

CUM CRESC BRANDURILE

HOW BRANDS GROW

Copyright © Byron Sharp 2010

Originally published by Oxford University Press

© 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Romică Lixandru**

Redactor: **Vasilica Turculeț**

Editor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SHARP, BYRON

Cum cresc brandurile / Byron Sharp; trad.: Romică Lixandru. - București: Act și Politon, 2018

ISBN 978-606-913-433-7

I. Lixandru, Romică (trad.)

659.1

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

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

Dedicație



Această carte le este dedicată profesorilor Andrew Ehrenberg și Gerald Goodhart care au pus bazele multora dintre primele legi științifice ale marketingului.

Generalizarea empirică este elementul fundamental de construcție în știință. (Frank Bass, 1993)

Până și într-un domeniu despre care se presupune că ar fi dominat de impulsurile de cumpărare ale oamenilor – marketingul – există unele regularități izbitoare... [dar] oamenii se așteaptă rareori să găsească regularități cu caracter de lege în științele sociale („sunt acestea, într-adevăr, științe?”) și, de aceea, nici măcar nu se obosesc să le caute. (Andrew Ehrenberg, 1993)



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

Lista Legilor

Regularitățile cu statut de lege (generalizările empirice) care vor fi prezentate în această carte sunt:

- **Legea „pericolului dublu”:** Brandurile care au o cotă mică de piață au un număr mult mai mic de cumpărători, iar aceștia sunt mai puțin fideli (în privința cumpărăturilor și a comportamentului). Vezi capitolul 2.
- **Retenția „pericolului dublu”:** Toate brandurile pierd câțiva clienți; această pierdere este proporțională cu cota lor de piață (brandurile mari pierd mai mulți clienți; cu toate acestea, ei reprezintă un procent mai mic din clientela totală). Vezi capitolul 3.
- **Legea lui Pareto: 60/20:** Puțin mai mult de jumătate din vânzările unui brand se datorează primilor 20% dintre clienți. Restul vânzărilor vin de la restul de 80% din clientelă (legea lui Pareto nu este 80/20). Vezi capitolul 4.
- **Legea moderației cumpărătorului:** În perioadele ulterioare, cumpărătorii de categorie grea cumpără mai rar decât în perioada de referință care a fost utilizată pentru a-i clasifica drept cumpărători de categorie grea. De asemenea, cumpărătorii de categorie ușoară cumpără mai des, iar câțiva non-cumpărători

devin cumpărători. Acest fenomen al „regresiei la medie” se produce chiar și atunci când nu există niciun fel de schimbare în comportamentul cumpărătorilor. Vezi capitolul 4.

- **Legea monopolului natural:** Brandurile cu o cotă de piață mai mare atrag un procent mai mare de cumpărători de categorie ușoară. Vezi capitolul 7.
- **Cientele sunt rareori diferite:** Brandurile rivale tind să aibă clientele foarte similare. Vezi capitolul 5.
- **Atitudinea și credințele referitoare la brand reflectă fidelitatea comportamentală:** Consumatorii știu și spun multe despre brandurile pe care le aleg, și puține despre brandurile pe care nu le aleg. Prin urmare, brandurile mai mari obțin întotdeauna un punctaj mai ridicat în cercetările care evaluează atitudinea față de branduri, pentru că au mai mulți utilizatori (care sunt, de asemenea, și ceva mai fideli).
- **Obiceiul determină atitudinea („eu o iubesc pe mama mea și tu o iubești pe a ta”):** Cumpărătorii diferitelor branduri exprimă atitudini și percepții foarte similare față de brandurile respective. Vezi capitolul 5.
- **Legea prototipicității:** Atributele de imagine care descriu categoria de produse obțin un punctaj mai mare (sunt asociate mai frecvent cu un brand) decât atributele mai puțin prototipice. Vezi capitolul 8.
- **Legea de duplicare a cumpărării:** Clientela unui brand se suprapune cu clientela brandurilor rivale în funcție de cotele lor de piață (într-un anumit interval de timp, un brand va avea un număr mai

mare de clienți în comun cu brandurile mai mari și un număr mai mic cu brandurile mai mici). Dacă 30% dintre cumpărătorii unui brand au cumpărat și brandul A într-un anumit interval de timp, atunci 30% dintre clienții fiecărui brand rival au cumpărat de asemenea brandul A. Vezi capitolul 6.

- **NBD-Dirichlet.** Un model matematic al felului în care variază tendințele de cumpărare ale cumpărătorilor (mai exact, cât de des cumpără dintr-o categorie și ce branduri aleg). Acesta explică și descrie în mod corespunzător multe dintre legile de mai sus. Dirichlet reprezintă una dintre puținele teorii științifice autentice din marketing. Pentru mai multe informații tehnice despre acest model matematic (și despre software-ul aferent) vizitați website-ul Institutului Ehrenberg-Bass www.MarketingScience.info.



Byron Sharp

Profesorul Byron Sharp este directorul Institutului Ehrenberg-Bass pentru Știința Marketingului din cadrul Universității South Australia. Cercetările institutului sunt utilizate și susținute financiar de multe dintre cele mai importante corporații ale lumii, printre care Coca-Cola, Kraft, Kellogg's, British Airways, Procter & Gamble, Nielsen, TNS, Turner Broadcasting, Network Ten, Simplot și Mars.

Byron a publicat peste o sută de articole academice și este membru în consiliile editoriale a cinci jurnale. A fost unul dintre coorganizatorii unei conferințe despre legile publicității la Wharton Business School și, împreună cu profesorul Jerry Wind, a editat numărul special din 2009 al revistei *Journal of Advertising Research* despre legile publicității. Pentru mai multe informații despre Byron, vizitați website-ul www.byronsharp.com.

John Dawes

Dr. John Dawes este conferențiar universitar la Institutul Ehrenberg-Bass pentru Știința Marketingului din cadrul Universității South Australia. Are o experiență bogată în vânzări și marketing, obținută înainte să devină cercetător

academic. A publicat în *Journal of Services Research*, *Wall Street Journal*, *International Journal of Market Research* și *Journal of Brand Management*.

John este editorul ziarului online *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science* (EMPGENS), www.empgens.com.

Jenni Romaniuk

Dr. Jenni Romaniuk este cercetător conferențiar universitar la Institutul Ehrenberg-Bass.

Cercetările sale cuprind importanța brandului, monitorizarea imaginii brandului, utilizarea publicității pentru a construi branduri, poziționarea brandului, migrarea clienților și înțelegerea și folosirea legăturii care există între percepția brandului și comportamentul consumatorului.

A publicat în reviste cum ar fi *Journal of Marketing Management*, *Marketing Theory*, *European Journal of Marketing*, *International Journal of Market Research*, *Journal of Advertising Research* și *Journal of Financial Services Marketing*. În ultimii opt ani, a oferit consultanță cu privire la strategiile de dezvoltare a brandului pentru companii din domenii foarte variate, cum ar fi comerțul cu amănuntul, alimentație, turism, servicii financiare, asigurări, telecomunicații, universități, gestionarea de evenimente și departamente guvernamentale.

John Scriven

John Scriven este directorul Centrului Ehrenberg din cadrul Universității London South Bank. Centrul Ehrenberg lucrează în parteneriat cu Institutul Ehrenberg-Bass pentru a derula Programul de Sponsorizare Corporatistă. Acesta este un program special de cercetări în domeniul marketingului plătit de companii din întreaga lume, printre care se numără Coca-Cola, Kraft, Kellogg's, British Airways, Procter & Gamble, Nielsen, TNS, Turner Broadcasting, Network Ten, Simplot și Mars.

Este specializat în studiul măsurării rezultatelor brandului și al efectelor elementelor de marketing, în special prețul și publicitatea. Are peste 20 de ani de experiență în marketing, în cercetări de piață și în planificări de marketing; a ocupat posturi de marketing în trei corporații majore: United Biscuits, RJR/Nabisco și Pepsico.

Prefață

Marketingul este o profesie creativă. La fel și arhitectura: arhitecții proiectează capodopere ca Taj Mahal sau Opera din Sydney, dar își utilizează creativitatea între granițele legilor fizicii. Arhitecții trebuie să proiecteze clădiri care să nu se prăbușească sub propria greutate și să nu fie dărmate de vânt; ei nu au opțiunea de a ignora legea gravitației și nici nu pot spera ca o clădire construită de ei să fie imună la legile fizicii.

Pe de altă parte, specialiștilor în marketing, chiar și universitarilor cu vechime din domeniu, le place să spună că nu există legi în acest domeniu. Consumatorii sunt prea individualiști și imprevizibili, susțin ei.* Cercetările au dovedit că ideea este complet absurdă. Această convingere nefondată îi împiedică pe membrii mediului academic să-și facă treaba și să caute tipare cu caracter de lege în comportamentele de cumpărare și în efectele marketingului. Tot ea le permite specialiștilor în marketing să utilizeze în continuare planuri de marketing de tip „mergi după ureche”.

* Confuzia dintre conceptele „aleatoriu” și „imprevizibilitate” este o greșeală răspândită, dar, așa cum știu toți proprietarii de cazinouri, evenimentele aleatorii duc la un grad ridicat de predictibilitate. Cazinourile nu pot să prezică cine și ce va câștiga, dar pot prezice cu foarte multă exactitate cât de multe câștiguri și cât de multe pierderi vor exista per ansamblu (și, în felul acesta, cât de mulți bani va câștiga cazinoul). (n.a.)

Imaginați-vă ce s-ar întâmpla dacă arhitecții ar proiecta planuri „după ureche” („Hai să construim totul din vată de zahăr!”, „Hai să mai adăugăm vreo 68 de etaje!”).

Specialiștii în marketing polemizează cu privire la lucruri care n-au nicio legătură cu creativitatea disciplinei și care ar trebui să fie cunoscute cu certitudine. A venit momentul ca situația aceasta să ia sfârșit. Volumul de față dezvăluie tiparele previzibile ale felului în care cumpără oamenii și în care cresc vânzările – lucruri pe care ar trebui să le cunoască toți specialiștii în marketing și asupra cărora nu ar trebui să existe dispute.

Aceste tipare reprezintă cunoștințe valoroase. Oamenii cred de multe ori că strategiile grozave de marketing sunt evidente – retrospectiv vorbind, toată lumea poate să vadă ce ai făcut și poate să te copieze. S-ar putea ca acest lucru să fie adevărat în cazul produselor noi sau al unor campanii publicitare, dar, în realitate, marketingul îți oferă posibilitatea de a-ți surclasa competitorii în timp ce ei se scarpină în cap, întrebându-se cum se face că te descurci atât de bine. Din păcate, de multe ori, nici măcar specialiștii în marketing nu au nici cea mai vagă idee de ce una dintre campaniile lor a dat rezultate, iar celelalte nu. Explicațiile lor referitoare la ce au făcut bine și ce au făcut prost sunt de multe ori foarte departe de realitate, pentru că presupuzițiile (teoriile din mintea lor) sunt eronate.

Această carte se adresează specialiștilor în marketing care sunt dispuși să învețe lucruri noi întemeiate pe știința clasică și să se debaraseze de superstiții (și de speculațiile nefondate) care trec drept teoria marketingului în ziua de azi.

Citește presupuzițiile din tabelul 1 de mai jos.

Tabelul 1: Presupuziții din marketing

Presupuziții strategice	Adevărat, fals sau nu știi?
Diferențierea brandului nostru este o misiune vitală de marketing.	
Parametrii de fidelitate reflectă robustețea, nu dimensiunile brandului nostru.	
Retenția clienților este mai ieftină decât atracția.	
Promoțiile de prețuri amplifică pătrunderea, nu fidelitatea.	
Poziționarea imaginii brandului nostru stabilește cu cine vom concura.	
Marketingul de masă este mort și nu mai este competitiv.	
Cumpărătorii au un motiv special să cumpere brandul nostru.	
Consumatorii noștri sunt persoane deosebite.	
20% dintre cei mai mari cumpărători ai noștri sunt responsabili de cel puțin 80% din vânzările noastre.	

Dacă tu crezi că majoritatea acestor enunțuri sunt adevărate, înseamnă că operezi sub o mulțime de presupuziții false. Această carte îți va oferi dovezile. Dacă te va face să te răzgândești, ar putea să-ți revoluționeze marketingul.

Tabelul 2: Spre o perspectivă nouă a priorităților marketingului

Modelul vechi al lumii:	Modelul nou al lumii:
Poziționare	Importanță
Diferențiere	Specificitate
Înțelegerea mesajului	Să te faci remarcant, răspuns emoțional
Propuneri unice de vânzare	Asocieri relevante
Persuasiune	Reîmprospătarea și construirea structurilor de memorie
Instruire	Conectare
Spectatori implicați rațional	Spectatori anxioși emoțional

Cele mai importante informații conținute în această carte

Deceniile de cercetare a felului în care cumpără oamenii și în care concurează brandurile au dus la aceste concluzii surprinzătoare:

1. Creșterea cotei de piață este generată de creșterea popularității; mai exact, prin atragerea mai multor cumpărători (de toate tipurile), dintre care majoritatea sunt clienți de categorie ușoară care cumpără doar ocazional brandul.
2. Brandurile, chiar dacă de regulă sunt ușor diferențiate, concurează mai mereu de parcă ar fi copii aproape identice; totuși, ele au o popularitate diferită (și, prin urmare, cote diferite de piață).
3. Competiția și creșterea brandului se rezumă în cea mai mare parte la construirea a două active

intangibile bazate pe piață: disponibilitatea fizică și disponibilitatea mentală. Brandurile care sunt mai ușor de cumpărat – pentru mai mulți oameni, în mai multe situații – au o cotă mai mare de piață. Inovația și diferențierea (atunci când funcționează) formează active bazate pe piață, care durează și după ce competitorii copiază inovația.

Prin urmare, specialiștii în marketing trebuie să îmbunătățească brandingul produsului (trebuie să iasă în evidență) și să ajungă în permanență la un public numeros de cumpărători de categorie ușoară într-un mod rentabil. Ei trebuie să știe care sunt proprietățile distinctive ale propriului brand (culori, logouri, ton, fonturi etc.); trebuie să le utilizeze și să le protejeze. Trebuie să cunoască totodată felul în care cumpărătorii le cumpără brandul, când se gândesc la el și îl observă și cum se potrivește în viața lor. Trebuie să gestioneze mediile de informare și distribuția în conformitate cu aceste lucruri.

În cea mai mare parte, publicitatea funcționează prin reîmprospătarea și, uneori, clădirea unor structuri de memorie. Specialiștii trebuie să studieze aceste structuri de memorie și să se asigure că publicitatea lor revitalizează aceste structuri utilizând cu regularitate proprietățile distinctive ale brandului.

Pe scurt, sunt multe lucruri de învățat și de descoperit în domeniul marketingului sofisticat de masă.

Tabelele 3, 4 și 5 rezumă vechile și noile atitudini față de diferitele aspecte ale marketingului.

Tabelul 3: Comportamentul consumatorului

Perspectiva veche a lumii	Perspectiva nouă a lumii
Comportamentul se naște din atitudine	Atitudinea se naște din comportament
Clienți fideli brandului	Clienți fideli schimbării
Clienți care schimbă brandul	Clienți fideli schimbării
Cumpărători profund devotați	Zgârciți cognitivi nepăsători
Implicare	Euristică
Spectatori implicați, raționali	Spectatori neatenți, emoționali

Tabelul 4: Rezultatele brandului

Perspectiva veche a lumii	Perspectiva nouă a lumii
Creștere prin concentrarea pe fideli brandului	Creștere prin pătrundere
Parametri imprevizibili și derutanți ai brandului	Parametri predictibili și semnificativi
Prețurile promoționale aduc clienți noi	Prețurile promoționale se adresează clienților fideli deja existenți
Marketing orientat	Marketing sofisticat de masă
Concurăm pe poziționare	Concurăm cu toate brandurile din categorie
Diferențiere	Particularitate

Tabelul 5: Publicitate

Perspectiva veche a lumii	Perspectiva nouă a lumii
Poziționare	Importanță
Înțelegerea mesajului	Să fii observat, răspuns emoțional
Propuneri unice de vânzare	Asocieri relevante
Persuasiune	Revitalizarea și clădirea structurilor de memorie
Instruire	Amploare
Publicitate intensivă limitată la o perioadă de timp	Prezență continuă

Exemplele din această carte

Legile științifice prezentate în această carte sunt valabile pentru numeroase categorii:

- produse și servicii;
- produse industriale și bunuri ambalate pentru supermarketuri;
- branduri naționale și de retail;
- cumpărarea unui brand și alegerea magazinului.

Legile sunt valabile pentru toate țările și și-au demonstrat trăinicia decenii întregi. Acesta este motivul pentru care pot să ofere predicții utile.

Am încercat să demonstrez anvergura generalizării utilizând intenționat exemple felurite; spre exemplu, nivelurile de retenție pentru automobile în Franța și pentru bănci în Australia. Le sunt recunoscător companiilor Nielsen și TNS pentru că mi-au oferit date care se referă la mai multe țări. Vă rog să nu concluzionați că, dacă exemplul se referă, să zicem, la brandurile de magazine din UK, atunci legea nu este valabilă și pentru categoria dumneavoastră. Dacă aveți dubii, vă rog să verificați referințele citate, din moment ce acestea vor oferi și mai multe exemple care ilustrează anvergura legilor.

Mulțumiri

Poate că legile din această carte nu ar fi fost descoperite fără anii de cercetări finanțate de corporații din întreaga lume. Le mulțumesc următoarelor corporații pentru sprijinul neîntrerupt de-a lungul anilor:

- ABC
- ANZ National Financial Group
- AOL (UK)
- Australian Central Credit Union
- Australian Research Council
- Bank of New Zealand
- BankSA
- BASES
- Bayer Consumer Care
- Boots Healthcare
- Boral
- BP
- Bristol-Myers Squibb
- British Airways
- BT
- Cadbury
- Caxton Publishers & Printers
- CBS
- Channel 4
- Clemenger BBDO
- Coca-Cola
- Colgate-Palmolive
- Commonwealth Bank of Australia
- ConAgra Foods
- Dairy Farmers
- SA Department for Environment and Heritage
- DDB Worldwide Communications Group
- Diageo
- Distell
- Dulux
- dunnhumby
- Elders
- ESPN
- FirstRand
- Fonterra Brands
- Foster's Wine Estates
- General Mills
- General Motors
- Goodman Fielder
- Hamilton Laboratories

- Hills Industries
- Insurance Australia Group
- IPC Magazines
- ITV
- J Walter Thompson
- Kellogg's
- Kraft
- Leo Burnett
- London South Bank University
- Marks & Spencer
- Mars Inc
- Meat & Livestock Australia
- Mediaedge:cia
- Media Trust
- Millward Brown
- Molson
- Mountainview Learning
- MTV
- National Pharmacies
- Network Ten
- News International
- Ogilvy & Mather
- Origin Energy
- PepsiCo
- Pfizer Consumer Healthcare
- Procter & Gamble
- PZ Cussons
- Reckitt Benckiser
- Research International
- Roy Morgan Research
- SABMiller
- St.George Bank
- S.C. Johnson
- Selleys
- Simplot Australia
- South Australian R&D Institute
- South Australian Tourism Commission
- Standard Life
- TD Canada Trust
- The Edrington Group
- The Queen Elizabeth Hospital Research Foundation
- The Nielsen Company
- The Walt Disney Company
- TNS
- Tourism Australia
- Tourism New Zealand
- Turner Broadcasting
- TVNZ
- Unilever
- University of South Australia
- Wm. Wrigley Jr. Company
- Wyeth Consumer Healthcare
- Young & Rubicam

Mulțumiri speciale

Aș vrea să le mulțumesc în mod special colegilor mei iscușiți și muncitori de la Institutul Ehrenberg-Bass, Universității South Australia și Centrului Ehrenberg din cadrul Universității London South-Bank. Îi adresez, de asemenea,

mulțumiri speciale dr. Thomas Bayne de la Mountainview Learning, pentru că m-a ajutat să le arătăm directorilor de marketing din toată lumea felul în care descoperirile științifice le pot revoluționa strategiile.



Marketing întemeiat pe dovezi

Byron Sharp

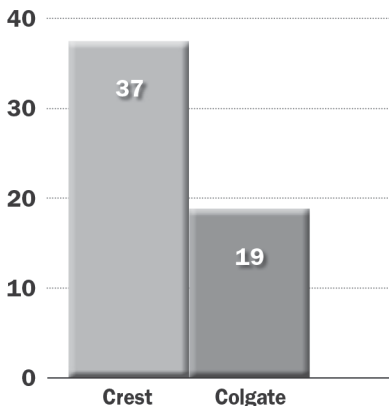
Imaginați-vă că sunteți Insights Director* la Colgate Palmolive. Margaret, manager de categorie pentru pastă de dinți, stă în ușa biroului dumneavoastră, evident supărată. Flutură un raport primit de curând de la furnizorul de cercetări pe piața globală și iată ce prezintă acesta:**

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.)

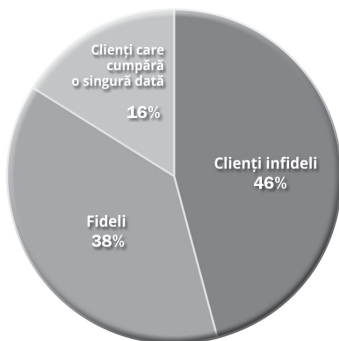
Figura 1.1: Branduri de pastă de dinți: cotele de pe piața americană



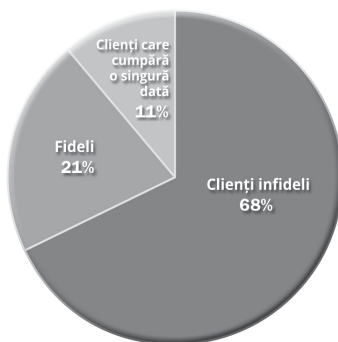
Sursa : Spaeth & Hess, 1989.

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.



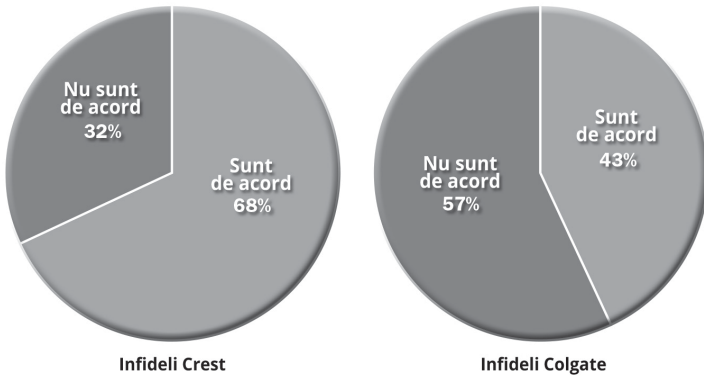
Cercetarea suplimentară descompune detaliat cota de piață a fiecărei companii, analizând atât „infidelii” din clientela Crest, cât și pe cei din clientela Colgate. Aceasta constă într-un sondaj; prima întrebare se referă la loialitatea de atitudine a consumatorilor. Figura 1.4 indică procentul de „infideli”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

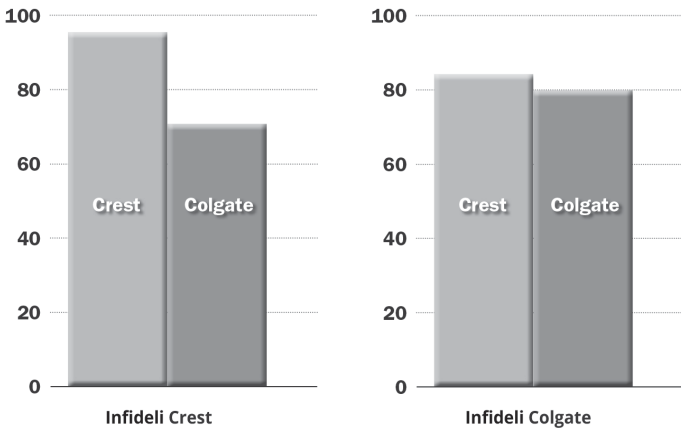
Atât cumpărătorii Crest, cât și cumpărătorii Colgate percep ambele branduri ca fiind produse de calitate – așa cum ar și trebui, pentru că ambele sunt produse studiate și bine realizate. Există o probabilitate ceva mai mare ca persoanele care cumpără Colgate (și care cumpără, adesea, și alte branduri)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

Tabelul 1.1 Testul presupuzițiilor strategice

Presupoziții strategice	Adevărat, fals sau nu știi?
Diferențierea brandului nostru este o misiune vitală de marketing.	
Parametrii de fidelitate reflectă puterea, nu dimensiunile brandului nostru.	
Retenția este mai ieftină decât atragerea.	
Promoțiile de prețuri sporesc penetrarea, nu fidelitatea.	
Poziționarea imaginii brandului nostru determină cine ne vor fi concurenții.	
Marketingul de masă este mort sau, cel puțin, nu mai este competitiv în zilele noastre.	
Cumpărătorii au un motiv special pentru care cumpără brandul nostru.	
Cumpărătorii noștri reprezintă un tip aparte de persoane.	
20% dintre cumpărătorii noștri ne asigură cel puțin 80% din vânzări.	

Dacă ai răspuns cu „adevărat” la majoritatea întrebărilor de mai sus, atunci te bazezi pe presupuziții false. Această carte îți va oferi dovezile. Așa cum scria Mark Twain în jurnalul său în 1898, „educația este formată în principal din lucrurile de care ne-am dezvățat”.

Presupozițiile false ne-au indus în eroare în trecut

Modalitatea sistematică prin care știința abordează descoperirile este o practică relativ recentă, care a început să fie pusă în practică abia pe la începutul anilor 1700. Înainte

de asta, cunoașterea venea în cea mai mare parte din mituri, basme populare și de la experții cu autoritate (căpeteniile, preoții, regii și reginele). Nimeni nu știa și nu îndrăznește să întrebe cum căpătaseră aceștia cunoașterea. De cele mai multe ori, înțelegerea lor era eronată și aveau lacune stridente. Această lipsă a cunoașterii exacte a însemnat că nu ne-am gândit să punem întrebări utile. Așa că, vreme de milioane de ani, ființele umane au progresat prea puțin; viața era de regulă scurtă și dureroasă și oamenii erau înfometăți și înfrigurați în cea mai mare parte a timpului. În ultimele câteva sute de ani, am făcut progrese extraordinare. Cunoașterea noastră combinată a crescut rapid și, prin comparație, acum trăim în lux.

Să revenim pentru o clipă la cazul medicilor noștri erudiți, care practicau însă sângerarea terapeutică. Vreme de secole, ei le-au luat sânge pacienților pentru aproape toate afecțiunile posibile și, efectiv, mulți pledau în favoarea sângerării pentru menținerea unei stări bune de sănătate. În cea mai mare parte a ultimului mileniu, sângerarea terapeutică era la fel de populară în Europa și insufla la fel de multă încredere ca aspirina în ziua de azi (Starr, 1998).^{*} De-a lungul anilor, medicii probabil că au ucis sute de mii de pacienți. Printre ei, și pe președintele SUA George Washington, care a murit când medicii i-au luat mult sânge ca să îi vindece o durere în gât. Doctorul unui alt om politic american a scris odată că își tratase pacientul luându-i 4,88 litri de sânge în cinci zile (aproape tot sângele din

^{*} Aspirina nu a fost doar unul dintre primele medicamente cu un efect demonstrat, ci și unul dintre primele care a avut parte de marketing de masă. Fiecare doctor din UK a primit informații prin poștă despre noul medicament, lucru care a accelerat considerabil adoptarea acestuia, spre binele primilor pacienți. (n.a.)

trup!). Doctorul a scris: „a murit... dacă i-am fi luat o cantitate și mai mare [de sânge], poate că soarta i-ar fi fost mai fericită”. (Starr, 1998) Cu excepția câtorva condiții medicale rare, sângerarea terapeutică nu face niciun bine. Și atunci, cum a fost cu puțință ca acești medici bine intenționați și bine educați să greșească atât de grav atât de mult timp?

În primul rând, a fost posibil pentru că ei credeau în teorii neverificate care recomandau sângerarea. Asemenea tuturor practicanților, ei aveau o abordare profund teoretică, probabil fără să-și dea seama. Vechii greci (de exemplu, Hipocrate) au elaborat o teorie conform căreia toate bolile sunt rezultatul unui dezechilibru al umorilor; sângerarea și purgativele erau modalități comune de soluționare a unor astfel de dezechilibre. Această teorie a dezechilibrelor umorale a dominat gândirea medicală din Europa și din Orientul Mijlociu timp de 2.000 de ani, pentru că nimeni nu a făcut teste să vadă dacă aceasta era efectiv cauza bolilor.

În al doilea rând, această metodă de tratament a continuat pentru că nimeni nu a făcut o cercetare sistematică a efectelor sale. Dacă pacienții își reveneau de pe urma bolii, atunci sângerarea era lăudată ca leac, iar dacă mureau... păi, doar erau bolnavi! Doctorii lucrau folosindu-și impresiile, presupuzițiile, bunul-simț, înțelepciunea acceptată și date dispersate. Situația aceasta este foarte similară cu practica de lucru a directorilor de marketing din ziua de azi.

Sporind primejdia, doctorii supraestima cantitatea de sânge din corpul uman – nimeni nu verificase cum trebuie. Și subestima intervalul de care avea nevoie

corpul pentru a produce sânge nou – nici aici nu verificase nimeni.

Douglas Starr (1998) susține că sângerarea terapeutică era atât de populară pentru că le oferea doctorilor sentimentul că dețin controlul. Aceasta producea rezultate dramatice – pacienții leșinau (lucrul acesta a fost considerat bun multă vreme). Pacienții doreau să-i vadă pe doctori făcând ceva și luarea de sânge satisfăcea această dorință. Nu este greu să vedem asemănări cu multe intervenții din marketing (cum ar fi prețurile promoționale, publicitatea intensivă pe o perioadă limitată de timp și goana spre „new media” ca proverbialii lemingi)*.

Revoluția științifică a transformat practica medicală pe măsură ce doctori și statisticieni ca Florence Nightingale au început să strângă la un loc dosare și istorii de caz detaliate. Cifrele înregistrate de ei au început să arunce lumină asupra cauzelor și efectelor și teoria microbiană a ajuns în cele din urmă să învingă teoria dezzechilibrelor umorale. Experimentele medicale au început treptat să separe lucrurile eficiente de cele ineficiente și de cele absolut periculoase.

Directorii contemporani de marketing acționează întrucâtva similar cu medicii din secolul al XIX-lea; sunt afectați de revoluția științifică, dar nu se lasă încă ghidați de ea. Chiar și „cele mai bune practici” continuă să fie dominate de impresii și presupuziții neverificate. Materialele conțin încă teorii și mituri netestate și neîntemeiate, iar experimentarea serioasă e rară.

* De fapt, ideea că lemingii s-ar sinucide în masă este un mit. (n.a.)

Este posibil ca echivalentul în marketing al teoriei dezechilibrului umoral să fie perspectiva kotleriană* „diferențiază-te sau mori”, unde succesul din marketing se reduce întru totul la crearea unor produse superioare, la vânzarea lor la preț mare, concentrarea eforturilor pe persoanele care sunt cel mai probabil să cumpere și o publicitate care să convingă oamenii de superioritatea produsului.

Ai în fața ta o carte despre fapte din lumea reală și despre relații cu caracter de lege, care pun la îndoială dogmele fundamentale ale teoriei marketingului modern, convingerile foarte răspândite care afectează atât *deciziile* directorilor de marketing, cât și felul în care aceștia *percep* lumea.

Greșeli frecvente în marketing

Chiar și cei mai inteligenți specialiști în marketing, din cele mai bune organizații, comit deseori greșeli. Din moment ce numeroși specialiști în marketing acționează pe baza unor presupozii incorecte despre cum cumpără oamenii și cum funcționează marketingul, ei pun accentul pe ce nu trebuie și ignoră aspecte importante, ajungând să facă greșeli, cum ar fi:

- schimbă ambalajul astfel încât îi derutează pe consumatori și reduc capacitatea brandului de a fi observat;

* După numele lui Philip Kotler (n. 27 mai 1931 la Chicago), fondatorul „managementului marketingului” modern, profesor de marketing internațional la Școala Superioară de Management J. L. Kellogg, din cadrul Universității din Northwestern, SUA. Este licențiat în economie al Universității din Chicago și doctor în economie la Institutul de tehnologie din Massachusetts. (n.ed.)

- elaborează reclame care nici nu creează și nici nu revitalizează structuri relevante de memorie;
- nu studiază ce structuri de memorie sunt alocate brandului;
- nu cercetează care sunt trăsăturile care fac brandul distinctiv și observabil;
- fac publicitate care nu este legată de brand (în afara de un instantaneu cu numele brandului);
- investesc nenumărate ore și o mulțime de bani pe cercetări inutile de monitorizare care nu ajung să influențeze vreo decizie;
- investesc prea mult în clienții care au deja un grad ridicat de fidelitate, în timp ce neglijează să atragă noi cumpărători;
- stabilesc un preț prea mare și apoi încearcă să-l compenseze oferind reduceri regulate de prețuri;
- își învață clienții să cumpere doar atunci când brandul oferă un discount;
- toacă banii pentru presă prin câteva rafale de publicitate, după care dispar timp îndelungat (când consumatorii continuă să cumpere);
- plătesc sume mari publicațiilor cu un public restrâns.

Nu e nimic în neregulă cu inteligența specialiștilor în marketing, dar, la fel ca toți ceilalți specialiști, ei au nevoie de recomandări întemeiate empiric.

Tipare cu caracter de lege care se repetă

Cercetarea care stă la baza acestei cărți este diferită de cercetarea de pe piața comercială, pentru că se concentrează pe găsirea unor tipare fundamentale, nu a unor evenimente unice. Acestea sunt rezultate care au un termen de valabilitate foarte lung, pentru că s-au dovedit a fi adevărate pe perioade îndelungate de timp, în orice fel de condiții (inclusiv de la o categorie de produse sau servicii la alta și de la o țară la alta). De asemenea, aceste cercetări sunt foarte diferite de majoritatea cercetărilor academice, unde fiecare studiu se bazează de regulă pe un singur set de date, colectate în anumite condiții, așa că nu ne spun aproape nimic despre măsura în care rezultatul ar putea fi generalizat (unde este valabil și unde nu este)*.

Descoperirea tiparelor care pot fi generalizate constituie activitatea fundamentală a științei. Aceste legi științifice pot fi utilizate pentru emiterea de predicții doar pentru că știm că sunt valabile într-o gamă largă de condiții. Și, cunoscând factorii numeroși care nu afectează legile, și poate și pe acei câțiva care le influențează, obținem o cunoaștere explicativă profundă a motivelor pentru care lucrurile sunt așa cum sunt și a felului în care funcționează.

Acesta este felul în care lucrează știința.

* Ideea că testele care determină relevanța statistică ne spun ceva despre măsura în care un rezultat poate fi generalizat este o greșeală comună, întâlnită până și în rândurile cercetătorilor cu experiență. Acestea nu ne spun nimic despre asta și nu au acest scop. Ele nu indică decât posibilitatea ca rezultatul nostru să fie datorat în realitate variației eșantionării aleatorii, adică faptului că am examinat un eșantion al populației, nu pe toți indivizii. Testele de relevanță statistică nu ne spun care este populația pe care ar putea să o reprezinte rezultatul nostru și nici nu ne spun nimic despre condițiile în care rezultatul ar varia. (n.a.)

De unde vin aceste descoperiri?

Această carte se inspiră în mare măsură din eforturile cercetătorilor Institutului Ehrenberg-Bass de Științe ale Marketingului. Descoperirile timpurii au apărut din activitatea demarată de profesorii Andrew Ehrenberg și Gerald Goodhardt, cu cinci decenii în urmă. În prezent, această cercetare fundamentală continuă la Institutul Ehrenberg-Bass, în cadrul Universității South Australia și la Centrul Ehrenberg din cadrul Universității London South Bank. Există, de asemenea, numeroși cercetători cu vederi similare care lucrează în cadrul, dar și în afara universităților din toată lumea. Aceste eforturi sunt încurajate și susținute financiar de corporații progresive din întreaga lume, printre care Turner Broadcasting, Mars, Colgate, Kraft, Procter & Gamble, General Motors, Network Ten, Mountain View Learning și multe altele. Le suntem foarte recunoscători pentru acest sprijin neîntrerupt.



Multe dintre descoperirile din această carte contrariază emoțional vorbind, pentru că intră în conflict cu înțelepciunea convențională. Pentru a-l face pe cititor să se simtă mai în largul său la nivel psihologic în privința acestei demitizări, am încercat să ofer o aproximare bună a datelor empirice* și a felului în care a fost efectuată analiza. Am făcut lucrul acesta evitând complet algebra și statisticile complicate obscure; nu sunt utilizate tehnici de tip „cutie

* Toate tabelele din această carte încearcă să respecte principiile de reducere a datelor ale lui Andrew Ehrenberg; vezi Ehrenberg (1998, 1999, 2000). (n.a.)

neagră” (sau „crede-mă pe cuvânt”) și sunt oferite referințe astfel încât cititorii interesați să poată aprofunda subiectele.

Știința are un potențial mare să îmbunătățească eficiența marketingului. Marile progrese pe care le vom face în secolul acesta în marketing nu se vor datora computerelor sau statisticii sofisticate. La fel ca în alte domenii, sursa progreselor autentice va fi elaborarea și aplicarea unor legi științifice bine fundamentate (generalizări empirice). În numele colegilor și coautorilor mei, sper că veți fi entuziasmați de noile cunoștințe prezentate în acest volum și mai sper că vor schimba felul în care percepeți și faceți marketing.



Cum cresc brandurile

Byron Sharp

Care este cheia secretă a creșterii? Toate agențiile de cercetare a pieței globale susțin că ne oferă un serviciu exclusiv care îți poate spune dacă brandul tău se apreciază sau se depreciază. Fiecare firmă de consultanță în domeniul strategiei spune că ea și numai ea te poate călăuzi pe drumul spre creșterea profitabilă a cotei de piață. Experții în modelare econometrică pretind că pot cuantifica foarte exact mixul de marketing* care va duce la cea mai mare creștere. Toate acestea sunt absurdități. Dacă această creștere ar fi atât de ușor de obținut, directorii de marketing ar rămâne fără locuri de muncă sau ar fi plătiți cu o sumă derizorie față de salariul actual. Nimeni nu poate garanta creșterea.

* Mix de marketing – definește un ansamblu de instrumente tactice și strategice controlabile de către o firmă, grupate sau axate în jurul a minim 4 aspecte importante ale activității de marketing (produsul, prețul, distribuția și promovarea), pe care aceasta le combină, într-un anumit dozaj, în funcție de condițiile specifice ale pieței, cu scopul de a produce o reacție pozitivă pe piețele țintă privitor la cererea pentru produsele sale. (n.ed.)

Acestea fiind spuse, volumul de față scoate la iveală foarte multe lucruri despre felul în care cresc brandurile. Știința marketingului a descifrat această problemă bucată cu bucată, timp de mai multe decenii. Există deja câteva descoperiri revoluționare despre care ar trebui să afle absolut toți profesioniștii din marketing.

Dorința de creștere

Ai întâlnit vreodată un specialist în marketing care să nu fie interesat de creșterea vânzărilor sau, cel puțin, de prevenirea pierderilor? Creșterea este o parte indisolubilă a culturii noastre economice. Se așteaptă ca departamentele de marketing să planifice și să ofere creștere. Inițiativele de marketing trebuie justificate în termenii potențialului de creștere. Principala cauză a acestei obsesii a creșterii este reprezentată de costurile fixe substanțiale ale celor mai multe firme; asta înseamnă că, în ce privește profitabilitatea, firmele pot avea parte de creșteri considerabile dacă își măresc volumul vânzărilor, sau aceasta poate fi complet distrusă de pierderi comparativ mici în vânzări. Deci creșterea este foarte atractivă.

Pe de altă parte, creșterea cotei de piață este un lucru dificil. Piețele sunt mai competitive ca niciodată. Specialiștii în marketing trebuie să depună eforturi mari doar pentru a-și păstra actuala poziție în ierarhia cotelor de piață; trebuie să alerge foarte tare pentru a rămâne în același loc. Spre exemplu, măsura în care prețurile promoționale pot genera creștere suplimentară este limitată de faptul că desfășurăm deja un maximum de promoții la care poate să facă față sistemul retail.

Ar fi multe de dezbătut în jurul întrebării dacă obsesia pentru creșterea vânzărilor este bună pentru profituri pe termen lung, dar haideți să acceptăm ideea că ar fi bine să

știm mai multe despre felul în care am putea să obținem creșterea cotei de piață și să prevenim declinul.

Diferența dintre brandurile mari și cele mici

Un punct rezonabil de la care putem pleca pentru a înțelege creșterea este compararea brandurilor concurente care au cote diferite de piață. Un milion de branduri au încercat să crească – unele au avut succes, altele nu. Putem oare utiliza aceste experimente naturale în valoare de trilioane de dolari pentru a descoperi un element universal valabil despre diferențele dintre brandurile mari și cele mici? *Da!* Diferența dintre brandurile mari și cele mici, dintre cele în ascensiune și cele în cădere, este foarte edificatoare.

În repetate rânduri, la numeroase categorii de produse, în piețe și țări diverse, s-a văzut că există o lege fundamentală a dimensiunii brandului*: brandurile mari au clientele considerabil mai mari.

Ideea aceasta pare evidentă – mai multe vânzări înseamnă mai mulți clienți –, dar nu este obligatoriu ca lucrurile să stea așa. Volumul de vânzări al unui brand depinde de două lucruri:

- 1 – câți cumpărători are;
- 2 – cât de des cumpără aceștia brandul.

* O mare parte din această cercetare a fost efectuată de Andrew Ehrenberg, Gerald Goodhardt și colegii asociați începând cu anii 1960. Aceasta a fost de asemenea confirmată de analiștii comerciali din cadrul marilor firme de marketing, cum ar fi Kraft, P&G și Unilever și de marile companii de cercetări, ca TNS și Nielsen. De asemenea, legea a fost redescoperită independent, de curând, într-o analiză a 10.000 de branduri din SUA de către cercetători care nu știau nimic despre ea anterior (Hall & Stamp, 2004) și într-o analiză a brandurilor în curs de expansiune efectuată de Research International (prezentată de Jim Findlay în 2003, în cadrul „Săptămânii de workshopuri” a Advertising Research Foundation (ARF). (n.a.)

Unul înmulțit cu celălalt reprezintă vânzările. Astfel, un brand ar putea fi mare deoarece clienții îl cumpără foarte des, fără ca aceștia să fie mulți. Teoretic, ar putea să existe două branduri de dimensiuni egale, unul cu mulți clienți care cumpără brandul ocazional, în timp ce celălalt are jumătate din numărul de clienți ai primului, dar aceștia cumpără de două ori mai des.* Vezi tabelul 2.1 de mai jos pentru o ilustrare a acestei idei.

Tabelul 2.1: Parametri diferiți care pot duce la volume de vânzări și cote de piață egale

Branduri ipotetice de dimensiuni egale	Penetrarea anuală a pieței (%)	Numărul de achiziții teoretice per cumpărător pe an	Cota de piață rezultantă (%)
Dell-icious	32	3	14
AppleCore	16	6	14

Dar situația aceasta apare doar în teorie, niciodată în practică.** În lumea reală, două branduri cu cote de piață

* O întrebare interesantă ar fi care este brandul pe care ai prefera să-l administrezi sau să-l deții? Brandul cu clientela mică, dar aparent foarte loială, sau brandul cu o clientela mai mare, dar care cumpără mai rar? Moda actuală ar vota în favoarea primului, cu argumentul că deservirea unei clientele mai restrânse ar fi mai ieftină. Dar am putea construi o pledoarie la fel de convingătoare și pentru clientela mai numeroasă, care are o valoare strategică și financiară mai mare. Totuși, nu-ți face griji, fiindcă toată această discuție se dovedește a fi una pur academică. Realitatea (legea „pericolului dublu”) face ca această întrebare să devină inutilă. (n.a.)

** E un lucru obișnuit să spunem că nu există absolut în științele sociale, dar acesta este unul dintre ele: două branduri rivale cu cote de piață egale nu au niciodată parametri de penetrare și de fidelitate complet opuși. (n.a.)

aproximativ egale au o penetrare aproximativ egală a pieței, așa că trebuie să fie achiziționate de clienții lor cu o rată medie similară.

Există o altă descoperire înrudită: atunci când examinezi branduri de dimensiuni considerabil diferite, poți observa de obicei că parametrii lor de penetrare sunt foarte diferiți*, în timp ce rata lor medie de cumpărare fluctuează foarte puțin. Altfel spus: *fidelitatea nu variază mult*.

Dar literatura modernă de marketing nu ajunge la această concluzie. Am fost cu toții învățați că brandurile variază foarte mult la capitolul fidelitate, cele ca Apple fiind prezentate drept campioane ale fidelității. Vom investiga nivelurile de fidelitate ale companiei Apple mai târziu în capitolul 7, dar, pe moment, haideți să abordăm descoperirea conform căreia parametrii fidelității pentru brandurile concurente sunt destul de asemănători.

Fidelitatea nu variază mult

Dacă ne uităm la parametrii de marketing (la cei din paneelele** de consumatori alcătuite de agențiile globale de cercetare a pieței, cum ar fi Nielsen și TNS), vom vedea că

* Penetrarea este un parametru care indică cât de mulți oameni au cumpărat brandul cel puțin o dată într-o anumită perioadă de timp. Așa că penetrarea fiecărui brand crește în timp, dar nu se dublează atunci când dublezi perioada de timp, pentru că o mulțime de vânzări se datorează unor consumatori care revin și cumpără în mod repetat. În multe categorii, gradul de penetrare a unui brand nu reușește nici măcar să se apropie de 100% într-o perioadă foarte lungă de timp (adică, ani), pentru că numeroși cumpărători pur și simplu nu au brandul respectiv în repertoriu. (n.a.)

** Panel – eșantion, în general stabil, folosit în activitățile de marketing, alcătuit din persoane, unități de comerț etc. și care își permite studierea evoluției unui fenomen de piață. (n.ed.)

brandurile mari au un nivel mult mai ridicat al penetrării și că sunt cumpărate ceva mai des de clienții lor, dar nu cu foarte mult.

Tabelul următor (tabelul 2.2) analizează în detalii cotele de piață ale principalelor branduri de detergenți pentru mașina de spălat. Putem vedea că toate brandurile sunt achiziționate de cumpărătorii lor puțin mai rar de patru ori pe an. Cel mai mare brand, Persil, este cumpărat de aproape patru ori pe an. Surf, cel mai mic, are mai puțin de jumătate din numărul de cumpărători ai Persil-ului, dar aceștia cumpără Surf de trei ori și jumătate pe an. Acest tipar este cunoscut sub numele de legea *pericolului dublu*, pentru că brandurile mai mici sunt „lovite de două ori”: vânzările lor sunt mai mici pentru că au mai puțini clienți care cumpără brandul mai rar.

Tabelul 2.2: Legea *pericolului dublu* – detergent pudră, UK 2005

Branduri de detergent pudră	Cotă de piață (%)	Penetrarea anuală a pieței (%)	Frecvența cumpărării (media)
Persil	22	41	3,9
Ariel	14	26	3,9
Bold	10	19	3,8
Daz	9	17	3,7
Surf	8	17	3,4
Medie			3,7

Notă: Clienții fiecărui brand cumpără brandul la prețuri similare.

Sursă: TNS.