ford. В наши дни многоуровневая модель активно используется во многих продуктовых категориях. АЗС продают «стандартное», «улучшенное» и «премиальное» топливо. American Express предлагает обычные (зеленые), золотые, платиновые и черные кредитные карты — у каждой свои преимущества и своя годовая плата. Кабельные телеканалы предоставляют «базовый», «расширенный» и «максимальный» пакеты услуг. Даже автомойки привыкли делить услуги на классы, включая в более дорогие, например, воск и полировку.

И все же в целом ряде компаний и отраслей подобное ступенчатое ценообразование по не вполне понятным причинам не прижилось, ведь стратегию ХЛП может использовать любая фирма. Будучи консультантом, я постоянно видел, как она помогала привлечь и более щедрых, и более прижимистых клиентов, резко повышая выручку и прибыль. (Раскрытие информации: Harvard Business Publishing, издатель этого журнала, — тоже среди моих клиентов.)

Эта модель выглядит очень просто, однако внедрить ее бывает сложно. Предложения надо взвесить очень четко, иначе существующие клиенты могут перейти на вариант подешевле и прибыль

упадет. В статье я объясню, как модель ХЛП поможет множеству компаний, затем представлю пошаговый план по разработке, тестированию и запуску стратегии, призванной повысить прибыль и уменьшить угрозу каннибализации продуктов.

ПРИБЫЛЬ ОТ ХЛП

Сила модели — в сочетании трех подходов: наступательного (нацеленного на развитие и прибыль), оборонительного (отражающего или предотвращающего атаки конкурентов) и психологического (учитывающего универсальные законы покупательского поведения).

Наступление. Рост прибыли бренда достигается разными способами. Во-первых, существенный прирост маржинальности за счет самой дорогой версии «превосходно»: опция будет побуждать тратить больше существующих клиентов и завоевывать новых — из более высокого сегмента. Я часто вижу, что менеджеры недооценивают и готовность покупателя платить больше, и количество потребителей, которых заинтересует переход на «превосходное» — даже по цене, которая раньше казалась им чрезмерной. В ряде отраслей на этот вариант приходится до 40% всех продаж.

В частности, посетители парков развлечений Six Flags, чтобы сэкономить время в очереди и успеть на все аттракционы, могут выбрать из трех вариантов Flash Pass — стандартного, золотого и платинового (цены зависят от конкретного парка и дня). Золотой билет, цена которого в выходные доходит до \$80, сократит время ожидания примерно в половину, а платиновый, который в пиковые дни стоит \$135, — на 90%. В 2011 году, вскоре после начала продаж этих билетов, тогдашний финансовый директор компании Джон Даффи признался аналитикам: «Мы поражены популярностью этих

дорогих опций». Среди их покупателей как поклонники парка, которые хотели попасть в него поскорее, так и люди, которые раньше вообще не приходили из-за длинных очередей.

Во-вторых, появление недорогого варианта «хорошо» способно сделать продукт доступным для экономных или нерешительных клиентов, для которых цена на существующий продукт (теперь это вариант «лучше») слишком высока. Фиксированная опция по сниженной цене избавляет компанию от потребности регулярно вводить скидки или акции: это очень важное преимущество, поскольку частые распродажи заставляют предполагать, что продукт не стоит своих денег.

Достойным примером творческого подхода к версии «хорошо» служит Uber. Компания начала свою работу в 2010 году как «люксовый» таксопарк — и по сей день предлагает ряд дорогих услуг. Однако в 2014 году в надежде заинтересовать экономных пассажиров она запустила сервис uberPOOL, позволяющий таксистам подбирать людей, едущих в одном направлении. В отличие от обычной uberX (пассажир едет прямо к цели в среднеразмерном седане), поездки на uberPOOL предполагают остановки для посадки и высадки попутчиков — впрочем, задержку компенсирует вдвое меньшая цена. На uberPOOL уже приходится 20% всех поездок Uber — а в ряде городов больше половины. Компания начала тестировать вариант Express POOL, который снижает цену еще на 30—50%, но требует от пассажира пройти несколько кварталов к месту сбора. История Uber доказывает: уже внедрив стратегию ХЛП, стоит и далее исследовать инновации, порождающие еще более дешевые версии «хорошего».

В-третьих, ХЛП может повысить прибыль с помощью нового предложения «превосходно», усиливающего весь бренд. В 2015 году компания Patrón Spirits вывела на рынок линейку текилы Roca Patrón — при ее изготовлении запеченные шишки агавы измельчают с помощью традиционного двухтонного колеса «тахона», выточенного вручную из вулканического камня. Текила, получаемая таким способом, обладает более сладким, сложным и насыщенным вкусом и ароматом. Даже при цене \$69,99 Roca Patrón превосходно продается: предполагается, в 2018 году будет

куплено 60 тыс. бутылок, что выведет эту премиальную марку текилы на седьмое место в мире.

Плюсы новой линейки этим не ограничиваются: она подтянула за собой продажи и более дешевых текил бренда Patrón. Директор компании по маркетингу Ли Апельбаум приводит данные исследований, доказывающих, что появление Roca улучшило восприятие всей продукции Patrón как изготавливаемой традиционными способами (с 60 до 64% опрошенных) ограниченными партиями (с 47 до 58%) и улучшающей имидж потребителя (с 59 до 65%): «Дорогостоящий и трудоемкий классический способ изготовления текил Roca Patrón формирует вокруг всей продукции марки ореол престижа».

В-четвертых, недорогая версия «хорошо» поднимет продажи сопутствующих товаров и услуг. Вспомните модель SE от Apple — она стоит всего \$349 (примерно втрое дешевле, чем iPhone X). Однако каждый проданный телефон SE увеличивает выручку iTunes, App Store и iCloud, а также продажи чехлов, зарядных устройств и других аксессуаров.

Защита. Порой модель ХЛП внедряют не ради повышения прибыли, а ради защиты «обнажившихся флангов» бренда. Если конкуренты демпингуют, многие компании автоматически пытаются снизить цену до их уровня — но зачастую это неверный путь. При сохранении цены вы рискуете потерять, скажем, 15% продаж — но 85% клиентов продолжат платить вам полную сумму. Если же вы снизите цены, все 100% клиентов станут платить меньше. Другой типичный ответ на ценовую конкуренцию — запуск дешевого продукта под совершенно новым брендом. Классика этого подхода — подгузники Luvs от Procter & Gamble и процессоры Celeron от Intel. Не отрицая этого опыта, замечу, однако, что создание нового бренда — само по себе дело недешевое.

Во многих случаях от ценовой конкуренции лучше защитит новая «хорошая» версия продукта. Двум моим B2B-клиентам (финансовые услуги и промышленные компоненты) удалось удержать долю рынка и достойную прибыль, когда новые игроки начали предлагать продукты похуже и по бросовым ценам. Заказчики ухватились за дешевое предложение как за повод поторговаться, угрожая уйти к конкуренту, если им не дадут

скидок. Опасаясь потерять долю рынка, оба мои клиента все же подавили свой первый импульс: снизить цену. Вместо этого они оперативно подготовили упрощенную «хорошую» версию продукта, аналогичную дешевым предложениям новых конкурентов, и предложили ее этим заказчикам. Те, однако, отказались от «дешевки» и продолжили закупать полноценную версию по прежней цене: оказалось, что их угрозы были блефом и им вовсе не импонировал вариант подешевле. Такой блеф скидками не вскрыешь — зато помогло контрпредложение.

Оговорюсь: последствия защитного маневра могут быть неоднозначными. В 2015 году сеть фитнес-центров Town Sports International с абонеентами за \$40—90 зафиксировала отток клиентов к конкурентам вроде Planet Fitness, бравшим всего \$10 в месяц. Чтобы отбить атаку, TSI добавила более экономичный (\$19,99 в месяц) тариф, исключавший или ограничивавший ряд услуг, таких как бесплатные полотенца или доступ к некоторым занятиям. Эти меры остановили отток: за 2015 год TSI приобрела 64 тыс. клиентов. Однако акции сети обвалились, выручка упала, и гендиректору пришлось подать в отставку. Тем не менее решение наверняка было самым правильным, учитывая остроту конкуренции. Отказавшись от прямых скидок и ценовой войны, TSI сохранила большую часть клиентуры (они продолжили заниматься по старой цене) и избежала обесценивания своего изначального предложения.

Психологический подход. Некоторые приемы ХЛП исходят из особенностей потребительской психологии.

Компании часто пытаются втиснуть в один продукт как можно больше функций, тем самым путая и перегружая клиента. План ХЛП поможет потенциальным покупателям понять и оценить атрибуты предложения, решив для себя, за что и сколько они готовы платить (см. врезку «Как помочь клиенту понять суть модели ХЛП»). Я как-то работал с производителем образовательных программ, который обнаружил: пользователи не в силах разобраться в мириаде предлагаемых им функций. Компания опробовала модель ХЛП, разбив свое предложение на компоненты: вариант «хорошо» включал в себя только основное ПО, «лучше» добавлял к нему новые упражне-

ния, а «превосходно» — еще и персональное наставничество. Опрос показал, что трехуровневая модель дает людям понять, чем данное предложение отличается от конкурирующих (заодно выяснилось, что половина потенциальных пользователей готовы платить за версии «лучше» или «превосходно»). К сожалению, в связи с внезапной сменой руководства новая модель так и не была внедрена.

ХЛП уводит от бинарного выбора «купить или нет» к размышлениям о выгодах и затратах. Это дает два преимущества. Во-первых, три разных по цене опции дают человеку чувство контроля над ситуацией. Гендиректор Allstate Томас Уилсон назвал именно этот момент ключевым преимуществом полисов Youg Choice, заставившим людей отвлечься от сравнения цен Allstate с ценами конкурентов. На квартальном совещании в 2005 году он заявил: «Если дать людям ощущение контроля, они вряд ли сбегут к конкуренту ради \$25 или \$50».

Во-вторых, имея перед глазами несколько вариантов, человек склонен ускорить решение о покупке в принципе, чтобы осталось время на размышление о том, что именно купить. Сосредоточившись на выборе, покупатели обычно решают, что вариант «хорошо» малоэффективен, и вникают в остальные опции. Продавцы стараются сыграть на этом. Например, вместо того чтобы описывать все детали продукта за \$1200, они подчеркивают, что он «всего на \$200» дороже самого дешевого варианта за \$1000 — но при этом намного функциональнее. Автопрокаты всегда подчеркивают, что полноразмерный седан у них можно арендовать всего на \$12 в день дороже, чем малолитражку.

Модель ХЛП для включения так называемого «эффекта Златовласки» — склонности людей выбирать из трех вариантов средний. В книге «Это дорого или дешево? Психология цены» Уильям Паундстоун рассказывает, как компания Williams-Sonoma получила неожиданный результат от запуска дорогой хлебопечки за \$429. Новую модель никто не покупал — зато продажи хлебопечки за \$279, которая ранее была самой дорогой, практически удвоились.

Последний аргумент в пользу ХЛП касается практики внедрения изменений. Простота

этой стратегии делает ее чрезвычайно привлекательной для топ-менеджеров. Чтобы провести в любой организации существенные реформы, необходима прямая заинтересованность топов, которые бы транслировали их суть. Поскольку менеджеры обычно уже знакомы с ХЛП как покупателями, они могут с легкостью осознать ее пользу. Консультируя компании, я часто предлагаю другие стратегии ценообразования, но в итоге помогаю внедрять ХЛП: именно ее менеджерам проще всего понять, объяснить подчиненным и отстаивать в дискуссиях.

УРОВНИ И ФУНКЦИИ – КАК ИХ ПРОСЧИТАТЬ?

При планировании структуры цен в модели ХЛП прежде всего надо определить число версий: как подсказывает само название, чаще всего их три. Компании с одним продуктом обычно перепозиционируют его как вариант «лучше». Добавляя функции, получают «превосходно», а исключая их — «хорошо». Если функции нельзя отнять, обойдитесь версиями «лучше» и «превосходно».

Компании со сложными продуктами или длинным циклом могут решить, что им нужно больше уровней предложения. Но значительное расширение модели чревато рисками. Вот результат исследования Шины Айенгар и Марка Леппера: если покупателям дорогого продуктового магазина предлагали выбрать из шести образцов джема, покупку совершали 30% участников — а если из 24, то лишь 3%. Исследователи полагают, что слишком широкий выбор сбивает и парализует потребителя (психолог Барри Шварц описал этот феномен в книге «Парадокс выбора»).

Если компания решила-таки сделать предложение более вариативным, опции надо сгруппировать так, чтобы решение о покупке можно было принять быстрее. Например, Нью-Йоркский Метрополитен-музей предлагает семь видов членства. Чтобы не перегружать выбор, их делят на две категории: Members Count (от \$80 до \$600) для тех, кто хочет просто посещать музей, и Patron Circle (от \$1500 до \$25 тыс.) для желающих оказать спонсорскую поддержку. Человек сначала выбирает категорию, а затем — уровень.

Разобравшись с числом уровней, предстоит решить, какие функции включить в каждый. Многие успешные планы ХЛП опираются на неочи-

щенные параметры — вспомним парки Six Flags, где удалось получить выгоду, сокращая время ожидания в очередях.

Чтобы шире взглянуть на спектр возможных функций и преимуществ, я использую так называемый барометр ценностей — список из 13 распространенных качеств, которые можно добавлять, исключать или менять для создания нужного впечатления о ценности продукта или услуги (см. врезку «Усилить ощущение ценности»). Чаще всего компании начинают с выявления тех явных свойств текущего предложения, которые уже варьируются или которые легче варьировать. Однако истинная цель барометра — помочь найти неочевидные функции и правильно ими распорядиться.

Закончив с подбором функций, приступайте к анализу каждой. Ответьте на три вопроса: для какой части аудитории это важно? как добавление или исключение функции повлияет на себестоимость продукта или услуги? можно ли считать эту функцию «рубежом», который покупатель не переступит ради дешевого варианта?

Многие менеджеры начинают с версии «превосходно», ведь она сулит максимум роста выручки (кроме того, добавлять функции всегда приятнее, чем отнимать). Но на самом деле начинать надо с выявления и анализа тех самых «рубежей». Это едва ли не самый сложный шаг во всем деле внедрения модели ХЛП.

Помните: вы вводите вариант «хорошо», не чтобы на него перешли с более дорогого варианта ваши имеющиеся клиенты, а чтобы привлечь новых, менее платежеспособных (в идеале с версии «лучше» на версию «хорошо» не должен перейти ни один). Вообще миграция клиентов на новое дешевое предложение с каннибализацией выручки и прибыли — один из главных рисков перехода на модель ХЛП. Чтобы его исключить, нужны функции-рубежи, делающие такой переход сложным, неприятным или невыгодным.

Вот несколько примеров таких атрибутов-рубежей. Провайдеры кабельного телевидения всегда включают каналы ESPN, CNN и HGTV в «расширенный базовый» тариф (версия «лучше»), поскольку большинство пользователей очень их любят и ни за что не пожертвуют ими ради дешевого тарифа. Сайты бронирования отелей предлага-

ТРИ ЦЕНЫ ОДНОГО ТОВАРА

ют бронь подешевле, но без права отмены: столь жесткое условие заставляет многих перейти на уровень «лучше». Во время недавнего тура группа Rolling Stones продавала билеты всего за \$85 — но при этом зрители не знали заранее, где будут сидеть. Для многих фанатов это было рубежом: они не хотели оказаться там, где плохо видно. Переплет книги — это тоже «рубеж»: либо ты платишь за твердый, либо ждешь год, пока та же книга выйдет в бумажной обложке. Компании, желающие внедрить «хорошее» предложение, должны отыскать для себя столь же эффективные «границы».

УСИЛИТЬ ОЩУЩЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Важнейший шаг в составлении комбинаций по модели «хорошо, лучше, превосходно» — выбор свойств, которые надо добавить, убрать или изменить, чтобы создать у потребителей впечатление о ценности продукта. Добавлять атрибуты обычно проще, чем правильно варьировать те свойства, которые есть у всех версий продуктов. Таблица ниже поможет в этом.

Барометр ценности по модели ХЛП

АТРИБУТ	ХОРОШО	ПРЕВОСХОДНО
Объем	Низкий	Неограниченный
Услуги	Базовые	Новейшие
Уровень комфорта	Стандартный	Исключительный
Период действия	Кроме часа пик	В час пик
Время ожидания	Стандартное	Отсутствует
Скорость	Низкая	Высокая
Бренд	Привычный	Отличающийся
Гарантия	Ограниченная	Расширенная
Ограничения	Много	Отсутствуют
Взаимодействие	Минимальное	Тесное
Стабильность	Относительная	Гарантированная
Гибкость	Низкая	Высокая
Уровень квалификации	Базовый	Экспертный

ПРИМЕРЫ

Объем. Пакеты подписки Netflix отличаются количеством устройств для одновременного просмотра контента.

Услуги. Princeton Review предлагает три типа подготовки к экзаменам SAT: от самостоятельного

обучения в онлайн до персонального репетитора.

Уровень комфорта. Группа Earth, Wind & Fire продает пакет-фантазию: поклонникам предлагается персональная встреча и фотосессия с музыкантами.

Период действия. Сезонные абонементы на горнолыжный курорт Sundance бывают подороже (на любой день недели) и поэкономичнее (только в будни).

Время ожидания. Массачусетская больница продает связь с врачом по телефону 24/7 и запись к специалисту на следующий или в тот же день.

Скорость. Federal Express предлагает в крупных городах варианты времени доставки на другой день, обычно это 8:30, 10:30 и 15:30.

Бренд. Компания 90+ Cellars приобретает излишки у авторитетных виноделен и продает под собственным брендом без указания исходных названий.

Гарантия. Автомобильные аккумуляторы DieHard имеют гарантию от полутора лет (золотая версия) до четырех лет (платиновая).

Ограничения. Многие авиакомпании предлагают билеты «базовый эконом» — невозвратные и без возможности выбора места.

Взаимодействие. Абонементы на концерты Бостонского симфонического оркестра могут включать в себя личное общение с музыкантами и лекции.

Стабильность. При продаже бытового топлива предлагается за дополнительную плату зафиксировать цену на весь отопительный сезон.

Гибкость. Телесети продают 85% рекламного времени заранее, а остальное бронируют для готовых платить больше за право вклиниться в последний момент.

Уровень квалификации. Equinox Fitness ранжирует и оценивает персональных тренеров в соответствии с их степенью образования в корпоративном институте.

ЧТО С ЧЕМ И ЧТО ПОЧЕМ

Разграничить «хорошо» и «лучше» лучше всего при помощи функций, которые важны для многих, но и вам обходятся недешево. С большой вероятностью люди, привыкшие к «лучше» (ваши нынешние клиенты), не решатся перейти на «хорошо», а те, кто сможет обойтись без этой функции, смогут присоединиться по самому дешевому

варианту. В 2011 году, когда The New York Times запустила цифровую подписку по модели ХЛП, таким рубежом стала бумажная версия: многие подписчики не хотели ее лишаться, а печать и доставка обходились дорого. Это оправдывало значительную разницу в цене: сегодня цифровая подписка на год с доступом ко всем материалам стоит \$324, а бумажная — \$481 и выше, в зависимости от адреса подписчика.

Функции для варианта «превосходно» также отбираются с учетом привлекательности и себестоимости. Они должны нравиться многим, а компании обходиться недорого, чтобы этот уровень приносил как можно больше прибыли. Лет десять назад, когда авиакомпания Southwest Airlines представила на уровне «превосходно» тариф Business Select, в качестве привлекательных, но малозатратных «фишек» в него были добавлены приоритетная посадка, дополнительные бонусные мили и бесплатные коктейли. Объединив эти не слишком обременительные для себя преимущества в премиальный тариф, компания в первый же год получила дополнительно \$73 млн прибыли.

Притягательные для клиента и недорогие для производителя функции уровня «превосходно» зачастую улучшают не столько сам продукт, сколько впечатления от его использования. Это может быть ускоренная доставка либо большой гарантийный срок. Например, для автомобильных аккумуляторов, работа которых довольно предсказуема, уровни модели ХЛП различаются именно сроком гарантии. Но есть и продукты — например, обучающие программы или программы снижения веса, которые не могут гарантировать успех сами по себе: нужны усилия клиента. По ним гарантий, как правило, нет даже в пакете «превосходно».

Предложение «превосходно» должно быть реалистичным по атрибутам. Во время мозгового штурма можно пометчать масштабно — но когда дело доходит до планирования, нужно выделить рациональное зерно и отказаться от функций, которые трудно обеспечить или долго внедрять. Кроме того, важно ограничить их число. Конечно, так и хочется собрать в версии «превосходно» все новейшие и полезнейшие функции — но это будет для клиента и слишком сложно, и слишком дорого.

Проанализировав все функции на предмет воспринимаемой ценности и затрат, нужно сформировать уровни модели ХЛП и цену каждого. Два полезных совета. Чтобы разграничить уровни, между «хорошо» и «лучше» и между «лучше» и «превосходно» должна быть разница не более чем в четыре атрибута. Важное условие: все, что есть на низшем уровне, должно присутствовать и на высоком.

Относительно цен тоже можно дать вполне определенные рекомендации. Мой опыт как консультанта показывает, что вариант «хорошо» должен быть не более чем на 25% дешевле варианта «лучше», а «превосходно» — не более чем вдвое дороже, чем «лучше». Конечно, важно смотреть на воспринимаемую ценность предложений и рассчитывать, какой примерно процент аудитории предпочтет каждую версию и какую прибыль это даст. Еще до проведения потребительских исследований многие компании полагают, что «хорошее» принесет 10—20%, «лучше» — 25—50%, «превосходно» — 30—60% прибыли. Реальная пропорция будет зависеть от функциональной разницы между версиями, достигнутого уровня дифференциации и разброса цен.

Всегда полезно придумать для разных уровней броские имена — это поможет потребителю быстро понять, что ему ближе. Лиза Краснер, главный партнер и директор по услугам Метрополитен-музея, утверждает, что ключом к успеху трех вариантов программ Members Count стали понятные названия, указывающие на их конкретные отличия: «предпремьерные показы», «вечерние посещения» и «торжественные открытия».

ИССЛЕДОВАНИЯ

Многие компании проводят исследования, чтобы проверить свои представления о желаниях клиентов. Объем и время зависят отчасти от культуры организации: компании, активно работающие с данными, часто проверяют свои догадки, иногда сразу после мозгового штурма, другие начинают проверку только после формирования предложения по модели ХЛП (есть и те, кто вообще работает без исследований). Используются данные из трех источников.

Экспертные мнения. Опытные топ-менеджеры, продавцы и другие сотрудники «переднего края»

ТРИ ЦЕНЫ ОДНОГО ТОВАРА

КАК ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ ПОНЯТЬ СУТЬ МОДЕЛИ ХЛП

Компания, создавшая многоуровневое предложение, должна помочь клиенту разобраться и выбрать вариант. Приведенная ниже сравнительная табличка трех тарифов фирмы по хостингу и дизайну веб-сайтов эффективна по трем причинам.

1 Seriously ограниченный набор функций (количество страниц, пропускная способность и хранение) в опции «хорошо» мешает перейти на нее всем, кроме самых экономных.

2 От пакета к пакету условия последовательно улучшаются: решив платить больше, клиент ничего не теряет и приобретает три-четыре дополнительных преимущества.

3 Названия пакетов тщательно продуманы. В частности, Business четко определяет тип клиента, которому пригодится премиум-вариант. Разница в 80% между ним и тарифом Advanced выражает убеждение компании, что деловые клиенты (потребности и возможности которых равно высоки) согласятся платить существенно больше других.

Squarespace

The screenshot displays the Squarespace pricing page with three plans: Personal (\$12/mo), Advanced (\$20/mo), and Business (\$36/mo). The Advanced plan is highlighted as 'Most Popular'. Each plan lists core features like pages, bandwidth, and storage, along with additional features like custom domain, unlimited support, and advanced control.

Plan	Price (Monthly)	Price (1 Year)	Price (2 Years)
Personal	\$12/mo	\$144.00	\$288.00
Advanced (Most Popular)	\$20/mo	\$240.00	\$480.00
Business	\$36/mo	\$432.00	\$864.00

Personal Plan Features: 20 Pages, 1TB Bandwidth, 3GB Storage, Custom Domain, Unlimited Support.

Advanced Plan Features: Unlimited Pages, Unlimited Bandwidth, Unlimited Storage, Custom Domain, Unlimited Support, 3 Audiences, Unlimited Editors, Advanced Control.

Business Plan Features: Unlimited Pages, Unlimited Bandwidth, Unlimited Storage, Custom Domain, Unlimited Support, 6 Audiences, Unlimited Editors, Advanced Control, Form Builder, User Registration, Business Features.

хорошо знают своих клиентов и их потребности. Они видят, как люди реагируют на цену, и даже чувствуют, готов ли клиент платить больше. При внедрении модели ХЛП компаниям стоит собирать и учитывать мнения таких внутренних экспертов. Это может звучать ненаучно, но мой опыт работы с клиентами доказывает: догадки «домашних» экспертов зачастую совпадают с результатами тестирования. Множеству компаний удалось разработать и внедрить удачные стратегии ХЛП, при компоновке предложений и ценообразовании опираясь только на их прогнозы.

Общерыночные исследования. Неплохие данные можно собрать, попросив клиентов оценить потенциальные функции и цены в рамках качественных или количественных исследований (нужные вопросы легко добавить к уже существующим послепродажным опросам). Здесь важно формулировать все максимально просто. Например, вопрос может звучать так: «Мы планируем запустить новую функцию уровня “премиум” по цене \$79. Вы хотели бы приобрести ее? Почему?». Много можно узнать о «рубежах» и риске каннибализации.

Декомбинационный анализ. Этот распространенный инструмент предлагает испытуемым несколько ситуаций выбора из двух вариантов с разными функциями и ценами. При верном подборе вариантов и большом объеме исследования можно понять, какие функции нужны клиентам, сколько они готовы платить за каждую и какие характеристики будут для них «рубежными». Конечно, как и любое исследование рынка, этот анализ может дать неточные или предвзятые результаты (особенно если выборка потребителей некорректна). В целом результаты декомбинационного анализа могут придать уверенности компании, доказав верность решения о внедрении стратегии ХЛП.

После того как выбор функций и размер цен получают подтверждение в исследованиях, наступает пора внедрять предложения ХЛП. С самого начала результаты надо тщательно отслеживать, внося необходимые изменения. Обычно проще всего корректировать не свойства разных уровней предложения, а цены вариантов.

Внедрить модель ХЛП в той или иной форме может почти любая компания, ведь вариант «лучше» у нее уже есть, и даже если внедрить одно-

временно версии «хорошо» и «превосходно» невозможно, обычно достаточно ввести одну из них: это уже добавит прибыли и/или клиентов. Сложнее всего использовать модель ХЛП целиком тем фирмам, функции продуктов которых с трудом поддаются варьированию: в таких случаях сложно выделить рубежные атрибуты и создать на их основе вариант «хорошо». В других случаях топ-менеджеры могут не решаться на ввод варианта «хорошо», опасаясь каннибализации или сомневаясь в эффективности ограничивающих ее наборов функций. (Некоторые компании B2B, не выводящие на рынок экономную версию напрямую, прибегают к компромиссу: предлагают ее ограниченным в средствах клиентам в индивидуальном порядке, чтобы не потерять потенциальных клиентов или удержать текущих и впоследствии извлечь из них дополнительную выгоду.) Даже если «хороший» продукт никак не создать, попробуйте предложить хотя бы «превосходный» — это сразу повысит прибыль.

Кажется, что со стратегической точки зрения внедрение модели ХЛП выглядит слишком просто — но она мощнее, чем выглядит на первый взгляд. Заказывая как-то еду в фастфуде чикагского аэропорта О’Хара, старший вице-президент Dell EMC Джим Рот вдруг обратил внимание, насколько проще ориентироваться в меню, где блюда удобно скомпонованы в готовые обеды. Он задумался, как это можно применить в ценообразовании и комплектации продуктов самой Dell. В итоге Dell EMC внедрила три варианта поддержки развертывания решений для клиентов B2B — и обнаружила, что покупатели стали тратить на этот тип поддержки в среднем втрое больше! Таким образом, Dell EMC присоединилась к множеству фирм, признающих, что модель ХЛП помогает и лучше обслуживать клиентов, и увеличивать прибыль.

Рафи Мохаммед (Rafi Mohammed) — основатель консалтинговой компании Culture of Profit, помогающей организациям развивать и совершенствовать стратегии ценообразования.

Как повысить эффективность многоканальных продаж

Одна из сложнейших задач для офлайн-ритейлеров — конкуренция с такими полностью цифровыми продавцами, как Amazon. И хотя и Walmart, и JCPenney всерьез вложились в электронную коммерцию, будущее таких гибридных ритейлеров остается сомнительным: в 2016 году обе сети объявляли о закрытии нескольких «физических» магазинов.

Классическая стратегия ритейлеров, работающих в онлайн и офлайн — привлекать аудиторию к обоим каналам, чтобы любители реальных магазинов стали покупать через интернет и наоборот. Один из используемых здесь приемов — акции и купоны: ими часто пользуются, в частности, Macy's, Bed Bath & Beyond и Home Depot.

Однако мало кто из ритейлеров измеряет доходность подобных акций и оценивает важнейший фактор выбора между онлайн- и офлайн-шопингом — расстояние от дома до ближайшего магазина.

Чтобы понять, как купоны и расстояние влияют на поведение покупателей и прибыль продавцов, группа исследователей под руководством Сюэмина Ло, профессора маркетинга Темпльского университета, проработала стратегию использования купонов в крупном китайском универсаме.

Было произвольно отобрано 56 тыс. участников программы лояльности магазина. Среди них нашли 8692 человека, которые делали покупки только онлайн, и 24 804 офлайн-покупателя (прочих, использовавших оба канала, из исследования исключили). Из 33 496 покупателей часть получила купоны, действующие только в онлайн, часть — только для офлайна; часть — для того и для другого. Контрольная группа не получила купонов.

Неделю, следующую за раздачей купонов, исследователи фиксировали покупки испытуемых и сравнивали тех, кто получил купоны, с контрольной группой — по числу доходности поку-

пок. Покупателей разделили на две категории по удаленности их домов от магазина: меньше и больше пяти километров (в плотно населенном городе многие покупатели пользуются общественным транспортом).

У покупателей, проживавших близко к магазину, ни один из типов купонов не повлиял на паттерны шопинга — и их прибыльность для магазинов осталась прежней. Исследователи сделали вывод, что им было проще и дешевле добираться до магазина — и не требовалась дополнительная мотивация, чтобы съездить туда лишний раз. От тех покупателей, кто жил далеко и ранее покупал товары только онлайн, онлайн-купон помог получить в два раза больше прибыли, чем от контрольной группы — а универсальный купон повысил этот показатель на целых 800%. Однако прибыль от «отдаленных» покупателей, ранее покупавших только в магазине и получивших онлайн-купоны, упала на 51%. Другими словами, призыв онлайн-покупателей совершить покупку офлайн повысил прибыль, однако обратный прием ее снизил.

Это кажется парадоксом: ведь большинство ритейлеров поощряют покупки сразу по обоим каналам в убеждении, что «многоканальный» клиент более привязан к компании и готов купить у нее больше. «Заманивая» в онлайн, физический продавец хочет еще и оправдать в собственных глазах свои громадные инвестиции в ИТ-поддержку веб-сайтов и мобильных приложений. Однако, стимулируя миграцию из офлайна в онлайн, ритейлер игнорирует несколько важных моментов. Покупатели физических магазинов часто тратят больше, совершая импульсивные покупки. Они чаще покупают «тактильные» товары — например, одежду, обувь и косметику. Они реже сравнивают цены, ведь в магазине это сделать сложнее, чем в интернете. «Если клиент регулярно покупает в вашем [физическом] магазине, не стоит приглашать его зайти в онлайн-новый», — предостерегает Ло. Намного более доходная стратегия — заманивать онлайн-покупателей в магазины, где атмосфера располагает к дополнительным тратам.

Как это сделать? Рассылать офлайн-купоны отдаленным покупателям, ранее предпочитавшим интернет-шопинг. Или, как Walmart и другие

продавцы, — давать онлайн-клиентам бонусы (например, бесплатную доставку) при заказе товара в ближайший магазин, а не домой. Наконец, проживающих далеко онлайн-клиентов можно привлечь в магазин, сократив реальные или воспринимаемые затраты на поездку (расположив магазин у хаба общественного транспорта или обеспечив удобство парковки).

Исследователи уверены, что их выводы применимы к ритейлерам в США и других странах, разница будет лишь в том, какое расстояние от магазина считать «близким»: это определяется плотностью населения, автомобилизацией и наличием пригородов.

Результаты этого исследования тем более удивительны, что многие внешние наблюдатели полагают, будто физические ритейлеры должны закрыть побольше магазинов. Так, апрельский отчет исследователей рынка недвижимости Green Street Advisors предлагает закрыть в общей сложности 800 (20%) универмагов различных американских фирм с целью сбалансировать затраты и продажи в пересчете на единицу площади — последние за десять лет упали на 24%. Ритейлеры не поддерживают эту рекомендацию: она исходит из предположения, что продажи магазинов удастся без труда перенести в онлайн — однако на деле компенсировать их непросто.

Ло отмечает и другую тенденцию, доказывающую, что иметь физические магазины выгодно: компании, начинавшие как полностью онлайн-новые, стали инвестировать в офлайн. Amazon опубликовала в мае свои планы по открытию новых точек, кроме магазина в Сиэтле. Аналогичная стратегия экспансии и других онлайн-ритейлеров Warby Parker (солнечные очки) и Bonobos (одежда). «Онлайн-шопинг очень целевой, — поясняет Ло. — А в реальном магазине на тебя действует обстановка, и эту сторону надо максимально задействовать».

ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

«Это исследование заставило нас мыслить иначе»

MMGO Mall — сеть из 15 универмагов в китайской провинции Гуанси. Как и большинство физических ритейлеров, она пытается стимулировать и онлайн-, и офлайн-клиентов покупать как можно больше по обоим каналам. Сяо Цинь, ди-

ректор электронного бизнеса MMGO, рассказала HBR, как исследование влияния купонов на многоканальные покупки повлияло на стратегию сети. Вот несколько выдержек из этого разговора.

Насколько сильна онлайн-конкуренция в вашей сфере? Сугубо онлайн-конкуренты Alibaba и JD.com — мощнейшая рыночная сила. Они могут предложить широчайший ассортимент по ценам ниже рынка. Однако наши физические магазины обладают давней заслуженной репутацией, к тому же офлайн-покупатели могут примерить одежду, понюхать духи, послушать качество звука электроники, опробовать игровые гаджеты. Эти возможности помогают нам в конкуренции с онлайн.

Вы были удивлены выводами исследования? Мы ожидали, что расстояние от дома до магазина будет важным фактором офлайн-шопинга, но были изумлены, насколько сильным оказалось его влия-

ние на миграцию с канала на канал. Теперь мы по-другому смотрим на рекламные купоны и оцениваем их воздействие на аудиторию каналов.

Что именно вы стали делать иначе? Мы поняли, что, если рассылать скидки всем клиентам подряд независимо от их канальных предпочтений, можно попросту растратить маркетинговый бюджет. Мы также осознали, что побуждать клиентов переходить из офлайна в онлайн неправильно. Исследование доказывает, сколь важен точный анализ (а не просто A/B тестирование) для понимания потребностей клиентов как до, так и во время и после отправки купонов и других маркетинговых акций. Мы также узнали, что, сделав процесс офлайн-шопинга комфортнее (снизив дорожные расходы и процент возврата товара), можно увеличить долгосрочную прибыль на клиента и процент повторных покупок лояльных посетителей.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.