



# МАРКЕТИНГ 4.0

РАЗВОРОТ  
ОТ ТРАДИЦИОННОГО  
К ЦИФРОВОМУ

**ТЕХНОЛОГИИ  
ПРОДВИЖЕНИЯ В ИНТЕРНЕТЕ**

Филип Котлер совместно с топ-менеджерами консалтинга MarkPlus, Inc.:  
Хермаван Картаджайя, Айван Сетиаван

## Annotation

Цифровой мир меняет все: от каналов коммуникации до механик и принципов взаимодействия с клиентом.

Бизнес становится прозрачнее, а клиенты – лояльнее. Но их доверие все сложнее завоевать.

Мы постоянно общаемся в мессенджерах, читаем рецензии гражданских журналистов в Twitter, обсуждаем все в Facebook, а BIG DATA помогает компаниям создавать все более персонализированные продукты и услуги.

Находясь в мире таких крепких связей, мы хотим, чтобы компании разговаривали с нами на языке ценностей, а не торговых предложений. Поэтому главное, чему должен научиться бизнес сегодня, – забота о клиенте.

Эксперты ведущего консалтинга по digital-трансформации MarkPlus, Inc. рассказывают, как правильно использовать технологии для выстраивания эффективной коммуникации.

- 
- [Филип Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетиаван](#)
    - 
    - [Часть 1](#)
      - [Глава 1](#)
        - 
        - [От эксклюзивного к инклюзивному.](#)
        - [От вертикального к горизонтальному.](#)
        - [От индивидуального к социальному.](#)
        - [Заключение](#)
      - [Глава 2](#)
        - 
        - [Крушение мифов о связности](#)
        - [Парадокс № 1](#)
        - [Парадокс № 2. Информированный vs. отвлеченный покупатель](#)
        - [Парадокс № 3: отрицательная vs. положительная адвокация](#)
        - [Заключение](#)
      - [Глава 3](#)
        - 
        - [Молодежь: завоевание популярности в умах молодежи](#)
        - [Женщины: увеличение доли рынка](#)
        - [Киберграждане: расширение доли в их сердцах](#)
        - [Заключение](#)
      - [Глава 4](#)
        - 
        - [Переход от традиционного маркетинга к цифровому маркетингу.](#)
        - [От позиционирования бренда и дифференциации к разъяснению норм и характеристик брендов](#)
        - [От теории продаж 4-Р к теории коммерциализации 4-С](#)
        - [От процесса обслуживания клиентов к совместной работе с клиентами](#)
        - [Интеграция традиционного и цифрового маркетинга](#)
        - [Заключение](#)
    - [Часть 2](#)
      - [Глава 5](#)
        - 
        - [Понимание того, как люди совершают покупки: от теории 4-А к пятичленной структуре](#)
        - [От узнаваемости к адвокации: теория влияния](#)
        - [Заключение](#)
      - [Глава 6](#)
        - 
        - [Представление PAR и BAR](#)

- [Разделение PAR и BAR](#)
  - [Увеличение продуктивности](#)
  - [1. Увеличение притягательности](#)
  - [2. Оптимизация заинтересованности](#)
  - [3. Увеличение приверженности](#)
  - [4. Увеличение индекса соответствия](#)
  - [Заключение](#)
- [Часть 3](#)
  - [Глава 7](#)
    - [Четыре главных отраслевых архетипа](#)
    - [Модель 1. Дверная ручка](#)
    - [Модель 2. Золотая рыбка](#)
    - [Модель 3. Труба](#)
    - [Модель 4. Воронка](#)
    - [Модель 5. Галстук-бабочка](#)
    - [Четыре лучших приема маркетинга](#)
    - [Заклучение](#)
  - [Глава 8](#)
    - [Понимание человеческой сущности с помощью цифровой антропологии](#)
    - [Анализ общественного мнения](#)
    - [Нетнография](#)
    - [Эмпатическое исследование](#)
    - [Создание шести атрибутов брендов, ориентированных на человека](#)
    - [Внешность](#)
    - [Интеллектуальность](#)
    - [Коммуникабельность](#)
    - [Эмоциональность](#)
    - [Индивидуальность](#)
    - [Нравственность](#)
    - [Заклучение](#)
  - [Глава 9](#)
    - [Контент как новая реклама, #хештег как новый слоган](#)
    - [Шаг за шагом к контент-маркетингу.](#)
    - [Шаг 1. Определение цели](#)
    - [Шаг 2. Отображение аудитории](#)
    - [Шаг 3. Концепция и планирование контента](#)
    - [Шаг 4. Создание контента](#)
    - [Шаг 5. Распределение контента](#)
    - [Шаг 6. Расширение контента](#)
    - [Шаг 7. Оценка контент-маркетинга](#)
    - [Шаг 8. Улучшение контент-маркетинга](#)
    - [Заклучение. Инициирование обсуждений контента](#)
  - [Глава 10](#)
    - [Рост многоканального маркетинга](#)
    - [Тренд 1. Фокусирование на мобильной торговле в экономике «здесь и сейчас»](#)
    - [Тренд 2. Внедрение «приценки в интернете» в офлайн-каналы](#)
    - [Тренд 3. Внедрение «приценки при осмотре товара» в онлайн-каналы](#)
    - [Оптимизация многоканального опыта с аналитикой больших данных](#)
    - [Шаг за шагом к многоканальному маркетингу.](#)
    - [Шаг 1. Отобразите всевозможные точки взаимодействия и каналы на пути клиента](#)
    - [Шаг 2. Определение наиболее важных точек соприкосновения и каналов](#)
    - [Шаг 3. Улучшение и интеграция самых важных точек соприкосновения и каналов](#)
    - [Заклучение](#)
  - [Глава 11](#)

- 
- [Улучшение цифрового взаимодействия с мобильными приложениями](#)
- [Шаг 1. Определение вариантов использования](#)
- [Шаг 2. Разработка ключевых функций и пользовательского интерфейса](#)
- [Шаг 3. Разработка интеграции с бэк-офисом](#)
- [Предоставление решений с социальной CRM](#)
- [Шаг 1. Создание возможностей для немедленного реагирования](#)
- [Шаг 2. Разработка и расширение возможностей для социальных CRM-агентов](#)
- [Шаг 3. Усиление привлечения сообществ](#)
- [Направление к желаемому поведению с помощью геймификации](#)
- [Шаг 1. Определение побуждающих действий](#)
- [Шаг 2. Определение зачислений и уровней клиентов](#)
- [Шаг 3. Определение признания и наград](#)
- [Заключение. Мобильные](#)
- [ЭПИЛОГ](#)
  - 
  - [Что такое WOW?](#)
  - [Насладитесь, испытайте, вытягивайтесь: WOW!](#)
  - [А вы готовы к WOW-эффекту?](#)
- [Благодарности](#)
- [Эпилог](#)
- 
- [notes](#)
  - [1](#)
  - [2](#)
  - [3](#)
  - [4](#)
  - [5](#)
  - [6](#)
  - [7](#)
  - [8](#)
  - [9](#)
  - [10](#)
  - [11](#)
  - [12](#)
  - [13](#)
  - [14](#)

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

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

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

**Филип Котлер, Хермаван Картаджайа, Айвен Сетиаван**  
**Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому:**  
**технологии продвижения в интернете**

Copyright © 2017 by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan.

© Хорошилова М., перевод а русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

## **Часть 1**

### **Основные тенденции формирования маркетинга**

## Глава 1

### Переход власти к постоянным клиентам

*От вертикального, эксклюзивного и индивидуального к горизонтальному, инклюзивному и социальному*

Конспиролог Чарли Фрост твердо верил, что в 2012 году настанет конец света. В 2009 году пара геологов обнаружила, что предположение Фроста может быть верным. Они выяснили, что земное ядро вот-вот взорвется, что неминуемо приведет к глобальному катаклизму. Поэтому мировые лидеры собрались вместе для принятия решения и принялись строить гигантские корабли, напоминающие Ноев ковчег для того, чтобы спасти часть населения планеты. Выжившие на кораблях должны были создать новую цивилизацию.

Эта история является выдумкой и взята из фильма «2012». Но многие сцены в фильме символизируют изменения, которые мы испытываем сейчас. Фильм демонстрирует то, как старые нормы цивилизации (политические, экономические, социокультурные и религиозные) были разрушены и заменены горизонтальным и инклюзивным набором социальных норм. В фильме показано, как лидеры западных сверхдержав были вынуждены отставить свое самолюбие и начать договариваться друг с другом. При строительстве гигантских кораблей им пришлось полагаться на помощь Китая. Корабли стали символом нового мира, в котором совершенно разные люди будут связаны друг с другом без каких-либо географических или демографических ограничений.

Сейчас мы живем в совершенно новом мире. Сложившаяся структура управления претерпевает радикальные изменения. Интернет, который привнес взаимосвязанность и открытость в нашу жизнь, в значительной степени ответственен за эти изменения системы власти.

Мы являемся свидетелями того, как эксклюзивные полномочия уступают силе инклюзивности. «Большая семерка», представляющая исключительную группу могущественных государств, не смогла самостоятельно разрешить глобальный финансовый кризис. Им пришлось привлечь «Большую двадцатку», в которую входят Китай, Индия и Индонезия. Теперь экономическая мощь инклюзивно рассредоточена. Крупным корпорациям также трудно заниматься инновационной деятельностью в рамках своих исключительных организаций. Таким компаниям, как Microsoft и Amazon, в конце концов, нужно было купить более мелкие, но в большей степени инновационные компании, такие как Skype и Zappos. Даже миллионеры Билл Гейтс и Марк Цукерберг понимают необходимость экономической инклюзивности. Они жертвуют своим богатством, чтобы помочь беднякам с помощью Фонда Билла и Мелинды Гейтс и благотворительной организации Startup: Education (сейчас подразделение организации the Chan Zuckerberg Initiative).

Также мы видим, как вертикаль власти была разбавлена горизонтальной силой. Возьмем в качестве примера, что на вершине самых многонаселенных стран находятся «Соединенные штаты Facebook» с населением один миллиард шестьсот пятьдесят миллионов человек. Также мы наблюдаем, как люди, желающие узнать самые последние новости от гражданских журналистов, теперь заходят в **Twitter**, хотя раньше посмотрели бы телевизионный выпуск на таком большом канале как CNN. YouTube взял Голливуд штурмом. Опрос, проведенный по инициативе еженедельника *Variety*, показал, что для подростков и молодежи от тринадцати до восемнадцати лет знаменитости YouTube намного популярнее, чем голливудские звезды. Индустрия развлечений Sony сотрудничает с YouTube, чтобы показать, что горизонтальные силы не могут быть ограничены вертикальными. Комедийный фильм Sony на тематику Северной Кореи «Интервью» изначально вышел в продажу на YouTube в ответ на предполагаемую угрозу кибератаки со стороны Северной Кореи.

Переход власти также влияет на людей. Теперь власть принадлежит не отдельным личностям, а социальным группам. Социум во главе с неизвестными лидерами свергают диктаторов. Уолл-Стрит потрясло движение «Захвати Уолл-Стрит». Журнал *Time* в номинации «Человек года» в 2014 году выбрал борцов, выступавших против вируса Эбола, а не президента США Барака Обаму или премьер-министра Индии Нарендра Моди.

Эти потрясения в корне изменили наш мир. В мире, в котором горизонтальные, инклюзивные и социальные силы превосходят вертикальные, ограниченные и индивидуальные, потребители становятся еще более могущественными. Теперь они имеют собственный голос. Они не боятся больших компаний и брендов. Люди любят делиться хорошими и плохими историями относительно брендов.

Беседы о брендах теперь вызывают больше доверия, чем целенаправленные рекламные кампании. Социальное окружение стало основным источником влияния, опережающим внешние маркетинговые коммуникации и даже личные предпочтения. Потребители, как правило, при принятии решения о том, какой бренд им выбрать, следуют примеру своих **друзей в социальных сетях**. Это как если бы потребители защищались от ложных брендовых утверждений и обмана компаний и строили свою крепость с помощью социального окружения.

## От эксклюзивного к инклюзивному

Прошли те дни, когда эксклюзивность являлась целью. Теперь ее сменила инклюзивность. На макроуровне мир переходит от гегемонии к многосторонней структуре власти. Сверхдержавы, а именно Евросоюз и Соединенные Штаты, понимают, что некоторые экономические державы движутся к остальным странам, особенно в Азии, которая в последнее время развивается устойчивыми темпами. Важно отметить, что западные сверхдержавы по-прежнему сохраняют свою мощь; просто со временем другие страны тоже становятся сильнее. Экономическая мощь больше не сосредоточена, а равномерно распределяется.

Данный экономический сдвиг часто объясняется демографической ситуацией населения на развивающемся рынке – более молодом, производительном и растущем с точки зрения доходов. Это создает высокий спрос на товары и услуги, что, в свою очередь, способствует экономическому росту. Однако последние новости свидетельствуют о том, что причина может быть не только в демографическом факторе.

С инновационной точки зрения развивающиеся рынки также движутся в правильном направлении. В последних данных, собранных Робертом Литаном, говорится о том, что инновационная деятельность в Соединенных Штатах начала сокращаться. Количество начинающих компаний составляет всего 8 % от общего количества компаний по всей стране, тогда как тридцать лет назад достигало почти 15 %. По данным Литана, количество компаний-банкротов превысило число начинающих компаний.

В Азии ситуация совершенно противоположная. Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития, Китай обгонит по инновационным расходам Европейский союз и Соединенные Штаты в 2019 году. В 2012 году Южная Корея стала самой передовой страной по инновационным технологиям, потратив более 4 % своего ВВП на исследования и разработки.

Политическое влияние западного мира также снижается вслед за падением экономического влияния. На смену военной мощи, которая ранее обеспечивала влияние, медленно приходит более мягкий подход экономической поддержки и дипломатии. Китай, к примеру, сохраняет свое сильное влияние в Африке благодаря поддержке в создании более эффективного управления и устойчивого развития.

Сам бизнес движется к инклюзивности. Технологии способствуют автоматизации и миниатюризации, которые, в свою очередь, снижают стоимость продукта и позволяют компаниям обслуживать новые развивающиеся рынки. Прорывные инновации в различных секторах бизнеса, которые раньше считались «нерыночными», позволили бедным слоям населения приобретать более дешевые и простые продукты. Товары и услуги, которые когда-то считались ограниченными, теперь доступны для массового рынка по всему миру. Сюда относятся и автомобиль **Tata Nano** за две тысячи долларов, и система офтальмологической помощи «Аравинд» по удалению катаракты за шестнадцать долларов.

Также это работает в обратную сторону. Благодаря реверсивным инновациям новые товары могут создаваться и быть представлены на развивающемся рынке до того, как начнут где-либо продаваться. Умеренность и стремление к минимизации издержек производства, проявляющиеся при создании продуктов, становятся новыми источниками дифференциации. В качестве известного примера может выступать портативный электрокардиограф Мас 400, представленный компанией General Electric, изначально предназначенный для использования сельскими жителями Индии. Он стал продаваться по всему миру благодаря своей портативности, которая и обеспечила ему отличие от аналогичных продуктов.

Обеспечиваемая интернетом прозрачность также позволяет предпринимателям из развивающихся стран черпать вдохновение у своих партнеров из индустриальных стран. Они «клонировать» бизнес, наполненный местными особенностями. Например, существуют индийский Flipkart.com, подобный Amazon; индонезийский Disdus, подобный Groupon; китайский Alipay, подобный PayPal; и малазийский сервис такси Grab, подобный Uber. Потребителям в этих странах не нужно ждать, пока американские компании начнут ориентироваться на них.

Границы между разными отраслями промышленности размываются. Прослеживается тенденция конвергенции и интеграции двух или более отраслей. Разным отраслям, для того чтобы заполучить одних



и тех же клиентов, приходится либо конкурировать друг с другом, либо объединять усилия. В большинстве случаев они консолидируют.

Многие медицинские центры теперь организуют слияние с туристическими объектами, что позволяет оптимизировать расходы на здравоохранение и отдых. Серия книг «Пациенты без границ», изданная в Великобритании, в 2013 году помогла около одиннадцати миллионам туристов-пациентов. Популярными видами и направлениями лечения включают в себя лечение зубов в Коста-Рике, операции на сердце в Малайзии и косметическую хирургию в Бразилии.

На некоторых развивающихся рынках, где в основном используется система предоплаты мобильной связи, телекоммуникационная отрасль сотрудничает с финансовыми службами для обеспечения различных способов оплаты товаров и услуг. Известным примером является M-Pesa – мобильная компания, занимающаяся денежными переводами в Кению.

Внутри сложившейся отрасли также будет трудно разграничить подотрасли. В финансовом секторе все больше размываются границы между банкингом, инвестированием, кредитованием, управлением фондами и другими подотраслями – это заставляет компании искать новые способы для дифференциации. Вертикально направленная интеграция в одной отрасли приведет к созданию субъектов хозяйственной деятельности, которые будут выполнять комплексные функции от поставки материалов до производства и распределения, что затруднит понимание того, в какой отрасли деятельности работает компания.

На микроуровне людям нравится социальная инклюзивность. Быть инклюзивным – не значит быть похожим; это значит жить в гармонии, несмотря на различия. В онлайн-мире социальные сети изменили способ взаимодействия людей друг с другом, позволяя им строить отношения без каких-либо географических или демографических барьеров. На этом влияние социальных сетей не заканчивается. Они также способствуют общемировому сотрудничеству в сфере инноваций. Возьмем, к примеру, «Википедию», которая была создана огромным количеством людей; или компанию InnoCentive, которая собирает и публикует проблемы, связанные с исследованиями или развитием, а затем просит найти наилучший способ решения. На самом деле, все социальные сети, которые используют краудсорсинг<sup>[1]</sup>, являются хорошими примерами социальной инклюзивности. Социальные сети стимулируют социальную инклюзивность и дают людям чувство принадлежности к сообществам.

Социальная инклюзивность – это феномен, который относится не только к миру онлайн, но и к миру офлайн. Концепцию *инклюзивных городов* (городов, в которых приветствуется разнообразие жителей) часто называют хорошей моделью для устойчивых городов. Подобно концепции социальных сетей, в концепции инклюзивных городов говорится о том, что преимущество получают только те города, которые будут гостеприимны и дадут чувство признания меньшинствам, которых обычно никто не замечает. Социальная инклюзивность также может проявляться в форме справедливой торговли, многообразия форм занятости и расширения прав и возможностей женщин. Данные практики охватывают человеческие различия по половому и расовому признакам, а также экономическому статусу. Такие бренды через поддержку таких ценностей как Body Shop выражают свою приверженность к социальной инклюзии «поддержка местной торговли» и программами «остановите домашнее насилие».

## От вертикального к горизонтальному

Глобализация создает единое поле игры. Конкурентоспособность компаний больше не будет определяться размером, страной происхождения или минувшими преимуществами. У небольших, новых и местных компаний будет шанс конкурировать с более крупными, старыми и всемирными компаниями. В конечном итоге не будет компаний, сильно доминирующих над другими. Вместо этого компания может быть более конкурентоспособной, если для сотворчества сможет контактировать с покупателями и партнерами, а для кооперативной конкуренции – наладить связи с конкурентами.

Поток инноваций, который когда-то был вертикальным (от компаний к рынку), стал горизонтальным. Раньше компании считали, что инновации «должны зарождаться изнутри»: таким образом, они создали мощную инфраструктуру исследований и разработок. В конце концов они поняли, что показатели собственной инновационной деятельности никогда не были настолько быстрыми, чтобы конкурировать на постоянно меняющемся рынке. В компании Procter & Gamble (P&G), например, узнали об этом в начале 2000 года, когда упал уровень продаж новых товаров. Позднее Procter & Gamble преобразовала свою модель исследований и разработок в модель связи и развития. Более горизонтально направленная модель опирается на внешние источники для идей, которые, в свою очередь, будут коммерциализированы с помощью внутренних возможностей P&G. Их конкурент, компания **Unilever**, движется в том же

направлении, опираясь на свою обширную внешнюю инновационную экосистему. В наши дни инновационная деятельность горизонтальна; рынок подает идеи, а компании воплощают их в жизнь.

Точно так же концепция конкуренции изменяется с вертикальной направленности на горизонтальную. Технологии являются основной тому причиной. Гипотеза Криса Андерсона о длинном хвосте в наши дни куда актуальнее. Рынок смещается от крупных известных брендов к небольшим брендам с малой производительностью. Для небольших компаний и брендов в эпоху интернета больше не существует материально-логистических ограничений.

Теперь инклюзивность позволяет компаниям примыкать к тем отраслям, которые раньше были для них недоступными. Это создает возможность для роста компаний, но приводит к значительным конкурентным угрозам. Поскольку различия между отраслями размываются, компаниям будет очень сложно уследить за своими конкурентами. В будущем конкурирующие друг с другом компании и бренды будут работать в той же отрасли, а также в других значимых и связанных отраслях. Несколько лет назад таксомоторные компании и сети отелей не могли даже себе представить, что им придется бороться за пассажиров и гостей с такими технологическими стартапами, как Uber и Airbnb, которые используют возможности частных перевозок и аренды частного жилья.

Для того чтобы определить скрытых конкурентов, компаниям необходимо начинать с целей клиентов и рассматривать потенциальные альтернативы, которые клиенты могут выбрать для достижения своих целей.

Также компаниям необходимо отслеживать конкурентов за пределами своего внутреннего рынка. Эти конкуренты не обязательно должны являться многонациональными корпорациями. В последнее время мы наблюдаем рост на развивающемся рынке таких крупных компаний, как Xiaomi и Oppo. Эти компании, созданные на развитых внутренних рынках, с учетом необходимости, внедряют новые инновации. Качество их товаров можно сравнить с крупными брендами, только вот стоят они намного меньше. Это стало возможным благодаря возможности онлайн-покупок. Будучи устойчивыми и инновационными, эти компании имеют все необходимые ингредиенты для глобального расширения собственных рынков.

Концепция доверия потребителей больше не является вертикальной; теперь она горизонтальная. Раньше маркетинговые компании легко влияли на покупателей. Они долго добивались авторитетности и опытности. Но недавние исследования в разных отраслях показывают, что большинство покупателей ориентируются на фактор близости (друзья, семьи подписчики в Facebook, и фолловеры в Twitter), чем на маркетинговые коммуникации. Люди просят совета в социальных сетях, и доверяют им больше, чем рекламе и экспертам. В последние годы данная тенденция способствовала росту рейтинговых систем, таких как TripAdvisor и Yelp.

В данном контексте бренд больше не должен рассматривать покупателей в качестве цели. Раньше компании передавали свои сообщения через различные рекламные СМИ. Они даже придумывали непохожую на остальных дифференциацию, что позволяло выделяться из толпы и поддерживать собственный имидж. Следовательно, бренд часто рассматривается, как внешняя сторона обертки, что позволяет подделать представление о его истинной ценности. Этот подход больше неэффективен, поскольку с помощью сообществ покупатели оберегают себя от плохих, нацеленных на них брендов.

## **ГУЛЯЯ ПО ПРОДУКТОВЫМ, ПОКУПАТЕЛИ МГНОВЕННО И ИМПУЛЬСИВНО РЕШАЮТ, КАКОЙ БРЕНД ВЫБРАТЬ.**

Отношения между покупателями и брендами должны быть не вертикальными, а горизонтальными. Бренды будут рассматривать покупателей как коллег и друзей. Им необходимо раскрыть истинную сущность и быть честными насчет своей реальной ценности. Только тогда брендам будут доверять.

### **От индивидуального к социальному**

Потребители при принятии решений о покупке, как правило, руководствуются индивидуальными предпочтениями, а также стремлением к социальному соответствию. Степень важности каждого из этих двух факторов варьируется от одного человека к другому. Она также различается по отраслям и категориям.

Учитывая способность к взаимодействию, значение социального соответствия, внутри которого мы живем сейчас, растет по всем направлениям. Покупателей все больше заботит мнение других. Также они делятся своим мнением и составляют собственные обзоры. Вместе потребители рисуют свою картину компаний и брендов, которая часто отличается от образа, представляемого компаниями и брендами.

Интернет и особенно социальные сети способствовали этому значительному сдвигу, обеспечивая клиентов платформой и средствами.

Эта тенденция продолжится. Практически все люди на Земле будут подключены к сети интернет. Выходит, что решением для проблем с интернетом было не появление дешевых ноутбуков, а скорее появление дешевых смартфонов. На самом деле, по прогнозам UMTS Forum, объем мобильного трафика с 2010 по 2020 год увеличится в тридцать три раза. При такой значительной связности поведение на рынке станет совершенно иным. Например, во многих странах магазины используют мобильные телефоны для сравнения цен и проверки отзывов на популярные товары. Мобильная связь позволяет покупателям получить доступ к мудрости толпы и принять лучшее решение о покупке.

В таких условиях покупатели больше опираются на общественное мнение. В действительности большинство личных решений о покупке, по сути, становятся социальным решением. Потребители общаются друг с другом и обсуждают бренды и компании. С точки зрения маркетинговых коммуникаций, покупатели больше не являются пассивными целями, а становятся новыми действующими СМИ. Косметический бренд Sephora рассматривает сообщества как новую форму СМИ. Сеть парфюмерно-косметических магазинов Sephora создала сообщество в социальных сетях, в котором весь созданный сообществом контент объединяется в платформе Beauty Talk. Она является доверительной площадкой для клиентов, которые стараются обсуждать товары с другими участниками сообщества.

Подхватить данную тенденцию непросто. Раньше компании контролировали маркетинговые коммуникации, и они обрабатывали жалобы клиентов индивидуально. С созданным сообществом контентом компании теряют контроль над ситуацией. Цензурирование контента ослабляет доверие. А когда что-то идет не так, они должны быть готовы к обширной общественной реакции.

Надо сказать, что компаниям и брендам, которые обладают отличной репутацией и честными отзывами насчет своего товара, не о чем беспокоиться. Но те, кто делают ложные заявления и продают некачественные товары, не смогут выжить. Практически невозможно скрывать недостатки или отпираться от жалоб покупателей в прозрачном, цифровом мире.

## **Заключение**

### **Горизонтальное, инклюзивное, и социальное**

Маркетологи должны ориентироваться на горизонтальную, инклюзивную и социальную структуры. Рынок становится все более инклюзивным. Социальные сети устраняют географические и демографические барьеры, что позволяет людям общаться и связываться друг с другом, а компаниям – внедрять инновации посредством сотрудничества. Покупатели становятся более горизонтально ориентированными. Они все больше с опаской смотрят на маркетинговые коммуникации со стороны брендов и все больше полагаются на фактор близости (друзья, семья, подписчики). И наконец, процесс покупки становится более социальным, чем ранее. Принимая решения, покупатели уделяют больше внимания своим социальным кругам. Они просят советов и ищут отзывы на товары и услуги, как онлайн, так и офлайн.

### ***Вопросы для размышления***

Какие тенденции в соответствующей вам отрасли демонстрируют переход к более горизонтальной, инклюзивной и социальной бизнес-структуре?

Как вы собираетесь использовать данные изменения в сфере торговли?

## Глава 2

### Парадоксы маркетинга для постоянных покупателей

*Взаимодействие онлайн vs. офлайн,  
Информированный vs. отвлеченный покупатель  
Негативная vs. положительная адвокация*

Мы всегда считали, что слово *маркетинг* должно быть написано как *маркет-инг*<sup>[2]</sup>. Данное написание слова напоминает нам о том, что маркетинг – это работа с постоянно меняющимся рынком, и чтобы понять, что такое сверхсовременный маркетинг, следует понимать, как развивается рынок в настоящее время.

Подсказки и тенденции для нас очевидны. В мире появилось новое поколение покупателей, которое будет доминировать в ближайшем будущем, – молодой, урбанистический, средний класс с высокой мобильностью и связностью. В то время как зрелый рынок имеет дело со стареющим населением, развивающийся рынок наслаждается демографическим дивидендом молодого, более продуктивного населения. Они не только молоды, но и быстро мигрируют в городскую местность, приобщаясь к стилю жизни больших городов. Большинство из них относится к среднему классу или выше, а значит, обладают значительными денежными ресурсами для расходов. Двигаясь вверх от более низкого социального статуса, они стремятся достичь еще больших целей, ощутить лучшую жизнь и подражать поведению людей из высших классов. Эти черты делают их привлекательными для маркетологов.

Этот новый тип покупателей отличается от других стремлением к мобильности. Они много передвигаются, часто ездят из дома на работу и обратно, придерживаются стремительного темпа жизни. Все должно быть быстрым и эффективным. Когда их интересуют товары, показанные по телевизору, они ищут эти товары с помощью мобильных телефонов. Когда они решают, купить ли что-нибудь в магазине, то сначала ищут в интернете цену на этот товар и отзыв по поводу качества. Будучи жителями цифрового мира, они могут принимать решения о покупке в любом месте и в любое время с помощью широкого спектра устройств. Несмотря на интернет-смекалку, молодежь любит жить реальной жизнью. Покупатели ценят, когда бренды сосредоточены на желаниях клиента. Также они очень социальные; общаются друг с другом и доверяют друг другу. На самом деле, эти новые покупатели доверяют своим друзьям и семье больше, чем корпорациям и брендам. Короче говоря, они тесно связаны между собой.

### Крушение мифов о связности

Связность является, возможно, самым важным поворотным моментом в истории маркетинга. Конечно, это слово больше не может считаться новомодным словечком, но оно меняет многие аспекты маркетинга и не проявляет признаков замедления.

Связность заставила нас усомниться во многих основных теориях и плавных предположениях, которые мы узнали о клиенте, товаре и бренд-менеджменте. Связность значительно уменьшает затраты на взаимодействие между компаниями, сотрудниками, партнерами, покупателями и другими заинтересованными сторонами. А это, в свою очередь, снижает барьеры для выхода на новые рынки, обеспечивает конкурентоспособную разработку продукции и сокращает временные рамки на создание бренда.

Существует много примеров того, как связность быстро разрушала давно сложившиеся отрасли, казалось бы, с высокими барьерами входа на рынок. Amazon разбила в пух и прах книжные магазины, а позднее и издательскую индустрию. Подобным образом Netflix разрушила деятельность традиционных магазинов видеопроката и наряду с Hulu возвысилась над спутниковым и кабельным телевидением. Аналогичным образом Spotify и Apple Music изменили способ распространения музыки.

Связность также изменяет то, как мы рассматриваем конкуренцию и клиентов. В наши дни сотрудничество с конкурентами и сотворчество с покупателями являются ключевыми факторами. Теперь конкуренция не является игрой с нулевой суммой. Покупатели больше не пассивные наблюдатели сегментации компаний, таргетинга и позиционирования компаний. Связность настолько ускоряет динамику рынка, что для победы компаниям практически невозможно оставаться в одиночестве и полагаться на внутренние ресурсы. Компания должна смотреть в лицо реальности, которая подразумевает

то, что, если хотите победить, вы должны сотрудничать с внешними партнерами и даже привлекать к участию клиентов.

Это иллюстрирует успех программы «Связь + развитие» компании Procter & Gamble (P&G). Вместо того, чтобы выставлять ценность торговой марки Febreze как свое конкурентное преимущество, P&G лицензирует торговую марку для новых категорий. Компании-партнеры, такие как Kaz и Bissel, запустили Honeywell – ароматические вентиляторы и увлажнители для удаления запахов, чего придерживается бренд Febreze.

Несмотря на очевидное влияние, связность часто недооценивают, как простое применение технологии, с которой маркетологам нужно иметь дело. Представление связности только с технологической точки зрения часто вводит в заблуждение. В контексте стратегии многие маркетологи рассматривают связность всего лишь как благоприятную платформу и инфраструктуру, поддерживающую общее направление. Более широкий взгляд на связность позволяет маркетологам не попасться в эту ловушку. Несмотря на то что связность была обусловлена технологиями (а именно развитием «экранной технологий и интернетом»), ее важность несет стратегический смысл.

Опрос, проведенный Google, показывает, что 90 % наших взаимодействий со СМИ теперь транслируются на экране: смартфона, планшета, ноутбука и телевизора. Экраны становятся настолько важными в жизни, что мы тратим больше четырех часов нашего свободного времени ежедневно для того, чтобы использовать несколько экранов последовательно и одновременно. И вокруг всех этих взаимодействий с экраном интернет выступает в качестве основы. Всемирный интернет-трафик с 2000 по 2014 год вырос в тридцать раз, соединяя четырех из десяти человек в мире. Согласно прогнозу Cisco, мы увидим еще один десятикратный скачок всемирного интернет-трафика к 2019 году, питаемого более чем одиннадцатью миллиардами подключенных мобильных устройств.

С такими обширными масштабами связность изменяет поведение клиентов. При покупке чего-либо в магазине большинство покупателей будут сравнивать цены на товар и смотреть отзывы на него. Исследование Google показывает, что восемь из десяти владельцев смартфонов в Соединенных Штатах прибегают к интернет-поисковику в магазине. Даже при просмотре телевизионной рекламы более чем половина телевизионной аудитории Индонезии использует интернет-поисковик на мобильном устройстве. Эта тенденция охватывает покупателей во всем мире.

Производные интернет-инструменты также приводят к прозрачности. Социальные сети, такие как **Twitter** и **Instagram**, позволяют покупателям демонстрировать и делиться своим клиентским опытом, что еще больше вдохновляет других пользователей из этого же или более низкого класса подражать и придерживаться похожей практики. Рейтинговые системы, такие, как TripAdvisor и Yelp, позволяют клиентам сделать осознанный выбор, основанный на «мудрости толпы».

Таким образом, чтобы полностью понять связность, нам необходимо рассматривать ее целостно. *Мобильная связность* (с помощью мобильных устройств) является самым базовым уровнем связности, в котором интернет служит исключительно как коммуникационная инфраструктура. Следующий уровень – *эмпирическая связность*, в которой интернет используется для предоставления превосходного клиентского опыта в точках соприкосновения между покупателями и брендами. На данном этапе нас больше не волнует обширность, а интересует именно глубина связности. Конечным уровнем является *социальная связность*, которая заключается в силе связи клиентов в сообществах.

Поскольку связность тесно сопряжена с молодежью, она также часто считается актуальной только для молодого поколения покупателей. В результате многие маркетологи реализуют «связанный» маркетинг как отдельную молодежную стратегию без полного понимания того, как она вписывается в общую маркетинговую стратегию. Правда в том, что, будучи жителями цифрового мира, молодые покупатели первыми усваивают связность и вдохновляют своих старших знакомых также усвоить эту связность. Более того, по мере старения населения мира жители цифровой эпохи станут большинством, а связность со временем – новой нормой.

Важность связности будет выходить за рамки технологического и демографического сегментов. Связность изменяет ключевую основу маркетинга – сам рынок.

## **Парадокс № 1**

### **Взаимодействие онлайн vs. офлайн**

Влияние связности по отношению к онлайн– и офлайн-бизнесу неоднозначно. Хотя онлайн-бизнес в последние годы занял значительную долю рынка, мы не считаем, что он полностью заменит офлайн-

бизнес. Точно так же мы не считаем, что онлайн-маркетинг «новой волны» в конечном итоге заменит «традиционный» офлайн-маркетинг. В действительности мы полагаем, что для обеспечения лучшего клиентского опыта им нужно сосуществовать параллельно.

И вот почему: во все более развивающемся, высокотехнологичном мире индивидуализированное взаимодействие становится новой дифференциацией. Компания Birchbox, первый онлайн-ритейлер косметических товаров, открыла традиционный магазин, чтобы дополнить свой существующий бизнес электронной торговли. Ритейлер предоставляет iPad для создания персонализированных рекомендаций, имитируя свою онлайн-схему персонализации. Zappos, интернет-ритейлер обуви и одежды, в значительной степени полагается на личное взаимодействие покупателей с кол-центром, что является их выигрышной формулой. Покупка обуви в интернете может быть сложной задачей для многих покупателей, но общение с операторами кол-центра снимает данный психологический барьер. Другим примером является Express Financial Centers американского финансового конгломерата Bank of America. При совершении операций в банкоматах в данных центрах покупатели могут связаться с банковским работником по видеосвязи для дальнейшего получения помощи. Обслуживание совмещает удобство банкоматов с индивидуализированным контактом с человеком. Даже компании Amazon было необходимо создать «физический канал связи» с Dash-кнопкой, позволяющей покупателям автоматически пополнять товары для дома, такие как кофе и моющие средства, путем нажатия на кнопку, напоминающую дверной звонок. Это самая ранняя попытка «интернета вещей» Amazon объединить такие офлайн-устройства, как кофемашина и стиральная машина.

С другой стороны, высокотехнологичный интерфейс может также улучшить индивидуализированное взаимодействие, что делает его более привлекательным. Проект **ShopBeacon** компании Macy's является тому примером. С помощью передатчиков iBeacon от Apple, установленных в различных местах в магазине Macy's, клиентов будут оповещать с помощью целенаправленных предложений на протяжении всей их прогулки по магазину. Проходя мимо определенного отдела с товарами, покупатели могут получить через приложение на iPhone напоминание насчет списка покупок, уведомление о скидках, а также рекомендации по подаркам. Поскольку данные об операциях накапливаются постепенно, предложения станут более персонализированными для каждого профиля покупателя. Другим примером является интерактивное приложение sofa studio британской сети универмагов John Lewis, в котором клиенты могут создавать трехмерные изображения моделей мебели с различной обивкой, чтобы лучше понять, как будет выглядеть готовое изделие. Поставив миниатюру напротив экрана компьютера и выбрав ткань, покупатели могут увидеть на экране то, как будет выглядеть их софа. Когда покупатели сами выбирают модель софы и ткань для нее, это придает игривости их клиентскому опыту.

Как оказывается, онлайн- и офлайн-миры, в конце концов, сольются воедино и будут сосуществовать вместе. Технологии затрагивают и онлайн-мир, и реальное пространство офлайн-мира, что делает возможным сосуществование единства онлайн-офлайн мира. Сенсорные технологии, такие как ближняя бесконтактная связь (NFC)<sup>[3]</sup> и основанный на местоположении iBeacon, обеспечивают гораздо более убедительный клиентский опыт. С помощью компьютерных технологий анализ больших данных обеспечивает персонализацию, к которой стремятся новые покупатели. Все это дополняет традиционные человеческие взаимоотношения, которые были основой маркетинга еще до появления интернета.

Традиционные и современные СМИ для маркетинговых коммуникаций, такие как телевидение и социальные сети, также будут дополнять друг друга. Многие люди, чтобы почитать последние новости, заходят в Twitter, но в конечном итоге вернутся к телевидению, включают CNN для более надежного и глубокого освещения новостей. С другой стороны, просмотр телепередач часто является триггером для людей, способствующим тому, что люди проводят больше времени в своих смартфонах. Например, показ фильма по телевидению повлечет за собой обращение к онлайн-поисковику за отзывами. Телевизионная реклама также может привести к тому, что люди купят товары в интернете.

Характеристики новых клиентов побуждают нас понять, что будущее маркетинга будет беспрепятственным сочетанием онлайн- и офлайн-опыта на пути клиентов. Вначале узнаваемость и привлекательность бренда будут исходить из сочетания маркетинговых коммуникаций, строящихся на анализе прошлого опыта клиентов, и рекомендаций от друзей и семьи. Затем покупатели будут следить за дальнейшими исследованиями, используя отзывы других клиентов, – снова онлайн и офлайн. Если покупатели решают сделать покупку, то опираются на индивидуализацию как со стороны компьютера, так и со стороны человеческого фактора. Опытные клиенты, в свою очередь, станут защитниками неопытных клиентов. Весь опыт записывается, что еще больше повышает точность аналитического механизма.

В крайне взаимосвязанном мире ключевой задачей для брендов и компаний является интеграция онлайн- и офлайн-элементов в общий клиентский опыт.

## **Парадокс № 2. Информированный vs. отвлеченный покупатель**

Все мы считаем, что нынешние клиенты – самые влиятельные. Действительно, большинство из них активно занимаются поиском информации о брендах. Они принимают более обоснованные решения о покупке. Но несмотря на высокий уровень заинтересованности и знаний потребители не контролируют то, что они хотят купить.

При принятии решения о покупке на клиентов оказывают существенное влияние три фактора.

Во-первых, маркетинговые коммуникации в различных СМИ, таких как телевизионная реклама, печатная реклама и PR.

Во-вторых, мнение друзей и семьи.

В-третьих, они обладают знанием и собственным отношением к тому или иному бренду, основанными на прошлом опыте.

Правда в том, что нынешние клиенты сильно зависят от мнения других. Во многих случаях слова других людей могут быть весомее, чем личные предпочтения и маркетинговые коммуникации. Причиной этому является не что иное, как связность.

С другой стороны, связность несет защищенность и уверенность. В сознании покупателей близкий круг друзей и семьи обеспечивает им защиту от плохих брендов и компаний. Но связность наряду с многочисленными девайсами и экранами еще и отвлекает внимание. Это мешает клиентам сосредоточиться и часто ограничивает возможность выбора. Таким образом, многие клиенты принимают решения, следуя общественной мудрости. Это также подстегивается низким уровнем доверия к рекламе и ограничением времени, за которое приходится сравнивать качество товара и его цену. Поскольку очень удобно получать советы от других людей, важность сарафанного радио напрямую относится к окончательному решению о покупке.

Вот каков портрет современных клиентов – объединенные, но отвлеченные. Опрос, проведенный National Center for Biotechnological Information, показывает, что средний уровень человеческого внимания за период с 2000 по 2013 год снизился с двенадцати до восьми секунд. Это можно объяснить огромным потоком сообщений, который постоянно бомбардирует наши подключенные мобильные устройства и требует немедленного внимания.

Перед маркетологами стоит двойная задача. Во-первых, маркетологам необходимо отвоевать внимание клиента. Бренд-менеджеру было бы сложно заставить клиента усидеть за тридцатисекундной рекламой, а продавцу – привлечь клиента тридцатисекундной «речью в лифте»<sup>[4]</sup>. В будущем будет еще сложнее пробраться через поток бренд-сообщений. Внимание покупателя будет ограничено; тем самым только бренды с WOW! – фактором смогут завладеть им. Во-вторых, маркетологам необходимо быть инициаторами разговоров о бренде в кругах покупателей, несмотря на отсутствие надлежащего контроля над результатом. Маркетологи должны быть уверены в том, что, когда покупатели общаются друг с другом по поводу бренда, среди них будут верные защитники, влияющие на решение в пользу бренда.

## **Парадокс № 3: отрицательная vs. положительная адвокация**

Связность позволяет клиентам выражать свое мнение, которое могут услышать другие клиенты. Это меняет мышление покупателей, они признают, что советы от незнакомцев могут быть более ценными, чем рекомендации от знаменитостей, поддерживающих бренд. Тем самым связность создает идеальную среду для клиентской защиты бренда.

### **ОДИН ИЗ СПОСОБОВ ЗАПОЛУЧИТЬ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ЛОЯЛЬНЫХ ПРИВЕРЖЕНЦЕВ – ПОВЫСИТЬ УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА.**

Сама по себе адвокация<sup>[5]</sup> не является новой концепцией в маркетинге. Так же, как и известная фраза «сарафанное радио», в течение последнего десятилетия «адвокация» стала определением лояльности. Покупатели, которых считают лояльными к бренду, выражают желание поддержать и рекомендовать бренд своим друзьям и семье.

Самой известной методикой измерения бренд-адвокации несомненно является индекс лояльности NPS<sup>[6]</sup>, созданный Фредериком Райхельдом. Он утверждает, что существует три обширные категории клиентов, определяемые своим отношением к бренду:

– *клиенты-промоутеры*, рекомендующие бренд;



- *пассивные клиенты*, которые нейтральны к бренду;
- *клиенты-критики*, которые вряд ли будут рекомендовать бренд.

Индекс лояльности NPS измеряется процентом промоутеров, вычитаемых из процента критиков. Ключевой аргумент заключается в том, что отрицательный эффект от сарафанного радио уменьшает эффективность положительного сарафанного радио.

Хотя эта концепция оказалась полезной для отслеживания лояльности клиентов, простое вычитание может оставить позади некоторые важные идеи. Когда бренд остается верным собственной сущности и последовательно добивается своего целевого сегмента, он поляризует рынок. Одни становятся любителями данного бренда, а другие – его ненавистниками. Однако в контексте связности негативная адвокация не обязательно должна быть чем-то плохим. На самом деле, иногда бренду необходима отрицательная адвокация, чтобы способствовать появлению положительной адвокации у других. Мы утверждаем, что во многих случаях положительная адвокация без отрицательной адвокации может оставаться бездействующей.

Как и узнаваемость бренда, адвокация может быть либо спонтанной, либо чем-то вызванной. Спонтанная адвокация происходит тогда, когда покупатель, будучи непринужденным и независимым от чьих-либо просьб, активно рекомендует определенный бренд. По правде говоря, такой тип адвокации является крайне редким. Нужно быть преданным фанатом, чтобы являться активным адвокатом бренда. Другая форма адвокации – вызванная адвокация – это рекомендация бренда, которая является результатом того, как на человека повлияли другие. Данный тип адвокации, хотя и очень распространен, является бездействующим. Когда бренд характеризуется сильной вызванной адвокацией, нужно поспособствовать ее проявлению либо с помощью опросов клиентов, либо с помощью негативной адвокации.

Между любителями и ненавистниками должен существовать баланс. Тем не менее не обязательно, что крупные бренды имеют больше любителей, чем ненавистников. В действительности YouGov Brand Index раскрывает интересные факты. Компания McDonald's, например, насчитывает около 33 % любителей и 29 % ненавистников – практически сбалансированная поляризация. Starbucks также особо не отличился: 30 % любителей и 23 % ненавистников. С точки зрения индекса потребительской лояльности, два самых больших бренда в промышленности по производству продовольственных товаров и напитков будут иметь очень низкие баллы, поскольку у них слишком много ненавистников. Но, с другой точки зрения, группа ненавистников является необходимым злом, которое активизирует группы любителей, защищающие McDonald's и Starbucks от критики. Без отрицательной и положительной адвокации разговоры о компаниях были бы скучными и менее привлекательными.

Любой бренд, который обладает сильным характером и сущностью, вероятно будет непопулярен на каком-либо определенном рыночном сегменте. Но все эти бренды должны стремиться, в конце концов, заполнить свой «канал для рекламы»: армию любителей, готовых защищать бренд в цифровом мире.

## **Заключение**

### **Маркетинг и парадоксы**

Изменение ситуации способствует появлению ряда парадоксов, с которыми сталкиваются маркетологи, и одним из которых является онлайн vs. офлайн взаимодействие. И то и другое должно сосуществовать вместе и дополнять друг друга, целью чего является обеспечение превосходного качества обслуживания клиентов. Более того, существует парадокс, относящийся к информированному vs. отвлеченному покупателю. Даже по мере того, как связность наделяет покупателей сверхобильной информацией, эти покупатели становятся чрезмерно зависимыми от мнения других, что зачастую даже превышает важность личных предпочтений. Наконец, связность приносит брендам огромные возможности для получения положительной адвокации. Тем не менее бренды также склонны привлекать отрицательную адвокацию. Это не так уж и плохо, поскольку отрицательная адвокация часто активизирует положительную.

### **Вопросы для размышления**

*Какие из случаев в вашей отрасли отражают парадоксальную природу связанных клиентов?*

*Как вы планируете использовать данные парадоксы?*



## Глава 3

### Влиятельные цифровые субкультуры

*Борьба за долю в умах молодежи,  
Борьба за женщин ради увеличения рыночной доли,  
Борьба за долю в сердце киберграждан*

Когда заходит речь об адвокации бренда в цифровом мире, не все потребители равны. Некоторые из них полагаются на собственные предпочтения и на то, что слышат из рекламы; то есть адвокаты для них ничего не значат. Кроме того, они не делятся своим опытом с остальными людьми. Другие склонны просить и давать советы по поводу брендов. Они являются теми, кто с большей вероятностью будут лояльными адвокатами бренда.

Для повышения вероятности получения адвокации, маркетологам следует делать ставки на молодежь, женщин и киберграждан (YWN<sup>[7]</sup>). Многие темы, связанные с этими тремя главными сегментами, были исследованы и изучены по отдельности. С точки зрения масштаба, каждый из сегментов является очень прибыльным. Таким образом, маркетинговый подход был специально разработан для удовлетворения их потребностей. Но присутствует и более широкая перспектива. Существует общая черта, которая связывает их: YWN – это наиболее влиятельный сегмент в цифровую эпоху.

Неудивительно, что большинство субкультур (групп, которые имеют устоявшиеся нормы и убеждения за пределами основной культуры – например, косплееры, приверженцы домашнего обучения, хакеры) состоят преимущественно из молодежи, женщин или обитателей интернета. Во многих частях мира они считались меньшинствами и находились на периферии общества. Раньше авторитетность и власть действительно принадлежала старшим, мужчинам и обычным гражданам. Это было связано с традиционно высоким уровнем доходов и покупательной способностью данных сегментов. Однако со временем важность и влияние YWN значительно возросли. На самом деле, субкультуры, представленные YWN, начали влиять на основную культуру. Их относительно большие сети сообществ, друзей и семей позволили это сделать.

Например, молодежь задает тренды старшим особенно когда дело касается поп-культуры, а также в таких областях, как музыка, фильмы, спорт, питание, мода, технологии. Старшему поколению часто не хватает времени и ловкости, чтобы полностью изучить быстро сменяющуюся поп-культуру; они просто следуют и полагаются на рекомендации молодежи. Потребители молодого поколения являются первыми, кто пробует новые продукты, и поэтому часто становятся главной целью для маркетологов. Обычно, когда молодежь принимает новые продукты, они успешно попадают на основной рынок.

Во многих странах женщины в семье исполняют роль финансового директора. При выборе бренда для покупки во многих категориях товаров и услуг голос женщины часто становится решающим. Все потому, что большинство женщин обладают терпением и заинтересованностью для того, чтобы в рамках всеобъемлющего процесса сравнения товаров сделать лучший выбор – это то, что большинство мужчин считают бесполезным и даже мучительным. Тем самым женщины играют значительную роль, чтобы выбрать любые товары и услуги, которые предлагают семьям маркетологи.

Киберграждане (или интернет-пользователи) также весьма влиятельны. Будучи жителями цифрового мира, они при обмене информацией очень подкованы в вопросе связи в интернете с другими людьми. Хотя и не вся их информация несет ценность и не вся деятельность продуктивна, они являются воплощением образа умного потребителя. Представляя собой то, что называют истинной моделью безграничной демократии, они свободно, часто анонимно, выражают свои мнения и чувства относительно каких-либо брендов. Кибер-граждане дают оценки, публикуют комментарии и даже создают контент, на который обращают внимание другие пользователи.

Из-за своих характерных особенностей YWN очень непросто удивить. Но если удастся это сделать, они станут самыми лояльными адвокатами наших брендов. Бренд-адвокация от таких сегментов, как YWN, является наиболее ценной, чем от кого-либо другого. Поскольку YWN имеет сильное влияние на основной рынок, бренды будут приобретать огромные преимущества, когда получится привлечь их.

**Молодежь: завоевание популярности в умах молодежи**

Маркетологам выгодно ориентироваться на молодежь. Согласно докладу Фонда ООН в области народонаселения (UNPFA) в 2014 году число молодых людей в возрасте от 10 до 24 лет достигло одного миллиарда восьмисот миллионов человек, самое большое число за всю историю человечества, и оно продолжит расти. Интересно, что почти 90 % из них проживают в развивающихся странах. Чтобы полностью реализовать свой потенциал в образовании и карьере, управляя социальной динамикой среди сверстников, они сталкиваются со всевозможными жизненными проблемами. Маркетологи выявляют и решают эти проблемы. Цель состоит в том, чтобы остаться актуальными в жизни молодежи и, следовательно, получить доступ к их растущим кошелькам.

Даже те маркетологи, чьи товары и услуги не нацелены в первую очередь на молодежь, стремятся к этому прибыльному рынку. Цель в следующем: повлиять на них еще в начале жизни, даже если в настоящее время им это пока невыгодно. Сегодняшняя молодежь в ближайшем будущем будет основным и, возможно, самым прибыльным клиентом.

Кроме того, ориентирование на молодежь – это самое интересное, чем занимаются маркетологи. Нацеленный на них маркетинг включает в себя либо классную рекламу, модный интернет-контент, поддержку знаменитостей, либо инновационную активизацию брендов. В отличие от старшего поколения, молодежь настолько динамична, что привлечение данного сегмента практически всегда продуктивно. И поскольку она не уступает кому-либо по демографическим масштабам, компании часто готовы крупно вложиться в этот интересный маркетинговый сегмент.

Роль молодежи в оказании влияния на остальной рынок огромна.

Во-первых, они являются *ранними последователями*. Молодежь часто обвиняют в непокорности и антиэлитарности, то есть они любят то, что ненавидят взрослые. Некоторые молодые люди чувствуют себя виноватыми, но большинство из них – нет. Правда состоит в том, что молодежь не боится экспериментировать. Она пробует новые продукты и использует новые услуги, которые кажутся слишком рискованными для старшего поколения.

Маркетологи с новыми разработанными и запущенными в продажу товарами нуждаются в них. Стратегия, направленная на молодежь, часто имеет наибольшие шансы на успех. Когда в 2001 году впервые был представлен iPod, ориентированная на молодежь реклама привела к скорейшему принятию продукта и, наконец, к огромному успеху на рынке. Точно так же, как когда в 2010 году компания Netflix предложила свои услуги трансляций, ее ранним последователем была технически подкованная молодежь.

Во-вторых, молодежь является *законодателем моды*. Молодежь – это новое поколение покупателей, которым нужно все. Когда дело касается трендов, ловкости им не занимать. Они так быстро начинают следовать трендам, что маркетологам порой не удается за ними поспеть. Однако плюс в том, что это позволяет продавцам быстро определять тренды, которые будут влиять на рынок в ближайшем будущем.

Ее племенная натура означает то, что молодежь также сильно раздроблена на разные части. Таким образом, тренды, которым следует молодежь, крайне фрагментированы. Некоторые виды спорта, музыкальные жанры и модные тенденции являются культовыми для определенных молодежных групп, но могут не иметь никакого отношения к другим. Возможно, единственным трендом, которого придерживается большинство молодежи, является стремление к цифровому образу жизни.

Пока некоторые одобренные молодежью тренды оказываются недолговечными из-за этой раздробленности «по интересам», другим развивающимся трендам удастся стать главным хитом. Примером может служить растущий рейтинг Джастина Бибера, первоначально получившего известность как набирающий популярность YouTube-певец, которого фолловили миллионы молодых людей. Вся вселенная социальных сетей, таких как Facebook и Twitter также начиналась с популярности среди молодежи. Точно так же, сервисы потоковой музыки, такие как Spotify, Apple Music, и Joox пришли на основной рынок благодаря молодым клиентам.

И, наконец, молодежь *меняет правила игры*. Ее часто ассоциируют с безответственным и эгоистичным поведением. Но последние тенденции показывают, что они взрослеют намного раньше. Это объясняется тем, что молодые люди быстрее реагируют на происходящие в мире изменения, такие как глобализация и технический прогресс. Теперь они обеспокоены тем, что происходит вокруг них. На самом деле, они являются одной из главных движущих сил изменений в мире.

Мы видим это по росту движений за расширение прав и возможностей молодежи. RockCorps, например, является платформой, позволяющей молодежи добровольно посвятить четыре часа волонтерским проектам и получить один билет на эксклюзивный концерт. Другим примером является WE.org, приглашающая молодых людей принять участие в событиях, которые изменят мир, например в ряде вдохновляющих живых концертов We Day, а также приобрести ME to WE – товары, обладающие социальной значимостью. Организация Indonesia Mengajar предлагает похожую платформу расширения

прав и возможностей в образовании. Она строго отбирает лучших выпускников страны, прося их отказаться от потенциально высокооплачиваемой работы в пользу преподавания в отдаленных сельских школах в течение года. Эти изменения делают волонтерскую деятельность чем-то крутым. Что еще более важно, эта программа повышает уровень информированности старших поколений о необходимости активизма и социального влияния.

Все эти роли (ранние первооткрыватели, законодатели моды и люди, меняющие правила игры) приводят к выводу о том, что молодежь является ключом к *популярности*. Если бренды хотят повлиять на сознание основных клиентов, убежденная молодежь – это важный первый шаг.

### **Женщины: увеличение доли рынка**

Женский рынок также является логичным решением для маркетологов. Этот рынок не только огромен по своим масштабам, но и профиль сегмента рынка очень своеобразен. Подчеркивая психологические различия, Джон Грэй метафорически утверждает, что «мужчины с Марса, а женщины – с Венеры».

Присущие мужчинам и женщинам различия являются как предметом психологии, так и предметом маркетинга. Некоторые эксперты высказали свое мнение насчет маркетинга, нацеленного на женщин. Многие товары, услуги, и маркетинговые компании были созданы специально для женщин.

Влияние, оказываемое женщинами, определяется тем, чем они занимаются. Рена Бартос выделяет две группы работающих женщин: те, кто делают карьеру, и те, для кого работа – это «просто работа». Существуют также жены, которые предпочитают заниматься только домашними делами, и те, кто планирует найти работу в будущем. Проще говоря, мир женщин крутится вокруг семьи и работы. Дилемма, с которой они часто сталкиваются, заключается в том, выбрать ли что-то одно или удерживать баланс между семьей и работой. Но, будучи более приспособленными к многозадачности, женщины по своей сути являются лучшими менеджерами, когда дело доходит до сложных, многоаспектных заданий дома, на работе, или и там, и там.

В целом женщины играют три роли. Во-первых, являются *сборщицами информации*. **Марта Барлетта**, автор книги «Маркетинг для женщин», – главный авторитет в области маркетинговых стратегий, служащих женщинам, – утверждает, что женский процесс принятия решений отличается от мужского. Пока для мужчины путь к покупке понятен и прост, путь женщины напоминает спираль, которая часто возвращается в исходное положение, чтобы собрать новую информацию и заново оценить, является ли переход к следующему шагу верным выбором. Женщины, как правило, проводят часы в магазине, рассматривая качество и сравнивая цены, а затем часами снова исследуют товары в интернете; в то время как мужчины обычно ограничивают свой поиск и как можно скорее идут за тем, чего хотят больше всего.

Женщины не только больше мужчин занимаются поисками, они также больше, чем мужчины, разговаривают с другими о брендах. Они ищут советов от друзей и семьи и открыты для получения помощи от других. В то время как мужчины просто стремятся к своей цели, женщины хотят найти идеальный продукт, идеальную услугу или идеальное решение.

Для маркетологов характер сбора информации женщинами имеет свое преимущество. Это означает, что все маркетинговые коммуникации и усилия по обучению клиентов не являются пустой тратой. Женщины на самом деле обращают внимание на всю информацию и в конечном итоге кратко излагают ее для других.

Из-за этого женщины являются *всеобъемлющими покупателями*. Суть в том, что они обладают большим числом точек взаимодействия на своем спиралевидном пути и подвергаются действию большего количества факторов для рассмотрения. Они, скорее всего, будут отслеживать все функциональные, эмоциональные преимущества, цену и тому подобное, прежде чем определят истинную ценность товаров и услуг. Для некоторых категорий домашних товаров женщины рассматривают ценность продукта не только для самих себя, но и для всей семьи.

Также женщины рассматривают и просматривают большее число брендов, включая менее популярные бренды, которые, по их мнению, могут нести большую ценность. Из-за этого женщины более уверены насчет своего финального выбора покупки. Таким образом, они более лояльны и больше склонны рекомендовать выбор в своем сообществе.

Из-за вышеупомянутых качеств женщины действительно являются *домашними менеджерами*. Они заслуживают звания главного финансового директора, менеджера по закупкам и распорядителя активов семьи. Мало того, что они являются хранителями большинства товаров домашнего хозяйства, включая

дорогостоящие вещи, женщины также лидеры мнений насчет других продуктов, таких как инвестиции и финансовые услуги.

Отчет компании Pew Research Center в 2008 году показал, что в 41 % домашних хозяйств американцев решения принимают женщины, в то время как только в 26 % домашних хозяйств американцев доминируют мужчины (в остальных семьях женщины и мужчины разделяли принятие решений). В Индонезии картина еще более поразительна. Основываясь на опросе от MarkPlus Insight 2015 года, в 74 % индонезийских семей женщины управляли всеми финансами и даже доходами своих супругов, хотя только 51 % из них работали.

Оказывается, роль женщины в доме распространяется и на рабочее место. В 2013 году Бюро трудовой статистики США сообщило о том, что около 41 % работающих женщин имеют право принимать решения о покупке за своих работодателей.

## СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ – ОТЛИЧНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ. ПОЭТОМУ ВОРОНКИ ПРОДАЖ В ИНТЕРНЕТЕ – НОВЫЙ ТРЕНД.

Влияние женщин в доме и на работе растет. Будучи сборщицами информации, всеобъемлющими покупателями, домашними менеджерами, женщины являются ключевым звеном к завоеванию *доли рынка* в цифровой экономике. Чтобы получить доступ к еще более крупным рынкам, брендам необходимо пройти через всеобъемлющий процесс принятия решений, который проходят женщины.

### Киберграждане: расширение доли в их сердцах

Майкл Хаубен, придумавший данный термин в начале 1990-х годов, определяет *киберграждан* как людей, находящихся за рамками географических границ, которые заботятся и активно работают над развитием интернета на благо всего мира.

Киберграждане считаются истинными гражданами демократического общества, поскольку хотят участвовать в развитии интернета. Они видят мир горизонтально, а не вертикально. Интернет-контент создается и совместно используется людьми и для людей. Однако они верят в полную демократию, а не во власть. Они придерживаются открытости и обмена с другими людьми, несмотря на географические границы.

По оценкам ООН, три миллиарда четыреста миллионов интернет-пользователей – это 45 % населения мира. Не всех из них можно считать жителями или гражданами сети интернет. Социально-технографическая сегментация компании Forrester Research может помочь объяснить, почему не все интернет-пользователи заслуживают того, чтобы их называли кибергражданами. Согласно данной сегментации, существует иерархия интернет-пользователей: неактивные пользователи, зрители (люди, которые смотрят и читают интернет-контент), люди, которые присоединяются и посещают социальные сети, коллекционеры (люди, которые добавляют теги на веб-страницах и используют RSS-каналы), критики (люди, которые оставляют оценки и комментарии онлайн) и создатели (те, кто создают и публикуют онлайн-контент). Коллекционеры, критики и создатели лучше всего характеризуют киберграждан – людей, которые активно вносят свой вклад, а не просто зависают в интернете.

Их роль во влиянии на других людей связана с желанием всегда быть на связи и вносить свой вклад. Киберграждане являются *социальными соединительными элементами*. Мы знаем о том, что киберграждане любят общаться. Они контактируют друг с другом, и по мере их общения «вытекает» новая информация. В условиях анонимности у них намного меньше риска, и, следовательно, они более уверенно взаимодействуют с другими людьми и участвуют в онлайн-беседах. В сети интернет имена пользователей и аватары являются их идентичностью.

Существует множество способов для социальной связи в интернете. Наиболее популярными являются социальные сети и приложения для обмена сообщениями, такие как Facebook, WhatsApp, QQ, Tumblr, Instagram и LinkedIn. Взаимосвязь в этих приложениях начинается, как связь людей один на один, которые знают и доверяют друг другу. Эта первоначальная связь приводит к тому, что образуется соединение между сетями, к которым принадлежат эти люди, а значит, будет создана сеть «от многих ко многим». Со стороны интернет-сообщество выглядит как паутина незнакомцев, но на самом деле это паутина доверяющих друг другу друзей. Поскольку это сеть «от многих ко многим», построенная на отношениях «один на один», интернет-сообщество обычно растет в геометрической прогрессии и становится одной из самых сильных форм сообщества.

Киберграждане также являются *экспрессивными евангелистами*. Не раскрывая истинной идентичности, интернет-пользователи могут быть очень агрессивны в выражении собственного мнения. Отрицательной стороной этого является появление в интернете людей, занимающихся кибербуллингом<sup>[8]</sup>, троллей и хейтеров. Однако положительной стороной является возникновение бренд-евангелистов. Киберграждане, в отличие от интернет-пользователей в целом, больше склонны быть бренд-евангелистами.

В мире интернета мы знакомы с факторами близости: фолловеры, читатели и друзья. Когда они увлечены и эмоционально привержены бренду, киберграждане начинают испытывать на себе фактор близости. Они становятся евангелистами, или обожателями, в отличие от критиков бренда. Иногда киберграждане бездействуют, но, когда нужно защитить любимейший бренд от кибербуллинга, троллей и хейтеров, часто проявляют активность.

Кроме того, евангелисты также являются рассказчиками, которые распространяют новости о бренде в своих сетях. Они рассказывают правдивые истории с точки зрения клиента – роль, которую реклама никогда не сможет заменить. Будучи кибергражданами, которые являются более заметными фигурами, чем другие интернет-пользователи, они оказывают огромное влияние, часто имея при этом большое количество собственных фолловеров, фанатов и друзей.

Киберграждане также являются *участниками контента*. Их не просто так называют обитателями интернета. Подобно хорошим гражданам, вносящим вклад в развитие своей страны, они содействуют развитию интернета. Работа кибер-граждан делает жизнь для пользователей интернета проще. Вместе с использованием тегов информация в интернете организована лучше, а качественный контент становится для других проще. Голосуя за определенные веб-сайты, кибер-граждане рекомендуют качественные сайты другим пользователям. С помощью рейтингов продуктов и отзывов в интернете другие пользователи могут с легкостью сделать лучший и доступный выбор.

Однако самый важный вклад заключается в создании нового контента, который может быть представлен в нескольких форматах: статьи, брошюры, электронные книги, инфографика, изобразительное искусство, игры, видео и даже фильмы. Независимые авторы разрабатывают веб-страницы, блоги и книги. Независимые музыканты и кинорежиссеры создают коммерческие хиты, становясь ютуберами и создателями контента на платформе видеообмена.

С любым новым контентом, который создается каждую новую секунду, интернет стал богаче и интереснее, что приносит выгоду пользователям и привлекает людей, которые не выходят в сеть, начать пользоваться интернетом. Все это увеличивает не только число киберграждан, но и ценность интернета.

Растущие в геометрической прогрессии сообщества пользователей сети на основе эмоциональных и взаимовыгодных связей являются ключом к расширению доли сердца бренда. Когда дело касается всеобщего сарафанного радио, кибер-граждане являются лучшими помощниками. Посыл бренда будет распространяться по социальным сетям, если получит одобрение от киберграждан.

## **Заключение**

### **Молодежь, женщины и киберграждане**

Молодежь, женщины и киберграждане уже давно тщательно изучаются предприятиями, но, как правило, в качестве отдельных клиентских сегментов. Их коллективная сила, особенно в качестве самых влиятельных сегментов цифровой эры, все еще плохо изучена. Молодежь является ранним первооткрывателем новых продуктов и технологий. Также молодые люди – законодатели моды, но фрагментированы касательно трендов, которым следуют. И, наконец, они те, кто меняют правила игры. Будучи сборщиками информации и всеобъемлющими покупателями, женщины на самом деле являются одновременно и домашними менеджерами, и главными финансовыми директорами, менеджерами по закупкам, и управляющими активами семьи. Наконец, киберграждане являются социальными соединительными элементами, поскольку в подавляющем большинстве связываются, беседуют, и общаются со своими друзьями в интернете. Также они являются экспрессивными евангелистами, а еще – авторами контента в онлайн-мире. Все вместе – молодежь, женщины, и киберграждане являются ключом к маркетингу в цифровой экономике.

### **Вопросы для размышления**

Как ваш бизнес способен заполучить популярность, используя молодежь в качестве ранних последователей и задающих тренды?

Как ваш бизнес развивает долю рынка за счет домашнего влияния женщин?

Как ваш бизнес может идентифицировать и использовать киберграждан для получения большей доли в сердце?

## Глава 4

### Маркетинг 4.0 в цифровой экономике

*Когда онлайн пересекается с офлайном, стиль соответствует реальности, а межкомпьютерное пересекается с межчеловеческим*

По мнению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), цифровые инновации могут приблизить страны к устойчивому процветанию. Компания McKinsey перечисляет список основных инноваций, которые оказали наиболее значительное экономическое воздействие, включая мобильный интернет, автоматизацию интеллектуального труда, интернет вещей, облачные технологии, передовую робототехнику, 3D-печать и другие. Эти цифровые технологии существуют уже несколько лет, но их влияние, подпитываемое конвергенцией нескольких технологий, только недавно достигло высшей точки.

Эти технологии помогают развивать многочисленные секторы экономики, например такие как розничная торговля (электронная торговля), транспорт (беспилотные автомобили), образование (огромный поток онлайн-курсов), здоровье (электронная запись и персонализированная медицина), а также социальное взаимодействие (социальные сети). Однако многие из тех же технологий, управляющие цифровой экономикой, также разрушают ключевые отрасли и подрывают стабильность сотрудников на этих должностях. Крупные ретейлеры, например такие, как Borders и Blockbuster, сталкивались с факторами подрыва устоявшегося порядка деятельности, причиненного им компаниями с цифровыми возможностями в соответствующих отраслях. Эти новички, возникшие на волне цифровой эпохи (Amazon и Netflix), теперь являются новыми крупными действующими игроками в своих отраслях. Интересно, что даже бывших «разрушителей» может постигнуть та же участь. Компания Apple со своим iTunes, которая когда-то успешно уничтожила музыкальных ретейлеров с их продажей музыки онлайн, сама была сломлена Spotify и его бизнес-моделью потоковой музыки. Доходы Apple от музыкальных продаж стали снижаться со своего пика в начале 2000-х годов. Для конкуренции со Spotify Apple запустила в середине 2015 года собственный сервис потоковой музыки под названием Apple Music.

Приспособившись к появлению революционных технологий, большинство покупателей одновременно испытывают тревогу и беспокойство. Например, автоматизация интеллектуального труда не только повысила производительность, но и породила страх потери рабочих мест. 3D-печать открыла целый мир возможностей в плане инноваций. Но с отрицательной стороны 3D-печать также может быть использована для создания, к примеру, оружия.

Возможно, самую значительную дилемму вызывает мобильный интернет. Он подарил нам одноранговое подключение и позволил клиентам быть намного умнее и информированнее, чем это было раньше. Но исследование Пшибыльского и Вайнштейна из Эссекского университета доказало, что мобильные телефоны также могут навредить отношениям. Оно показало, что мобильные телефоны отвлекают людей от окружающей среды. Также выяснилось, что возможность подключения к более широкой сети часто препятствует способности людей быть чуткими по отношению к близким. Следовательно, поскольку усиливается движение к цифровой экономике, клиенты стремятся к совершенному применению технологий, что позволяет им полностью проявить свои способности и при этом не терять чуткость.

В данном периоде перехода и адаптации к цифровой экономике требуется новый маркетинговый подход, который поможет маркетологам предвидеть и воспользоваться революционными технологиями. В течение последних шести лет маркетологи настаивали на продолжении *«Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе»* (Wiley, 2010 г.). Нашу книгу так хорошо приняли, что она была переведена на двадцать четыре иностранных (не считая английский) языка. В книге мы говорили о серьезном переходе от маркетинга, нацеленного на продукт (1.0) к маркетингу, ориентированному на покупателя (2.0), и, наконец, к маркетингу, ориентированному на человеческие ценности (3.0).

Теперь нам хочется познакомить вас с Маркетингом 4.0. Маркетинг 4.0 – маркетинговый подход, который сочетает в себе онлайн– и офлайн-взаимодействие между компаниями и потребителями. В цифровой экономике всего лишь одного цифрового взаимодействия недостаточно. В действительности в развивающемся онлайн-мире офлайн представляет собой мощную дифференциацию. Маркетинг 4.0 также совмещает стиль с реальностью. Пока из-за быстрых технологических трендов брендам необходимо быть более гибкими и адаптивными, их самобытность сейчас более важна, чем когда-либо. Во все более прозрачном мире аутентичность является самым ценным достоянием. И, наконец, Маркетинг 4.0

использует межкомпьютерную связность и искусственный интеллект для улучшения продуктивности маркетинга вместе с использованием человеческой связности для укрепления взаимодействия с клиентами.

## **Переход от традиционного маркетинга к цифровому маркетингу**

*От сегментации и таргетинга к одобрению со стороны сообщества клиентов*

Традиционно маркетинг всегда начинается с сегментации – практики разделения рынка на однородные группы, основанные на географических, демографических, психографических и поведенческих характеристиках. Сегментация обычно сопровождается таргетингом – выбором одного или нескольких сегментов, приоритетных для бренда, чтобы соответствовать этому бренду по привлекательности и приверженности. Сегментация и таргетинг являются фундаментальными аспектами стратегии бренда. Они обеспечивают эффективное распределение ресурсов и более четкое позиционирование. Также они помогают маркетологам обслуживать сразу несколько сегментов, каждый со своим дифференцированным предложением.

Однако сегментация и таргетинг также иллюстрируют вертикально направленное отношение между брендом и его клиентами, которое можно сравнить посредством аналогии с охотником и жертвой. Сегментация и таргетинг – это односторонние, принятые маркетологами решения без согласия клиентов. Маркетологи определяют переменные, которые, в свою очередь, определяют сегменты. Вовлеченность клиентов ограничивается их вкладом в исследование рынка, которое обычно предшествует сегментации и таргетингу. Являясь «целями», покупатели часто считают, что направленные на них неуместные сообщения нарушают личное пространство и раздражают их. Многие считают односторонние сообщения от бренда спамом.

В цифровой экономике клиенты связаны друг с другом в горизонтальных сетях сообществ. В наши дни *сообщества* являются новыми *сегментами*. В отличие от сегментов, сообщества формируются клиентами естественным образом вместе с границами, которые определяются ими самостоятельно. Сообщества клиентов защищены от спама и неуместной рекламы. На самом деле, они отвергнут любую попытку компаний пробраться в паутину данных отношений.

Чтобы эффективно взаимодействовать с покупательскими сообществами, бренды должны спросить у них разрешения. Доверительный маркетинг, представленный Сетом Гоудином, основывается на идее, что, прежде чем отправлять маркетинговые сообщения клиентам, нужно сначала получить их согласие. Однако, прося разрешения, бренды должны вести себя как друзья клиентов с истинным желанием помочь, а не поймать клиента в ловушку. Подобно механизму, используемому социальной сетью Facebook, клиенты будут сами принимать решение – «добавлять» или «отклонять» запросы в друзья. Это демонстрирует горизонтальное отношение между брендами и покупателями. Тем не менее компании могут продолжать использовать сегментацию, таргетинг и позиционирование до тех пор, пока это делается прозрачным образом для клиентов.

## **От позиционирования бренда и дифференциации к разъяснению норм и характеристик брендов**

В традиционном смысле бренд – это совокупность характеристик (чаще всего название, логотип и лозунг), которая отличает продукцию или услуги компании от ее конкурентов. Также он служит в качестве резервуара, в котором хранится все самое ценное, созданное компанией. В последние годы бренд также стал представлением общего потребительского опыта, который компания доносит до клиентов. Следовательно, бренд может быть платформой для стратегии компании, поскольку любая деятельность, которой занимается компания, будет ассоциироваться с брендом.

Концепция *бренда* тесно связана с *позиционированием бренда*. С 1980-х годов позиционирование бренда считалось битвой за разум клиента. Чтобы создать надежное равенство, бренд должен обладать ясным и стабильным позиционированием, а также аутентичным комплексом дифференциаций. Позиционирование бренда – это, по сути, убедительное обещание маркетологов овладеть умом и сердцем клиентов. Для того чтобы показать истинное единство бренда и завоевать доверие покупателей, маркетологи должны исполнить это обещание с твердым и конкретным дифференцированием с помощью маркетингового хода.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: 1. Дипломы, курсовые, рефераты...

2. Диссертации и научные работы.

Тематика любая: МАРКЕТИНГ, техника, экономика, менеджмент, биология...



Теперь, в цифровой экономике, клиенты проще оценивают и даже тщательно изучают позиционирование бренда любой компании. Из-за такой сильной прозрачности (благодаря росту социальных сетей) бренды больше не могут давать ложные, непроверяемые обещания. Компания может позиционировать себя как угодно, но если она этим не является, клиенты решат, что это не более чем обычное позерство.

Сегодня только идентичности бренда и позиционирования (ключи к успеху в традиционном маркетинге) недостаточно. Вместе с передовыми технологиями, более коротким жизненным циклом товаров и быстро сменяющимися трендами бренду необходимо быть достаточно динамичным, чтобы вести себя определенным образом в различных ситуациях. Однако нормы и характеристики бренда должны оставаться неизменными. Репутация – это смысл существования бренда, то, что является истинной причиной. Когда основа бренда остается верной своим корням, внешний облик может быть гибким. Посмотрите на это так: обладая бесчисленными адаптациями логотипов (Google называет их doodles), MTV и Google все еще остаются стабильными и в то же время гибкими брендами.

## От теории продаж 4-P к теории коммерциализации 4-C

Теория 4-P является классическим приемом для планирования того, *что именно предложить и как предложить* клиентам. Главным образом выделяются четыре основные координаты: товар или услуга (англ. product), цена (англ. price), месторасположение торговой точки (англ. place), продвижение (англ. promotion). Товар или услуга часто разрабатывается на основе потребностей и предпочтений клиентов, которые подкреплены изучением рыночной конъюнктуры. Компании контролируют большинство решений насчет товаров или услуг от идеи до производства. Чтобы установить цену продажи товара или услуги, компании используют сочетание методов ценообразования, основанных на затратах, конкуренции и интересах клиентов. Готовность клиентов платить, оцениваемая в ценообразовании на основе потребительской стоимости, является самым важным вкладом, которым они обладают в связи с ценообразованием.

Как только компании решают, *что предложить* клиентам (товары и услуги), им необходимо решить, *как их предложить* (месторасположение и продвижение). Компании должны определиться, где распространять свой товар, при этом сделать его для клиентов доступным и удобным в получении. Также компаниям нужно сообщать целевой аудитории информацию о товаре с помощью различных методов, таких как реклама, связи с общественностью и рекламные акции. Когда четыре основные координаты теории 4-P разработаны и оптимально соплавлены, продажа становится менее сложной задачей, поскольку покупателей привлекают ценностные предложения.

Во взаимосвязанном мире развилась концепция маркетингового хода, чтобы привлечь как можно больше клиентского участия. Арсенал рекламных средств (теория 4-P) должен быть пересмотрен в теорию 4-C: сотворчество (англ. co-creation), валюта (англ. currency), общественная активация (англ. communal activation), и диалог (англ. conversation).

В цифровой экономике сотворчество является новой стратегией разработки продукции. Через сотворчество и вовлечение клиентов в самом начале на этапе формирования идей компании могут улучшить показатель успеха в разработке новой продукции. Сотворчество также позволяет клиентам подстраивать и персонализировать под себя товары и услуги, тем самым создавая предложения наибольшей ценностной значимости.

Концепция ценообразования в цифровую эпоху также развивается от стандартизированного ценообразования к динамическому. Динамическое ценообразование (определение гибких цен на основе рыночного спроса и уровне использования производственного потенциала) не является чем-то новым в некоторых отраслях, например таких, как гостиничный бизнес и авиакомпания. Но развитие технологий перенесло этот прием в другие отрасли. Интернет-ритейлеры, к примеру, собирают огромное количество данных, что позволяет им проводить аналитику больших данных и, в свою очередь, предлагать уникальные цены каждому клиенту. Благодаря динамическому ценообразованию компании могут оптимизировать прибыльность, по-разному взимая плату с клиентов, ориентируясь на историю их покупок, расположение магазинов поблизости и другие клиентоориентированные аспекты. В цифровой экономике цена аналогична валюте, которая колеблется в зависимости от рыночного спроса.

Меняется и концепция распределения. В экономике совместного потребления наиболее действенным принципом распределения является взаимное распределение. Такие игроки, как Airbnb, Uber, Zipcar и Lending Club, поработают отрасли, связанные соответственно с гостиницами, автомобильным прокатом и банками. Они обеспечивают клиентам легкий доступ к товарам и услугам, которые не принадлежат ни им,

ни другим потребителям. Рост 3D-печати в ближайшем будущем будет еще больше стимулировать это взаимное распределение. Представьте себе клиентов, которые желают какой-либо продукт, и буквально в считанные минуты этот самый продукт появляется перед ними. Во взаимосвязанном мире покупатели почти мгновенно требуют определенные товары и услуги, которые их коллеги предоставляют им в непосредственной близости. В этом и заключается суть общественной активации.

В последние годы развивается концепция продвижения. Традиционно продвижение всегда считалось односторонним предложением, когда компании отправляют сообщения клиентам, являющимся их аудиторией. В наши дни распространенность социальных сетей позволяет потребителям реагировать на эти сообщения. Также это позволяет потребителям обсуждать эти сообщения с другими потребителями. Появление рейтинговых систем, к примеру TripAdvisor и Yelp, обеспечивает клиентам платформу для обсуждений и предлагает оценки брендов, с которыми они сотрудничают.

Вместе с концепцией маркетингового хода (теория 4-С) компании имеют высокий уровень выживания в цифровой экономике. Однако парадигма продаж также должна измениться. Традиционно покупатели являются пассивными объектами, на которых испытывают техники продаж. Во взаимосвязанном мире идея заключается в том, чтобы обе стороны активно добивались коммерческой ценности. С увеличением участия клиентов компании вовлекают их в прозрачную коммерциализацию.

### От процесса обслуживания клиентов к совместной работе с клиентами

До покупки клиенты рассматриваются как цель. Как только они решили совершить покупку, в традиционной перспективе обслуживания клиентов они становятся королями. Переходя к концепции заботы о клиенте, компании занимают позицию «на равных» в отношении к клиенту. Вместо непосредственного обслуживания клиентов компании демонстрируют свою подлинную заботу о покупателе, слушая, отвечая, и следуя условиям, продиктованным как компанией, так и клиентом.

В традиционном обслуживании клиентов персонал несет ответственность за выполнение конкретных ролей и процессов в соответствии со строгими руководящими принципами и стандартными операционными процедурами. Эта ситуация зачастую ставит обслуживающий персонал перед проблемой выбора между противоречивыми целями. Во взаимосвязанном мире сотрудничество является ключом к успеху в обслуживании клиентов. Сотрудничество возникает, когда компании приглашают клиентов принять участие в процессе, используя средства самообслуживания.

### Интеграция традиционного и цифрового маркетинга



Рисунок 4.1.

Смена ролей традиционного и цифрового маркетинга

Цифровой маркетинг не призван заменить традиционный маркетинг. Вместо этого оба маркетинга должны сосуществовать со взаимозаменяемыми ролями на пути клиента (подробные сведения о пути клиента приведены в главе 5). На ранней стадии взаимодействия между компаниями и покупателями традиционный маркетинг играет главную роль в повышении осведомленности и заинтересованности. По мере того как прогрессирует взаимодействие, а клиенты требуют более тесных отношений с компаниями, возрастает важность цифрового маркетинга. Самой важной ролью цифрового маркетинга является призыв к действиям и адвокации. Поскольку цифровой маркетинг является более контролируемым и подотчетным явлением, чем традиционный маркетинг, он сосредоточен на достижении результатов, в то время как традиционный маркетинг сосредоточен на инициировании взаимодействия с клиентами (см. рис. 4.1).

Суть Маркетинга 4.0 заключается в принятии смены ролей традиционного и цифрового маркетинга на основе вовлечения клиентов и адвокации.

## **Заключение**

### **Маркетинг в цифровой экономике**

Маркетинг 4.0 представляет собой маркетинговый подход, который сочетает в себе онлайн- и офлайн-взаимодействие между компаниями и клиентами, совмещает стиль с реальностью в построении брендов и, в конечном счете, дополняет межкомпьютерную связность человеческим фактором для укрепления взаимодействия с клиентами. Это помогает маркетологам перейти в цифровую экономику, которая пересмотрела ключевые понятия маркетинга. Цифровой маркетинг и традиционный маркетинг должны сосуществовать в Маркетинге 4.0 с конечной целью в виде появления клиентов-защитников.

### ***Вопросы для размышления***

Каким образом ваш бренд способен развить мощную дифференциацию, основанную на межчеловеческом взаимодействии в цифровом мире?

Как ваш бизнес может перейти от традиционной теории 4-P к цифровой теории 4-C, приняв сотворчество, воспользовавшись аналогией с валютой, приняв участие в общественной активации и ведении диалога?

Какие фундаментальные изменения необходимы в вашей стратегии обслуживания клиентов, чтобы охватить совместную работу с клиентами?

## **Часть 2**

### **Новая структура маркетинга в цифровой экономике**

## Глава 5

### Новый путь клиента

*Осведомленность, привлекательность, вопрос, действие, адвокация*

С увеличением мобильности и связности покупатели уже имеют ограничения по времени на рассмотрение и оценивание бренда. Как только увеличивается темп жизни и падает устойчивость внимания, клиентам становится сложнее сосредоточиться. Но с помощью различных каналов связи (онлайн и офлайн), покупатели по-прежнему продолжают подвергаться слишком большому количеству всего: особенностей товаров, обещаний брендов, торговых предложений. Сбитые с толку «слишком хорошими, чтобы быть правдой» рекламными сообщениями, клиенты часто игнорируют их и, вместо этого, обращаются за советом в надежные источники: к социальному окружению, включающему друзей и семью.

Компаниям необходимо понять, что большее количество точек соприкосновения и больший объем сообщений не обязательно приводит к увеличению влияния. Компании должны выделяться из толпы и осмысленно общаться с клиентами, используя всего лишь несколько точек соприкосновения. В действительности всего лишь один случай неожиданного восторга от бренда – это все, что нужно, чтобы превратить клиента в лояльного адвоката. Чтобы это получилось, компаниям следует обозначить путь клиента к покупке, понять все точки соприкосновения, встречающиеся на пути клиента, и вмешаться в выбор точек взаимодействия, имеющих значение. Они должны сосредоточить свои усилия (усилить коммуникации, увеличить присутствие канала связи и улучшить канал взаимодействия с клиентом), чтобы улучшить эти критические точки взаимодействия, а также представить сильную дифференциацию.

Кроме того, компаниям необходимо использовать силу связности клиентов и адвокации. В наши дни взаимный диалог среди клиентов является самой эффективной формой СМИ. Учитывая подобное отсутствие доверия, компании могут больше не иметь прямого доступа к целевым клиентам. Поскольку покупатели доверяют своим знакомым больше, чем когда-либо, самым лучшим источником влияния является армия покупателей, превращенных в адвокатов бренда. Таким образом, конечная цель состоит в том, чтобы радовать клиентов и превращать их в лояльных адвокатов бренда.

### Понимание того, как люди совершают покупки: от теории 4-А к пятичленной структуре

Одной из самых ранних и широко используемых структур для описания клиентского пути является AIDA: *внимание* (англ. attention), *интерес* (англ. interest), *желание* (англ. desire), *действие* (англ. action). Неудивительно, что модель AIDA была придумана первооткрывателем рекламы и продаж Элмо Льюисом и впервые была применена в этой области. Она служит в качестве простого контрольного списка или напоминания для менеджеров по рекламе при разработке самой рекламы и для менеджеров по продажам при рассмотрении перспектив. Текстовая реклама и коммерческое предложение должны привлекать внимание, вызывать интерес, усиливать желание и, наконец, стимулировать к действиям.

### **НЕ ПОКУПАТЕЛИ ОХОТНО ГОТОВЫ РЕКОМЕНДОВАТЬ БРЕНДЫ, КОТОРЫМ ОНИ НЕ ДОВЕРЯЮТ, ДАЖЕ, ЕСЛИ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ САМИ ИХ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ.**

Подобно теории маркетинга 4-Р (товар/услуга, цена, месторасположение и реклама), AIDA претерпела несколько расширений и модификаций.

Дерек Ракер из Школы менеджмента Келлога предлагает модификацию AIDA, которую он назвал теорией 4-А: *осведомленность* (англ. aware), *отношение* (англ. attitude), *действие* (англ. act) и *еще раз действие* (англ. act again). В этом более позднем контексте этапы *заинтересованности* и *желания* упрощаются до *отношения* и появляется новый этап – *снова действие*. Модифицированная структура предназначена для отслеживания поведения клиентов после покупки и измерения лояльности покупателей. Она рассматривает повторную покупку как значимую переменную для лояльности клиентов.

Указанная структура представляет собой простую модель для описания прямого воронковидного процесса, через который проходят клиенты при оценке брендов в процессе его рассмотрения. Клиенты

узнают о бренде (*осведомленность*), хорошо или плохо относятся к бренду (*отношение*), решают, покупать ли им тот или иной товар (*действие*), и определяют, достоин ли бренд того, чтобы в случае повторной покупки обратиться к нему снова (*снова действие*). Когда эта платформа рассматривается, как клиентская воронка, число покупателей, проходящих через этот процесс, продолжает снижаться по мере их перехода на новый этап. Люди, которым бренд нравится, должно быть, знали об этом бренде и раньше. Люди, которые покупают товары этого бренда, оценили его еще до покупки. И так далее. Точно так же, когда идет речь о воронке бренда, число брендов, которые встречались на клиентском пути, продолжает уменьшаться. Число брендов, рекомендованных людьми, меньше, чем число брендов, у которых покупают товары, и, в свою очередь, меньше, чем число брендов, о которых люди знают.

Структура также в первую очередь отражает личный путь. Основное влияние на принятие решений клиентов по мере их продвижения по пути происходит в точках соприкосновения с компанией (например, телевизионная реклама находится на этапе *осведомленность*, продавец – на этапе *действие*, а отдел обслуживания покупателей – на этапе *снова действие*). Это то, что подконтрольно компании.

В наши дни, во времена связности, простой и индивидуальный воронкообразный процесс нуждается в обновлении. Новый клиентский путь должен быть разработан так, чтобы учитывать изменения, сформированные связностью.

- В доинтернетную эпоху индивидуальный клиент определял свое *отношение* к бренду. В эпоху связности первоначальная *привлекательность* бренда в лице покупателей зависит от общества, окружающего покупателя, который намерен принять окончательное решение. Многие, казалось бы, личные решения являются, по существу, социальным решением. Новый клиентский путь должен отражать рост такого социального влияния.

- В эпоху до связности лояльность часто определялась как удержание клиента и осуществление им повторной покупки. В эпоху связности лояльность, в конечном счете, определяется как готовность защищать бренд.

Клиент может и не совершать повторную покупку у определенного бренда (например, из-за более длительного цикла покупки товаров) или может не иметь возможности для этого (например, из-за отсутствия товара в определенных местах). Но если клиент доволен брендом, он будет готов порекомендовать его, даже если в настоящее время ничего не покупает. Новый клиентский путь должен быть согласован с новым определением лояльности.

- Когда дело доходит до понимания брендов, клиенты активно контактируют друг с другом, выстраивая отношения на основе вопроса и защиты. Киберграждане, в частности, имеют активные связи на клиентских форумах. Покупатели, которым нужно больше информации о бренде, будут искать ее, общаться с другими покупателями, знающими о бренде больше и имеющими опыт покупок. В зависимости от предвзятости, проявленной во время беседы, связь либо усиливает, либо ослабляет первоначальную привлекательность бренда. Новый клиентский путь должен также распознавать данную связность среди покупателей.

Основываясь на этих требованиях, клиентский путь должен быть переписан из 4-А в пятичленную структуру: *осведомленность* (англ. aware), *привлекательность* (англ. appeal), *вопрос* (англ. ask), *действие* (англ. act), *адвокация* (англ. advocate). (См. рис. 5.1).

На этапе *осведомленности*, покупатели, сами того не желая, поддаются влиянию длинного списка брендов из прошлого опыта, маркетинговых коммуникаций, и/или адвокации других покупателей. Это ворота ко всему пути клиента. Покупатель, который раньше сталкивался с определенным брендом, вероятнее всего сможет вспомнить и опознать бренд. Управляемая компаниями и сарафанным радио, среди покупателей, реклама также является основным источником узнаваемости бренда.

Узнав несколько брендов, клиенты обрабатывают всю информацию, которой подвергаются (создается кратковременная память и усиливается долговременная память), и запоминают лишь короткий список брендов. В этом заключается этап *привлекательности*. Запоминающиеся бренды (с wow-факторами) вероятнее всего войдут в список или даже поднимутся в этом списке на ступень выше. В высококонкурентных отраслях, где брендов слишком много, а товары имеют схожие потребительские характеристики (например, отличающиеся только упаковкой товары), привлекательность брендов должна быть сильнее. Некоторые покупатели реагируют на привлекательность бренда сильнее, чем другие. Молодежь, к примеру, обычно реагирует одной из первых. Именно поэтому молодежь, скорее всего, первой приобретет новые товары.

Из любопытства клиенты обычно активно изучают привлекающие их бренды с помощью дополнительной информации со стороны друзей и семьи, СМИ и/или напрямую со стороны брендов. В этом заключается этап *вопроса*. Клиенты могут либо попросить совета у друзей, либо самостоятельно

изучить краткий перечень брендов. Когда им захочется дальше ознакоми́ваться с разными брендами разные бренды, они могут поискать онлайн-отзывы на товары. Также они могут позвонить в кол-центр и узнать больше информации от агентов по продажам. Еще они могут сравнить цены и даже опробовать товары в магазине. В наше время *вопрос* осложняется интеграцией цифрового (онлайн) и физического (офлайн) миров. Мало того, что покупатели могут просматривать товары в магазинах, они также могут искать информацию об этих товарах с помощью своих мобильных телефонов. Поскольку клиенты могут обратиться за дополнительной информацией к многочисленным каналам связи, компаниям необходимо числиться, по крайней мере, в самых популярных каналах связи.

На этапе *вопроса* путь клиента изменяется от индивидуального к социальному продвижению. Принятые решения будут основываться на том, что! покупатели почерпнули из беседы с другими покупателями. Чтобы путь клиента продолжался, привлекательность бренда должна получить подтверждение со стороны других людей. Брендам необходимо вызывать любопытство у определенного количества клиентов. Когда уровень заинтересованности очень низок, это означает, что привлекательность бренда тоже крайне низкая, даже если она и есть. А когда уровень заинтересованности слишком велик и покупатели «вынуждены» задавать много вопросов, то они путаются в первоначальном посыле, с которым сталкиваются.

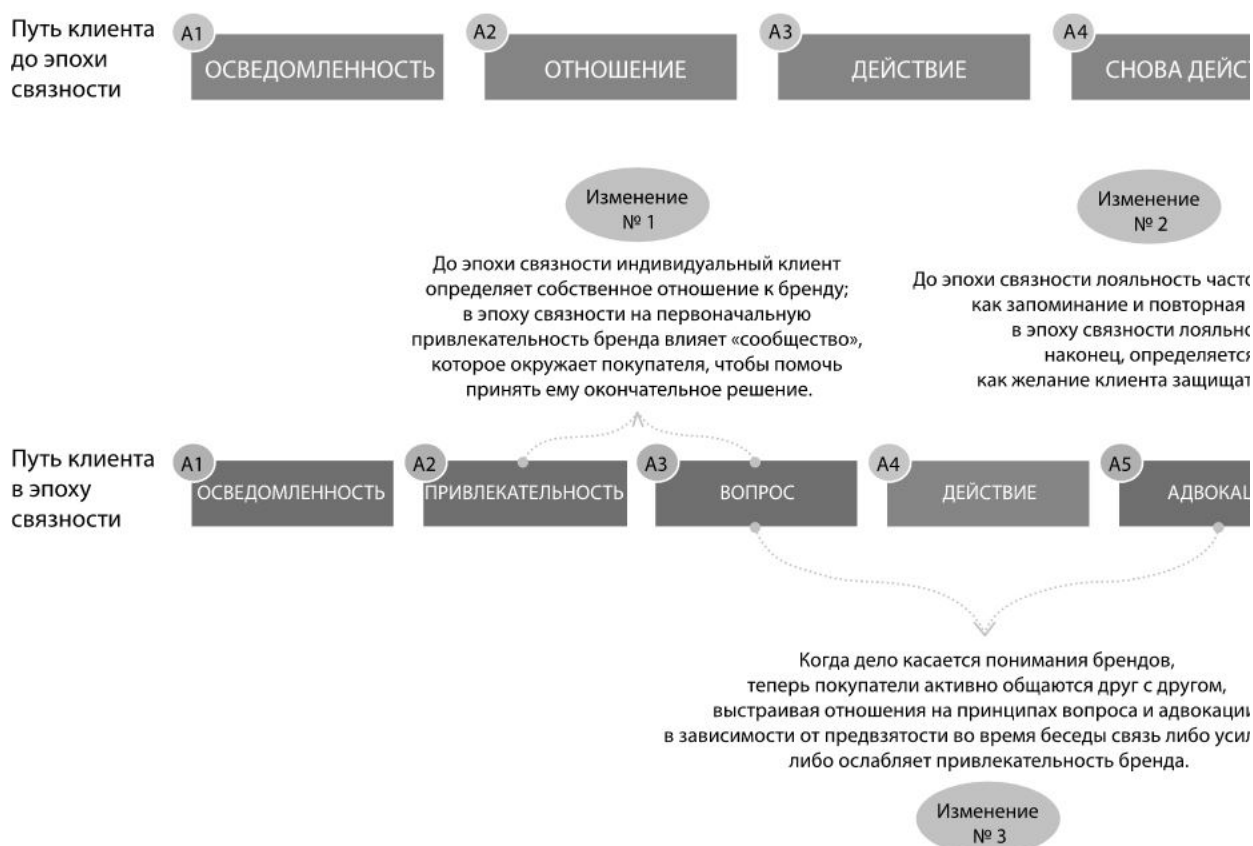


Рисунок 5.1.

Изменение клиентского пути во взаимосвязанном мире

Клиенты приступят к *действию*, если будут убеждены дополнительной информацией на этапе *вопроса*. Важно помнить, что желаемые действия клиента не ограничиваются действиями о покупке. После приобретения товара от определенного бренда клиенты наиболее сильно взаимодействуют через потребление и использование, а также постпродажное обслуживание. Брендам необходимо привлечь покупателей и убедиться в том, что опыт использования и владения продуктом является положительным и запоминающимся. Когда покупатели сталкиваются с проблемами и имеют жалобы, брендам необходимо обратить на это внимание и убедиться, что покупателям предоставят решения.

Со временем у клиентов может развиться сильное чувство лояльности к бренду, что отражается в запоминаемости бренда, повторной покупке и, наконец, адвокации среди других клиентов. В этом и заключается этап *защиты*. Активные защитники, даже когда их об этом не просят, спонтанно рекомендуют бренды, которые любят. Они рассказывают о позитивных моментах другим и становятся бренд-евангелистами. Но большинство защитников являются пассивными и бездействующими. Расшевелить их можно либо с помощью вопросов, либо с помощью негативной адвокации. Когда они сталкиваются с таким побуждением, чувствуют себя обязанными порекомендовать и защитить бренды, которые любят. Поскольку лояльные адвокаты берут на себя риск рекомендовать определенные бренды, они в будущем также, вероятнее всего, будут покупать товары от этого бренда (см. рис 5.2).

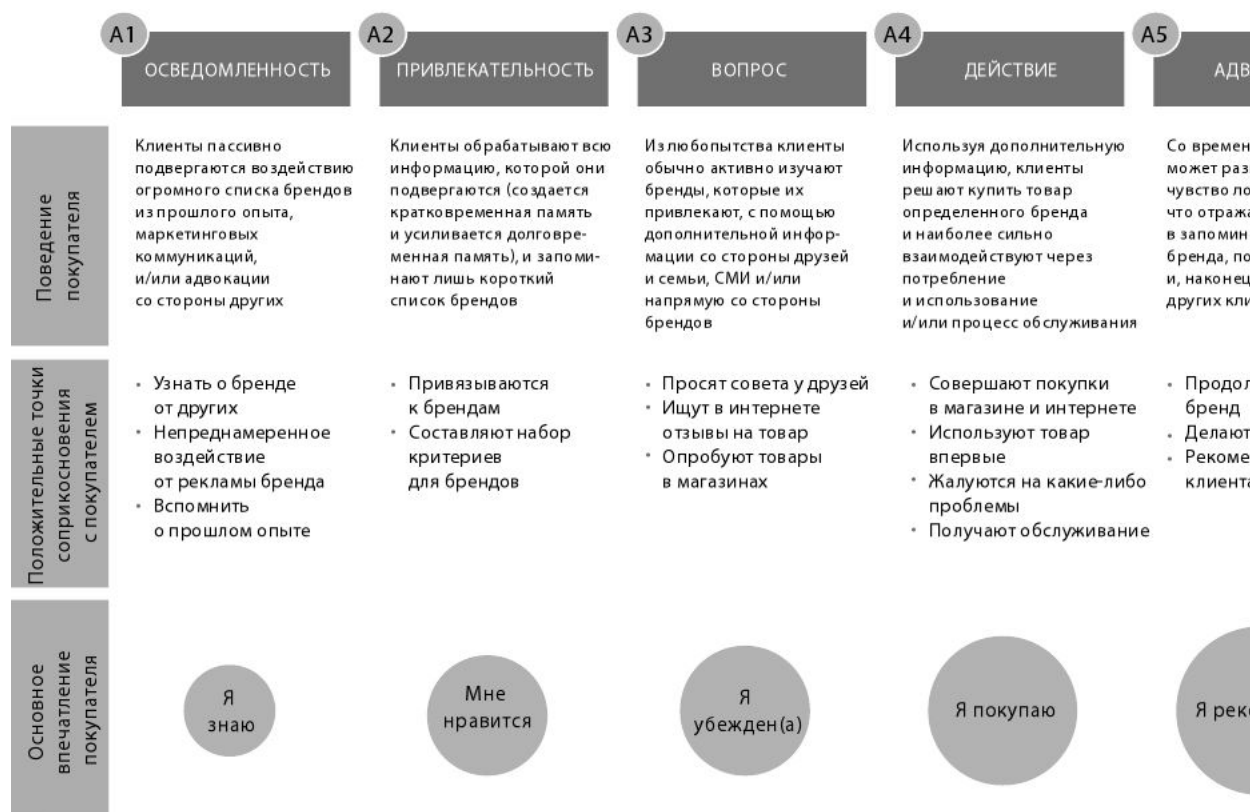


Рисунок 5.2.

Навигация по клиентскому пути с помощью пятичленной структуры

Этапы пятичленной структуры не всегда являются простыми, иногда они даже спиралеобразные, схожие с тем, как женщины совершают покупки. Из-за дефицита внимания клиенты могут пропустить какой-то определенный важный этап на клиентском пути. К примеру, покупателю изначально может не понравиться бренд, но из-за рекомендации друга покупатель все-таки сделает покупку товара данного бренда. Это означает, что покупатель пропустил этап *привлекательности* и сразу перешел от *осведомленности* к *вопросу*. С другой стороны, также возможно, что некоторые клиенты пропускают этап *вопроса* и начинают действовать импульсивно, основываясь исключительно на первоначальных этапах – *осведомленности* и *привлекательности*.

В других случаях (например, в дефицитных и очень популярных категориях) лояльные защитники не обязательно должны являться фактическими покупателями. К примеру, товары от Tesla отлично рекламируются и среди тех, кто не покупает их. Это означает, что клиенты пропускают этап *действия* и сразу же переходят к этапу *защиты*. Новый клиентский путь не обязательно должен являться фиксированной клиентской воронкой, а покупателям не обязательно следовать через все этапы пятичленной структуры. Таким образом, от этапа *осведомленности* к этапу *защиты* путь может либо расширяться, либо сужаться – в зависимости от числа клиентов, проходящих каждый из этих этапов.



Время, которое клиенты затрачивают на свой путь к покупке, также варьируется в зависимости от отраслевых категорий, зависящих от воспринимаемой важности категорий. В категории потребительских товаров, например, этапы осведомленности и привлекательности происходят почти одновременно. Таким образом, сильная узнаваемость бренда без столь же сильной его привлекательности в подобных категориях обычно ни к чему не приводит. Время, затрачиваемое на вопрос, также очень невелико. Распространен процесс спонтанной находки. Прогуливаясь по продуктовым отделам, покупатели мгновенно и импульсивно решают, какой бренд им выбрать. Большинство клиентов только замечают какой-либо бренд и на этом его изучение заканчивается. С другой стороны, что касается больших предметов, таких как недвижимость или автомобили, покупатели хотят потратить как можно больше времени, задавая вопросы и проводя обширный обзор покупаемого предмета.

Пятичленная структура является гибким инструментом, применимым ко всем отраслям. Используемая для описания поведения клиента, она рисует схему, которая будет ближе к его клиентскому пути. Это позволяет проводить межотраслевые сравнения, чтобы получить представление о характеристиках сферы деятельности. Более того, она также дает представление о взаимоотношениях какой-либо компании с клиентами в сравнении с другими компаниями. Когда, к примеру, компания обнаруживает, что наиболее распространенный путь, по которому часто идут ее клиенты, сильно отличается от типичного клиентского пути в отрасли, компания может обнаружить либо подлинную дифференциацию, либо скрытую проблему в клиентском опыте.

### От узнаваемости к адвокации: теория влияния

Конечная цель Маркетинга 4.0 заключается в продвижении клиентов от этапа узнаваемости к этапу адвокации. В целом существуют три основных источника влияния, которые для этого могут использовать маркетологи. Решение клиентов на каждом этапе пятичленной структуры обычно зависит от сочетания их собственного выбора, влияния других людей и внешнего влияния. Назовем это теорией влияния (см. рис. 5.3).



Рисунок 5.3.

*Теория влияния перехода клиентов с этапа узнаваемости на этап адвокации*

*Внешнее* влияние исходит от внешних источников. Оно намеренно ассоциируется с брендами через рекламу и другие маркетинговые коммуникации. Также оно может исходить от других объектов взаимодействия с клиентами, таких как продажи среди торговых агентов и работников сферы обслуживания. С точки зрения бренда, *внешним* влиянием все еще можно управлять и контролировать. Можно распланировать сообщение, канал коммуникации и частотность. Можно создать общие точки соприкосновения с клиентом, хотя конечное восприятие клиента все еще может различаться в зависимости от того, насколько удовлетворенным является клиентский опыт.

Точно так же *влияние других* людей исходит из внешней среды. Как правило, это происходит с помощью близкого круга друзей и семьи, которые являются частью сарафанного радио. *Влияние других* людей также может исходить из более широкого, но независимого сообщества, к которому принадлежит клиент. Например, на покупателей может повлиять обсуждение, которое они увидели в социальных сетях. Еще на покупателей могут повлиять рейтинговые системы, такие как TripAdvisor и Yelp. Не все источники чужого влияния равны. Среди многих сегментов молодежь, женщины и киберграждане (YWN) являются самыми влиятельными. Если влияние исходит от этих «других», то это часто является основным фактором покупки.

Несмотря на усилия брендов, управлять и несмотря на усилия брендов, управлять влиянием «других» и контролировать его результат очень сложно. Единственное, что может бренд, – это заняться маркетингом сообществ. Компании не могут напрямую контролировать разговоры внутри сообщества покупателей, но могут сгладить острые углы с помощью лояльных клиентов.

С другой стороны, на покупателя изнутри воздействует *собственное* влияние. Это результат прошлого опыта и взаимодействия с несколькими брендами, личных суждений и оценки брендов, и, наконец, индивидуальных предпочтений насчет того или иного выбранного бренда. Зачастую личные предпочтения (*собственный выбор*) меняются в сторону определенных брендов с помощью сарафанного радио (*чужое* влияние) и рекламы (*внешнее* влияние). Безусловно, три основных источника влияния всегда взаимосвязаны.

Часто, *внешнее* влияние первым достигает клиентов. Если бренд успешно инициирует диалог с источником *внешнего* влияния, за ним обычно следует влияние *других*. В конечном счете, то, как эти два источника влияния взаимодействуют между собой, будет формировать *собственное* влияние у клиентов.

Как правило, на любого отдельно взятого клиента обычно воздействуют все три типа влияний, но в разных пропорциях. Некоторые покупатели обладают более сильными личными предпочтениями, и на них мало влияет реклама или рекомендации друга. Одни покупатели в значительной степени полагаются на рекомендации других, а другие верят рекламе. Несмотря на индивидуальные различия, нынешние покупатели в большей степени полагаются на влияние *других*, чем на *собственный* выбор или на *внешнее* влияние по причинам, которые мы уже обсудили. Исследование, проведенное компанией Nielsen в 2015 году, показывает, что 83 % опрошенных в шестидесяти странах полагаются на друзей и семью как на самый надежный источник «рекламы», а 66 % опрошенных уделяют внимание мнениям, опубликованным в интернете.

Среди всей пятичленной структуры покупатели больше всего открыты для влияния на этапах *вопроса* и *действия*. На этапе вопроса покупатели обращаются за советом и поглощают как можно больше информации, опираясь на влияние со стороны *других* и *внешнее* влияние в отношении короткого перечня брендов. Этап *вопроса* служит для маркетологов окном возможностей, через которое можно увеличить рейтинги бренда. На этапе *действия* со временем покупатели формируют собственное восприятие брендов. Поскольку их больше не беспокоит *внешнее* давление на данном этапе покупки, покупатели мыслят свободно. Бренды, которые предлагают более сильный потребительский опыт во время потребления и использования, будут самыми предпочитаемыми (см. рис. 5.4).

Уровень обслуживания клиентов также определяет клиентский путь. Клиенты, покупающие у определенного бренда впервые, как правило, проходят через всю пятичленную структуру и сильно полагаются на *внешнее* влияние. Таким образом, многие покупатели-новички покупают товары бренда с самым высоким уровнем слышимости.

Как только они, после нескольких кругов покупок, становятся более опытными, больше всего полагаются на влияние со стороны *других*, иногда пропуская этап *привлекательности*, и, возможно, сменяют бренд. Самые опытные клиенты обычно обладают самым сильным *собственным* влиянием.

Когда они, в конце концов, находят свой любимейший бренд, пропускают большинство этапов из пятичленной структуры и продолжают использовать бренды до тех пор, пока они их не разочаруют.

Теория влияния является еще одним инструментом, помогающим маркетологам оптимизировать их маркетинговые усилия. Когда маркетологам удастся определить важность *внешнего*, *чужого* и *собственного* влияния, они способны решить, на каком виде деятельности стоит остановиться. Когда внешнее влияние важнее, чем остальные, маркетологи могут больше сосредоточиться на маркетинговых коммуникациях. С другой стороны, когда *чужое* влияние является самым важным, маркетологам следует полагаться на маркетинговую деятельность сообщества. А когда самым важным является *собственное* влияние, маркетологи должны уделять больше внимания созданию клиентского опыта после покупки.

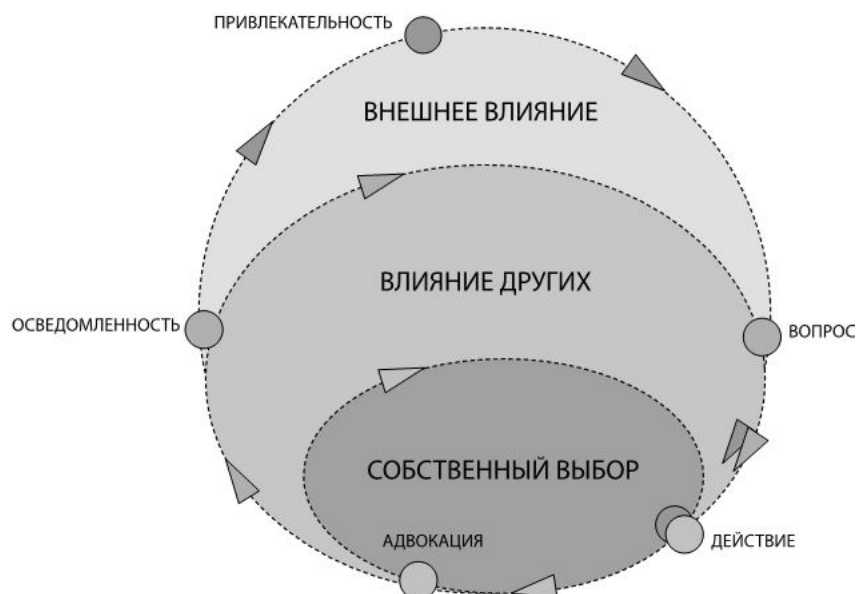


Рисунок 5.4.  
Теория влияния по всему клиентскому пути

## Заключение

### Осведомленность, привлекательность, вопрос, действие, адвокация

В цифровой экономике путь клиента должен быть переопределен в пятичленную структуру (*осведомленность, привлекательность, вопрос, действие, адвокация*), которые отражают связь между клиентами. Концепция Маркетинга 4.0 в конечном счете направлена на то, чтобы нацелить клиентов на путь от узнаваемости бренда до его защиты. При этом маркетологи должны использовать три главных источника влияния: *собственного выбора, влияния других и внешнего влияния*. Это то, что мы называем теорией влияния, – полезный инструмент, который может помочь маркетологам оптимизировать свои маркетинговые усилия.

### Вопросы для размышления

Как ваш бренд определяет и использует наиболее важные точки взаимодействия на клиентском пути?

Как ваш бизнес улучшает рейтинг бренда и оптимизирует маркетинговые усилия, оценивая три основных источника влияния на пути клиента?

## Глава 6

### Показатели эффективности маркетинга

*Коэффициент совершения покупки (PAR) и коэффициент адвокации бренда (BAR)*

Все мы признаем важность узнаваемости бренда как «врат» к пути клиента. Но слишком часто мы видим, как маркетологи в различных отраслях борются за максимальную узнаваемость бренда только для того, чтобы заставить клиентов покупать у этого бренда и, наконец, защищать его. Они тратят огромное количество денег, чтобы создать это раннее преимущество популярности и впоследствии полагаться на «естественный прогресс» покупателей на своем пути к покупке без какого-либо необходимого вмешательства.

Узнаваемость бренда действительно важна, и бренд-менеджеры это понимают. Они регулярно проводят исследования, чтобы отслеживать, как хорошо на самом деле рынок помнит и узнает их бренды. Как правило, спонтанное воспоминание (особенно как первое приходящее на ум) является целью. Некоторые даже полагают, что случайная узнаваемость самого бренда является хорошим показателем на рынке. Это верно для некоторых отраслей, где характерна низкая вовлеченность клиентов и короткий цикл покупки товаров (например, с отличающимися только упаковкой товарами, где узнаваемость сама по себе является поводом для покупки). Но в отраслях с высокой вовлеченностью клиентов и длинным циклом покупки товаров, узнаваемость – это только начало.

Менеджеры по обслуживанию отслеживают удовлетворенность и лояльность клиентов. Большое количество восхищенных покупателей отражается в высоком индексе лояльности. Сама по себе лояльность была переопределена как готовность клиентов рекомендовать определенный бренд. Таким образом, основной целью здесь будет – завладеть большим количеством покупателей, которые хотя бы защищают свои бренды, то есть имеют бо!льшую бренд-адвокацию, чем у других.

Однако такие показатели, как узнаваемость и адвокация, обладают рядом недостатков; они больше ориентированы на результат, чем на процесс достижения цели. Эти показатели полезны для отслеживания прогресса бренда и измерения производительности бренда, а также команды обслуживания. Но бренд-менеджеры и менеджеры по обслуживанию часто сталкиваются с трудностями, не понимая, почему показатели растут или падают в любом учитываемом квартале. Следовательно, изменения результатов не контролируются любыми из маркетинговых мероприятий.

Более того, бренд-менеджерам и менеджерам по обслуживанию не обязательно общаться друг с другом, когда дело касается проведения и анализа собственных исследований. Из-за данной организационной разрозненности компании зачастую не видят какой-либо взаимосвязи между узнаваемостью и адвокацией. Они упускают простое, но очень важное знание, как превратить людей, умеющих узнать свои бренды на рынке в покупателей и даже лояльных защитников.

**МАРКЕТОЛОГАМ НЕОБХОДИМО ЕЩЕ БОЛЬШЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СИЛУ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИСТСКОГО МАРКЕТИНГА.**

#### Представление PAR и BAR

Для решения проблем, связанных с текущими показателями, следует ввести новую систему показателей. В соответствии с пятичленной структурой два показателя подойдут для измерения: *коэффициент совершения покупки* (англ. purchase action ratio – PAR) и *коэффициент адвокации бренда* (англ. brand advocacy ratio – BAR). Коэффициент PAR измеряет, как компании преобразуют узнаваемость бренда в покупку. BAR измеряет, как хорошо компании «превращают» узнаваемость бренда в адвокацию. Собственно, мы отслеживаем число покупателей, которые переходят от этапа *осведомленности* (1) к этапу *действия* (4), а затем к этапу *адвокации* (5).

Допустим, на рынке, где население насчитывает 100 человек, около 90 человек вспомнят о бренде X; из этих 90 человек только 18 человек в конечном итоге купят товары этого бренда, и всего лишь 9 человек добровольно порекомендуют этот бренд. Следовательно, коэффициент совершения покупки для бренда X равняется 18/90, или 0,2, а коэффициент адвокации бренда будет равен 9/90, или 0,1. На первый взгляд бренд X выйдет многообещающим, поскольку число узнаваемости бренда равно 0,9, но на самом деле

все довольно плохо. Этот бренд не способен преобразовать 80 % высокого уровня своей узнаваемости в продажи (см. рис. 6.1).

*Пример. Из населения, насчитывающего 100 человек на рынке, около 90 человек вспомнят о бренде А, из этих 90 человек только 18 человек купят товары этого бренда. Коэффициент совершения покупки (PAR) для бренда А равняется 18/90, или 0,2. Всего лишь 9 человек добровольно порекомендуют этот бренд. Коэффициент адвокации бренда (BAR) будет равен 9/90, или 0,1.*



Рисунок 6.1.

Новые показатели продуктивности (PAR и BAR)

Эти два простых показателя представляют собой коэффициенты, которые используются финансовыми руководителями для измерения финансовой стабильности, например рентабельность капитала<sup>[9]</sup> (ROE), которая измеряет отношение чистой прибыли к собственному капиталу компании. ROE помогает акционерам отслеживать «продуктивность» их капитала. Точно так же PAR и BAR позволяют маркетологам измерить продуктивность своих расходов, особенно для повышения узнаваемости бренда.

Оказывается, что PAR и BAR действительно являются лучшими измерениями для возврата маркетинговых инвестиций<sup>[10]</sup> (ROMI). Для большинства отраслей самые большие маркетинговые расходы приходятся на повышение узнаваемости с помощью рекламы. Таким образом, мы можем рассматривать узнаваемость бренда как посредника для «маркетингового инвестирования» в формуле ROMI. С другой стороны, «возврат» имеет двойственное значение. Первое – это *совершение покупки*, которое, с точки зрения компании, напрямую переходит в продажи. Второе – это *адвокация*, косвенно приводящая к росту продаж.

## Разделение PAR и BAR

На этом ценность показателей не заканчивается. Когда удастся измерить «коэффициент конверсии», от узнаваемости до адвокации, компании могут ответить на главный вопрос: какие необходимые меры они способны принять, чтобы увеличить число лояльных адвокатов бренда?

И снова, приводя в пример финансовых руководителей, мы должны разбить PAR и BAR на составные элементы. Основываясь на методе DuPont, ROE рассматривается как продукт, состоящий из трех основных частей: *прибыльность* (измеряемая с помощью коэффициента чистой прибыли), *эффективность использования активов* (измеряемая с помощью коэффициента оборота активов) и *финансовый рычаг* (измеряемый с помощью отношения между заемным и собственным капиталом). При сравнении брендов более высокая ROE может указывать на высокую прибыльность, эффективность использования активов и финансового рычага. Из-за первых двух факторов лучшая ROE действительно является великолепным результатом. Но лучшая ROE из-за финансового рычага требует более тщательного изучения, чтобы определить, имеет ли компания приемлемый уровень задолженности.

Разделение PAR и BAR может способствовать выявлению похожих полезных знаний. Получается, PAR можно рассчитать, разделив *долю рынка* на *узнаваемость бренда*.

Соответственно, маркетологи могут приблизительно оценить потенциальное увеличение доли рынка своих брендов, если они повысят узнаваемость этих брендов (см. рис. 6.2).

$$\begin{aligned}
 \text{Коэффициент совершения покупки} &= \frac{\text{Действие}}{\text{Общий объем рынка}} \div \frac{\text{Осведомленность}}{\text{Общий объем рынка}} \\
 &= \frac{\text{Покупатели, покупающие товары бренда X}}{\text{Общий объем рынка}} \div \frac{\text{Покупатели, знающие о бренде X}}{\text{Общий объем рынка}} \\
 &= \frac{\text{Общий объем рынка}}{\text{Общий объем рынка}} \div \frac{\text{Узнаваемость бренда}}{\text{Общий объем рынка}}
 \end{aligned}$$

Рисунок 6.2.

Коэффициент совершения покупки (PAR)

Например, бренд X хочет потратиться больше, чтобы увеличить свою узнаваемость на 1 %. Основываясь на предыдущем анализе, бренд X знает о том, что оценка его PAR равна 0,5. Это означает, что половина расходов бренда X в процессе формирования доли рынка тратится впустую. При практически равных условиях бренд X может рассчитывать на увеличение доли рынка на 0,5 %. Хотя это и приблизительная оценка, она помогает маркетологам более отчетливо планировать свои расходы (см. рис. 6.3).

Маркетологи также должны измерять каждый коэффициент конверсии, от узнаваемости до адвокации бренда. Низкий коэффициент конверсии, от *осведомленности* до *привлекательности* бренда, влияет на *привлечение* покупателей. Это указывает на то, что покупатели, которые знают о бренде, не считают его привлекательным. Это может быть связано с плохим позиционированием или плохой работой маркетинговых коммуникаций. Устранение этих проблем может *привести уровень привлекенности* к отметке 1.

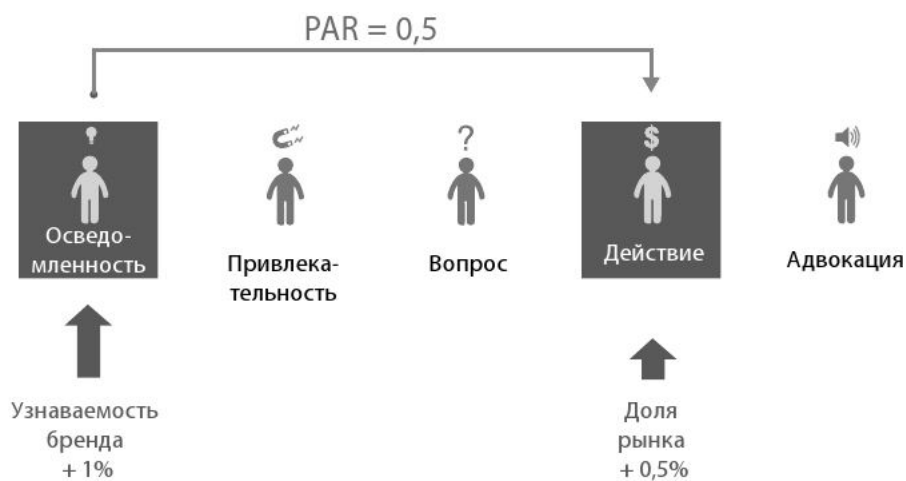


Рисунок 6.3.

Чем на самом деле является PAR

Низкий коэффициент конверсии от этапа *привлекательности* до этапа *вопроса* является признаком низкой *заинтересованности* клиентов. Клиентам неинтересно задавать вопросы насчет бренда и искать дополнительную информацию о нем. Обычно это происходит из-за неспособности компании помогать обсуждению и облегчению обмена информацией между клиентами. Однако *уровень заинтересованности* брендом никогда не должен быть слишком высоким. Когда покупатели слишком часто задаются вопросами насчет бренда, это означает, что посыл бренда им непонятен. Слишком высокий уровень заинтересованности также вынуждает бренд обладать высокими способностями по общению с клиентами напрямую (через собственные каналы связи) и косвенно (через лояльных защитников). К сожалению, маркетологам никогда не удастся контролировать исход обсуждений с защитниками. Следовательно, среди коэффициентов конверсии по пятичленной структуре *уровень заинтересованности* – это единственный уровень, который не должен приближаться к отметке 1.

Низкий коэффициент конверсии для бренда от этапа *вопроса* до этапа *действия* указывает на низкий уровень приверженности со стороны клиента; люди говорят о бренде, но не планируют что-либо покупать. Обычно это означает, что бренд не смог через свой канал дистрибуции преобразовать заинтересованность клиентов в покупку. Существует множество недостатков маркетингового хода (4-P – товар/услуга, цена, месторасположение, реклама), которые могут способствовать этому провалу; попробовав в использовании товар, клиенты могут остаться разочарованными, цена может быть слишком высокая, продавец недостаточно убедителен или товар недоступен на рынке. Устранение этих проблем может помочь бренду увеличить свой *уровень приверженности*.

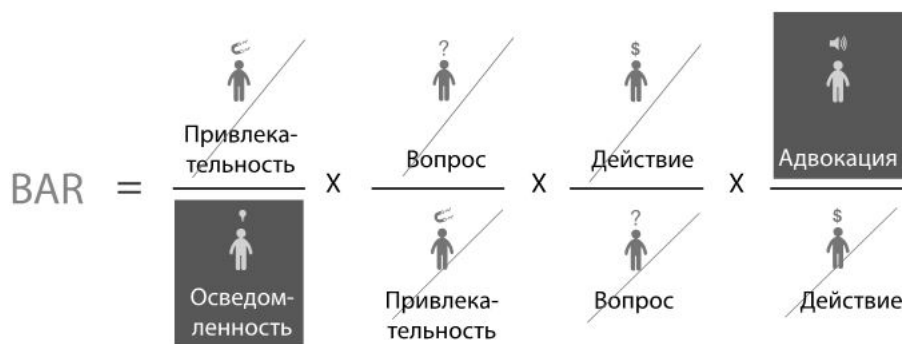


Рисунок 6.4.

Чем на самом деле является BAR

Низкий коэффициент конверсии от этапа *действия* до этапа *защиты* бренда указывает на низкий индекс соответствия; клиенты, совершая покупки у определенного бренда, не настолько довольны, чтобы рекомендовать его другим. Низкий уровень конверсии может быть результатом плохого послепродажного сервиса или низкими рабочими характеристиками товара. Клиентов привлекают для совершения покупки, но в конечном итоге они недовольны данной покупкой. Улучшение опыта использования повысит *индекс соответствия* (см. рис. 6.4).

Показатели PAR и BAR, разбитые на составные элементы, отражают процесс, а не только сам результат. Создание лояльности клиентов – это длинный спиралевидный процесс по созданию притягательности, появлению заинтересованности, обеспечению приверженности, и, наконец, построению индекса соответствия бренду. В идеале каждый взаимодействующий с брендом клиент беззаботно проходит через все этапы пятичленной структуры. Другими словами, идеальный показатель BAR равен 1: каждый покупатель, знающий о бренде, в конце концов рекомендует этот бренд другим. Но в действительности очень редко можно встретить идеальный показатель BAR, равный 1. Чаще всего выбывает определенный процент покупателей, которым так и не удастся пройти через все этапы пятичленной структуры.

Более низкий уровень конверсии на любом этапе пятичленной структуры свидетельствует о некоем затруднении. Как и затруднения в производстве, затруднение на этих этапах снижает продуктивность всего клиентского пути. Определение затруднения, которое ограничивает показатели PAR и BAR, позволяет маркетологам точно определить проблему, а затем устранить ее. Используя этот простой процесс диагностики, маркетологи точно знают, как именно вмешаться на клиентском пути. Вместо того чтобы пытаться улучшиться по всем направлениям, теперь маркетологи могут сфокусироваться именно на том, что действительно имеет значение. Изменение правильной точки соприкосновения часто приводит к

повышению показателей PAR и BAR, которые приближаются к отметке 1. Цель этого мероприятия в том, чтобы улучшить продуктивность маркетинга и избежать ненужных маркетинговых затрат (см. рис. 6.5).



Рисунок 6.5. Возможное вмешательство компаний для увеличения конверсии

## Увеличение продуктивности

Один из способов заполучить как можно больше лояльных защитников – это улучшить узнаваемость бренда. Чем больше людей вспоминают о бренде, тем больше вероятность того, что они будут рекомендовать его другим. Но такой подход является дорогостоящим, и это вынуждает компании бороться за право собственного голоса с помощью высоких бюджетов маркетинговых коммуникаций. Как следует маркетологам повышать узнаваемость бренда без значительного увеличения маркетингового бюджета?

Самым большим преимуществом связности на клиентском пути является возможность увеличения узнаваемости бренда путем инициирования обсуждения среди клиентов. Покупатель, который раньше ничего не слышал о бренде, в конечном итоге, в ходе обсуждения, может о нем узнать.

Мы должны думать об обсуждениях среди клиентов, как о финансовом рычаге. В сфере финансов долг является таким финансовым рычагом. Он создает умножающий эффект без увеличения собственного капитала. В благоприятные времена долг способствует увеличению доходов, а в плохие времена увеличивает убытки. Рычаг помогает компании увеличить потенциальную отдачу от своих инвестиций. Но компания со значительно большим долгом, чем акционерный капитал, считается, обладает большой долей заемного капитала и несет за собой высокие риски дефолта.

В цифровую эпоху обсуждения клиентов (или *чужое влияние*) эквивалентны «долгу», а реклама (или *внешнее влияние*) эквивалентна «акционерному капиталу». Обсуждения среди клиентов являются рычагом. По сути, это недорогой способ повысить узнаваемость бренда, особо не используя рекламу. Но это несет некоторый риск. Обсуждения среди клиентов, как известно, неуправляемы; компании не могут напрямую контролировать содержание беседы. Благоприятные обсуждения усиливают капитал бренда, а неблагоприятные идут бренду только во вред. Рейтинг бренда полностью находится в руках клиента. Бренды с неподдельной дифференциацией, прошедшие проверку временем, имеют больше возможностей для вступления в благоприятные обсуждения.

Создание дискуссий о бренде между покупателями имеет свои преимущества. Это позволяет компаниям сократить объем рекламы и, следовательно, повысить свою маркетинговую производительность. Но даже самые лучшие в мире бренды не могут полагаться исключительно на обсуждения среди клиентов. Время от времени бренды должны проводить рекламные кампании, чтобы избежать риска использования больших рычагов. Им необходимо влиять на направленность дискуссии извне.

Альтернативным подходом к увеличению числа лояльных защитников бренда является улучшение показателей PAR и BAR посредством улучшения критических точек соприкосновения на всем клиентском пути от этапа осведомленности до этапа адвокации. Чтобы преодолеть каждое из четырех потенциальных препятствий, обычно возникающих в пятичленной структуре, маркетологам необходим комплекс стратегий и тактик. Каждый набор решений направлен на разрешение основной проблемы, которая удерживает клиентов от перехода к следующему этапу.



## 1. Увеличение притягательности

Если большинство клиентов не считает бренд привлекательным, учитывая то, что они с ним знакомы, значит, у бренда есть проблема с притягательностью. Данная проблема может заключаться в продукции, которую представляет бренд, или в самом бренде. Когда заявления компании о ценности продукта не являются притягательными, не поможет даже умная рекламная кампания бренда и огромный бюджет. Плохое исполнение коммуникаций бренда может также способствовать низкой притягательности, даже если ценностное предложение велико.

Что делает бренд привлекательным в наше время? В цифровую эпоху, когда покупатели вовлечены в технологически обусловленное взаимодействие, бренды, которые нацелены на человеческие чувства, становятся самыми притягательными. Клиенты все чаще ищут бренды, ориентированные на людей (бренды, которые близки человеческой сущности и способны взаимодействовать с клиентом на равных).

Некоторых покупателей привлекают бренды, придерживающиеся сильных социальных и экологических ценностей. Эти бренды практикуют Маркетинг 3.0 и обеспечивают благоприятные факторы для покупателей. Такие бренды, как Body Shop, занимаются социально-культурными преобразованиями. Они способствуют социальной справедливости во многих отношениях: расширение прав и возможностей женщин, справедливая торговля и разнообразие работников. Однако с момента смерти основательницы компании Аниты Роддик бренд несколько утратил свою «активность». Чтобы возродить бренд, компания в свой 40-летний юбилей запустила кампанию «Обогащение без эксплуатации». Она направлена на привлечение неординарных клиентов, которые активно поддерживают миссию бренда, а также на клиентов, которым нравится покупать у такого социально ответственного бренда.

Другим примером является BRI, который активно занимается созданием предпринимателей в низших слоях общества для сокращения бедности. Будучи крупнейшей в мире микрофинансовой организацией, а также самым прибыльным банком Индонезии, BRI серьезно относится к своей миссии. Недавно банк приобрел и запустил собственный спутник (первый банк в мире, сделавший это), который позволяет ему лучше обслуживать клиентов по всей стране, особенно бедных предпринимателей из отдаленных регионов. Timberland – это еще один яркий пример. Основанный на активном образе жизни, бренд недавно пообещал посадить десять миллионов деревьев (с 2001 года) и использовать возобновляемые источники для удовлетворения половины собственных потребностей в энергии.

Клиентов также могут привлечь те бренды, которые являются экспериментальными и представляют определенный образ жизни. Эти бренды имеют необычные способы ведения бизнеса, и поэтому их воспринимают как «классные». Они оказывают влияние на клиентов прекрасными историями о своих необычных миссиях. Чтобы построить свой продукт, стартап Casper создал лабораторию сна и с помощью специальных трекеров контролировал качество сна на различных конструкциях. Поэтому в Casper утверждают, что их разработка – это одна из самых удобных кроватей, когда-либо созданных. Он использует бизнес-приемы, которые нехарактерны для этой отрасли. Бренд продает один «идеальный» вид матраса, только разных размеров, который обладает всеми лучшими качествами для сна, в то время как конкуренты представляют множество вариантов. В Casper предусмотрена продажа через интернет, и при отправке они сжимают матрас в удобную для доставки 21×21×42-дюймовую коробку. А еще бренд предлагает стодневный пробный период, бесплатную доставку и возможность возврата. Клиенты не боятся рисков и неудобств, если у них нет времени на то, чтобы выбрать правильную модель и перевезти матрас. Это очень удобно и освобождает клиентов от каких-либо проблем – будь это отсутствие времени на выбор нужной модели или доставка матраса. Однако надолго ли Casper сохранит свою притягательность, нам еще предстоит увидеть.

Tesla является другим примером бренда для повседневной жизни, обладающим широкой привлекательностью. Клиенты годами ждут своей очереди, чтобы заполучить электромобиль Tesla. Вместе с Илоном Маском, подобным Стиву Джобсу, бренд рассказывает привлекающие истории об автомобилях будущего и устойчивых источниках энергии. Бренды, подобные Tesla, предоставляют клиентам платформу для самовыражения. Для клиентов, владеющих Tesla, – это и отличный опыт вождения, и заявление о том, кем они являются.

Многих клиентов также могут привлечь бренды, способные персонализировать свои товары и услуги так, чтобы они отвечали определенным нуждам клиентов. Мы живем в мире, в котором спрос фрагментирован, а рынок является разноплановым. Простым образом Burger King начали тренд,

направленный на индивидуализацию, запустив свою кампанию «Пусть будет по-вашему» в середине 1970-х годов.

Спустя десятилетия тенденция к индивидуализации все еще актуальна. К счастью, технологии позволили брендам использовать массовую индивидуализацию. Бренды могут применять аналитику больших данных для того, чтобы понять поведение и предпочтения отдельного покупателя. Таким образом, бренды могут предоставить клиентам то, чего они хотят, когда они хотят и где они хотят. Сервис NIKEiD, созданный компанией **Nike**, позволяющий покупателям спроектировать собственную модель обуви и спортивной одежды, является одним из самых успешных брендов в области массовой кастомизации.

Бренду очень важно обладать неподдельной дифференциацией, которая придает ему сильную привлекательность. Чем смелее, необычнее и более дерзкой является дифференциация, тем привлекательнее будет бренд.

## 2. Оптимизация заинтересованности

Джордж Лоуэнштейн из Университета Карнеги – Меллон дает одно из самых простых определений заинтересованности: чувство лишения, которое происходит из-за информационного пробела между тем, что мы знаем, и тем, что хотим узнать.

Независимо друг от друга психологи Жан Пиаже и Даниэль Берлайн обнаружили взаимосвязь между удивлением и любопытством. Пиаже говорил, что любопытство соответствует перевернутой кривой в форме U; мы особенно заинтересованы тогда, когда существует оптимальный уровень отклонения между тем, что мы ожидаем, и тем, что на самом деле чувствуем. Когда мы ничего или мало что ожидаем, у нас нет причин для любопытства. А когда ожидаем слишком многого, мы склонны избегать выяснения «правды» и, следовательно, имеем низкий уровень любопытства. Берлайн также отметил, что, когда люди сталкиваются с сюрпризом, они чувствуют возбуждение и продолжают исследование.

В маркетинге любопытство происходит от предоставления клиентам привлекающих знаний в небольшом количестве. Таким образом, создание заинтересованности включает в себя подход, известный как *контент-маркетинг*: комплекс мер по созданию и распространению контента, который имеет отношение к жизни клиентов, а также сильно ассоциируется с определенным брендом.

В некоторых случаях бренд понятен и является единственной движущей силой контента. Например, к такому бренду можно отнести General Electric, который предоставляет контент, включающий в себя науку; а также банк Chase, обеспечивающий интересный контент, сфокусированный на финансовом планировании и образе жизни на их веб-сайтах.

В других случаях клиенты при просмотре и поиске в интернете часто сталкиваются с определенным контентом, который кажется интересным. После дальнейшего изучения контента они могут обнаружить, что определенный бренд является одним из обладателей интригующего контента и, наконец, оценить какой-то определенный бренд. Научно-фантастический подкаст, выпущенный студией Panoply и **GE Podcast Theater «The Message»** и их онлайн-журнал «*Txchnologist*» можно отнести к данным примерам. Другим примером является журнал **Departures**, пишущий о путешествиях и дорогих хобби, моде и шопинге, искусстве и дизайне, элитных винах и автомобилях, отелях и ресторанах, часах и украшениях – всем том, что составляет сферу интересов людей, достигших успеха. При просмотре веб-сайта читатели часто натываются на эксклюзивный контент, доступный только для клиентов American Express. **Departures**, был приобретен *Time Inc.* у *American Express* в 2013 году.

Идея для контента и процесс его создания – это только половина контент-маркетинга. Он включает в себя выявление уникальных тем, которые имеют отношение как к потребителям, так и к брендам. Контент может быть представлен в различных форматах – печатный (статьи, официальные документы, тематические исследования, пресс-релизы, книги) и графический (инфографика, комиксы, интерактивная графика, игры, видео и даже фильмы).

Другая половина контент-маркетинга – это распределение и расширение контента. Как и реклама, контент должен быть размещен в правильных СМИ. Самый простой способ распределения контента – через собственные медиаканалы компании (к примеру, корпоративные сайты и аккаунты в социальных сетях). При наличии дополнительного бюджета альтернативой являются платные медиа. По сути, нативная реклама – это распространение контента через известные издания, знакомые и близкие для читателей. Когда контент по-настоящему особенный, он может самостоятельно распространяться через

сарафанное радио и публикации в социальных сетях. Мы называем это приобретенными медиа. Для этого брендам нужно активно заниматься маркетингом в сообществах, а также в социальных сетях.

### **ИНТЕРНЕТ-СВЯЗНОСТЬ ПОЗВОЛЯЕТ ПОКУПАТЕЛЯМ ОБЩАТЬСЯ И УЗНАВАТЬ О БРЕНДАХ ПРАВДУ.**

Чтобы извлечь из любопытства выгоду, пока клиенты ищут контент, хорошие маркетологи делают его легкодоступным. Он должен быть доступным «для поиска» и «для распространения» в социальных сетях». Google представил концепцию «Нулевого момента истины», ZMOT (Zero Moment of Truth) – этап перед покупкой, на котором покупатели с интересом изучают и обрабатывают дополнительную информацию. Он подразумевает первое взаимодействие с брендом или то, что называется Нулевым моментом истины. Исследование, проведенное Google, показало, что «поиск в интернете» и «общение с друзьями и семьей» – это два главных источника ZMOT. В этом состоит роль маркетологов – гарантировать, что, когда покупатели прибегают к поиску в интернете или интересуются у своих друзей и семьи, бренды находятся здесь и сейчас.

### **3. Увеличение приверженности**

Привлечение и убеждение клиентов являются важными шагами к созданию лояльной адвокации бренда. Тем не менее работа еще далека от завершения. Маркетологам необходимо убедиться, что покупатели в конечном итоге что-то купят и будут использовать их бренд. Представьте себе клиента, который услышал о бренде по телевизору и зашел в интернет, чтобы подробнее изучить его. Покупатель наконец убедился в том, что правильно выбрал бренд, узнав о нем поподробнее. Теперь клиент хочет купить товар от этого бренда через интернет, но узнает, что он доступен только в магазине, который находится в отдаленном месте. Клиент может решить, что товар не стоит того, чтобы тратить время на поездку. В этом случае путь клиента резко обрывается, поскольку бренду не удалось обеспечить доступность своих товаров. Также покупатель может решить отправиться в это место и купить товар. Когда опыт, полученный от посещения магазина (физический опыт, процесс продаж и продавцы) не соответствует ожиданиям покупателя, клиентский путь также обрывается. Таким образом, способность закрепить решимость клиента зависит от наличия свободных каналов и возможности предоставить ценный опыт.

Увеличение приверженности клиента включает в себя многоканальный маркетинг, который обеспечивает покупателям онлайн/офлайн опыт независимо от точек взаимодействия. Он может относиться к опыту клиента в физических, реальных магазинах, на веб-сайте, мобильном приложении, кол-центре или любом другом канале. Цель состоит не в том, чтобы окружить клиентов множеством вариантов точек взаимодействия, а в том, чтобы обеспечить беспрепятственный опыт по мере того, как клиенты переходят с одного канала связи на другой. Важно отметить, что на самом деле покупатели безразличны к каналам коммуникации. Они не мыслят терминами каналов, но ждут стойкого и беспрепятственного опыта на пути к покупке.

Поскольку различные точки взаимодействия управляются разными людьми с разным наличием бюджетных средств и целями в организации, самой большой проблемой для обеспечения беспрепятственного опыта является организационная разобщенность, которая обычно приводит к конфликту в рамках канала распределения. Маркетологам необходимо разрешить эти конфликты и поставить себя на место клиентов. Им нужно представить путь клиента с использованием наиболее полного сценария и определить роль каждого канала, чтобы заставить клиента принять на себя обязательство по покупке. В данном случае вместо специалистов по рынку (специализированных рыночных сегментов) и специалистов по продуктам (продажа конкретных товарных категорий) каналы должны быть доверены специалистам по активности (играющим определенную роль на всем пути клиента). Несмотря на то что они являются специалистами в конкретной области, обычно с помощью любого канала можно удачно завершить продажу.

Отличным примером этого является Macy's. Несколько лет назад Macy's обнаружила связь между своим интернет-бизнесом и традиционным бизнесом. Один доллар, потраченный на поисковую оптимизацию, привел к шести долларам покупок в магазине. С тех пор Macy's интегрирует онлайн и офлайн-операции. Покупатели могут искать товар с помощью своего мобильного телефона и проверить его доступность в ближайших магазинах. Клиентам предоставляется выбор: купить товар прямо через сайт Macy's или в ближайшем магазине.

Сеть Macy's стала каналом-агностиком и равнодушна к тому, купят клиенты их товар онлайн или офлайн. Покупатели обладают высоким уровнем приверженности бренду, когда у них есть возможность совершить покупку в любой момент, когда они этого захотят. Торговая сеть Macy's объединила два обособленных бюджета в один маркетинговый бюджет и, следовательно, способна оптимизировать расходы с единой целью предоставления самого лучшего клиентского опыта, который стимулирует большинство продаж.

Еще один пример – это Walgreens. С повсеместным существованием на территории Соединенных Штатов Walgreens способна отправлять персонализированные предложения прямо в мобильные приложения клиентов, находящихся поблизости. Своевременное и актуальное предложение способствует тому, чтобы клиенты набрались решимости посетить ближайшие магазины для совершения покупки. Мобильное приложение способствует более чем пяти миллионам посещений в неделю, а люди, использующие такое приложение, в конечном итоге тратят в шесть раз больше, чем среднестатистический покупатель.

#### **4. Увеличение индекса соответствия**

Маркетологи в долгосрочной перспективе рассматривают завершение сделки по продаже как начало потенциальных, более выгодных предложений. Также это является ключевым моментом истины в построении адвокации. Для большинства клиентов опыт, полученный после совершения покупки, включающий в себя использование и послепродажное обслуживание, часто заключается в оценке того, соответствует ли фактическая производительность товара или услуги предпродажным заявлениям, сделанным маркетологами. Когда фактический опыт соответствует или даже превосходит ожидания, покупатели будут повышать свой индекс соответствия или станут лояльными защитниками бренда. Следовательно, маркетологи могут заполучить пожизненную и партнерскую ценность от покупателей.

Чтобы улучшить опыт после совершения покупки, маркетологам следует расширить точки взаимодействия и позволить больше коммуницирования с клиентом, чем обычно. К стандартному удовлетворению от товаров и услуг и опыту от обслуживания маркетологи могут добавить программу по вовлечению клиентов.

Поскольку бренды нацелены на человеческое взаимодействие, вовлеченность клиентов действительно становится важным элементом. Это ломает барьеры между компаниями и покупателями и позволяет им общаться на дружеском уровне. В цифровую эпоху маркетологам нужно определить баланс между сосредоточенным на желании клиента и высокотехнологичным взаимодействием в зависимости от характеристик своих клиентов. На выбор доступен широкий спектр альтернативных взаимодействий, включая различные типы связи при обслуживании клиентов, взаимодействия в социальных сетях и геймификацию.

Компания Ritz-Carlton имеет известную репутацию использования человеческого фактора для вовлечения своих клиентов. Сеть отелей известна тем, что позволяет своим сотрудникам доставлять удивительное наслаждение гостям. В качестве примера расскажем о случае, когда ребенок потерял игрушечного жирафа во время пребывания в отеле. Родители были вынуждены солгать ребенку, объяснив, что жираф отправился отдыхать. В Ritz-Carlton пошли на многое, чтобы подтвердить эту историю, и отправили фотоподтверждения, на которых жираф отдыхает в отеле.

Интернет-магазин обуви Zappos, например, хорошо известен вовлеченностью своего кол-центра. Женщина, которая изо всех сил пыталась найти обувь для своих больных ног, заказала шесть пар обуви от Zappos, известных бесплатной возможностью возврата. Покупательница решила оставить себе две пары обуви, а остальные вернуть. После дружелюбного телефонного разговора представитель Zappos отправил покупательнице цветы, просто чтобы женщина поняла, что ей сочувствуют.

Социальные сети также являются отличным инструментом для вовлечения покупателей. Исследование, проведенное Рилингом, Санфей, Аронсоном, Нистромом и Козном, выявило причину, по которой социальные сети стали так популярны. Это исследование показывает, что для людей непосредственное личное общение требует больше эмоциональной вовлеченности, нежели общение человека с компьютером. Таким образом, общение с помощью мгновенных сообщений и средств социальных сетей стало для людей более легким. Когда покупатели хотят избежать эмоционально-изматывающего взаимодействия (например, при подаче жалобы на плохое обслуживание), они часто предпочитают электронный вариант. Опрос, сделанный J. D. Power, показал, что 67 % покупателей из США использовали социальные сети компании в целях обслуживания.

Еще одним подходом к созданию вовлеченности, которая приятна для покупателей, является *геймификация*, которая заключается в использовании игровых приемов для увеличения взаимодействия с брендом. Поскольку игры – это весело, захватывающе и нечто соревновательное, они намеренно поощряют определенное поведение клиентов.

Программа Starbucks Rewards – это способ построить сильное взаимодействие с клиентами для бренда сети кофеен. Она вознаграждает клиентов за любой платеж разными уровнями и этапами, каждый из которых наполнен различными бонусами и преимуществами. Цель состоит в том, чтобы мотивировать покупателей увеличить покупки и улучшить свой статус.

Walgreens также вовлекает покупателей в геймификацию. Приложение Walgreens, интегрируемое с трекером активности, награждает клиентов, которые занимаются физическими упражнениями, например прогулками, бегом, или ездой на велосипеде. OSCB Bank вместе с Play Moolah учат детей принимать умные финансовые решения с использованием игр. Из-за геймификации дети неосознанно изучают, что каждое сделанное ими решение имеет свои последствия.

## **Заключение**

### **Коэффициент совершения покупки и коэффициент адвокации бренда**

В соответствии с пятичленной структурой клиентского пути мы ввели ряд новых показателей. Коэффициент совершения покупки (PAR) и коэффициент адвокации бренда (BAR), которые могут лучше оценить, насколько эффективны маркетологи в продвижении клиентов от этапа *осведомленности* к действию и наконец к *адвокации*. По сути, PAR и BAR позволяют маркетологам измерять продуктивность своей маркетинговой деятельности.

### **Вопросы для размышления**

Каким образом ваш бизнес может применить новые показатели PAR и BAR для измерения маркетинговой продуктивности?

Как ваш бизнес способен инициировать благоприятное обсуждение среди клиентов, чтобы повысить осведомленность без значительного увеличения маркетингового бюджета?

### **Часть 3**

## **Тактические маркетинговые приложения в цифровой экономике**

## Глава 7

### Отраслевые архетипы и оптимальные приемы

*Каналы связи, бренд, продажи, и управление услугами*

Чтобы понять результат действия рыночных сил, необходимо воспользоваться концепцией клиентского пути. Она демонстрирует, как покупатель движется от нулевых знаний о товаре или услуге к высокой осведомленности, заинтересованности, покупке, повторной покупке и даже к использованию сарафанного радио.

В реальной жизни клиентский путь – очень сложный и неоднородный и включает в себя разнообразные комбинации из традиционных и цифровых средств рекламы. Рынок, на котором работают бренды, влияет на сложность клиентского пути. Отрасль с низким уровнем риска покупки (обычно из-за низкой цены и высокой частоты покупок) обычно имеет более простой и короткий клиентский путь. С другой стороны, отрасль с высоким риском покупки, как правило, обладает высокой вовлеченностью клиентов и, следовательно, более сложным и длинным клиентским путем. Более того, одна и та же отрасль часто демонстрирует различные модели клиентского пути на разных географических рынках.

Даже в одной и той же отрасли и в одной и той же географической области разные бренды могут демонстрировать совершенно различные модели клиентского пути. Крупные бренды, как правило, имеют больше точек соприкосновения, которые позволяют клиентам получить более широкий спектр возможностей для взаимодействия. Небольшие бренды обычно обладают более глубоким доверием и ограниченным количеством точек взаимодействия. Характеристики категорий потребителей, с которыми взаимодействуют бренды, и решение о позиционировании бренда также способствуют этой неоднородности.

Именно поэтому мы упрощаем различные возможности для клиентского пути в общую концепцию пятичленной структуры, которая применима ко всем отраслям. С помощью данной общей концепции мы способны получить модель, которая определяет несколько основных отраслевых архетипов. Границы между отраслями размываются, особенно в эпоху технологической конвергенции и прорывных инноваций. Используя пятичленную структуру, мы можем узнать, как другие отрасли справляются со своими проблемами. Кроме того, мы можем получить представление о том, как выиграть в определенной отрасли, сравнив статистику коэффициента адвокации бренда (BAR).

#### Четыре главных отраслевых архетипа

Визуализация коэффициентов конверсии (притягательность, заинтересованность, приверженности и индекс соответствия) с помощью пятичленной структуры помогает раскрыть важные идеи в отраслевых характеристиках. Мы нашли четыре основные модели, существующие в разных отраслях: «дверная ручка», «золотая рыбка», «труба», и «воронка». Каждая модель представляет собой отдельный отраслевой архетип, которому присущи определенная модель поведения клиента и различный набор задач (см. рис. 7.1).

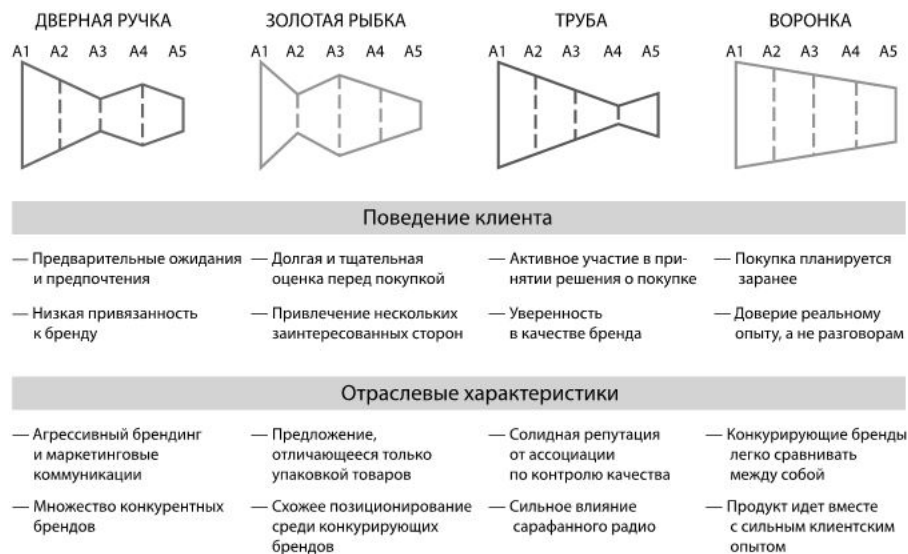


Рисунок 7.1.  
Сопоставление отраслевых архетипов

## Модель 1. Дверная ручка

Первой и самой плавной моделью является дверная ручка. Самым важным отличием дверной ручки является высокая приверженность, несмотря на низкий уровень заинтересованности. Хорошо известная отрасль, использующая клиентский путь в форме дверной ручки, – это товар повседневного спроса (CPG).

Основываясь на изображении дверной ручки, покупатели не тратят время на изучение и оценку вариантов. Поскольку цена относительно низкая, покупатели не считают нужным узнавать больше о брендах-конкурентах. Кроме того, обычно они часто совершают покупки, и они для них привычны. Таким образом, клиенты уже имеют ожидания и предпочтения насчет определенных брендов, основываясь на прошлом опыте.

Типичная категория дверной ручки также сильно фрагментирована большим количеством брендов, конкурирующих за миллионы покупателей. Из-за эмоциональности в принятии решения о покупке бренды из одной и той же категории могут занимать различное положение в сознании клиентов, несмотря на схожие характеристики товаров.

Зачастую из-за относительно низких цен и заманчивых акций покупки бывают моментальными и импульсивными. Поэтому конкурирующие бренды часто тратят огромное количество денежных средств, чтобы привлечь клиентов на свою сторону с помощью привлекающих внимание маркетинговых коммуникаций. Эта тенденция часто является началом войны брендов среди плавных конкурентов, преследующих цель получить более высокую долю рынка.

Наличие товара на точке продажи тоже часто является решающим фактором для категории дверной ручки. Даже если клиенты не привлечены брендом, они могут в конечном итоге купить товар у бренда просто потому, что он находился поблизости.

Другой ключевой характеристикой модели дверной ручки является низкий индекс соответствия среди клиентов по отношению к используемому ими бренду. Многие клиенты, покупающие бренд, не желают рекомендовать его другим. Поскольку покупатели не всегда могут купить товар по низкой цене, а бренды активно продвигают свой продукт, перемена потребителем марки товара – это очень распространенное явление. Поэтому многие бренды пытаются наладить взаимодействие с клиентами и увеличить лояльность покупателей. Компания Coca-Cola, например, представила систему My Coke Rewards, в которой участники могут заработать очки при покупке бутылки колы и выполнении нескольких действий, таких, как участие в игре и обсуждение в социальных сетях. На основе этих баллов участники получают бронзовые, серебряные и золотые уровни вместе с дополнительными преимуществами, доступными на более высоких уровнях.



## Модель 2. Золотая рыбка

Второй главной моделью является золотая рыбка. Важнейшей отличительной особенностью золотой рыбки является высокий уровень заинтересованности (*вопрос > привлекательность*). Эта модель клиентского пути в основном используется в контексте «бизнес для бизнеса» (B2B).

В категории золотой рыбки обычно клиенты, прежде чем решить, какой бренд выбрать, учитывают множество факторов. Зачастую клиентам перед покупкой хочется задавать вопросы, обращать внимание на мнение других людей и много раз обращаться к брендам-конкурентам. Во многих случаях конкурирующие бренды, даже крупные, работают в отрасли, где товары мало отличаются друг от друга своими потребительскими характеристиками и где реклама очень редко дает плоды, – отсюда низкий уровень притягательности. Игроки отрасли часто сталкиваются с трудностями в создании и выражении их дифференциации. Таким образом, клиенты тратят больше времени на оценку альтернатив, чтобы найти лучшее предложение.

Процесс покупки – обычно долгий, включающий в себя наличие многочисленных заинтересованных сторон с различными интересами. В большинстве случаев покупатели имеют дело со сложной закупочной структурой, которой могут заниматься только целые отделы, знающие все о покупках и возможности закупок. И продавцы, и покупатели часто очень специализированы: небольшое количество продавцов продают товары небольшому числу покупателей. Следовательно, их процесс изучения и оценки (этап *вопроса*) часто является очень основательным, а результаты оценки конкурирующих брендов, как правило, очень похожи. Во многих случаях решающим фактором становятся близкие отношения с потребителем.

Существуют такие примеры золотой рыбки, хотя и очень редко, которые используются на рынке взаимоотношений с розничными клиентами, особенно в отраслях с высокой вовлеченностью (с высокой ценовой планкой), но очень схожими потребительскими характеристиками. Примером является туриндустрия. В конкретном случае, относящемся к семейному путешествию, решение о покупке включает в себя наличие группы заинтересованных сторон (родители и дети) и относительно длинный процесс покупки. Сравнение выгоды и затрат также является главным шагом на клиентском пути, отражающим высокую важность этапа *вопроса*.

## Модель 3. Труба

Третьей главной моделью является труба, имеющаяся в основном в категориях, связанных со стилем жизни, роскошными автомобилями, часами и дизайнерскими сумками. Уникальность этой модели кроется в высоком уровне индекса соответствия. Люди, которые руководствуются моделью трубы, обычно доверяют категории брендов. Следовательно, им хочется защищать бренд, даже если не покупают и не используют его. Другими словами, число защитников выше, чем число реальных покупателей (*адвокация > действие*).

В категории трубы покупатели сильно вовлечены в принятие решений о покупке. Однако процесс оценки относительно легок, поскольку большинство брендов в категории трубы уже обзавелись сильной, но специфической репутацией по поводу качества. Ассоциация качества обычно на протяжении долгого времени строится на сарафанном радио. Люди, которым нравится определенный бренд, обычно общаются в сообществах. Наличие клиентских сообществ часто влияет на то, что потенциальные покупатели узнают больше об этом качестве.

### **КОГДА КОНТЕНТ ДОХОДИТ ДО КЛЮЧЕВЫХ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ, СКОРЕЕ ВСЕГО, ОН СТАНЕТ ВИРУСНЫМ**

Из-за очень высокой ценовой планки существуют фанаты, которые очень хотят, но не могут купить бренд из категории трубы. Однако они, вероятнее всего, будут рекомендовать эти бренды другим. А когда позднее смогут позволить себе покупку товаров этих брендов, они уже могут быть для них недоступны. Большинство брендов из категории трубы занимают нишевой рынок. Поскольку дефицит увеличивает привлекательность бренда для потенциальных покупателей, маркетологи, работающие в категории трубы не ориентируются на расширение доступности товара.

Хотя большинство категорий товаров повседневного спроса (CPG) относятся к модели дверной ручки, отпускаемые без рецепта лекарства (OTC) обычно подходят под модель трубы. Не покупатели охотно готовы рекомендовать бренды, которым они доверяют, даже если в настоящее время сами их не используют. Ключевое различие между моделью трубы в товарах, связанных со стилем жизни, и моделью

трубы в отпускаемых без рецепта лекарствах заключается в том, почему не все защитники бренда готовы его купить. В категориях, связанных со стилем жизни, все дело в доступности товара. С другой стороны, С другой стороны, лекарства, отпускаемые без рецепта, которые защитники рекомендовали, некоторые из них не покупают просто потому, что в данный момент в них не нуждаются. А когда нуждаются, понимают, что им купить.

#### **Модель 4. Воронка**

Четвертой основной моделью является традиционная воронка. В категории воронки большинство покупок спланированы, а покупатели сильно вовлечены в принятие решения о покупке. На самом деле это единственная модель, в которой покупатели проходят каждый из этапов на клиентском пути к покупке и адвокации. Они спрашивают о бренде, который им нравится, а затем покупают бренд, если им нравится то, что о нем слышали. Они защищают бренд, только если у них есть опыт с товаром. Модель воронки используется в основном в потребительских товарах длительного пользования, а также в сфере услуг.

В категории воронки качество обслуживания клиентов действительно играет значительную роль, поскольку покупатели не пропускают ни один из этапов и могут отказаться от бренда на любом из этапов клиентского пути. Этап действия особенно важен для покупателей, поскольку им хочется самостоятельно погрузиться в опыт приобретения и использования товара. Следовательно, в отличие от категории дверной ручки, где позиционирование может быть поверхностным, в категории воронки позиционирование должно происходить из реального опыта клиента. Брендам из категории воронки важно управлять сразу несколькими точками взаимодействия, такими как реклама (*осведомленность и привлекательность*), веб-сайты и кол-центры (*вопрос*), канал продаж (*действие*), а также послепродажный сервис (*адвокация*).

Несмотря на то что перемена потребителем марки товара – нечастое явление в категории воронки, снижение качества обслуживания клиентов со временем может побудить клиентов рассматривать другие бренды или даже покупать дороже у премиальных брендов. Поскольку покупатели со временем постоянно ожидают лучшего качества обслуживания, категория воронки, возможно, больше всего склонна к прорывным инновациям. Как уже обсуждалось в главе 4, большинство прорывных инноваций (особенно связанных с новыми технологиями) появляются в отраслях с высокими ожиданиями уровня удовлетворенности клиентов, таких как товары длительного пользования и сферы услуг. Таким образом, бренды из категории воронки должны сфокусироваться и на постепенных улучшениях, и на предоставлении нового опыта клиентам.

#### **Модель 5. Галстук-бабочка**

Каждая из четырех основных моделей клиентского пути имеет сильные стороны и недостатки. Совмещение всех сильных сторон этих четырех моделей в идеальной модели клиентского пути будет представлено в образе симметричного галстука-бабочки (см. рис. 7.2).

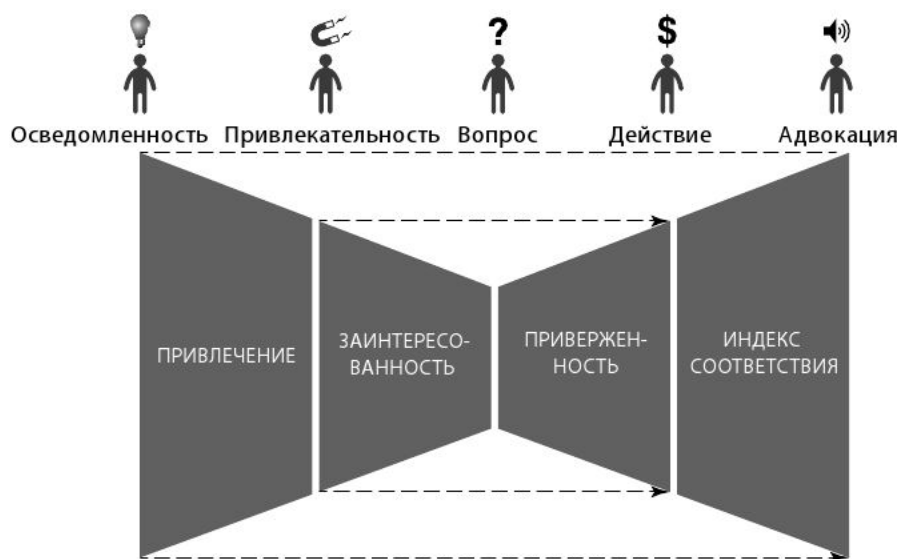


Рисунок 7.2.  
Идеальная модель «галстук-бабочка»

Модель галстука-бабочки отражает ключевые черты идеального бренда. В данной категории каждый, кто знает о бренде, хочет рекомендовать его из-за звездной репутации.

Это означает, что бренд обеспечивает идеальный BAR балл, равный 1 (*осведомленность* = *адвокация*).

Более того, привлекательность бренда настолько высока, что каждый, кому он по нраву, в итоге покупает его (*привлекательность* = *действие*). Не каждый, кого привлекает бренд, чувствует необходимость узнавать о нем что-то еще, отражающее ясное позиционирование и нужный уровень любопытства. Бренды со всеми четырьмя моделями клиентского пути должны стремиться достигнуть этой идеальной модели галстука-бабочки.

Наложение галстука-бабочки на одну из четырех основных моделей показывает явные пробелы и возможности для улучшения. Бренды с моделью дверной ручки клиентского пути могут улучшить уровень индекса соответствия путем создания послепродажных программ вовлечения клиентов. Это проблема, с которой сталкиваются многие CPG-бренды среди подавляющих и сменяющих друг друга брендов. Те бренды, которые используют модель трубы, могут улучшить уровень приверженности путем улучшения доступности товаров без ослабления привлекательности бренда. Роскошные и амбициозные бренды, такие как Tesla, сталкиваются с подобными проблемами.

С другой стороны, бренды, использующие модель воронки, должны улучшить и уровень приверженности, и уровень индекса соответствия. Это демонстрирует значимую проблему, с которой сталкиваются товары длительного пользования и сервисные бренды для обеспечения баланса между продажами и послепродажным сервисом. Но самую нелегкую работу придется выполнить тем брендам, которые на клиентском пути используют модель золотой рыбки. Им необходимо не только улучшить уровни приверженности и индекса соответствия, но и оптимизировать уровень заинтересованности. Маркетологи в B2B-секторах сталкиваются с этой сложной задачей, поскольку обычно имеют дело с подкованными клиентами (см. рис. 7.3).

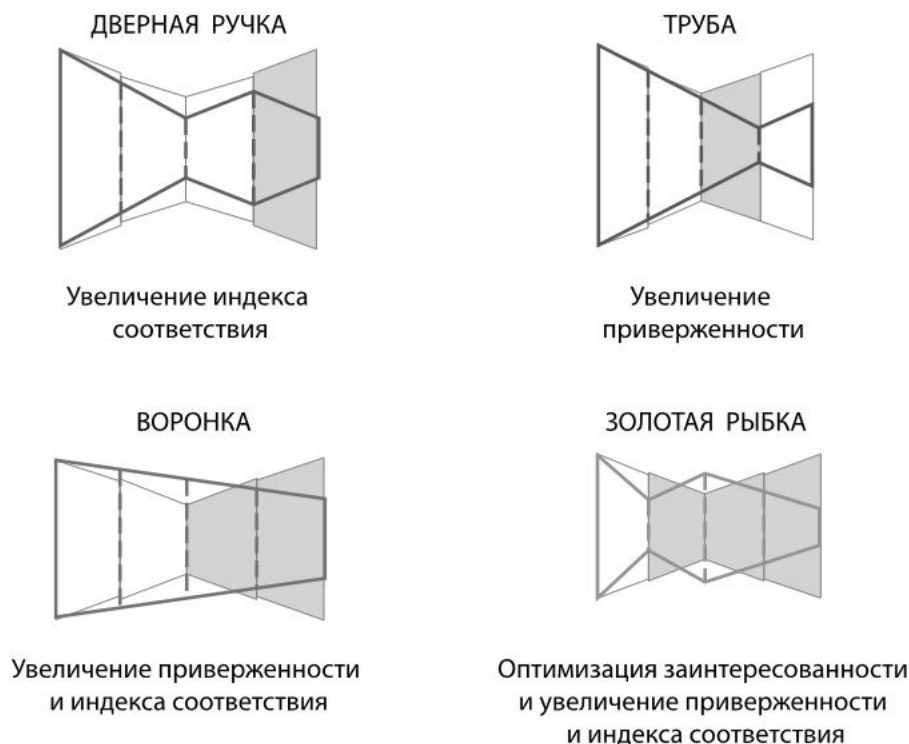


Рисунок 7.3. Улучшение клиентского пути среди отраслевых архетипов

#### Четыре лучших приема маркетинга

Также маркетологи могут извлекать закономерности из BAR-статистики. BAR в сущности представляет собой готовность клиента рекомендовать бренд. В отрасли, в которой средний BAR низкий, покупатели, как правило, не готовы рекомендовать бренды-конкуренты. В данной отрасли маркетинг сарафанного радио и маркетинг социальных сетей обычно не приносят успеха. С другой стороны, когда средний BAR высокий, высока вероятность того, что клиенты будут рекомендовать один или больше, чем один, бренд. В данном случае маркетинг сарафанного радио и маркетинг социальных сетей очень эффективен.

Интервал BAR (промежуток между самым высоким и самым низким BAR) в отрасли также представляет интересные выводы. Большой BAR-интервал свидетельствует о высоком превосходстве сарафанного радио: существуют ведущие бренды с BAR выше более слабых брендов. Бренды с высоким BAR имеют преимущество над другими брендами, поскольку уже завоевали сильную репутацию бренда, из-за которой клиенты их рассматривают. Подход pull-маркетинга для них очень эффективен. Небольшой BAR, с другой стороны, отражает крепкую конкуренцию без превосходства BAR. А подход push-маркетинга часто является единственным способом добиться успеха в этой ситуации. Однако важно отметить, что лидирующее положение на рынке с точки зрения BAR не всегда отражается в доминировании по показателям доли рынка, или наоборот.

Используя средний показатель BAR и BAR-интервал в качестве осей, мы можем получить еще четыре группы отраслей. В отраслях с высоким средним показателем BAR и широким BAR-интервалом покупатели обычно охотно готовы рекомендовать несколько лидирующих брендов. В этой группе ключевым фактором успеха является бренд-менеджмент: разработка рационального позиционирования и его реализация через маркетинговые коммуникации. Опять-таки CPG-категории воплощают эту группу отраслей. Маркетологи могут научиться лучшим приемам бренд-менеджмента от ведущих CPG-компаний, таких как P&G и L'Oreal.

В отраслях с высоким средним показателем BAR, но небольшим BAR-интервалом клиенты обычно готовы рекомендовать определенные бренды, даже если нет ни одного игрока с лидирующим результатом BAR. Эта отраслевая группа характеризуется нишевыми местными брендами или одинаково сильными игроками в высокофрагментированном рынке. Успех часто определяется близостью к потребителям и

доступа к ключевым рынкам сбыта. Следовательно, ключевыми факторами к успеху являются управление каналом распределения (развитие многоканальности) и побуждение клиентов к покупкам. Типичным примером такой группы является сфера розничной торговли. Универмаги, специализированные магазины и интернет-торговля характеризуются сильными рекомендациями от своих постоянных клиентов. Такие компании, как Macy's и Amazon, являются ведущими примерами для маркетологов, обучающихся продвижению клиентов к своим каналам продаж с помощью традиционных и цифровых СМИ.

В тех отраслях, в которых BAR низкий, а BAR-интервал большой, покупатели обычно не рекомендуют бренды, хотя иногда защищают лидирующие бренды. Как правило, клиенты невысоко оценивают бо!льшую часть брендов в этих отраслях, несмотря на несколько исключений. Опыт клиента часто делится на равное количество довольных и разочарованных клиентов. Ведущие бренды часто демонстрируют по отношению к другим брендам свое превосходство в обслуживании и близость к потребителю. Примером такой группы является отрасль авиаперевозок. Список Skytrax топ-10 авиакомпаний в мире состоит из авиакомпаний с Ближнего Востока и из Азии, таких как Qatar Airways и Singapore Airlines, которые предоставляют исключительные услуги. Их ключевым фактором успеха является организация сервиса: приемы управления услугами и обслуживающим персоналом, а также положительный физический опыт клиента. Последняя отраслевая группа имеет низкий средний BAR и узкий BAR-интервал. Для таких отраслей характерна жесткая конкуренция, а клиенты, как правило, не хотят рекомендовать конкурирующие бренды. Поскольку в таких отраслях от сарафанного радио нет почти никакого эффекта, конкурирующим брендам приходится усердно работать, чтобы протолкнуть свои товары и услуги на рынок. Следовательно, ключевым фактором здесь является управление продуктивностью работников отдела продаж и ведение правильной торговой деятельности (см. рис. 7.4).



Рисунок 7.4.

Изучение четырех лучших примеров отраслей

Эти группы отнюдь не неизменны. С помощью технологической конвергенции и прорывных инновации, стены между отраслевыми группами рушатся. Маркетологам необходимо следить за изменениями в отраслях и соответственно адаптировать под них свои стратегии.

## Заключение

### Изучение различных отраслей

Проанализировав универсальную основу пятичленной структуры и оценив коэффициенты конверсии на разных этапах, мы определили четыре основные модели для различных отраслей: «дверная ручка», «золотая рыбка», «труба» и «воронка». Под любой из типов отраслей могут быть подставлены любые из этих моделей, каждая из которых обладает особенной схемой поведения клиента и различным набором задач. Также мы определили четыре разные группы отраслей, основанные на статистике BAR, каждая из

которых представляет собой набор лучших маркетинговых приемов: бренд-менеджмент, управление каналами поставок, организация сервиса и организация торговли.

<b><i>Вопросы для размышления</i></b>
---------------------------------------

Какой из архетипов лучше всего описывает вашу отрасль?

Какие из ключевых возможностей для улучшения вашего бизнеса основаны на этом архетипе?

Что является ключевым фактором успеха в вашей отрасли?

Как вы можете научиться чему-либо у других отраслей?

## Глава 8

### Человекоцентристский маркетинг для привлекательности бренда

#### *Превращение искренних брендов в друзей*

В современной маркетинговой литературе покупатели практически всегда изображаются как самые сильные игроки. Тем не менее маркетологи часто забывают о человеческом факторе, который явно проявляется в цифровую эпоху; потребители не идеальны и чувствуют себя уязвимыми перед маркетинговыми уловками. Поэтому они создают сообщества, направленные на укрепление своих позиций.

Маркетологам необходимо адаптироваться к этой новой реальности и создавать бренды, которые будут в точности, как люди, – доступными и приятными, но в то же время уязвимыми. Бренды должны стать менее пугающими. Они должны быть искренними и честными, признавать свои ошибки и перестать пытаться выглядеть идеальными. Движимые основными ценностями, человекоцентристские бренды относятся к покупателям, как к друзьям, становясь неотъемлемой частью их жизни.

В Маркетинге 3.0 мы представляли эту концепцию человекоцентристского маркетинга как естественный результат взаимодействия маркетинга, направленного на человека (Маркетинг 2.0) и маркетинга, направленного на товар (Маркетинг 1.0). В человекоцентристском маркетинге маркетологи относятся к клиентам, как к полноправным людям с разумом, сердцем и душой. Маркетологи удовлетворяют не только функциональные и эмоциональные потребности покупателей, но и обращаются к их скрытым тревогам и желаниям.

По мере перехода к Маркетингу 4.0 во все более цифровом мире мы ожидаем, что важность ориентированности на человека будет расти. Маркетологам необходимо еще больше использовать силу человекоцентристского маркетинга. Представьте себе мир, в котором искусственный интеллект и роботизация являются частью повседневной жизни человека, так же, как это стало со смартфонами; от автоматизированных предприятий, беспилотных автомобилей, домашних роботов-помощников, управляемых голосом, до роботов-врачей и роботов-юристов. Большая часть экспертов утверждает, что уже к 2025 году это произойдет. В подобных условиях покупатели станут более обеспокоенными, чем когда-либо, они будут подсознательно искать собственную идентичность, задаваясь вопросом: «Каково это – быть человеком в цифровом мире?»

Мы считаем, что человекоцентристский маркетинг все еще является ключом к созданию привлекательности бренда в цифровую эпоху, поскольку бренды, изучающие характер людей, возможно, будут самыми дифференцированными. Процесс начинается с определения глубочайших тревог и желаний клиентов. Он требует обоюдного внимания и исследования того, что называется *цифровой антропологией*. Как только человеческая сторона будет изучена, бренды смогут раскрыть свою человеческую сторону. Брендам необходимо продемонстрировать человеческие качества, которые могут привлечь покупателей и способствовать созданию межличностных коммуникаций.

#### Понимание человеческой сущности с помощью цифровой антропологии

Цифровая антропология уделяет особое внимание связи между человеческой сущностью и цифровыми технологиями. Она изучает то, как люди взаимодействуют с цифровым интерфейсом, как ведут себя в условиях технологий и как используют технологии для того, чтобы взаимодействовать друг с другом. Также цифровая антропология используется для того, чтобы понять, как люди воспринимают бренды в своих цифровых сообществах и что привлекает людей в определенных брендах.

Это относительно новая дисциплина в области антропологии. Но использование в поиске рыночных идей подпитывает ее популярность среди маркетологов. С точки зрения человекоцентристского маркетинга, цифровая этнография представляет мощный способ для обнаружения скрытых человеческих тревог и желаний, которые должны рассматриваться брендами. Несколько известных методов, которые в настоящее время используются маркетологами, включают в себя анализ общественного мнения, нетнографию и эмпатические исследования.

#### Анализ общественного мнения

Анализ общественного мнения – это проактивный процесс мониторинга того, что говорят в интернете о бренде, особенно в социальных сетях и онлайн-сообществах. Он часто включает в себя программное обеспечение мониторинга социальных сетей для фильтрации большого объема неструктурированных данных из публичных обсуждений в полезную информацию о клиентах. Аналитика больших данных часто используется в целях выяснения общественного мнения.

Анализ общественного мнения часто применяется для оценки контент-маркетинга путем мониторинга обсуждений в сети, происходящих вокруг имеющегося контента (см. главу 9). Анализ общественного мнения также является полезным инструментом для выявления потенциальных клиентов и понимания перспектив в сфере продаж с помощью социальных сетей (см. главу 10). Также он обычно используется в управлении социальными отношениями с клиентами для выявления обсуждений, которые содержат жалобы или негативные настроения и потенциально могут привести бренд к кризисной ситуации (глава 11). Когда маркетологи отслеживают обсуждения в социальных сетях о своих брендах и их конкурентах, анализ общественного мнения может стать эффективным инструментом для получения данных о конкурентах.

Помимо данных применений анализа общественного мнения, он является наиболее полезным для изучения рынка. В традиционных методах исследования рынка (например, личные интервью, телефонные опросы и интернет-опросы), покупатели не всегда говорят маркетологам, что они думают и делают в действительности. На самом деле потребители не всегда в состоянии сформулировать то, что в конечном итоге думают и делают, даже если хотят это сделать. Более того, традиционные групповые методы рыночного исследования (например, фокус-группы) часто не отражают социальную динамику среди покупателей, которая естественным образом наблюдается в реальных сообществах. Вот в чем анализ общественного мнения превосходит других. Клиентам намного комфортнее рассказывать своим знакомым о том, что они думают, и о том, что делают. Естественное общение в среде самих клиентов помогает выражать свои глубочайшие тревоги и желания. Анализ общественного мнения действительно отражает социальную динамику сообществ.

## **Нетнография**

Нетнография (этнография, сосредоточенная на интернете), разработанная Робертом Козинцем, является методом, который адаптирует приемы этнографии для понимания человеческого поведения в интернет-группах или интернет-сообществах. Как и этнография, нетнография направлена на изучение людей через вовлечение в естественные сообщества в ненавязчивой форме.

Ключевое различие между этнографией и нетнографией состоит в том, что нетнография часто требует, чтобы нетнографы стали неотъемлемой частью интернет-сообществ. Нетнографы присоединяются к сообществам, погружаются во взаимоотношения, участвуют в обсуждениях и развивают эмпатию к другим членам сообществ. Таким образом, сама по себе нетнография является формой межличностной коммуникации в процессе исследования рынка.

Во многих случаях нетнография становится более глубоким способом анализа общественного мнения, которое может эффективно помочь нетнографам определить нужные сообщества, в которые они должны войти. Интернет-сообщества, которые благодаря усилиям нетнографов становятся богатыми источниками информации, обычно управляются клиентскими сообществами (а не самими компаниями), охватывающими конкретные темы с обширным информационным потоком и огромным числом активных пользователей. В большинстве случаев нетнографам крайне важно раскрыть цель проводимого исследования и попросить разрешения у членов сообщества.

**БЫЛО ДОКАЗАНО, ЧТО МНОГОКАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ СПОСОБСТВУЕТ ПОЯВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ.**

Пока анализ общественного мнения в основном использует программное обеспечение для мониторинга социальных сетей для автоматического создания визуализации данных, нетнография по-прежнему требует от исследователей создания неочевидных и небанальных гипотез. Часто нетнография требует, чтобы нетнографы размышляли о том, что наблюдают и что лично чувствуют, когда становятся членами сообществ. Следовательно, нетнография требует высокого уровня эмпатии и очень специфического набора навыков, которыми обладают не все исследователи.

## **Эмпатическое исследование**



Предшественник ориентированного на пользователя дизайна (HCD), эмпатическое исследование – это метод (популяризованный дизайн-студиями, такими как IDEO и Frog), который включает в себя человеческую точку зрения и эмпатию в процессе исследования. Как правило, исследование предполагает включенное наблюдение и погружение в контекст сообщества покупателей с целью выявления скрытых потребностей клиентов. В отличие от анализа общественного мнения и этнографии, эмпатическое исследование требует личного наблюдения, диалога, мозгового штурма и сотрудничества среди исследователей и членов сообщества, чтобы объединить самые актуальные идеи. Таким образом, эмпатическое исследование – это метод, наиболее близкий к традиционной этнографии.

Чтобы убедиться во всесторонней человеческой точке зрения, в процессе исследования обычно принимают участие междисциплинарные команды, в состав которых входят психологи, антропологи, дизайнеры, инженеры и маркетологи. Члены команды обычно погружаются в сообщества потребителей и наблюдают за их разочарованиями и неожиданным поведением. Исходя из разных предпосылок, каждый член команды, как правило, приходит с разными результатами исследований. Таким образом, членам команды необходимо собрать и объединить свои выводы с помощью серии мозговых штурмов. Полученные таким образом идеи обычно приводят к разработке нового продукта, клиентского опыта или новой кампании бренда, которая часто приятно удивляет покупателей.

Примером этого является «Общество взрослых». Эмпатическое исследование, проведенное MassMutual и IDEO, показало скрытые тревоги и желания миллениалов разбираться в финансовых вопросах. Затем MassMutual и IDEO создали «Общество взрослых», компанию, которая предоставляет финансовое образование специально для Поколения Y. Она представляет индивидуальные занятия и консультации в сфере финансов в крутом, расслабляющем и не пугающем месте, напоминающем кофейню. Также там для миллениалов представлено стильное цифровое программное обеспечение для планирования их финансов. В конце концов, компания направлена на то, чтобы сделать финансовое планирование неотъемлемой частью социальной и цифровой жизни Поколения Y.

## **Создание шести атрибутов брендов, ориентированных на человека**

Понимание человеческой стороны покупателей с помощью цифровых антропологических исследований является важным первым шагом, ориентированным на человекоцентристский маркетинг. Не менее важно раскрыть человеческую сторону брендов, которая может привлечь покупателей.

Стивен Сэмпсон в своей книге *«Лидеры без титула»* вводит понятие «горизонтальные лидеры», которые обладают шестью человеческими атрибутами, которые привлекают к ним других людей, даже если они не имеют власти над другими: внешность, интеллектуальность, коммуникабельность, эмоциональность, индивидуальность и нравственность. В совокупности эти шесть атрибутов представляют полноценного человека, который обычно становится образцом для подражания. Когда бренды хотят повлиять на покупателей как друзья, не подавляя их, они должны обладать этими шестью человеческими атрибутами.

### **Внешность**

Личность, которая считается внешне привлекательной, обычно оказывает сильное влияние на других. Таким образом, бренды, которые нацелены на то, чтобы оказать влияние на своих клиентов, должны обладать внешней привлекательностью, которая делает их уникальными, хотя и не идеальными.

Для брендов внешняя привлекательность может заключаться в их отличительных особенностях, таких как тщательно продуманные логотипы или лозунги. Рассмотрим Google и MTV с их постоянно изменяющимися логотипами, которые могут быть подвижными, а не статичными, в зависимости от ситуации. Google постоянно украшает логотип в честь важных дат и праздников с помощью своего Google Doodle.

Внешняя привлекательность также может исходить от притягательного дизайна продукта или разработки дизайна, который был бы по нраву покупателям. Возьмем Apple в качестве примера. Компания Apple преуспевает не только в дизайне своих товаров, но и в дизайне пользовательского интерфейса, который зачастую кажется очень простым и не страшным, даже для новых пользователей. Дизайн Apple Store считается одним из лучших в розничной торговле.

### **Интеллектуальность**

Интеллектуальность – это способность человека обладать знаниями, мышлением и способностью генерировать идеи. Интеллектуальность тесно связана с умением нестандартно мыслить и способностью к инновациям. Бренды с мощной интеллектуальностью являются инновационными и обладают возможностью запускать товары и услуги, о которых не могли догадываться ни конкуренты, ни клиенты. Таким образом, бренды демонстрируют свою способность эффективно решать проблемы покупателей.

Когда автомобильная компания Tesla взяла имя известного изобретателя Николы Теслы, бренд пообещал постоянно вводить новшества, как и его тезка. И бренд не разочаровывает: он находится в первых рядах крупных инноваций, таких как электромобили, автомобильная аналитика, технологии автопилота. Интеллектуальность Tesla вызывает сильную привлекательность бренда, даже если она не рекламирует себя.

Крупные инновационные компании, такие как Uber и Airbnb также демонстрируют свою интеллектуальность, предлагая услуги, которые объединяют клиентов и обслуживающую компанию. Основных сторонников так называемой экономики совместного потребления, Uber и Airbnb, клиенты считают умными брендами.

## **Коммуникабельность**

Очень коммуникабельный человек уверен в общении с окружающими, а также проявляет хорошие вербальные и невербальные коммуникативные навыки. Точно так же очень коммуникабельные бренды не боятся общаться со своими клиентами. Они слушают клиентов, а также участвуют в обсуждениях среди своих потребителей. Коммуникабельные бренды ответственно отвечают на вопросы и жалобы. Также бренды регулярно привлекают своих покупателей с помощью различных средств коммуникации. Они делятся интересным контентом в социальных сетях, который привлекает клиентов.

Например, сеть ресторанов Denny's Diner создает в социальных сетях общительного персонажа, дружелюбного, веселого и приятного. Бренд регулярно публикует остроумные комментарии и шутки в **Twitter**, которые потом ретвитят и лайкают люди, что делает его близким к человеку. Сеть ресторанов Denny's ведет себя так, что люди могут относиться к бренду как к другу, и поэтому большую роль здесь играет сарафанное радио. Zappos также известен как очень общительный бренд. Покупатели могут общаться с работниками кол-центра часами, обсуждая обувь и аксессуары, как друзья. Например, в Zappos зафиксирована самая длинная запись разговора между клиентом и работником кол-центра длительностью в 10 часов 43 минуты.

## **Эмоциональность**

Люди, которые могут эмоционально общаться с другими и управлять своими действиями, являются очень влиятельными. Бренды, которые вызывают эмоции у людей, могут стимулировать благоприятное отношение клиентов. Они общаются с покупателями на эмоциональном уровне с вдохновляющим посылом. Иногда бренды также могут общаться с покупателями, демонстрируя свою юмористическую натуру.

Dove – бренд с сильной эмоциональностью. Обращенный к человеку бренд Dove решает проблему самооценки среди женщин, призывая любить себя и ценить свою истинную красоту. Благодаря масштабной кампании, продолжающейся более десяти лет, Dove удалось достигнуть эмоциональной связи с женщинами по всему миру.

Еще один пример демонстрирует Doritos со своей рекламой SuperBowl 50 “Ultrasound”, где беременной женщине делают УЗИ, а ее муж в это время есть пачку Doritos. Реклама заканчивается тем, что ребенок вылетает из утробы, чтобы попробовать Doritos. Этот рекламный ролик вызвал противоречия; одни люди посчитали его смешным, а другие – отвратительным. Тем не менее система распознавания лиц показывает, что реклама вызвала сильный эмоциональный отклик, даже если эмоции и были смешанными.

## **Индивидуальность**

Люди с сильно выраженной индивидуальностью обладают самосознанием; они понимают, в чем хороши, при этом представляют, что им еще предстоит узнать. Они выражают самоуверенность и самомотивацию для собственного развития. Бренды с выраженной индивидуальностью точно знают, кем

являются, – это смысл их существования. Но эти бренды также не боятся показать свои недостатки и взять полную ответственность за собственные действия.

К примеру, Patagonia выступает за социальную и экологическую устойчивость. Она нацелена минимизировать негативное социальное и экологическое влияние своей бизнес-деятельности. Со своим проектом Footprint Chronicles Patagonia позволяет отследить происхождение продукта, а также его социальное и экологическое влияние. Patagonia достаточно честна и уверена в себе, чтобы показать, что ее деловые процессы не идеальны и на самом деле всё еще вредят окружающей среде. Но компания со временем намерена улучшаться.

Еще одним примером является **Domino's Pizza**. В 2010 году сеть пиццерий сделала смелый шаг, признав, что их пицца не особо привлекательна. В рекламе **Domino's Pizza** публично поделилась отзывами своих клиентов насчет пиццы. Компания запустила новую линию пиццы и предложила ее критикам. **Domino's Pizza** уверенно взяла ответственность за ошибки, что сделало бренд более человечным.

## Нравственность

Мораль характеризует нравственность и цельность личности. Человек с положительными моральными качествами может понять разницу между хорошими и плохими вещами. Самое главное, что у людей есть смелость поступать правильно. Точно так же бренды с сильными моральными качествами являются ценными. Бренды гарантируют, что соответствующие этические соображения станут ключевой частью всех деловых решений. На самом деле некоторые бренды ставят этические бизнес-модели в качестве своего основного отличия. Бренды держат свои обещания, даже если клиенты за этим не следят.

Например, Unilever в 2010 году объявила о **Плане устойчивого** развития и повышения качества жизни Unilever, который направлен на удвоение масштаба бизнеса при одновременном сокращении в два раза его экологического воздействия к 2020 году. Также план направлен на повышение благосостояния более чем одного миллиарда человек и улучшение условий жизни миллионов человек, находящихся в этом процессе. Общекорпоративный нравственный ориентир был переведен на инициативу уровня бренда в движении по созданию более человекоцентристских брендов в компании. Примерами являются усилия Knorr по борьбе с проблемой недоедания в Нигерии, усилия Wall's по созданию микропредпринимателей в Индии, и кампания Omo по экономии воды в Бразилии.

## Заключение

### Когда бренды похожи на людей

Все сильнее бренды перенимают человеческие качества для того, чтобы привлечь покупателей в человеко-центристскую эпоху. Это предусматривает разблокировку скрытой тревоги и желаний клиентов с помощью анализа общественного мнения, нетнографии и эмпатического исследования. Чтобы эффективно справиться с этими тревогами и желаниями, маркетологи должны выстроить человекоцентристскую сторону своих брендов. Этим брендам необходимо быть привлекательными внешне, интеллектуально убедительными, коммуникабельными и эмоционально притягательными, и в то же время они должны демонстрировать сильную индивидуальность и нравственность.

## Вопросы для размышления

Каковы самые глубокие страхи и желания ваших клиентов?

Обладает ли ваш бренд человеческими качествами? Что вы можете сделать для того, чтобы он был более человечным?

### НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, рефераты...
2. Диссертации и научные работы.

Тематика любая: МАРКЕТИНГ, экономика, техника, менеджмент, биология...

### УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ:

полные тексты в электронной библиотеке

[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

## Глава 9

### Контент-маркетинг для заинтересованности брендом

*Начало дискуссий с сильного повествования*

#### Контент как новая реклама, #хештег как новый слоган

Контент-маркетинг – это маркетинговый подход, который заключается в создании, курировании, распространении и расширении контента, являющегося интересным, актуальным и полезным для определенной аудитории, что повлечет за собой его обсуждение. Также интернет-маркетинг считается другой формой бренд-журналистики и бренд-издания, создающей более глубокую связь между брендами и покупателями. Бренды, реализующие хороший контент-маркетинг, предоставляют клиентам доступ к высококачественной оригинальной информации, при этом рассказывая интересные истории о себе. Контент-маркетинг смещает роль маркетологов от бренд-промоутеров до рассказчиков.

Сегодня большинство корпораций в определенной степени внедрили контент-маркетинг. Исследование, проведенное Институтом контент-маркетинга и MarketingProfs, показало, что 76 % компаний «бизнес для потребителя» (B2C) и 88 % компаний «бизнес для бизнеса» (B2B) в Северной Америке в 2016 году использовали контент-маркетинг. Компании B2B тратили в среднем 28 % маркетингового бюджета на контент-маркетинг, а B2C-компании в среднем тратили 32 % маркетингового бюджета. Эти контент-маркетологи утверждают, что контент стал новой рекламой, а #хештеги, используемые в распространении контента через социальные сети, сравняли свою значимость с традиционными девизами.

Контент-маркетинг в последние годы стал модным словом, и его позиционировали как будущее рекламы в цифровой экономике. Прозрачность, привнесенная интернетом, действительно породила идею контент-маркетинга. Интернет-связность позволяет покупателям общаться и узнавать о брендах правду. Сегодня маркетологи сталкиваются с серьезным препятствием при попытке привлечь клиентов традиционной рекламой, поскольку потребители не всегда ей верят. Они предпочитают узнавать у друзей и семьи честное мнение насчет брендов. Когда покупатели слышат высказывания от самих брендов, они уточняют эту информацию у надежных знакомых из сообществ.

То, что покупатели зачастую не считают рекламные обращения привлекательными, оказывает на маркетологов дополнительное давление. Ключевая роль маркетологов заключается в передаче ценных предложений от своего бренда. Маркетологи стали очень творчески подходить к предоставлению сложной информации через рекламу, при этом не подавляя потребителей, учитывая ограниченное пространство и время, которые они могут себе позволить в платных СМИ. Однако дело в том, что теперь клиенты часто считают ценностные предложения брендов неактуальными и недопустимыми.

Социальные сети сыграли значимую роль в данном сдвиге. Раньше клиенты внимательно слушали и принимали контент, транслируемый традиционными СМИ, включая рекламу. У них просто не было выбора. Социальные сети изменили все это. Теперь у потребителей есть много созданного пользователями контента, который считают более надежным и, что немаловажно, более привлекательным, чем традиционные СМИ. Добровольность и доступность по требованию делает контент социальных сетей очень привлекательным потому, что покупатели имеют возможность потреблять информацию всякий раз, когда и где захотят.

В социальных сетях реклама не может существенно помешать клиентам во время потребления контента. К примеру, рекламу YouTube TrueView можно пропустить через пять секунд. Это создает прецедент, что рекламу игнорируют потому, что она не нравится зрителям. Мы называем это «пятисекундным соревнованием по скипу». Если бренды и рекламодатели не смогли привлечь внимание в течение пяти секунд, у них нет права жаловаться, что клиенты решили проигнорировать остальную часть контента.

Это также относится к брендированному контенту и спонсорскому контенту (тот контент, который предоставляется брендами, но не в обычном рекламном формате), в социальных сетях. Если покупатели не считают данный контент привлекательным и актуальным, они не будут тратить время на просмотр. Дело в том, что самые просматриваемые видео и каналы, где есть много подписчиков на YouTube, являются контентом, создаваемым пользователями, а не брендированным контентом, который говорит сам за себя.

Несмотря на эти проблемы, маркетологи признают ценность социальных сетей. Социальные сети дают маркетологам возможность отказаться от обычных медиапосредников и контактировать с покупателями напрямую. В отличие от традиционных СМИ, которые больше полагаются на транслирование «один ко многим», социальные сети позволяют более интерактивные обсуждения. Эти прямые двусторонние обсуждения с покупателями часто более эффективны, а также более экономичны. Такое мышление приводит к тому, что все больше брендов и компаний используют контент-маркетинг в социальных сетях в дополнение к классической рекламе. Они стремятся в конечном итоге создать собственные СМИ и уменьшить зависимость от традиционных СМИ.

Однако проблема заключается в том, что маркетологи часто рассматривают контент-маркетинг как новую форму рекламы, а социальные сети как другую форму вещательных СМИ. Некоторые маркетологи просто переносят свою рекламу в социальные сети, при этом не уделяя особого внимания изменению контента. Они рассматривают контент как более длительные по времени версии рекламы.

Мы считаем, что необходим серьезный сдвиг в изменении мировоззрения. Контент, несомненно, является новой рекламой, но они совершенно разные. Реклама содержит в себе информацию, передаваемую брендом для того, чтобы продать свои товары и услуги. С другой стороны, контент содержит в себе информацию, используемую клиентами для достижения личных и профессиональных целей.

Исследование тысяч реклам на YouTube TrueView, проводимое Google в 2015 году, показало те отличительные черты видео, которые не пропускают зрители: они включают в себя истории, человеческие лица и некоторые виды анимации. Исследование также показало, что изображение логотипа бренда в первые пять секунд рекламы повышает узнаваемость бренда, но также может уменьшить время просмотра видеоролика. Маркетологи должны понимать, что их определение хорошего контента может не совпадать с определением покупателя. В конечном счете имеет значение именно определение покупателя.

Чтобы последовательно взаимодействовать с клиентами, иногда маркетологам нужно создать контент, который может не напрямую способствовать развитию ценности бренда или увеличивать количество их продаж, но который будет ценным для клиента.

Примером может служить стратегия контент-маркетинга компании Hipmunk. Будучи онлайн-туристической компанией, Hipmunk представляет журнал путешествий под названием *Tailwind*, который включает в себя часто запрашиваемую клиентами информацию. В недавней статье под названием «Что значит Brexit для летних путешествий» обсуждается влияние выхода Великобритании из Европейского союза на американских путешественников. Другие записи включают в себя полезную для путешественников информацию, например советы, как давать чаевые, и правила провоза багажа в крупных авиакомпаниях.

Интересно то, что Hipmunk также предусматривает использование искусственного интеллекта – помощника для путешествий, который позволяет клиентам планировать турне, фактически не проводя никаких исследований. Если клиенты отошлют копию плана на [hello@hipmunk.com](mailto:hello@hipmunk.com), электронную почту для обсуждения планов на путешествие, Hipmunk выяснит подробности путешествия и ответит всем сообщением, содержащим рекомендации по планированию путешествия. Если клиенты дадут согласие Hipmunk на просмотр «Google Календаря» и местоположения предстоящих поездок, то их оповестят электронным сообщением, содержащим рекомендацией к путешествию согласно геолокации рекомендацией к путешествию. Учитывая то, что туриндустрия подходит под категорию «золотой рыбки» с типично высокой степенью этапа вопроса (см. главу 7), актуальный контент, преподнесенный Hipmunk, фактически уменьшает поисковые усилия клиентов и потенциально сдвигает модель клиентского пути на шаг ближе к идеальной модели «галстук-бабочка».

## **Шаг за шагом к контент-маркетингу**

По сути, контент-маркетинг предполагает производство контента и его распределение. Эффективная контент-маркетинг кампания требует от маркетологов создания оригинального контента собственными силами или тщательного подбора контента из внешних источников. Контент-маркетологи также должны распределять контент по лучшим каналам связи. Однако самой распространенной ошибкой в стратегии контент-маркетинга является немедленный переход в производство и распределение контента без надлежащих предпроизводственных и послераспределительных действий. В следующих подразделах перечислены восемь основных шагов в контент-маркетинге, которым должны следовать маркетологи. На каждом шаге маркетологи, прежде чем перейти к следующему, должны выполнить все необходимые действия (см. рис. 9.1).

## Шаг 1. Определение цели

Прежде чем перейти к путешествию в мире контент-маркетинга, маркетологи должны четко определить свои цели. Без определения целей маркетологи могут затеряться, углубившись в создание и распространение контента. Цели должны быть согласованы с общими бизнес-целями и переведены в ключевые показатели, на основе которых будет оцениваться контент-маркетинг.

Контент-маркетинговые цели можно разделить на две основные категории. Первая категория – это цели, связанные с продажами; они включают в себя привлечение потенциальных клиентов, заключение сделки, продажа сопутствующих товаров, поднятие суммы продажи и партнерские программы. Вторая категория – это цели, связанные с брендом; они включают в себя узнаваемость бренда, ассоциирование с брендом и лояльность/адвокацию бренда. Большинство контент-маркетологов имеют больше, чем одну цель в каждой из категорий. Институт контент-маркетинга показывает, что в Северной Америке самые эффективные B2C-контент-маркетологи в качестве ключевых целей выбирают узнаваемость, лояльность и взаимодействие бренда. С другой стороны, B2B-контент-маркетологи больше внимания уделяют привлечению потенциальных покупателей и продажам.

<b>1</b> <b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ</b> Чего вы хотите достигнуть с помощью этой контент-маркетинговой кампании? <ul style="list-style-type: none"><li>• Цель создания бренда</li><li>• Цель роста объема продаж</li></ul>	<b>2</b> <b>ОТОБРАЖЕНИЕ АУДИТОРИИ</b> Кем являются ваши клиенты и каковы их страхи и желания? <ul style="list-style-type: none"><li>• Портрет клиента и личность</li><li>• Страхи и желания клиента</li></ul>	<b>3</b> <b>КОНЦЕПЦИЯ КОНТЕНТА И ПЛАНИРОВАНИЕ</b> Какова общая тема контента и каков его план? <ul style="list-style-type: none"><li>• Тема контента</li><li>• Форматы или их комбинация</li><li>• Сюжетная линия контента и календарь</li></ul>	<b>4</b> <b>СОЗДАНИЕ КОНТЕНТА</b> Кто и когда создаст контент? <ul style="list-style-type: none"><li>• Создатели контента собственными силами или с привлечением</li><li>• График производства</li></ul>
<b>5</b> <b>РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТЕНТА</b> Где вы хотите распространять контент? <ul style="list-style-type: none"><li>• Собственный канал</li><li>• Платный канал</li><li>• Приобретенный канал коммуникации, например в виде лайков, отзывов, комментариев</li></ul>	<b>6</b> <b>РАСШИРЕНИЕ КОНТЕНТА</b> Как вы планируете увеличить объем контента и взаимодействовать с клиентами? <ul style="list-style-type: none"><li>• Создание обсуждения вокруг контента</li><li>• Использование шумихи и влиятельных людей</li></ul>	<b>7</b> <b>ОЦЕНКА КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА</b> Насколько успешна ваша кампания по контент-маркетингу? <ul style="list-style-type: none"><li>• Показатели контент-маркетинга</li><li>• Достижение общих целей</li></ul>	<b>8</b> <b>УЛУЧШЕНИЕ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА</b> Как улучшить контент-маркетинг? <ul style="list-style-type: none"><li>• Изменение тем</li><li>• Улучшение качества контента</li><li>• Улучшение reach или расширение аудитории</li></ul>

Рисунок 9.1.

Пошаговый контент-маркетинг

Определение целей помогает маркетологам разработать лучшую стратегию контент-маркетинга. Если цели попадают под категорию, связанную с продажами, маркетологам необходимо убедиться, что каналы распределения контента хорошо согласованы с каналами продаж. К примеру, Birchbox, онлайн-магазин косметических товаров, часто предлагает советы в форме видеороликов для поддержания здоровья волос. Поскольку одна из целей – это продажи, кнопка Shop This Story расположена рядом с видеороликом, что позволяет потребителю нажать на нее и сразу купить задействованный в данном контенте товар.

С другой стороны, если цели больше ориентированы на показатели бренда, маркетологи должны убедиться в том, что контент всегда соответствует репутации бренда. Например, в Colgate контент, создаваемый в рамках программы Oral Care Center, помогает построить ассоциирование бренда Colgate с образом специалиста по полости рта. В Индии приложение Oral Care Center компании Colgate помогает связать стоматологов с потенциальными клиентами, что помогает создать сильный имидж бренда у обеих групп аудитории.

**МОБИЛЬНЫЕ УСТРОЙСТВА СЛУЖАТ МОСТОМ, СОЕДИНЯЮЩИМ ЦИФРОВОЙ МИР С ОФЛАЙН-МИРОМ.**

## Шаг 2. Отображение аудитории

После того как четко сформулированы цели, маркетологи должны определить, на какую аудиторию будут опираться. Маркетологи не могут определять аудиторию в общих формулировках, например «наши клиенты», «молодежь в целом» или «люди, принимающие решения». Определение конкретной подгруппы аудитории помогает маркетологам создать более целенаправленный и глубокий контент, который, в свою очередь, способствует эффективному повествованию от лица бренда.

Как и в традиционной сегментации, границы аудитории могут определяться географическими, демографическими, психографическими и поведенческими характеристиками. Основной характеристикой является поведенческая. Дуглас Холт предлагает контент-маркетологам сосредоточиться на темах, интересующих определенные субкультуры (такие, как домашнее обучение, 3D-печать, наблюдение за птицами, бодибилдинг), которые склонны собираться вместе и распространять соответствующий контент между собой. Поскольку большинство субкультур привлекают новые и немейнстримные темы, контент-маркетологи могут найти нестандартные темы для контента. Более того, большинство активистов субкультур оказывают на остальных влияние, которое поможет усилить влияние контента.

После того как маркетологи установят границы своей аудитории, им необходимо определить основные характеристики (профиль) аудитории и описать личные качества, которые помогут представить, как выглядит аудитория в реальной жизни. С помощью надлежащих исследований маркетологам также нужно определить страхи и желания (или болевые точки и стремления), что и определит потребности в определенном виде контента. Затем маркетологи должны предоставить контент, который поможет уменьшить страхи и исполнить желания.

К примеру, Airbnb фокусируется на путешественниках, которые хотели бы провести время в месте своего пребывания не как простые туристы, а как местные жители, которые на самом деле там живут. Поэтому Airbnb публикуют «Список местного жителя» для основных стран назначения. Эта брошюра в PDF-формате представляет собой путеводитель, описывающий поведение аборигенов, и любимые места, которые они посещают в определенном городе. По сути, это путеводитель, созданный с точки зрения местного жителя, а не туриста. Четко определенный сегмент помогает Airbnb создавать контент, который является актуальным и убедительным.

## Шаг 3. Концепция и планирование контента

Следующий шаг – это понять, какой контент необходимо создать, и провести надлежащее планирование. Сочетание актуальных тем, подходящих форматов и цельных историй обеспечивает успешную контент-маркетинговую кампанию.

В поиске подходящей темы маркетологи должны учитывать две вещи.

Во-первых, отличный контент должен иметь прямое отношение к жизни клиентов. В путанице информационного беспорядка контент должен что-то значить для аудитории, чтобы его не проигнорировали. Он должен уменьшить страхи и помочь в исполнении желаний.

Во-вторых, эффективный контент содержит истории, которые отражают кодекс и характер бренда. Это означает, что контент должен стать чем-то вроде моста, соединяющего истории бренда со страхами и желаниями клиентов. Контент может выступать в качестве средства дифференциации от других брендов – главная цель Маркетинга 3.0. Для этого маркетологам нужно подумать о миссии своего бренда, а именно, на что они способны за пределами ценностных предложений. Например, General Electric (GE), использует заинтересованность любителей технологий и футурологии в своем онлайн-журнале *Txchnologist*. В то же время эта компания пытается создавать футурологические истории о технологиях вокруг бренда GE.

Маркетологи также должны изучить форматы контента. Контент может быть представлен в письменном формате: пресс-релизы, статьи, электронные рассылки, аналитические доклады, кейсы и даже книги. Также он может иметь более визуальную форму: инфографики, комиксы, интерактивные графики, презентации, игры, видеоролики, короткометражки и даже полнометражные художественные фильмы. Институт контент-маркетинга сообщил, что более 80 % B2C-компаний используют иллюстрации и фотографии, электронную рассылку, видеоролики и интернет-статьи, в то время как более 80 % B2B-компаний используют анализ кейсов, блоги, электронную рассылку новостей и личные встречи.

Учитывая тенденцию в контент-маркетинге, которая согласно Google проявляется в том, что в наше время 90 % всех взаимодействий с СМИ происходят на каком-либо экране или мониторе, маркетологи

должны рассматривать сразу несколько форматов, обеспечивающих видимость и доступность контента.

Еще один элемент, который маркетологи должны изучить на этапе разработки концепции и планирования, это целостность контент-маркетинговой истории. Контент-маркетинг часто наполнен различными небольшими сюжетными линиями, которые должны соответствовать общей картине. Хотя верно то, что контент-маркетинг является наиболее эффективным на раннем этапе пути клиента (особенно в создании узнаваемости и заинтересованности на этапах *привлекательности* и *вопроса*), контент должен сопровождать клиента на всем его пути. Ключом к этому является сочетание правильных форматов и последовательностей сюжетов.

#### Шаг 4. Создание контента

Все обсуждаемые нами действия ведут к самому важному шагу – созданию контента. Успешные контент-маркетологи знают: создание контента – это не какая-то работа на полставки, которую можно сделать небрежно. Создание контента требует огромных усилий и по времени, и по бюджету. Если контент не является высококачественным, оригинальным и высокобюджетным, контент-маркетинговая кампания становится пустой тратой времени и иногда имеет неприятные последствия.

Некоторые бренды сами решают создавать контент. Например, американскому издательству **Express Publishing** удалось опубликовать высококачественный редакционный материал для состоятельных слоев населения, который включает такие издания как Travel + Leisure и Food & Wine. А когда банковское регулирование ограничило им возможности роста, в конце концов издательскую группу продали Time Inc.

Создание контента, несомненно, может быть самостоятельным бизнесом. Для этого маркетологам необходимо выполнять работу издателей, привлекая сильных писателей и редакторов. Хорошие собственные производители контента должны соответствовать высоким стандартам журналистики и редакционной профессиональной этики. Они должны быть объективны, вне зависимости от того, на какой бренд работают. Также им необходимо учиться у великих режиссеров Голливуда, как создавать интересные и убедительные истории.

Создание контента не имеет даты начала и даты окончания. Это непрерывный процесс, который требует последовательности. Следовательно, маркетологам нужно быть уверенными в том, что у них есть возможность для распространения контента в долгосрочной перспективе. Если они на это не способны, необходимо рассмотреть вопрос о приобретении контента извне. Самый легкий способ – это передать создание контента стороннему исполнителю, профессиональным производителям контента: журналистам, сценаристам, аниматорам и видеооператорам.

Другая альтернатива заключается в том, чтобы спонсировать контент, произведенный независимым источником. Рассмотрим этот удивительный факт, представленный в *New York Times*: фактически читатели тратят столько же времени на финансируемые публикации, сколько на новостной материал. Примером профинансированных публикаций является статья под названием «Удивительная цена того, чтобы не брать отпуск» от MasterCard, в которой детально обсуждаются экономические последствия отсутствия отпусков. Другая возможность состоит в том, чтобы курировать пользовательский контент. В качестве примера может выступить Ideas Brewery пивоварни Heineken, в которой она призывает клиентов создавать и делиться фотографиями и видеороликами того, как нужно будет подавать разливное пиво и пить его в будущем.

#### Шаг 5. Распределение контента

Высококачественный контент бесполезен до тех пор, пока не найдет свою целевую аудиторию. В процессе распространения вашему материалу очень просто затеряться в море контента. Маркетологи должны гарантировать, что их контент аудитория обнаружит с помощью надлежащего его распределения. Правда, что контент-маркетинг зародился в цифровую эпоху. Однако вопреки распространенному мнению контент-маркетинг не всегда осуществляется через цифровые каналы СМИ. Некоторые форматы контента и каналы его распределения не являются цифровыми. Даже жители цифрового мира используют нецифровой контент-маркетинг. Примерами являются корпоративные книжные издания, такие как «Доставляя счастье» от Zappos и «The Everything Store» от Amazon. Более того, согласно опросу Института интернет-маркетинга, B2B и B2C-маркетологи в Северной Америке согласны с тем, что мероприятия, предполагающие личные встречи, обеспечивают наиболее эффективный контент-



маркетинговый подход. Такие мероприятия гарантируют более значимое межлическое взаимодействие, которого не хватает цифровому контент-маркетингу.

Существуют три плавные категории каналов СМИ, используемые контент-маркетологами: собственные, платные и приобретенные каналы. Принадлежащие бренду СМИ состоят из активов канала, которыми владеет бренд и которые полностью находятся под его контролем. Бренд может распределять контент по своим каналам СМИ, когда ему захочется. Собственные СМИ включают в себя корпоративные издания, корпоративные мероприятия, веб-сайты, блоги, управляемые компанией интернет-сообщества, новостные интернет-рассылки, аккаунты в социальных сетях, мобильные уведомления и мобильные приложения, принадлежащие бренду. Это очень целенаправленные СМИ, охват которых, как правило, ограничивается существующими клиентами бренда. Даже если сами по себе собственные СМИ бесплатные, их создание и управление требует значительных внутренних ресурсов.

С другой стороны, платные СМИ бренда – это каналы, за которые платит бренд, для распределения своего контента. Они включают в себя традиционные средства рекламы, такие как электронные СМИ, печатные СМИ и внутренняя и наружная реклама наряду с цифровыми СМИ. В цифровом пространстве наиболее распространенными платными СМИ являются демонстрационные баннеры, партнерская сеть издательств, списки поисковых систем, платные размещения в социальных сетях и мобильные рекламные носители. Обычно бренд платит за количество показов (то, сколько раз показывают контент) или количество действий (то, сколько раз аудитория фактически выполняет такие действия, как нажатия, регистрация или покупки). Платные СМИ, как правило, используются для охвата и приобретения новой потенциальной аудитории в целях повышения узнаваемости бренда и привлечения трафика на собственные каналы СМИ.

Приобретенные каналы бренда включают в себя освещение и воздействие, которое обеспечивается сарафанным радио или адвокацией. Когда качество контента очень высокое, аудитория часто считает нужным распространять его через социальные сети и сообщества – отсюда и естественное сарафанное радио. Воздействие приобретенных каналов может также являться результатом больших усилий по связям с общественностью и СМИ, создавая то, что называется усиленным сарафанным радио. Приобретенные каналы обычно не действуют в одиночку; они сотрудничают с собственными и платными СМИ для создания бесплатного освещения темы.

## **Шаг 6. Расширение контента**

Ключом к широкому привлечению приобретенных каналов является стратегия расширения контента. Не все аудитории равны. Когда контент доходит до ключевых лидеров мнений целевой аудитории, скорее всего, он станет вирусным. Первое, что должны сделать маркетологи, это определить этих лидеров мнений. Они являются уважаемыми фигурами в своих сообществах и имеют значительную группу увлеченной аудитории. Зачастую они являются создателями контента, со временем построив свою репутацию с помощью отличного вирусного контента. Они считаются экспертами в своих сообществах.

Для того чтобы эти лидеры мнений поддержали и распространили контент бренда, одного лишь качества контента чаще всего недостаточно. Здесь применяется принцип взаимности. Секрет в том, чтобы формировать и развивать с ними взаимовыгодные отношения. Маркетологам необходимо убедиться, что лидер мнений посчитал распределение контента важным делом для улучшения своей репутации. Некоторые лидеры мнений также стремятся расширить свой охват аудитории, и маркетологи могут помочь с этим, предоставив доступ к большей аудитории.

После расширения контента маркетологи должны вовлечь себя в обсуждение этого контента. Иногда это может быть сложно, учитывая масштабы обсуждений и число вовлеченных СМИ. Таким образом, маркетологи должны отбирать обсуждения, в которых хотели бы участвовать.

## **Шаг 7. Оценка контент-маркетинга**

Оценка успеха контент-маркетинга является главным шагом постраспределения. Она включает в себя как стратегические, так и тактические показатели. Со стратегической точки зрения, маркетологи должны оценить, достигает ли стратегия контент-маркетинга целей, связанных с продажами и брендом, и поставленных во время Шага 1. Поскольку цели согласованы с общими бизнес-целями, оценка проста и может быть интегрирована с общим измерением производительности бренда.

С тактической точки зрения, маркетологи должны также оценить ключевые показатели контент-маркетинга, которые действительно зависят от выбора форматов и каналов СМИ. По сути, маркетологам необходимо отслеживать производительность контента на всем пути клиента с помощью анализа общественного мнения и аналитических средств. Существуют пять категорий системы показателей, измеряющих, является ли контент видимым (*осведомленность*), узнаваемым (*привлекательность*), доступным для поиска (*вопрос*), действенным (*действие*) и таким, которым охотно делятся в социальных сетях (*адвокация*).

Показатели видимости – это измерение охвата и осведомленности контента. Большинство распространенных показателей включают в себя число показов (то, сколько раз просматривался контент), уникальных зрителей (то, как много людей действительно просмотрели контент) и узнаваемость бренда (какой процент людей может вспомнить название бренда). С другой стороны, показатели узнаваемости измеряют то, насколько сильно контент вызывает интерес. Показатели включают в себя то, сколько просмотров у каждого посетителя (число посещенных людьми страниц на веб-сайте с контентом), показатель «ненужных просмотров» (процент людей, которые покидают сайт после посещения одной страницы) и время посещения сайта (продолжительность посещения). Показатели доступности для поиска, как правило, измеряют то, как можно найти контент с помощью поисковых систем. Важные показатели включают в себя позиции в поисковых системах (позиции контента в поисковой системе при просмотре определенных ключевых слов) и ссылки в поисковых системах (то, как много посетителей посещает веб-сайт компании, исходя из результатов поисковой системы).

Показатели действия – это, пожалуй, одни из самых важных вещей, за которыми надо следить. Они измеряют, насколько успешно контент справляется с тем, чтобы заставлять клиентов действовать. Обычные показатели включают в себя коэффициент кликов (коэффициент между числом кликов и количеством показов) и другие коэффициенты конверсии призыва к действию (процент аудитории, которая выполняет определенные действия, такие как регистрация и покупки). И, наконец, маркетологи должны отслеживать то, насколько хорошо контентом делятся, что является косвенным показателем для адвокации. Показатели того, насколько охотно клиенты делятся контентом в социальных сетях, включают в себя коэффициент обмена (коэффициент между количеством действий «поделиться» и количеством показов) и коэффициент вовлеченности (к примеру, в **Twitter** это измеряется путем деления общего числа фолловеров на действия «поделиться», такие как ретвиты, избранное, ответы и цитирование).

## **Шаг 8. Улучшение контент-маркетинга**

Основным преимуществом контент-маркетинга над традиционным маркетингом является то, что его легче контролировать; мы можем отслеживать производительность по теме контента, его формату и каналам распределения. Отслеживание производительности очень важно для анализа и выявления возможностей для улучшения на очень детальном уровне. Также это означает, что контент-маркетологи могут легко экспериментировать с новыми темами для контента, форматами и каналами распределения.

Поскольку речь идет о динамическом контенте, бренду необходимы постоянные улучшения контент-маркетинга. Маркетологи должны определить свои горизонты оценки и улучшения и решить, когда придет время для изменения контент-маркетингового подхода. Однако, важно отметить, что контент-маркетинг часто требует больше времени для получения влияния, и, следовательно, требует определенной степени настойчивости, а также последовательности в реализации.

## **Заключение. Инициирование обсуждений контента**

Все больше маркетологов переходят от рекламы к контент-маркетингу. Необходим сдвиг мышления. Вместо того чтобы распространять рекламные сообщения, маркетологи должны распределять контент, который полезен и значим для клиентов. При разработке контент-маркетинга маркетологи часто фокусируются на производстве контента и его распределении. Однако хороший контент-маркетинг также включает в себя препроизводство и постпроизводство. Следовательно, в контент-маркетинге существуют восемь основных шагов, которым должны следовать маркетологи, чтобы начать диалог с клиентом.

### **Вопросы для размышления**

Какой контент, на ваш взгляд, будет полезен для ваших клиентов?

Каким образом контент может рассказать о вашем бренде?

Как вы планируете реализовать свою контент-маркетинговую стратегию?

## Глава 10

### Многоканальный маркетинг для приверженности бренду

*Интеграция традиционных и цифровых СМИ и клиентского опыта*

#### Рост многоканального маркетинга

Представьте себе сценарий, в котором покупатель узнает о продукте через рекламу по телевидению. Затем покупатель посещает ближайший магазин, чтобы попробовать испытать продукт. После изучения этого продукта, а также других продуктов конкурентов и консультации с продавцом покупатель наконец решает, какой продукт лучше остальных. Затем покупатель ищет тот же продукт в интернете и покупает его там по лучшей цене.

Теперь представьте себе другой сценарий, в котором покупатель узнает о продукте с помощью рекламного баннера в интернете. Затем покупатель ищет дополнительную информацию о продукте в социальных сетях с помощью своего смартфона. Публикация в социальной сети приводит к тому, что покупатель сравнивает этот товар на вебсайте, быстро его просмотрев. Потом покупатель решает, что этот продукт является лучшим на рынке, ищет ближайший магазин от этого бренда и, наконец, идет туда, чтобы купить продукт.

Первый сценарий называется «приценка при осмотре товара», а второй – «приценка в интернете». Оба сценария распространены в цифровую эпоху. Клиенты становятся все более мобильными и не зависящими от каналов связи. Они постоянно переходят от одного канала к другому (из онлайн-в офлайн-каналы, и наоборот) и ждут беспрепятственного и последовательного опыта без каких-либо заметных противоречий. К сожалению, каналы связи традиционного маркетинга не всегда организованы так, чтобы обеспечить плавный переход между каналами связи. В действительности обычно они разграничены и обладают собственным набором целей и стратегий. Это порождает огромную упущенную возможность.

Подход маркетологов к продажам и каналам связи должен измениться и адаптироваться к новой реальности. В цифровую эпоху путь клиента не всегда является простым, иногда он даже спиралевидный. Кроме того, существует множество возможных комбинаций точек соприкосновения, через которые могут пройти клиенты на своем пути к покупке. Маркетологам необходимо направлять клиентов на каждом этапе их пути с помощью физических и интернет-каналов. Также им нужно быть доступными всегда и везде, всякий раз, когда покупатели решат совершить покупку на своем клиентском пути.

И тут в игру приходит *многоканальный маркетинг* – прием интеграции различных каналов для создания беспрепятственного и последовательного опыта клиентов. Он требует, чтобы организации уничтожили разрозненность каналов и объединили их цели и стратегии. Это будет способствовать объединенным усилиям по нескольким онлайн-и офлайн-каналам, чтобы подтолкнуть клиентов к решению о покупке.

Было доказано, что многоканальный маркетинг способствует появлению результатов. Опрос, проведенный International Data Corporation, показал, что многоканальные покупатели, как правило, по показателю пожизненной ценности <sup>[11]</sup> на 30 % больше, чем одноканальные покупатели. В Macy's даже обнаружили, что их многоканальные покупатели были в восемь раз более ценными, чем одноканальные покупатели. Клиенты обладают более высокой приверженностью, если у них есть между чем выбирать и они могут приобрести товар тогда, когда захотят.

Из-за этого ведущие компании годами внедряют многоканальный маркетинг. Компания Macy's (образцовый представитель многоканального маркетинга) внедряет и совершенствует его с 2008 года. Традиционные розничные продавцы, такие как Macy's и Walmart, изначально рассматривали многоканальный маркетинг как ответ на растущее присутствие онлайн-коммерции. Но теперь они рассматривают интегрирование своих онлайн и офлайн розничных каналов в качестве основной возможности роста. В ответ Amazon также совершила набег на реальный мир, открыв традиционный магазин в Сиэтле и представив «Dash-кнопку» для автоматического заказа предметов домашнего обихода. Последние тренды показывают, что многоканальный маркетинг растет довольно быстро. В действительности тренды и их технологические средства обеспечения будут продвигать многоканальный маркетинг в качестве главного направления.

ЦЕЛЬ КОМПАНИЙ СТАНОВИТСЯ ОБЩЕЙ: ОБЕСПЕЧИТЬ ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ, ПОЛУЧАЯ ПРИ ЭТОМ МАКСИМАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ ОТ МНОГОКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА.

### **Тренд 1. Фокусирование на мобильной торговле в экономике «здесь и сейчас»**

Как только клиенты становятся чересчур мобильными и связанными, время превращается в самый скудный ресурс в их жизни самым скудным ресурсом в их жизни. Они выбирают те бренды, которые обеспечивают удобный доступ и совершение операции. Покупатели ждут, что компании мгновенно решат их проблемы с потребностями. Скорость доставки часто так же важна, как и сами товары и услуги. В экономике по принципу «здесь и сейчас» рынки в режиме реального времени (Uber и Airbnb по всему миру), связывающие продавцов и покупателей, процветают.

Возможно, за это ответственны мобильные телефоны. Когда дело касается близости к клиентам, ни один любой другой канал связи не может превзойти мобильные телефоны. Более того, ни один любой другой канал не является таким же личным и удобным, как мобильный телефон. Следовательно, когда новые фирмы наполняют свой рынок обслуживанием по требованию, уровень внедрения беспрецедентен.

По мере того как все больше покупателей совершают покупки по мобильному телефону (как сообщает портал Internet Retailer, мобильная коммерция составляла 30 % от всей электронной торговли США в 2015 году), маркетологам необходимо поставить мобильные телефоны в центр своей многоканальной стратегии.

К примеру, BMW UK теперь позволяет клиентам покупать автомобили с помощью мобильных телефонов. Когда покупатели сканируют с помощью мобильного телефона изображение автомобиля BMW, найденного в печатной и уличной рекламе, их перенаправляют на нужную страницу сайта, где представлены параметры автомобиля и можно совершить покупку. Весь процесс может занять всего десять минут.

Следующая большая категория, нательная электроника, может и дальше продвигать этот тренд. Как и мобильные телефоны, она почти всегда находится в непосредственной близости от клиентов. Клиенты могут носить их на себе все время. Поскольку нательная электроника надет на клиента, она также может помочь маркетологам собирать данные о модели пути клиента. Так, по прогнозам Euromonitor International, к 2020 году продажи нательной электроники превысят триста пятьдесят миллионов штук, а экономика по принципу «здесь и сейчас» не показывает никаких признаков замедления.

### **Тренд 2. Внедрение «приценки в интернете» в офлайн-каналы**

В традиционных магазинах покупатели часто сталкиваются со сложной задачей – просмотреть все существующие на полках товары и принять решение о покупке. Маркетологам нужно помочь клиентам обнаружить и, в конце концов, купить их бренд среди такого изобилия товаров.

Сенсорная техника (например, радиомаяки, коммуникации ближнего поля (NFC), и радиочастотная идентификация (RFID))<sup>[12]</sup> решают данную проблему, привнося «приценку в интернете» в обычные магазины. Розничные продавцы (Apple Store, GameStop, Macy's) могут стратегически размещать радиомаяки в своих магазинах повсеместно. Радиомаяки могут взаимодействовать со смартфонами через использование технологии Bluetooth, при этом создавая межкомпьютерное соединение на непосредственно близком расстоянии. Таким образом, радиомаяки позволяют розничным продавцам отслеживать местоположение клиентов внутри магазина. Более того, они могут контролировать, какие отделы часто посещают покупатели и как много времени в них тратят. Также радиомаяки способствуют, чтобы розничные продавцы отправляли на смартфоны клиентов индивидуальные предложения в зависимости от их местоположения. Когда эти продавцы обладают большим количеством поведенческих данных о клиенте (например, основываясь на прошлых покупках), предложения могут стать очень персонализированными, а значит повысить вероятность покупки.

Даже, несмотря на то, что клиенты заинтересованы в целевых предложениях маркетологов, иногда они все еще ощущают потребность в оценке предложений. Следовательно, ищут больше информации в интернете. Когда информация «подтверждает» заинтересованность, потребители, в конечном итоге, принимают предложение. С помощью сенсорной техники, розничные продавцы способны без проблем облегчить этот поиск. К примеру, Burberry использует сенсорную технику в своих магазинах. Одежда в магазинах оснащена бирками с радиочастотной идентификацией (RFID), которые, когда покупатели

надевают ее, активируют зеркала в примерочной. В зеркальном отражении покупатели могут посмотреть видеоролик, в котором рассказывается о товаре. Французский супермаркет Casino, на своих продуктах располагает ярлыки коммуникации ближнего поля (NFC). Когда покупатели определяют ярлык с помощью своих смартфонов, они получают мгновенный доступ к деталям продукта.

Кроме того, Casino сопровождает своих покупателей весь путь к покупке. Покупатели могут сканировать ярлыки смартфонами, чтобы добавить продукты в свою виртуальную корзину и проверить товар.

Подход использования межкомпьютерной связности (интернет вещей) способствует простоте и непосредственности в введении опыта «приценки в интернете» в традиционный покупательский опыт. Он позволяет офлайн каналам привлекать покупателей с помощью соответствующего цифрового контента, облегчающего принятие решений о покупке, например сведения о продукте и отзывы от других клиентов. Это значительно повышает общий многоканальный опыт и, что еще важнее, помогает маркетологам улучшить продажи.

### **Тренд 3. Внедрение «приценки при осмотре товара» в онлайн-каналы**

В цифровую эпоху клиенты могут приобретать товары и услуги моментально и легко. Также они могут получить доступ к большому количеству достоверного контента, который поможет принять решение о покупке. Но онлайн-каналы, скорее всего, никогда не смогут полностью заменить офлайн-каналы. Традиционный шопинг – это использование пяти чувств для изучения товаров и услуг для совершения покупки. Более того, традиционный шопинг – это социальный образ жизни и статус; люди хотят увидеть и ждут, когда их кто-нибудь приметит во время традиционного офлайн-шопинга. Также речь идет о межлических связях, которые обычно происходят в офлайн-каналах.

Чтобы привнести притягательные преимущества офлайн-шопинга в онлайн-каналы, маркетологи могут адаптировать технику «приценки при осмотре товара». Tesco в Южной Корее является ярким тому примером. Будучи одними из самых занятых людей в мире с многочасовым рабочим днем, граждане Южной Кореи считают закупку продовольственных товаров главной проблемой. В ответ на это Tesco создает виртуальные магазины (по сути, это фон, напоминающий полки продуктовых магазинов) в таких общественных местах, как станции метро. С помощью приложения Home plus занятые клиенты могут совершать покупки смартфонами в ожидании своего поезда, просто сканируя продукт, который хотят купить. Тогда Tesco отправит продукты и доставит их сразу после того, как клиент придет домой.

Другим примером является IKEA. IKEA понимает, что клиентам сложно подобрать мебель, которая подошла бы к их жилищу. Таким образом, с помощью приложения дополненной реальности и печатного каталога IKEA помогает клиентам решить данную проблему. Расположив печатный каталог в нужном для предмета мебели месте и наблюдая его на своем экране приложения, покупатели видят, как данная мебель будет смотреться у них в квартире.

Этот подход «приценки при осмотре товара» позволяет покупателям приобретать и изучать товары в традиционных местах, используя свои чувства и межлические связи во время шопинга. Это привносит лучший офлайн-опыт в онлайн-каналы. Более того, он решает типичные проблемы, связанные с интернет-шопингом.

**СМАРТФОНЫ СТАЛИ ЛУЧШИМИ КАНАЛАМИ ДЛЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ.**

### **Оптимизация многоканального опыта с аналитикой больших данных**

В последних приложениях «приценка при осмотре товара» и «приценка в интернете» в значительной степени полагаются на мобильные устройства (телефоны и носимую электронику) в качестве основных интерфейсов для обслуживания клиентов. Помимо их роли в качестве интерфейсов, мобильные устройства также являются эффективными устройствами для сбора данных. Мобильные устройства служат мостом, соединяющим цифровой мир с офлайн-миром. В наше время маркетологи способны беспрепятственно рассматривать информацию о клиентах, которые движутся по офлайн- и онлайн-каналам, что ранее было невозможно. Большое количество данных о клиентах, которыми потенциально могут завладеть маркетологи, включает в себя демографические данные клиентов, траектории поездок клиентов в офлайн-каналах, модели просмотра онлайн-каналов, активность в социальных сетях, предпочтения в отношении товаров и акций, записи транзакций и многое другое.

Накопление данных очень важно маркетологам для оптимизации деятельности каналов. Знание о том, куда направляются покупатели и где именно они тратят время в магазине, позволяет маркетологам оптимизировать внутреннюю планировку магазина и визуальный мерчандайзинг. Понимание того, какие акции подходят для каждого индивидуального покупателя, позволяет маркетологам, исходя из этого, адаптировать свои сообщения и избежать отправки нежелательного спама. Точное знание того, где клиенты находятся в любой момент времени, помогает маркетологам привлекать их с помощью предложений в режиме реального времени. Кроме того, маркетологи могут использовать собранные данные для прогнозной аналитики. Модели отслеживания транзакций помогают прогнозировать, что клиент купит в следующий раз. Это в конечном итоге дает маркетологам возможность предвидеть будущие потребности клиентов и управлять материальными запасами.

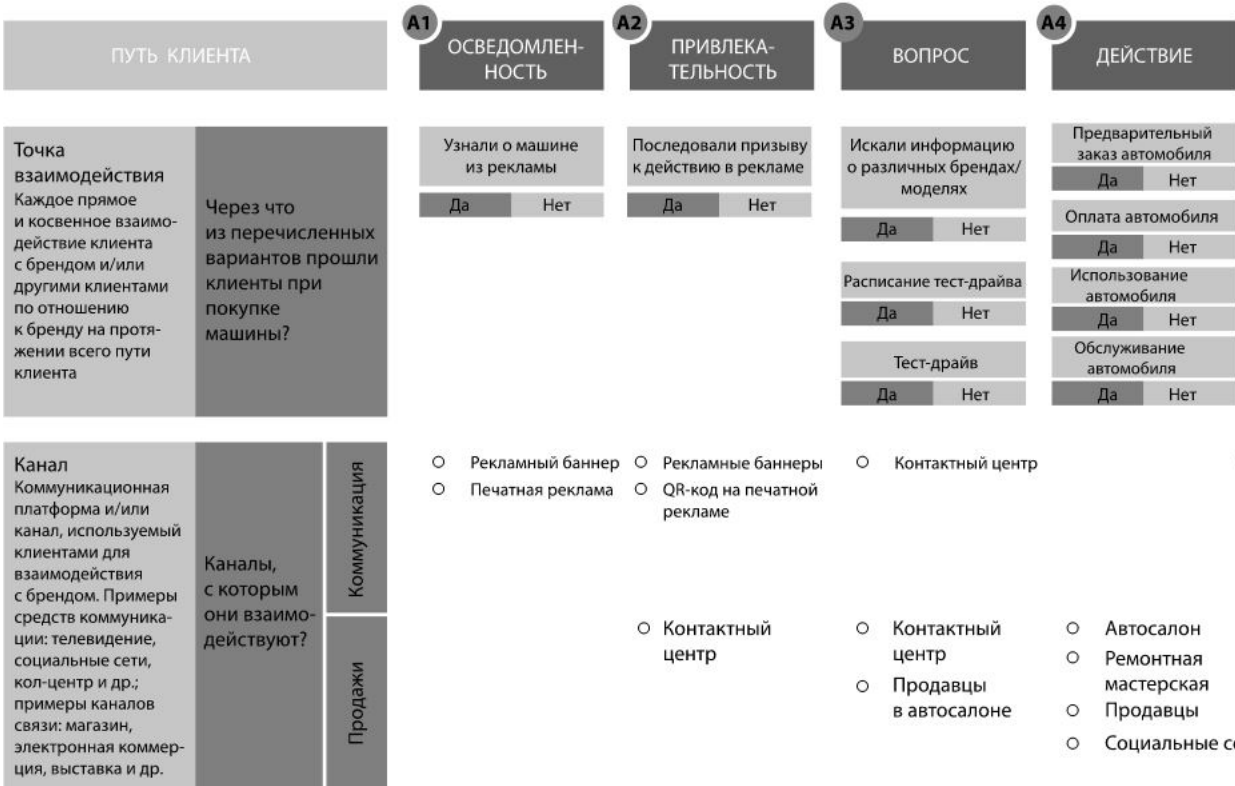
Эти тренды, связанные с мобильной коммерцией, «приценке при осмотре товара», «приценке в интернете» и аналитические каналы важны маркетологам для понимания, что они улучшают и интегрируют продажи брендов, а также каналы связи, чтобы обеспечить целостный многоканальный опыт.

**Шаг за шагом к многоканальному маркетингу**

Чтобы разработать хорошую стратегию многоканального маркетинга, маркетологам необходимо рассмотреть путь клиента на более детальном уровне. Им нужно отобразить все возможные точки соприкосновения и каналы с помощью пятичленной структуры. Поскольку существует множество различных комбинаций точек соприкосновения и каналов, изучаемых клиентами, маркетологам нужно определить наиболее популярные из них. Стратегия многоканального маркетинга должна фокусироваться на интеграции наиболее популярных каналов.

**Шаг 1. Отобразите всевозможные точки взаимодействия и каналы на пути клиента**

Первый шаг в разработке стратегии многоканального маркетинга заключается в том, чтобы отобразить всевозможные точки соприкосновения и каналы на примере пятичленной структуры (см. рис. 10.1).



### *Рисунок 10.1.*

#### *Отображение точек соприкосновения и каналов связи на пути клиента*

Точка соприкосновения определяется как каждое прямое и косвенное взаимодействие с клиентом, будь то онлайн или офлайн, с брендом и/или другими клиентами по отношению к бренду на протяжении всего клиентского пути. Обычно ее описывают как реальное действие, выполненное клиентами, когда они находятся на каждом из этапов пятичленной структуры. Например, на этапе осведомленности точки соприкосновения покупателей включают в себя знания о продукте, в то время как на этапе действия точки соприкосновения покупателей включают в себя покупку продукта, его использование и обслуживание.

При этом канал – это один из онлайн- и офлайн-факторов, используемых покупателями для взаимодействия с брендом. Вообще существует два типа каналов: коммуникационные каналы и каналы продаж. Коммуникационные каналы включают в себя те каналы, которые облегчают передачу информации и контента, такие как телевидение, печатные СМИ, социальные сети, интернет-контент, контактные центры и прочее. С другой стороны, каналы продаж включают в себя любые каналы, которые облегчают операции, например розничные торговые точки, отделы продаж, вебсайты электронной коммерции, продажи по телевидению, выставки-продажи и прочее. Иногда коммуникационные каналы и каналы продаж тесно связаны друг с другом без четкого определения ролей.

Точка соприкосновения может включать один или более каналов. Например, покупатель может узнать о продукте из различных источников: печатной рекламы, рекламных интернет-баннеров, контактных центров и продавцов. Точно так же канал может использовать различные точки соприкосновения. Контактный центр, например, может стать каналом для покупателей, где последние могут узнать что-либо о продукте, или стать каналом клиентов для размещения заказа. Эти пересекающиеся точки взаимодействия ролей и каналов важны, чтобы гарантировать клиентам, что они от начала до конца беспрепятственно и стабильно получают свой покупательский опыт.

Большое количество точек соприкосновения и каналов приводит маркетологов к большему охвату рынка для своих брендов. Но также они означают, что будет сложнее создать связную многоканальную маркетинговую стратегию. Маркетологам необходимо найти правильный баланс между охватом рынка и простотой в планировании своей многоканальной маркетинговой стратегии.

## **Шаг 2. Определение наиболее важных точек соприкосновения и каналов**

Любой отдельный клиент может выбрать другую комбинацию точек соприкосновения по нескольким каналам в определенной последовательности, которую мы называем «сценарий пути клиента». К примеру, человек, покупающий автомобиль, может увидеть рекламный интернет-баннер, кликнуть по рекламе и направиться на веб-сайт с контентом, где узнает об автомобиле больше. Кроме того, покупатель запланирует тест-драйв и после этого решит, покупать автомобиль или нет. Это один из возможных сценариев. Другой из возможных сценариев состоит в том, что клиент видит рекламу по телевизору, звонит в контактный центр, чтобы записаться на тест-драйв, и после этого решает, покупать автомобиль или нет.

Существует множество возможных сценариев, которые могут добавить сложности к практической реализации многоканального маркетинга. Обратим внимание на самые популярные. Рассмотрим принцип Парето в качестве эмпирического правила: по 20 % всех возможных сценариев, возможно, следуют 80 % покупателей. Ресурсы компании должны быть сосредоточены на создании беспрепятственного и последовательного опыта через точки взаимодействия и каналы, которые важны больше всего (см. рис. 10.2).



## Краткая характеристика сценария пути клиента

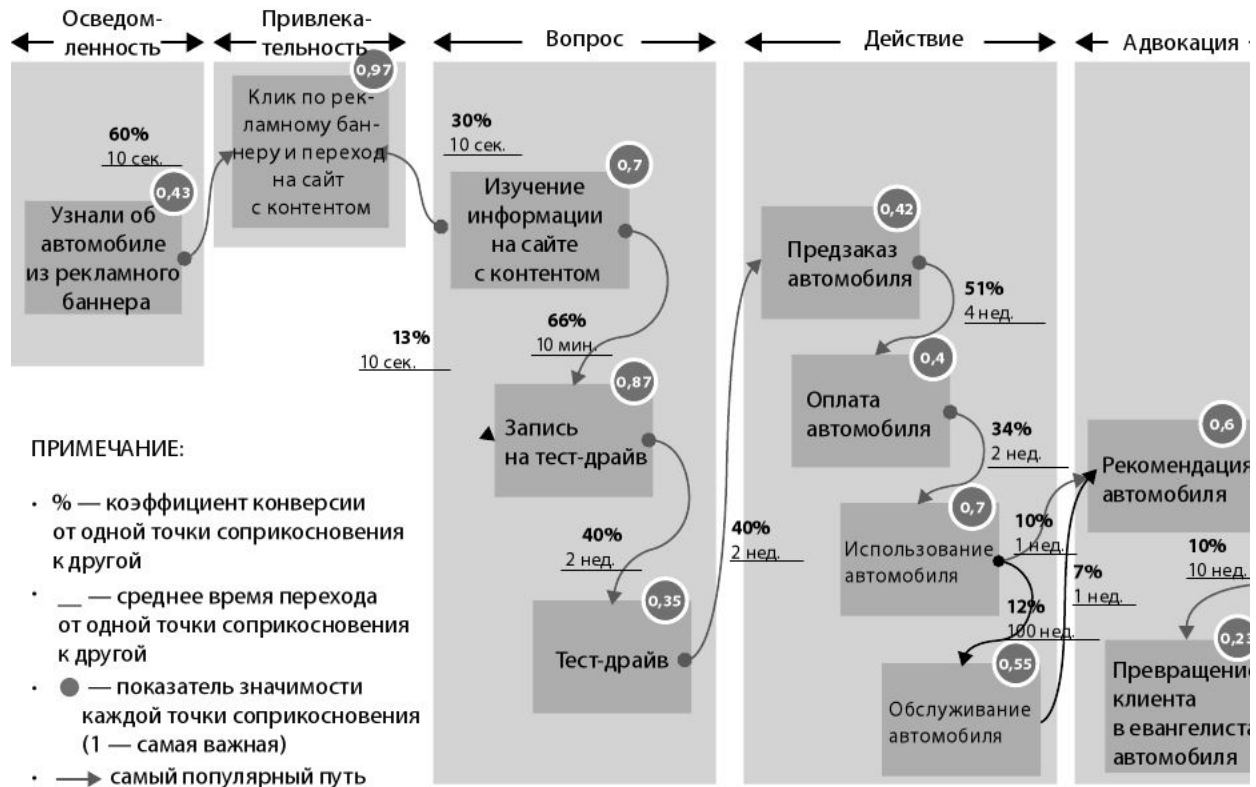


Рисунок 10.2.

Определение наиболее важных точек взаимодействия и каналов

### Шаг 3. Улучшение и интеграция самых важных точек соприкосновения и каналов

Следующим шагом является оценка и улучшение наиболее важных каналов через наиболее важные точки соприкосновения, которые определяют успех многоканального маркетинга. Также компании должны выделять дополнительные финансы на эти важные элементы.

Чтобы достигнуть действительного многоканального опыта клиента, компании также должны создать организационную структуру, которая может реализовать стратегию. Компании должны сломать организационные барьеры и соединить разные команды, ответственные за разные каналы так, чтобы они могли сотрудничать ради обеспечения беспрепятственного и последовательного опыта. Во многих случаях объединение работает лучше всего тогда, когда компании объединяют различные команды каналов вместе с целями и бюджетом. Когда они объединятся, будут беспрепятственно работать вместе для того, чтобы найти лучший способ распределения бюджета и достижения своих целей независимо от каналов. Цель становится общей: обеспечить лучший клиентский опыт, получая при этом максимальные продажи от многоканального маркетинга.

Для некоторых организаций, которые не могут объединить разные команды каналов, есть другой способ: они могут перекрестно использовать свои команды и сделать так, чтобы каждый в ней был направлен на поддержку многоканального маркетинга. Например, агенты контактного центра могут быть поощрены за свою роль в стимулировании клиентов к покупке, даже если покупка совершена на интернет-сайте. Это выравнивание стимулов гарантирует, что каждый член организации находится на борту.

### Заключение

#### Интегрирование лучших онлайн-и офлайн-каналов

Клиенты переходят от одного канала связи к другому и ждут получения беспрепятственного и последовательного опыта. Чтобы окунуться в новую реальность, маркетологи интегрируют онлайн– и офлайн-каналы в попытке стимулировать клиентов на протяжении всего пути к покупке. Маркетологи должны стремиться объединить лучшее из обоих миров – непосредственность онлайн-каналов и тесную связь с клиентом офлайн-каналов. Чтобы сделать это эффективно, маркетологам необходимо сосредоточиться на точках соприкосновения и каналах, которые действительно важны, и вовлечь работников в организацию для поддержки многоканальной маркетинговой стратегии.

<b><i>Вопросы для размышления</i></b>
---------------------------------------

Каковы самые важные точки соприкосновения с клиентом и каналы для вашего бизнеса?

Согласовали ли вы каналы для поддержания беспрепятственного и последовательного опыта?

## Глава 11

### Вовлекающий маркетинг для индекса соответствия бренда

*Использование влияния мобильных приложений, социальных CRM и геймификация*

Когда маркетологи успешно направляют клиентов с этапа *осведомленности* к этапу *действия*, они завершают так называемый цикл продаж. Понятно, что большинство маркетологов много внимания уделяют этой части на пути клиента. Однако они не должны недооценивать важность перемещения клиентов с этапа *действия* к этапу *защиты*. На самом деле этот последний шаг на пути клиента – то, что отличает цифровой маркетинг от традиционного маркетинга. В цифровой экономике сила адвокации усиливается с помощью беспрецедентного распространения мобильной связности и сообществ социальных сетей.

Превращение покупателей-новичков в лояльных сторонников бренда подразумевает под собой ряд мероприятий по привлечению клиентов. Вообще существует три популярные технологии, которые, как было доказано, увеличивают вовлеченность в цифровую эру. Первая технология включает в себя использование мобильных приложений для повышения качества обслуживания клиентов. Следующая технология включает в себя применение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)<sup>[13]</sup>, чтобы подтолкнуть клиентов к обсуждениям и представить им решения. И, наконец, использование *геймификации* помогает улучшить взаимодействие, управляя правильным набором поведенческих черт клиента. Эти три метода не являются взаимоисключающими. В действительности, маркетологи должны объединить их, чтобы достичь лучшего результата.

#### Улучшение цифрового взаимодействия с мобильными приложениями

Рассмотрим эти факты. Согласно отчету *Ericsson Mobility Report*, более чем 70 % населения мира будет владеть смартфонами к 2020 году. Кроме того, около 80 % мобильного трафика будет передаваться со смартфонов. К чему приведет этот доминирующий рынок смартфонов?

Теперь клиенты, желая выполнить сразу несколько действий, чаще всего полагаются на смартфоны. Согласно Pew Research Center, в США большинство людей, имеющих смартфоны, читают новости, делятся контентом и узнают о сообществах с помощью своих телефонов. А по данным исследования компании Deloitte, среднестатистические американцы проверяют телефон около сорока шести раз в день. В рамках постпродажного обслуживания, исследование, проведенное по заказу компании Alcatel-Lucent

#### **С ПОМОЩЬЮ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ И ТРЕХ ОСНОВНЫХ ВАРИАНТОВ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ, ПОКУПАТЕЛИ МОГУТ БЕСПРЕПЯТСТВЕННО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С БРЕНДАМИ.**

в Бразилии, Японии, Великобритании и США показало, что пользователи смартфонов предпочитают приложения для самообслуживания, нежели обращение в центр технической поддержки. Люди привязываются к своим смартфонам и всегда держат их рядом с собой. Возможно, смартфоны стали лучшими каналами для вовлечения клиентов. Следовательно, маркетологи обязаны обращаться к клиентам и привлекать их с помощью мобильных приложений для смартфонов.

Очевидно, что теперь большинство из ста лучших мировых брендов используют мобильные приложения для вовлечения своих покупателей. Эти брендовые приложения обычно обладают одним или двумя вариантами использования.

Во-первых, мобильные приложения могут выступать в качестве средств для контента (например, видеоролики и игры). Отличным примером будет приложение *Pokemon Go*, которое использует технологию дополненной реальности. В участники игры используют мобильные устройства с GPS с возможностью находить, захватывать, сражаться и тренировать виртуальных существ, покемонов, появляющихся на экране, как если бы они находились в том же реальном месте, как и игрок.

Во-вторых, мобильные приложения могут являться каналами самообслуживания, через которые покупатели получают доступ к своей учетной записи или совершают транзакции. В качестве примеров можно привести приложение *Toyota Financial Services* и приложение *Walgreens*. Приложение *Toyota*

Financial Services позволяет владельцам автомобилей Toyota управлять своими счетами, и даже совершать автомобильные платежи через приложение. Приложение Walgreens позволяет клиентам, помимо всего прочего, выписывать рецепты, печатать фотографии и вырезать купоны.

В-третьих, мобильные приложения могут быть интегрированы в основной продукт или опыт обслуживания. Приложения, запущенные производителями автомобилей, являются яркими тому примерами. Приложение My BMW Remote, к примеру, можно использовать для блокировки или разблокировки BMW. Его можно использовать для сигнала автомобиля или для включения фар, что позволяет владельцам быстрее найти свой автомобиль. Приложение Audi MMI Connect, например, имеет функцию графического направления к месту назначения, позволяющую владельцам отправлять геокодированные фотографии со своего смартфона в навигационную систему автомобиля. Еще одним примером из другой категории является приложение DirecTV, позволяющее управлять **DIRECTV** HD ресивером в вашем доме, подключенным к интернету, прямо с вашего телефона. Эти приложения синхронизируются и интегрируются с опытом клиента, использующего основной продукт.

С помощью мобильных приложений и трех основных вариантов их использования покупатели могут беспрепятственно взаимодействовать с брендами. Теперь у них в кармане есть доступ ко всем брендам. В то же время компании могут сэкономить средства, обладая самым эффективным и продуктивным каналом взаимодействия с клиентом.

Чтобы разработать хорошее мобильное приложение, маркетологи должны пройти через несколько этапов.

Первое, что они должны сделать, это определить варианты его использования, то есть цели, которые клиенты стремятся достичь с помощью приложения. Следующий этап – разработать ключевые функции и пользовательский интерфейс. И, наконец, маркетологам нужно подумать о поддержке сервера, которая необходима для того, чтобы сделать опыт клиента безупречным.

## **Шаг 1. Определение вариантов использования**

Маркетологи должны очень тщательно исследовать рынок, чтобы определить моменты недовольства клиентов, особенно в использовании их товаров и услуг. И, исходя из этих моментов недовольства, маркетологи выясняют, как приложение может решить данную проблему. Им необходимо суметь описать, как это приложение упростит жизнь клиентов.

К примеру, компания L’Oreal выяснила, что самым большим препятствием при покупке косметики в интернете является то, что покупатели не могут понять, как товар будет смотреться на них. Поэтому L’Oreal разработала приложение дополненной реальности под названием Makeup Genius, которое использует камеру смартфона в качестве виртуального зеркала, тем самым позволяя клиентам экспериментировать с подборкой товаров от L’Oreal. Покупатели могут увидеть то, как на них смотрится тот или иной продукт, и поделиться результатом в социальных сетях.

## **Шаг 2. Разработка ключевых функций и пользовательского интерфейса**

После того как будут определены варианты использования приложения, маркетологам необходимо разработать его ключевые функции. Главным трендом в мобильных приложениях является использование SoLoMo (социальное, локализованное, мобильное) стратегии, которая использует возможности смартфонов, геолокационных сервисов и социальных механик для донесения целевой аудитории правильного сообщения в нужное время и в нужном месте. Успешные брендовые приложения часто обладают функциями совместной работы и репоста (социальное), возможности на основе определения местоположения (локализованное), и возможность использовать функции на ходу (мобильное).

Отличным примером выступает приложение Nike+Run Club, которое обладает всеми социальными, локализованными и мобильными элементами. Клиенты могут отслеживать свои текущие данные о пробежке (локализованное) и получать рекомендации в ходе тренировки (мобильное). Также они могут выкладывать снимки вместе со своими текущими данными в социальные сети и делиться ими с друзьями (социальное).

Следующий шаг заключается в том, чтобы убедиться, что пользовательский интерфейс подойдет даже для людей, которые не привыкли использовать приложения. Простота приложения играет значительную роль. Оно должно быть настолько понятным, чтобы пользователям никогда не пришлось учиться его использовать.

### Шаг 3. Разработка интеграции с бэк-офисом

Большинство приложений не могут обрести самостоятельность; они являются всего лишь интерфейсом, который должен интегрироваться с серверной системой. Маркетологам нужно определить, как интегрировать его с другими элементами поддержки, на которую пользователи не обращают внимания, но имеющую большое значение для клиентского опыта.

Как правило, интеграция включает в себя операционный офис, традиционные магазины, другие каналы СМИ и партнеров со стороны. Например, приложение Walgreens позволяет своим клиентам получать медицинское обслуживание.

Пациенты могут получить рецепты на лекарства и даже провести видеоконсультацию с врачом. Чтобы убедиться в том, что опыт клиента является беспрепятственным, были приложены большие усилия. Walgreens нужно было убедиться, что приложение позволяет совершать заказы в их торговых точках. Приложение также сотрудничает с врачебной сетью **MDLive**, готовой предоставить онлайн-консультацию с доктором.

### Предоставление решений с социальной CRM

В последние годы распространение социальных сетей стало непреодолимым. The Pew Research Center сообщил, что 65 % взрослых американцев использовали социальные сети в 2015 году, хотя в 2005 году эта цифра составляла всего лишь 7 %. Согласно данным международного агентства We Are Social, в 2016 году количество пользователей социальных сетей составило два миллиарда триста миллионов человек – 31 % населения земного шара.

Брендам стало необходимо общаться со своими клиентами с помощью социальных сетей. Рассмотрим следующий факт, предоставленный ассоциацией Internet Advertising Bureau в Великобритании: около 90 % клиентов после взаимодействия с брендами в социальных сетях действительно рекомендовали бы их. Аналогичным образом исследование NM Incite показало, что покупатели, получающие положительную социальную заботу о клиентах, почти в три раза чаще становятся защитниками бренда. В таком случае социальная CRM (использование социальных сетей для управления взаимодействием бренда с клиентами и построения долгосрочных связей) станет важным инструментом для взаимодействия с клиентами.

Социальная CRM – это главный сдвиг от традиционной CRM. Пока традиционная CRM, как правило, управляется компанией, социальная CRM управляется клиентами. В традиционной CRM компании определяют связь с клиентами, используя исходящие, предпочитаемые ими каналы, такие как электронная почта и кол-центры. В социальной CRM потребители инициируют связь с входящими запросами с помощью социальных сетей. Таким образом, социальная CRM не знает часов работы и редко может быть автоматизирована; клиенты круглосуточно ждут мгновенного ответа.

Из-за особенностей социальных сетей социальная CRM является диалоговой. В отличие от традиционной CRM, являющейся более односторонней и цикличной, социальная CRM предполагает постоянный диалог – не только между брендом и покупателями, но и между покупателями в своих сообществах. Из-за социальной динамики вряд ли можно сдерживать и изолировать какие-либо проблемы. Любой человек, включая потенциальных клиентов, может увидеть ответ бренда и приступить к диалогу.

Обычно существует три основных варианта использования социальной CRM.

Первый – это слушать покупателей. Бренды могут извлекать выгоду из общих бесед в социальных сетях относительно себя.

Второй – вовлекать бренды в общие беседы. Компании могут выделить специальную команду, которая бы комментировала и влияла на обсуждения, чтобы получить более благоприятный результат.

Третий – это рассмотрение жалоб, которые потенциально приводят к кризису бренда. Ожидается, что компании будут предоставлять решения проблем покупателей до того, как эти проблемы пойдут в массы.

Социальная CRM – не то же самое, что маркетинг в социальных сетях, хотя различия между этими двумя методами размываются. Маркетинг социальных сетей включает в себя отправку сообщений и контента с помощью социальных сетей (глава 9), а социальная CRM включает в себя решение проблем клиентов. Однако, когда покупатели впечатлены результатами, хороший опыт социальной CRM может превратиться в хорошую маркетинговую кампанию. Маркетинг социальных сетей также является более динамичным в результате фрагментации социальных сетей. Таким образом, брендам необходимо

расположиться на нескольких платформах социальных сетей, чтобы охватить больше клиентов и постоянно следить за трендами новых, появляющихся платформ. Социальная CRM является относительно более стабильной, поскольку не все платформы социальных сетей подходят для продолжительного диалога.

Иногда маркетинг социальных сетей и социальная CRM сосуществуют вместе. Также они могут быть интегрированы или разделены, и каждый из вариантов имеет свои плюсы. Некоторые бренды используют разные аккаунты в социальных сетях: один для контент-маркетинга, а другой для социальной CRM. Примером такой практики являются аккаунты в социальных сетях компании Nike: @nike.com для основного аккаунта (с контент-маркетингом) и @nikesupport.com для социальной CRM. Ответственность за управление маркетингом социальных сетей и социальной CRM в организации обычно разделяется и включает разные команды, каждая со своей целью. Если в социальной CRM что-то идет не так, она может быть изолирована без ущерба для основного аккаунта в социальной сети. Слабость данного подхода заключается в том, что этот охват разделен. Аккаунт маркетинга социальных сетей обычно популярнее, чем аккаунт социальной CRM. Тональность общения с обоих аккаунтов также сложнее объединить.

Другие бренды используют одну учетную запись в социальных сетях для обеих целей. Этот подход помогает объединить охват и тональность бренда. Однако наличие единственной учетной записи представляет значительный риск для бренда. Если при рассмотрении жалобы что-то пойдет не так, это будет видно всем. Онлайн-сервис заказа еды Seamless использует единый аккаунт в **Twitter**. Учетная запись Seamless в **Twitter** делится большим количеством контента. Известно, что Seamless очень отзывчив к жалобам, размещенным в **Twitter**. Однако иногда настроение социальных сетей может измениться на негативное, например во времена кризиса, когда вышла из строя система заказов.

### **Шаг 1. Создание возможностей для немедленного реагирования**

В социальных сетях масштабы обсуждений могут быть огромными. Кроме того, не все покупатели напрямую общаются с брендами в социальных сетях. Некоторые из них обсуждают бренды со своими друзьями, не обращаясь к ним напрямую. Таким образом, социальная CRM требует алгоритма мониторинга социальных сетей для отслеживания, фильтрации и расстановки приоритетов при общении, что позволяет отделить важное от информационного шума. Алгоритм также должен быть разработан так, чтобы определить активные обсуждения, моменты, когда бренды способны вступить в дискуссию и оказать на нее положительное влияние. Он также должен иметь возможность заметить основные жалобы, которые обычно приводят к кризису бренда. Это дает компаниям возможность смягчить кризис до того, как он произойдет. У компаний есть множество видов программного обеспечения, которое может помочь им сделать это эффективно.

### **Шаг 2. Разработка и расширение возможностей для социальных CRM-агентов**

Как уже упоминалось, социальная CRM не может быть полностью автоматизированной. Социальные сети, по своей сути, являются платформами для межличностного взаимодействия. Таким образом, бренд, желающий развивать социальную CRM-платформу, должен набирать и развивать социальных CRM-агентов, которые могут правильно представить бренд с высоким уровнем эмпатии. Агенты должны обладать личностными и мировоззренческими качествами, отражающими позицию их бренда. Эти агенты должны обучаться общению с клиентами от имени бренда.

Поскольку обсуждения в социальных сетях неоднородны, социальные агенты по заботе о клиентах должны быть наделены тщательно разработанной базой знаний. База должна содержать описание возникших ранее проблем и их решения, что должно быть ориентиром для агентов. Агентам также следует делиться своими личными историями друг с другом, чтобы процесс обучения проходил быстрее. Они часто не могут сразу дать ответ на вопрос, поскольку необходимо координировать свои действия с другими подразделениями, которые ответственны за предоставление ответов. Поэтому агенты должны быть тесно связаны с системой для координации с другими подразделениями организации.

### **Шаг 3. Усиление привлечения сообществ**

Компании должны понимать, что в долгосрочной перспективе реагирование на все обсуждения в социальных сетях станут невыполнимой задачей. Изменение мировоззрения – это переход от

традиционной CRM «один к одному» к социальной «многие ко многим» CRM. Вместо того чтобы самим участвовать в обсуждениях, компании должны привлечь добровольных лояльных защитников.

Иногда позволить лояльным защитникам реагировать на негативные комментарии – значит помочь бренду. Поскольку простые пользователи вызывают больше доверия, им, вероятнее всего, поверят. В конце концов, социальная CRM должна быть платформой для самосовершенствования, которая бы соединяла клиентов внутри сообщества. Ко многим созданным благодаря социальным CRM сообществам, добавляется элемент геймификации, который служит в качестве награды за вклад в это сообщество. К примеру, Cisco разработала сообщества, которые состоят из экспертов и специалистов по ИТ. Затем эти сообщества становятся интернет-системой поддержки, которая может ответить на вопросы других членов сообщества. Задействованные члены сообщества награждаются очками репутации и значками.

### **Направление к желаемому поведению с помощью геймификации**

Геймификация (использование принципов игры в неигровом контексте) – это эффективный метод для увеличения вовлеченности клиентов. В основном она используется в двух основных контекстах создания вовлеченности: программы лояльности и клиентские сообщества. Несмотря на разницу во мнениях, использование геймификации в последнее время все больше растет. Опрос, проведенный Pew Research Center среди одной тысячи технических специалистов и критиков, показал, что 53 % согласились с высказыванием о том, что к 2020 году геймификация будет являться основным методом, в то же время 42 % согласились с тем, что ее влияние будет расти только в определенных областях.

Самую раннюю форму геймификации для программ лояльности можно увидеть в программах для постоянных клиентов авиакомпаний, которые поощряют клиентов использовать одну и ту же авиакомпанию для своих путешествий. Клиентам авиакомпании предлагают зарегистрироваться в программе для часто летающих клиентов, чтобы накапливать баллы и бонусные мили, которые можно будет обменять на авиабилеты или другие товары и услуги. Чтобы мотивировать клиентов накапливать баллы, большинство программ предполагают различные уровни. Самый высокий уровень, часто называемый элитным, ассоциируется с более высоким статусом, которому полагаются больше привилегий, чем любым другим.

Геймификация также широко используется в клиентских сообществах в интернете. Например, TripAdvisor использует геймификацию для увеличения вовлеченности клиентов. В то время как в программах лояльности клиентов стимулируют бонусными баллами, в клиентских сообществах их мотивируют очками репутации, также известными как значки. Опираясь на созданный пользователями контент, TripAdvisor должен быть уверен в стабильном пополнении новыми, качественными отзывами.

Для этого TripAdvisor раздает авторам отзывов эмблемы **TripCollective**, чтобы этим самым признать их вклад в сообщество. Авторам рекомендуется писать как можно больше отзывов для того, чтобы увеличить свой статус. Существует шесть уровней, начиная от уровня «новичок» (один отзыв) и заканчивая уровнем «главный специалист» (более чем пятьдесят отзывов). Также существуют специальные значки – экспертные значки (для отзывов, написанных только в одной категории услуг, такие как отели, рестораны и развлечения) и паспортные значки (для отзывов, которые написаны хотя

### **БРЕНДАМ СТАЛО ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМО ОБЩАТЬСЯ СО СВОИМИ КЛИЕНТАМИ С ПОМОЩЬЮ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ.**

бы по двум направлениям). Также авторам отзывов присылают на электронную почту их рейтинг в сравнении с другими авторами и призывают писать больше, что повысит рейтинг. Эти игровые принципы, такие как награждение клиентов за выполнение заданий или вовлечение в соревнование за более высокий рейтинг, гарантированно очень эффективны для построения непрерывного взаимодействия.

Существует несколько причин, по которым геймификация является идеальным инструментом для взаимодействия. Во-первых, геймификация использует человеческие желания для достижения более высоких целей и признания достижений. Некоторых покупателей мотивируют награды, а некоторых – самореализация. Как и в играх, существует определенный уровень зависимости, который подталкивает к достижению более высоких уровней. Таким образом, покупатели имеют непрерывное взаимодействие с компаниями, что создает между ними сильное соответствие друг другу.

Более того, для геймификации характерна сильная подконтрольность. Награды начисляются покупателям, когда они совершают определенные операции, например покупают больше продуктов или задействуют друзей. Поскольку привилегии привязаны к уровню клиентов, компании дают более ценные

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: 1. Дипломы, курсовые, рефераты...**

**2. Диссертации и научные работы.**

**Тематика любая: МАРКЕТИНГ, техника, экономика, менеджмент, биология...**

награды только тем, кто действительно их заслуживает. То есть нужно еще учитывать и маркетинговый бюджет компании могут точно предусмотреть, как много нужно потратить, чтобы получить определенную сумму дохода. Баллы и мили, связанные с выкупаемыми наградами, являются формой виртуальной валюты, которая также крайне поддается контролю. Для компаний выданные баллы приравниваются к денежным обязательствам, находящимся на бухгалтерском балансе.

Самое главное, что геймификация согласуется с конвергентными технологиями в цифровой экономике. Геймификация – это разумный способ для сбора данных о клиентах, как транзакционных, так и не транзакционных, которые полезны для адаптации и персонализации. Сам уровень клиентов помогает компаниям сосредоточиться на своих самых важных клиентах. Анализ больших данных также позволяет понять покупательские модели поведения, которые полезны для автоматизации маркетинга (например, в персональных продажах и продажах сопутствующих товаров повышения суммы продажи).

Чтобы использовать геймификацию для вовлечения клиентов, маркетологи обычно следуют трем основным шагам. Необходимо определить цели с точки зрения действий клиентов, на которые маркетологи хотят их спровоцировать с помощью геймификации. После установления целей маркетологи должны определиться, как клиенты смогут функционировать в программе геймификации и как будут двигаться вниз и вверх по уровням. На каждом покупательском уровне маркетологам необходимо предоставить определенные группы признаний и наград, которые будут стимулировать клиентов получать все более высокие уровни.

### **Шаг 1. Определение побуждающих действий**

Существует несколько действий, на которые программа геймификации хочет повлиять. Когда покупатели выполняют необходимые действия, они получают баллы. Самыми распространенными действиями, на которые пытаются повлиять маркетологи, являются транзакционные действия, покупки, рефералы<sup>[14]</sup> и платежи. Чем больше клиенты покупают, тем больше очков они получают. В наградах Starbucks покупки прибавляют звезды, которые покупатели могут обменять на бесплатную еду и напитки. Программа геймификации также побуждает клиентов к подключению рефералов. Например, Uber предоставляет бесплатные поездки или пополнение счета клиентов, если они пригласят друзей зарегистрироваться и ездить с Uber. В случае с LendUp (интернет-кредитор, который предоставляет кредиты клиентам с плохой кредитной историей или тем, кому просто не дают кредит) клиентам рекомендуется погашать кредиты вовремя, что позволяет заработать баллы.

Маркетологи также могут поощрять своих клиентов выполнять не транзакционные задачи. Как обсуждалось ранее, программа геймификации также может мотивировать клиентов к написанию отзывов. Top Reviewer Rankings компании Amazon и их «Зал славы» определяют покупателей, которые активно писали отзывы. Также клиентов можно подтолкнуть поделиться личной информацией. К примеру, программа Starbucks Rewards раздает бесплатные напитки на день рождения клиента, тем самым стимулируя клиентов рассказать, когда у них день рождения. Маркетологи также могут награждать клиентов за развитие лучших привычек и изменение поведения. Например, LendUp награждает баллами заемщиков за просмотр обучающих видеороликов о том, как улучшить свою кредитную историю. Начиная компания под названием AchieveMint дает баллы (которые можно обменять на товары или деньги) за участие в здоровых видах деятельности, которые отслеживает с помощью приложений для здоровья. Созданный в Сингапуре стартап Play moolah учит детей тому, как лучше управлять денежными средствами с помощью игрового движка.

### **Шаг 2. Определение зачислений и уровней клиентов**

Некоторые компании автоматически регистрируют всех покупателей, как только клиенты получают свои первые баллы, сделав первую покупку, или когда клиенты предоставляют личные данные при регистрации. После регистрации клиентам предлагается выполнить дополнительные действия, которые повлияют на статус. Большинство компаний классифицируют статус клиента по уровням (бронзовый, серебряный, золотой), чтобы лучше управлять характером взаимоотношений и расходами. Каждый уровень ассоциируется с определенными привилегиями и, следовательно, определенными затратами на обслуживание. С помощью уровней компании также стремятся увеличить пожизненную ценность клиента и сконцентрироваться на клиентах, являющихся наиболее ценными. Поэтому люди, получая лучшее



обслуживание из-за достижения высокого статуса, чувствуют себя ценными. Поскольку пожизненная ценность и затраты на обслуживание могут быть оценены, компании могут измерять прибыльность каждого отдельного клиента.

Например, Sephora, французская сеть косметических магазинов, предлагает трехуровневую программу. Самый низкий уровень называется Beauty Insider, который позволяет покупателям зарегистрироваться без совершения покупки. Даже на самом низком уровне Sephora предлагает бесплатный подарок на день рождения и бесплатные уроки красоты. Чтобы перейти на следующие два уровня – VIB (Очень важный Beauty Insider) и VIB Rouge, покупателям необходимо приобрести продукцию Sephora на определенную сумму.

Уровни клиентов также позволяют компаниям детально отслеживать прогресс каждого отдельного покупателя с точки зрения денежной стоимости и индекса соответствия. С точки зрения пути клиента, статусы покупателей служат ориентиром, чтобы определить, в каком диапазоне *от действия к защите* находится клиент. Чем выше статус, тем больше клиенты вовлечены и скорее становятся защитниками бренда. Следовательно, распределение по уровням позволяет компаниям определить самые активные и неравнодушные группы покупателей и превратить их в защитников бренда.

Чтобы непрерывно мотивировать клиентов и в то же время управлять расходами, некоторые компании применяют систему наказаний, из-за которой уровень клиентов может понизиться или даже совсем пропасть. К наказаниям приводят случаи, например, когда клиенты теряют свою активность на протяжении какого-то периода времени, не доходят до определенной точки порогового показателя или срок использования баллов уже истек. Этот игровой механизм необязателен для компаний в зависимости от характеристик клиента и затрат на программу.

### **Шаг 3. Определение признания и наград**

Следующим шагом является назначение определенных привилегий, на которые клиенты имеют право при прохождении на определенный уровень. Хорошей привилегией является эксклюзивный доступ, что становится невозможным без участия в программе и достигается только для покупателей определенного уровня. Это может быть доступ к лучшим товарным предложениям или скидкам. К примеру, LendUp предлагает владельцам высокого уровня кредиты с более низкими ставками. Это может быть и доступ к эксклюзивным товарам и услугам, как, например, VIB сети Sephora к новым

КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ПОНИМАТЬ, ЧТО В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ  
РЕАГИРОВАНИЕ НА ВСЕ ОБСУЖДЕНИЯ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ СТАНУТ  
НЕВЫПОЛНИМОЙ ЗАДАЧЕЙ.

товарам. Также это может относиться к определенному каналу взаимодействия с клиентом (например, выделенная очередь в кол-центре или выделенный обслуживающий персонал для клиентов высокого статуса).

Еще одним растущим трендом в организации системы награждения является тенденция к мгновенному вознаграждению – награды, которые можно сразу же обменять, не накапливая их. Например, Orbitz позволяет клиентам сразу обменять свои баллы (называющиеся орбаксами) и пополнить счет или сохранить их на потом. Иногда мгновенное вознаграждение отдается без какой-либо уровневой системы. Классическим примером этого является Happy Meal от McDonald's, при покупке которого вы приобретаете бесплатные коллекционные игрушки.

### **Заключение. Мобильные Приложения, социальная CRM и геймификация**

Чтобы помочь клиентам перейти от покупки к адвокации бренда, маркетологам необходима серия тактик по вовлечению клиентов. Существуют три популярные техники, которые доказали свою эффективность в увеличении вовлеченности в цифровую эпоху.

Во-первых, маркетологи могут использовать мобильные приложения для улучшения цифрового обслуживания клиентов.

Во-вторых, маркетологи могут использовать социальную CRM для вовлечения покупателей в обсуждения и предоставление решений.

И, наконец, в-третьих, маркетологи могут использовать геймификацию для того, чтобы управлять необходимыми наборами поведения клиентов.

<b><i>Вопросы для размышления</i></b>
---------------------------------------

Как мобильные приложения, социальная CRM и геймификация могут помочь привлечь ваших клиентов?

Каковы проблемы исполнения программ вовлечения клиентов в вашем бизнесе?

## ЭПИЛОГ

### Добраться до WOW!

Техасский предприниматель Джиа Джианг боится отказов. Он несколько раз не смог получить финансирование для своего технологического стартапа. Чтобы преодолеть свой самый большой страх, Джианг решил составить список из ста самых абсурдных просьб и столкнуться с отказами лицом к лицу. После нескольких дней успешной терапии отказами, Джианг отправился в кофейню Krispy Kreme на очередной сеанс, но его миссия провалилась.

Джианг попросил продавщицу Krispy Kreme Джеки Браун приготовить коробочку пончиков в форме олимпийских колец, которая сделала все именно так, как он просил. Джеки даже правильно расположила пончики по цветам. Вместо того чтобы получить в ответ отказ и насмешку, Джианг испытал момент **WOW!** Запись данного случая (<https://www.youtube.com/watch?v=7Ax2CsVbrX0>) собрала на YouTube более пяти миллионов просмотров. **WOW bold'om!**

## Что такое WOW?

Из истории Джианга мы узнали, что **WOW** – это выражение, произнесенное клиентом тогда, когда он от удивления теряет дар речи. Также мы узнаем, из каких трех характеристик состоит **WOW**. Во-первых, **WOW** – это *удивление*. Когда человек имеет определенные ожидания, но что-то превосходит их, появляется **WOW**-момент. Отклонение от ожидаемого результата – это то, что способствует появлению **WOW**. Во-вторых, **WOW** представляет собой личное явление и может быть вызвано только у человека, испытывающего это чувство. Если бы Джианг не обратился со странной просьбой, он бы столкнулся с обычным обслуживанием в Krispy Kreme.

Скрытая тревога человека во время исполнения чего-либо способствует появлению **WOW**-момента. К сожалению, не все клиенты говорят напрямую о том, чего они хотят. И, наконец, **WOW** – *заразительная вещь*. Тот, кто испытает момент **WOW**, будет защищать и распространять хорошую новость для других людей. В случае с Джиангом Krispy Kreme получили бесплатную рекламу, заполучив пять миллионов человек из-за своего особенного обслуживания. Этот фактор не происходит ежедневно в нашем бизнесе обслуживания клиентов. Но когда появляется такая возможность, нужно всегда воспользоваться его вирусным эффектом. **WOW**-факторы – это то, что в конечном счете приводит клиентов к бренд-адвокации.

Судя по характеристикам, эффект **WOW** происходит случайно. Могут ли компании и бренды намеренно создать этот эффект? Ответ: да, могут.

В Маркетинге 4.0 мир, где предметами торговли являются отличные товары и превосходные услуги, **WOW**-фактор – то, что отличает бренд от его конкурентов. Можно разработать стратегию, наладить инфраструктуру и процессы и обучать людей приносить **WOW**-эффект с помощью пятичленной структуры.

## **Насладитесь, испытайте, втягивайтесь: WOW!**

На пути клиента компании и бренды должны активизировать свой творческий потенциал и улучшить взаимодействие с клиентами. С точки зрения покупателя, существуют три уровня: наслаждение, опыт и вовлеченность.

Те компании и бренды, которые фокусируются на качестве продукции, с легкостью доставят *удовольствие* своим клиентам. Они концентрируются на создании товаров и услуг, которые отвечают потребностям и желаниям клиентов.

Но те, которые двигаются дальше, обеспечат убедительным клиентским опытом поверх товаров и услуг. Они улучшают взаимодействие клиента с моделью обслуживания и создают различие между магазинным и цифровым покупательским опытом.

В конечном итоге, те, кто практикуются на самом высоком уровне, лично привлекают клиентов и позволяют им проявить себя. Они разрабатывают меняющую жизнь персонализацию, что является высшей точкой клиентского опыта, которая обращается к личным страхам и желаниям покупателей.

## А вы готовы к WOW-эффекту?

Выигрышные компании и бренды – те, которые не оставляют **WOW**-моменты на долю случая. Они намеренно создают **WOW**-эффект. Они продуктивно направляют клиентов от *осведомленности* к *защите*. Они творчески усиливают взаимодействие с клиентами от удовольствия к опыту и вовлеченности. Вы одна из таких компаний?

## Благодарности

*Маркетинг 4.0* создавался в течение шести лет. За этот период времени в завершение данной книги внесли свой вклад многие люди. Авторы хотели бы поблагодарить WOW-команду в MarkPlus Inc, которая проводила исследования, и бесчисленное количество часов занималась мозговым штурмом вместе с авторами: Йосанова Савитри, Венди Чандра, Сесилия Херманто, Кевин Леонард, Куинси Вонгсо, Эдвин Харди, Эдриан Худионо, Эвита Тания, Шабрина Аннисарасиик, Андре Анггада и Факриза Пратхама.

Также мы хотели бы поблагодарить руководителей MarkPlus Inc. (а именно Совет), которые привнесли свои мысли и энергию в книгу: Майкла Хермавана, Джеки Муссри, Тауфика, Хендру Варсита, Виви Джерико, Стефани Хермаван и Энца.

И последнее, но не менее важное: мы хотели бы выразить благодарность команде компании Wiley – Ричарду Наррамору, Тиффани Колон, Джоселин Квятковски – тем, кто позволили нам поделиться с миром *Маркетингом 3.0* и *Маркетингом 4.0*.

## Эпилог

### От Маркетинга 3.0 к Маркетингу 4.0

В течение последних шести лет маркетологи, с которыми мы встречались по всему миру, просили нас о продолжении Маркетинга 3.0. Учитывая динамику маркетинга, многие считали, что Маркетинг 4.0 находится в стадии разработки.

В Маркетинге 3.0 мы говорили о серьезном переходе от маркетинга, ориентированного на продукт (1.0) к маркетингу, ориентированному на покупателя (2.0), и, наконец, к маркетингу, ориентированному на человека (3.0). В Маркетинге 3.0 мы наблюдали, как клиенты превращаются в полноценных людей, обладающих разумом, сердцем и духом. Следовательно, мы утверждали, что будущее маркетинга лежит в создании товаров, услуг и культуре компании, которые охватывают и отражают человеческие ценности. С момента выхода книги в 2010 году многие маркетологи переняли принципы Маркетинга 3.0. Книга была настолько сильно признана во всем мире, что ее перевели на двадцать четыре языка, не считая английского, во всем мире.

Через год после публикации книги мы построили Музей Маркетинга 3.0 в Убуд, Бали. Этот музей был построен при поддержке трех принцев Убуда: Чокорда Где Путра Сукавати, Чокорда Где Ока Сукавати и Чокорда Где Рака Сукавати. Убуд, со своей аурой духовности, является отличным местом для первого такого рода музея маркетинга. В музее мы специально отбираем вдохновляющие случаи, произошедшие с маркетологами, компаниями и маркетинговыми кампаниями, которые строятся на основе человеческих ценностей. Контент собран в современной многоэкранной инсталляции. В последние годы музей был модернизирован с помощью современных технологий, таких как дополненная реальность и виртуальная реальность.

На самом деле много чего произошло с тех пор, как мы написали Маркетинг 3.0, особенно с точки зрения технологических достижений. Технологии, которые мы наблюдаем сегодня, не являются новыми. Но в последние годы они сближаются, а суммарное влияние этого сближения повлияло на маркетинговую практику во всем мире. Теперь тренды строятся отсюда: экономика совместного потребления, экономика по принципу «здесь и сейчас», многоканальное интегрирование, контент-маркетинг, социальная CRM и многое другое.

Мы считаем, что конвергенция технологий наконец приведет к конвергенции цифрового и традиционного маркетинга. В высокотехнологичном мире люди стремятся к человеческому общению. Чем больше мы общаемся, тем сильнее хотим, чтобы для нас что-то делали. Опираясь на аналитику больших данных, товары становятся более персонализированными, а услуги – более личными. В цифровой экономике главное – использовать эти парадоксы.

В этот переходный период требуется новый маркетинговый подход. И поэтому мы представляем Маркетинг 4.0 как естественный переход от Маркетинга 3.0. Основной посыл данной книги заключается в том, что маркетинг должен адаптироваться к изменениям пути клиента в цифровой экономике. Роль маркетологов заключается в том, чтобы направлять клиентов на всем их пути от осведомленности к адвокации.

Первая часть книги является результатом наших наблюдений за миром, в котором мы живем. Мы начинаем с принятия трех основных сдвигов, которые формируют мир. Мы движемся дальше, исследуя то, как связность в корне изменила человеческую жизнь. Более того, мы более глубоко изучаем основные цифровые субкультуры, а именно молодежь, женщин и киберграждан, которые послужат основой для совершенно нового вида клиентов.

Во второй и основной, части книги обсуждается то, как маркетологи могут повысить производительность путем понимания пути клиента в цифровую эпоху. В этой части вы найдете новый набор маркетинговых показателей и совершенно новый взгляд на нашу маркетинговую практику. Также мы углубимся в рассмотрение нескольких ключевых отраслей и узнаем о том, как реализовать идеи Маркетинга 4.0 в данных отраслях.

И наконец, третья часть книги детально описывает основные тактики Маркетинга 4.0. Мы начинаем с человекоцентристского маркетинга, который направлен на очеловечивание брендов путем приписывания ему личностных характеристик. Затем мы более подробно изучаем контент-маркетинг для создания диалога с клиентами. Кроме того, мы также описываем то, как маркетологи могут использовать



многоканальный маркетинг для увеличения продаж. И напоследок мы углубляемся в концепцию вовлечения клиентов в цифровую эпоху.

В сущности, Маркетинг 4.0 описывает углубление и расширение ориентированного на человека маркетинга, чтобы охватить каждый аспект путешествия клиента. Мы надеемся, что эта книга подарит вам вдохновение и идеи и вы решите присоединиться к нам в переопределении сущности маркетинга в последующие годы.



notes

## Примечания

Краудсорсинг (англ. crowdsourcing) – привлечение для выполнения работы большого числа добровольцев.

Маркетинг (англ. marketing) выделяет в своем названии англ. слово market – рынок.

Ближняя бесконтактная связь (англ. near field communication, NFC) – технология беспроводной передачи данных малого радиуса действия для возможности обмена данными между устройствами на расстоянии около 10 см.

«Речь в лифте» – лаконичный текст, служащий для представления компании потенциальному клиенту или партнеру.

Адвокация – привлечение новых покупателей с помощью уже существующих, которые твердо отстаивают уже полюбившийся им бренд.

Индекс лояльности NPS (англ. Net Promoter Score) – индекс определения приверженности потребителей товару или компании.



Аббревиатура YWN с английского расшифровывается как Youth (молодежь), Women (женщины), Netizens (киберграждане).

Кибербуллинг (англ. cyberbullying) – это травля, оскорбления или угрозы, высказываемые жертве с помощью средств электронной коммуникации.

Рентабельность капитала (англ. return on equity, ROE) – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации.

Возврат маркетинговых инвестиций (англ. return on marketing investment, ROMI) – коэффициент прибыли, полученной вследствие затрат на маркетинговую активность.

В маркетинге пожизненная ценность клиента (customer lifetime value, CLV или часто CLTV), пожизненная ценность (life-time value, LTV) – это предсказание чистого дохода, связанного со всеми будущими отношениями с клиентом. Модель предсказания может иметь разные уровни изощренности и точности, варьирующиеся от приблизительных, эвристических, до сложных, использующих техники предикативного анализа.

Радиочастотная идентификация (англ. radio frequency identification, RFID) – способ автоматической идентификации объектов, в котором посредством радиосигналов считываются или записываются данные, хранящиеся в так называемых транспондерах, или RFID-метках.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (англ. customer relationship management, CRM) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами, в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов.

Реферал (англ. referral) – участник партнерской программы, зарегистрировавшийся по рекомендации другого участника.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

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

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).