

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



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.
- **Clientelele 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 prototipicalității:** 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.



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 presuposițiile (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 presuposițiile din tabelul 1 de mai jos.

Tabelul 1: Presuposiții din marketing

Presuposiții 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 presuposiții 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.



Marketing întemeiat pe dovezi

Byron Sharp

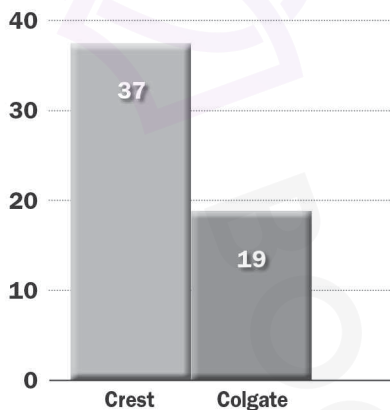
Imaginați-vă că sunteți Insights Director* la Colgate Palmolive. Margaret, manager de categorie pentru pastă de dinți, stă în ușa biroului dumneavoastră, evident supărată. Flutură un raport primit de curând de la furnizorul de cercetări pe piața globală și iată ce prezintă acesta:**

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.)

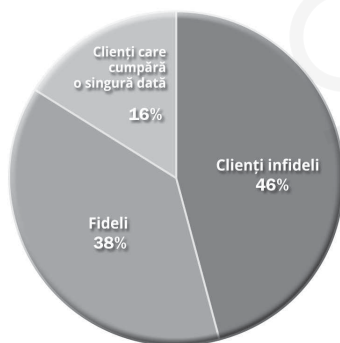
Figura 1.1: Branduri de pastă de dinți: cotele de pe piața americană



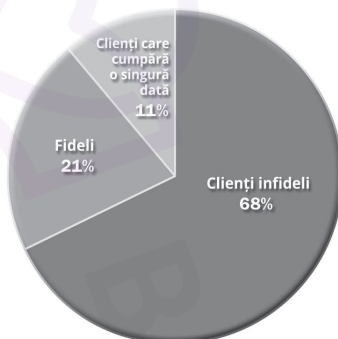
Sursa : Spaeth & Hess, 1989.

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.



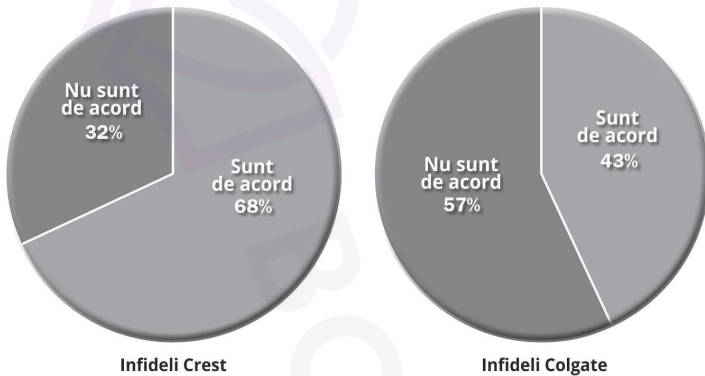
Cercetarea suplimentară descompune detaliat cota de piață a fiecărei companii, analizând atât „infidelii” din clientela Crest, cât și pe cei din clientela Colgate. Aceasta constă într-un sondaj; prima întrebare se referă la loialitatea de atitudine a consumatorilor. Figura 1.4 indică procentul de „infideli” 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.

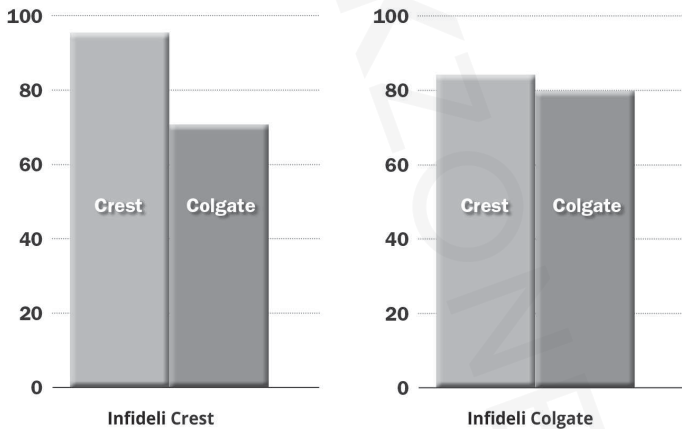
Atât cumpărătorii Crest, cât și cumpărătorii Colgate percep ambele branduri ca fiind produse de calitate – așa cum ar și trebui, pentru că ambele sunt produse studiate și bine realizate. Există o probabilitate ceva mai mare ca persoanele care cumpără Colgate (și care cumpără, adesea, și alte branduri)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