

Byron Sharp și
cercetătorii Institutului Ehrenberg-Bass

cum
cresc
brandurile

ceea ce specialiștii în marketing nu știu

Traducere din limba engleză de
ROMICĂ LIXANDRU



ACT și Politon

2018



Cuprins

<i>Lista Legilor</i>	7
<i>Coautori</i>	11
<i>Prefață</i>	15
<i>Mulțumiri</i>	22
1. Marketing întemeiat pe dovezi	25
2. Cum cresc brandurile	47
3. Cum să-ți mărești clientela	65
4. Ce clienți contează cel mai mult?	79
5. Cumpărătorii noștri sunt diferiți	103
6. Cu cine concurezi de fapt?	127
7. Angajamentul consumatorului pasionat	149
8. Diferențiere versus distincție	183
9. Cum funcționează publicitatea în realitate	215
10. Ce fac, de fapt, prețurile promoționale	243
11. De ce nu funcționează programele de fidelizare	269
12. Disponibilitatea mentală și fizică	281
13. Un ultim cuvânt	333
<i>Bibliografie</i>	339



Marketing întemeiat pe dovezi

Byron Sharp

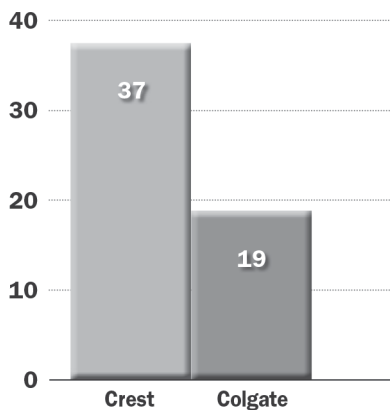
Imaginați-vă că sunteți Insights Director* la Colgate Palmolive. Margaret, manager de categorie pentru pastă de dinți, stă în ușa biroului dumneavoastră, evident supărată. Flutură un raport primit de curând de la furnizorul de cercetări pe piața globală și iată ce prezintă acesta:**

Cercetarea arată că, în SUA, pasta de dinți Crest de la Procter & Gamble are o cotă de piață de două ori mai mare decât Colgate.

* Director de strategii vânzări. (n.ed.)

** Date reale, dintr-o listă cu o singură sursă din Chicago, prezentat în Spaeth & Hess (1989). (n.a.)

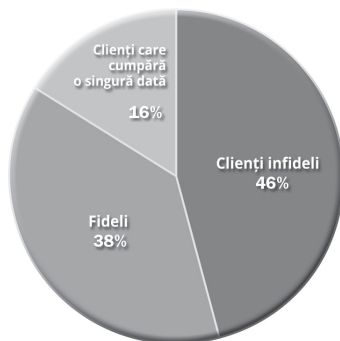
Figura 1.1: Branduri de pastă de dinți: cotele de pe piața americană



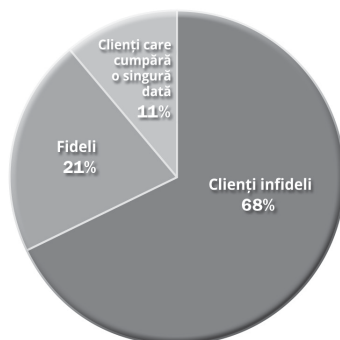
Sursa : Spaeth & Hess, 1989.

Totuși, lucrul acesta este știut de multă vreme și nu reprezintă motivul supărării lui Margaret. Următoarele două grafice sunt cele care o îngrijorează (vezi figurile 1.2 și 1.3).

Figura 1.2: Clientelă Crest



Sursa : Spaeth & Hess, 1989.

Figura 1.3 Clientela Colgate

Sursa : Spaeth & Hess, 1989.

Acestea analizează volumul de vânzări al fiecărui brand rival în funcție de comportamentul recent de cumpărare repetată al consumatorilor.

Procentul de vânzări către clienții fideli în cazul Colgate este cu aproape 50% mai mic decât procentul de vânzări către „fideli” Crest, „fideli” fiind persoanele care au ales brandul în cele mai multe ocazii în care au cumpărat pastă de dinți în timpul perioadei analizate. Vânzările Colgate se bazează într-o măsură mult mai mare pe „infideli” – persoane care au cumpărat Colgate cel puțin o dată în perioada analizată, chiar dacă în cea mai mare parte a timpului au cumpărat alte branduri.

Margaret cere o explicație. Ce înseamnă asta? De ce clientela Colgate este atât de nestatornică? Este cumva brandul condamnat? Ce înseamnă asta pentru obiectivele ei ambițioase de creștere?

Cum ai putea să răspunzi?

Bineînțeles, ai solicita mai multe cercetări. Este dreptul directorului de strategii.



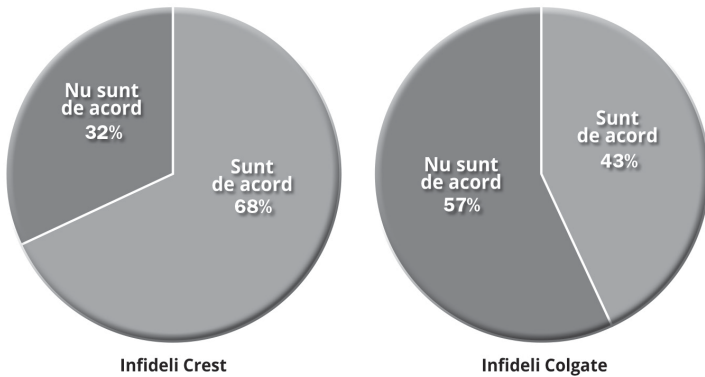
Cercetarea suplimentară descompune detaliat cota de piață a fiecărei companii, analizând atât „infidelii” din clientela Crest, cât și pe cei din clientela Colgate. Aceasta constă într-un sondaj; prima întrebare se referă la loialitatea de atitudine a consumatorilor. Figura 1.4 indică procentul de „infideli” care sunt de acord cu afirmația: „Acesta este brandul meu preferat”. (Grupul „infidelilor” este cel important, deoarece putem presupune că atât fideli Crest, cât și cei ai Colgate vor răspunde că respectivul brand este cel preferat.)

După cum puteți vedea, figura 1.4 ne arată că sunt șanse substanțial mai mari ca „infidelii” Crest să declare că acesta este brandul lor preferat.

A doua întrebare a sondajului îi chestionează pe clienți despre felul în care percep calitatea. Figura 1.5 ilustrează cum percep calitatea „infidelii” din fiecare clientelă.

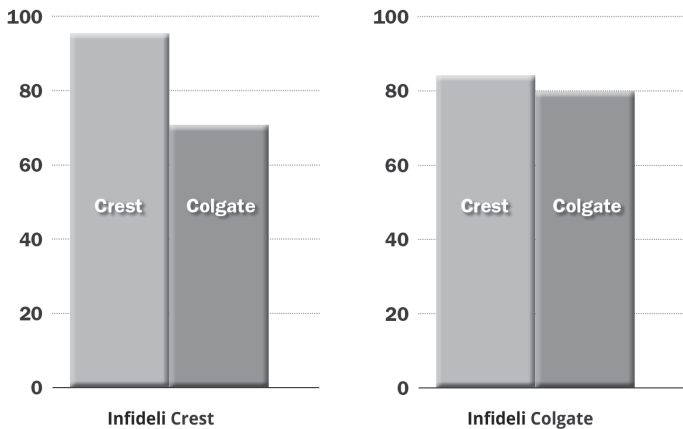
Atât cumpărătorii Crest, cât și cumpărătorii Colgate percep ambele branduri ca fiind produse de calitate – așa cum ar și trebui, pentru că ambele sunt produse studiate și bine realizate. Există o probabilitate ceva mai mare ca persoanele care cumpără Colgate (și care cumpără, adesea, și alte branduri) să afirme că Colgate este un brand de calitate față de Crest.

Figura 1.4 Procentul cumpărătorilor brandului care spun: „Acesta este brandul meu preferat”



Sursa: Spaeth & Hess, 1989.

Figura 1.5 Procentul cumpărătorilor brandului care spun: „Acesta este un produs de calitate”



Sursa: Spaeth & Hess, 1989.

Iată „concluziile despre brand” pe care le raportează agenția de cercetare a pieței:

- vânzările Colgate se bazează în cea mai mare parte pe cumpărători non-fideli;
- Colgate depinde cu 50% mai mult de „infideli” decât Crest;
- cumpărătorii Colgate sunt mai puțin fideli, atât din punct de vedere comportamental, cât și atitudinal;
- până și cumpărătorii Colgate consideră Crest a fi un produs de calitate;
- Colgate este un produs de calitate, dar are probleme în privința percepției și nu se bucură de fidelitate;
- Colgate atrage genul nepotrivit de cumpărători.

Aceste concluzii se traduc în următoarele **recomandări de acțiune**. Colgate are nevoie de:

- o promovare mai convingătoare care să pună accentul pe calitatea Colgate;
- publicitate comparativă direcționată împotriva Crest;
- programe de presă care să accentueze frecvența expunerii (pentru a schimba atitudinea);
- o cercetare care să determine profilul „fidelilor” Colgate, cu scopul de a atrage mai multe persoane de acest fel.

Toate aceste lucruri par absolut normale. Au loc în departamentele de marketing din întreaga lume, în fiecare zi. Poate că tu, personal, ai fi venit cu o strategie de marketing oarecum diferită, în funcție de experiența proprie, de preferințe sau de creativitate, dar concluziile și strategia par

rezonabile și deloc ieșite din comun. Cu excepția faptului că sunt greșite.

„Concluziile” sugerate aici reflectă lipsa de cunoaștere a legilor științifice relevante ale comportamentelor de cumpărare și ale parametrilor de marketing, legi pe care le vom expune în această carte.

Prin urmare, directorul fictiv de strategii de la Colgate se sperie degeaba și o face pe Margaret să se îngrijoreze prea mult. Parametrii de fidelitate ai Colgate, atât atitudinală, cât și comportamentală, sunt normali pentru un brand care are jumătate din cota de piață a Crest. Toate celelalte rezultate ale cercetării nu fac altceva decât să repete rezultatele din primul grafic (figura 1.1), și anume că, pe această piață, Colgate are jumătate din dimensiunile Crest. Acești parametri nu ne spun care sunt motivele acestui fapt; ei sunt astfel din cauza dimensiunilor Colgate. Toate acestea vor fi explicate în capitolele următoare (dacă nu ai răbdare, vezi pagina 7 pentru explicația legilor care au legătură cu studiul de caz Colgate).

Oare specialiștii în marketing irosesc banii companiilor angajatoare?

Sunt profund impresionat de economia de piață modernă, de diversitatea și calitatea produselor oferite. Această economie modernă este rezultatul unuia dintre cele mai incredibile experimente sociale: în secolul XX, economiile planificate, clasice, au fost testate cot la cot cu economiile mai înclinate spre piață (Hunt & Morgan, 1995). Rezultatele au fost surprinzătoare. Economii de piață au câștigat fără drept de apel, din moment ce ele pun la dispoziția

oamenilor mai multe opțiuni, se formează mai puține cozi și oferă produse și servicii mai bune și mai ieftine. Spre exemplu, pe o rază de câteva sute de metri din locul în care mă aflu, pot alege între mai multe magazine alimentare, brutării, farmacii, cafenele, magazine de vinuri și chiar între mai multe magazine cu sortimente de ciocolată fină. Nu e rău deloc!

Când eram în Thailanda, încântătoarea mea gazdă, profesorul Tasman Smith, m-a întrebat dacă există multe restaurante cu specific thailandez acasă, în Adelaide, Australia. Le-am numărat repede în minte și i-am răspuns: „Da, sunt șase la mică distanță de casa noastră”. Lucrul acesta exemplifică faptul că cei care trăiesc într-o economie de piață dezvoltată au foarte multe opțiuni la dispoziție – dacă vrem, putem să mâncăm o pizza în Thailanda sau să comandăm curry la Paris. Asta pentru că specialiștii în marketing din zilele noastre fac treabă bună aducând bunuri atractive pe piață.

Dar marketingul nu este nici pe departe perfect; există multă risipă. Acest lucru e important, întrucât activitățile de marketing ne consumă foarte mult timp – așa cum a spus Robert Louis Stevenson, „toată lumea trăiește din vânzarea a ceva”. Marketingul necorespunzător irosește o cantitate incalculabilă de resurse și încetinește răspândirea produselor și a inițiativelor sociale care ne îmbogățesc viața.

În ciuda tuturor progreselor, marketingul nu a stat niciodată bine la capitolul evaluare; există foarte multă ineficiență și destul loc pentru îmbunătățiri. Ratele de răspuns la publicitate sunt un exemplu bun de ineficiență în marketing. Indiferent cum definești răspunsul unui

consumator – de la clicul pe o reclamă de pe internet și până la mersul la magazin – nivelurile de răspuns sunt extrem de reduse și în scădere. Situația devine și mai îngrijorătoare dacă te uiți la impactul publicității asupra memoriei. Spre exemplu, unul dintre studiile noastre în curs de publicare despre productivitatea publicității a examinat 143 de reclame difuzate de televiziunea australiană în seri consecutive din cursul săptămânii. În weekendul respectiv, repondenții au fost sunați, iar cei care au urmărit emisiunile în timpul cărora au fost difuzate reclame au fost întrebați dacă recunosc o anumită reclamă televizată (fiecare reclamă le-a fost descrisă verbal doar acelor care au văzut-o). Punctajul mediu de recunoaștere a unei reclame televizate a fost de doar 40% (40% dintre potențialii spectatori au observat reclama atunci când a fost difuzată). Respondenții care au recunoscut reclama au fost apoi întrebați cărui brand îi aparținea și, în medie, doar 40% dintre reclame au fost asociate cu brandul corespunzător. Trebuie să ținem cont de faptul că, pentru a funcționa, o reclamă trebuie să fie remarcată, procesată și asociată cu brandul respectiv. Așa că doar 16%* dintre aceste vizionări ale publicității au trecut de cele două praguri necesare; altfel spus, risipa a fost de 84%!

Trebuie remarcat faptul că eficiența reclamelor a variat foarte mult. Câteva au fost remarcate de mai mulți spectatori și au fost asociate cu brandul corespunzător, dar cele

* Rezultate aproape identice au fost raportate cu 15 ani în urmă în du Plessis (1994). O cifră de circa 16% nu este deloc neobișnuită în privința aspectului dacă îți amintești sau nu materialele publicitare (mai exact, acolo unde numele brandului este indiciul utilizat pentru a invoca amintirea reclamei). (n.a.)

mai multe, nu. Asta sugerează că avem multe de câștigat dacă învățăm să facem publicitate mai bine.

Sunt multe de învățat despre marketing. Până și specialiștii instruiți și cu vechime în acest domeniu cred în multe aspecte greșite și există numeroase fapte importante care pur și simplu nu sunt cunoscute. Mulți specialiști bine plătiți acționează pe baza unor presupoziii eronate, așa că fac greșeli și irosc bani fără să-și dea seama.

Profesioniștii contemporani sunt mai bine instruiți decât în trecut și au acces la mult mai multe date despre comportamentul de cumpărare. Dar studiul marketingului este atât de nou, încât am da dovadă de aroganță dacă am crede că știm deja totul sau chiar că am ajuns să stăpânim noțiunile de bază. Putem face o analogie cu practica medicală. Această profesiune nobilă a atras timp de secole o parte dintre cei mai buni și mai străluciți oameni din societate, care erau de obicei mult mai bine educați decât restul profesioniștilor. Cu toate acestea, timp de 2.500 de ani, acești experți au predat și au practicat în mod universal sângerarea terapeutică (un „tratament” în general inutil și deseori fatal). Abia de curând, cu vreo 80 de ani în urmă, specialiștii din medicină au început să facă opusul și, în prezent, transfuziile de sânge salvează o mulțime de vieți în fiecare zi. Directorii de marketing acționează oarecum asemeni doctorilor medievali – lucrează sprijinindu-se pe impresii și explicații care provin din mituri.

Am fi aroganți dacă ne-am închipui că „cele mai bune practici” actuale din marketing nu conțin o mulțime de greșeli și de presupoziii eronate. Și eu le-am predat studenților mei de la universitate câteva lucruri greșite; știu cât de ușor este să repeți absurdități ca un papagal doar

pentru că așa ai fost învățat să gândești și lucrurile par să aibă sens. Această carte pune la îndoială o parte din înțelepciunea convențională, bazându-se pe probe empirice. Sper că aceste cunoștințe „demitizante” ți se vor părea în aceeași măsură eliberatoare și utile.

Materiale de marketing

Marketingul se mândrește cu faptul că este o disciplină practică, așa că materialele de marketing (manualele, revistele, rapoartele consultanților etc.) ar trebui să fie pline de răspunsuri pentru întrebări practice, cum ar fi:

- Ce se va întâmpla cu vânzările dacă schimb prețul produsului?
- De ce pot vedea efectul prețurilor promoționale în datele referitoare la vânzări, dar campaniile de promovare sunt invizibile sau abia sesizabile? Oare publicitatea nu generează vânzări?
- Cum ar arăta un obiectiv rezonabil de vânzare încrucișată?
- Oare noul brand va anihila vânzările actualului brand? Dacă da, cât de mult?
- Ar trebui oare să plătesc dublu pentru o reclamă de o pagină întreagă de ziar sau să cumpăr spațiu pentru o jumătate de pagină?
- Când ar trebui utilizate reclamele televizate de 15 secunde?

Cu toate acestea, este dificil să găsești răspunsuri la astfel de întrebări practice, nemaivorbind de teorii explicative și predictive care pot fi utilizate pentru a oferi soluții.

Un bun coleg de-al meu, Scot Armstrong, profesor la Wharton School, a testat la un moment dat principiile de marketing (Armstrong & Schultz, 1992, pp. 253-265). El a cerut unui număr de patru studenți doctoranzi să parcurgă nouă materiale de căpătâi și să caute principii manageriale. Aceștia au găsit numeroase (566) enunțuri normative („ar trebui să faci”), dar textele nu susțineau aceste enunțuri cu dovezi empirice. Studenții au găsit doar 20 de enunțuri clare și cu sens. Trimise profesorilor de marketing, aceștia au considerat că doar jumătate dintre ele sunt adevărate și au spus că doar în cazul a două dintre ele cunosc dovezi care le sprijină. Doar unul dintre enunțuri a fost considerat în mod universal adevărat, susținut de dovezi și a fost apreciat ca fiind util și din punct de vedere managerial –, dar a fost de asemenea descris ca un principiu „deloc surprinzător, chiar și pentru cineva care nu a făcut niciodată un curs de marketing”^{*}.

Am putea scoate din discuție aceste materiale sub pretextul că sunt introduceri inofensive în practica marketingului, dar textele de marketing nu sunt inofensive pentru că, de obicei, ele îi induc pe manageri în eroare. Materialele ne spun pentru ce ar trebui să ne facem griji (satisfacția clienților, percepția imaginii, valoarea mărcii, fidelitatea), ce ar trebui să facem (segmentare, targetare^{**}), ce tehnici să uti-

^{*} Enunțul respectiv spunea că, atunci când sunt efectuate experimente de publicitate, orașele în care se fac testele ar trebui să fie izolate, astfel încât promoțiile dintr-un oraș să nu influențeze vânzările din altul. (n.a.)

^{**} Din englezescul *targeting* – 1. a stabili publicul țintă al unei campanii de publicitate sau al unui produs; 2. a stabili preferințele unui public-țintă și a realiza un produs în funcție de acestea; 3. a limita, a localiza, a restrânge o campanie la un anumit public-țintă sau la o anumită zonă. (n.ed.)

lizăm și ce parametri să măsurăm. În cea mai mare parte, materialele de marketing reflectă și consolidează practica actuală și convingerile curente. Ele conțin foarte multe informații elementare bune, ca de exemplu ne spun că, dacă vrem să facem publicitate, ar trebui să încheiem contracte cu presa. Dar sunt și pline de mituri; genul de mituri care subminează eficiența și productivitatea departamentelor de marketing.

Multe dintre lucrurile pe care oamenii din marketing le consideră importante, cum ar fi programele de fidelizare, nu sunt așa în realitate (vezi capitolul 11). Multe dintre „adevărurile” pe care oamenii de marketing le cred, mai ales cele despre cumpărarea unui brand, sunt incorecte. În plus, multor specialiști în marketing le lipsește cunoașterea profundă necesară pentru a pune întrebările care să-i conducă la noi descoperiri valoroase.

Fă următorul test despre presupuziții strategice (tabelul 1.1). Profesioniștii din marketing sunt de acord că aceste presupuziții sunt realmente importante; ele stau la baza unor decizii strategice de marketing asociate cu cheltuieli substanțiale. Cum ați răspunde tu și colegii tăi de marketing la aceste întrebări? Ar exista un consens? Dacă răspunsurile tale ar fi puse la îndoială, ai putea să apelezi la ceva mai consistent decât simple povestiri pentru a-ți susține punctul de vedere?