

"Quyển sách không thể bỏ qua" - Sir Martin Sorrell, chủ tịch tập đoàn WPP



# THẤU HIỂU NGƯỜI MUA GIẢI MÃ TĂNG TRƯỞNG

Một tựa sách tiếp thị  
kinh điển của tập đoàn TNS

**SIEMON SCAMELL - KATZ**

Cha đẻ của ngành Nghiên cứu hành vi mua sắm

WeCrea+e



NHÀ XUẤT BẢN  
VĂN HÓA - VĂN NGHỆ TP.HCM



## Tác giả SIEMON SCAMELL - KATZ

Siemon Scamell-Katz là người tiên phong và một trong ba chuyên gia hàng đầu thế giới về mảng hành vi người tiêu dùng và là cha đẻ của ngành nghiên cứu hành vi mua sắm. Năm 2007, tập đoàn TNS mua lại ID Magasin, công ty riêng của ông thành lập từ năm 1991, để biến thành Center of Excellence for shopper behaviour cho TNS Retail & Shopper.

Siemon Scamell-Katz còn tham gia giảng dạy và thuyết trình ở nhiều trường Đại học và hội thảo uy tín. Ông cũng là một diễn giả tại Ted Talks, xem thêm bài nói của ông tại đây:



# **THẤU HIỂU NGƯỜI MUA GIẢI MÃ TĂNG TRƯỞNG**

**THE ART OF SHOPPING – How we shop and Why we buy**

Copyright © Siemon Scamell-Katz

Copyright © LID Publishing Limited 2012

All Rights Reserved including the right of preproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with **LID Publishing** - 1 Mercer Street, London, WC2H 9QJ, United Kingdom.

Xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa **LID Publishing** và Công ty Cổ phần **WeCreate**.

Bản quyền tiếng Việt © WeCreate, 2015.

Mọi sao chép, trích dẫn phải có sự đồng ý bằng văn bản của chủ sở hữu.

SIEMON SCAMELL- KATZ

# THẤU HIỂU NGƯỜI MUA GIẢI MÃ TĂNG TRƯỞNG

Quang Minh & Việt Dũng *dịch*



NHÀ XUẤT BẢN  
VĂN HÓA - VĂN NGHỆ TP.HCM

WeCrea<sup>+</sup>e

# MỤC LỤC

Thông cáo báo chí của tập đoàn TNS về việc ra mắt quyển sách

“Thấu hiểu người mua, giải mã tăng trưởng”

(tựa gốc “The Art of Shopping”). 5

KHỞI ĐẦU 10

1. Bước vào thị trường 33

2. Đi mua sắm 44

3. Nhìn qua lớp kính 69

4. Hành trình khám phá 84

5. Chúng ta nhìn thấy những gì 113

6. Mua món đồ đó 143

7. Thói quen 164

8. Vấn đề về lựa chọn 184

9. Lựa chọn và sử dụng 214

10. Tạo ra sự lôi cuốn và củng cố ký ức 229

11. Tương lai sẽ tới đâu? 244

LỜI CẢM ƠN 260

# Thông cáo báo chí của tập đoàn TNS về việc ra mắt quyển sách “Thấu hiểu người mua, giải mã tăng trưởng” (tựa gốc “The Art of Shopping”).

**London, 26 Tháng Tư, 2012** – Một tựa sách mới được ra mắt hôm nay sẽ làm sáng tỏ cách chúng ta mua hàng, nguyên do của các quyết định và điều gì kích thích những hành động đó. Được viết bởi chuyên gia phân tích người mua hàng đầu và Giám đốc tư vấn toàn cầu của TNS, Siemon Scamell-Katz, quyển sách này đúc kết thành quả trong 20 năm của các nghiên cứu tiên phong, từ việc quay phim hành vi người mua trong cửa hàng đến các thí nghiệm quét não, để thật sự thấu hiểu hành vi mua hàng trên khắp thế giới.

“Hầu hết chúng ta nghĩ chúng ta hiểu lý do và cách thức bản thân mua hàng. Các nhà sản xuất và bán lẻ cũng

nghĩ vậy. Thực tế chúng ta chỉ biết rất ít. Quyển sách này gói gọn thành quả của 20 năm quan sát và nghiên cứu, khiến nó cực kỳ hữu ích cho tất cả những người muốn hiểu quy trình mua hàng và thậm chí vô giá với những thương hiệu và nhà bán lẻ” – Ngài Martin Sorrell, CEO của WPP nhận xét.

Quyển sách này cũng kiểm chứng lại những hiệu quả thật sự trong những nỗ lực thuyết phục người mua của các thương hiệu. Bằng giọng văn giản dị và trực quan, nó sẽ trả lời một số thắc mắc thường trực của người tiêu dùng và nhà bán lẻ:

- Tại sao chúng ta mua hàng?
- Liệu chúng ta có thật sự kiểm soát các quyết định của mình? Nếu không, vậy ai là người kiểm soát?
- Những lựa chọn của chúng ta có dễ phán đoán không?
- Điều gì khiến chúng ta lựa chọn một thương hiệu cụ thể?
- Trải nghiệm mua hàng sẽ phát triển ra sao trong tương lai?

“Việc tạo ra một thương hiệu thành công ở quy mô toàn cầu là một thách thức thật sự trong bối cảnh hiện nay khi 80% các sản phẩm mới đều thất bại chỉ sau 3 năm được giới thiệu. Tuy nhiên, có một cách để tìm ra công thức thành công – đó là việc xây dựng sự thấu hiểu



chắc chắn về hành vi người mua,” – chia sẻ của tác giả Scamell-Katz.

Siemon Scamell-Katz đã tiên phong trong rất nhiều phương pháp phân tích hành vi người tiêu dùng như việc quay phim trong cửa hàng và sử dụng công nghệ eye-tracking. Ông ấy hiện là Giám đốc tư vấn toàn cầu trong mảng Retail & Shopper của TNS và đang làm việc với rất nhiều khách hàng để định hướng kế hoạch tăng trưởng dựa trên việc tạo ra những ảnh hưởng với người mua hàng.

Tại TNS, Siemon vẫn đóng vai trò tiên phong trong ngành nghiên cứu thị trường với việc tận dụng tối đa giá trị của các công nghệ mới như fMRI, thiết bị quét não và thực tế ảo (VR) để khám phá hành vi của người mua. Trong quyển sách này, Siemon sẽ chia sẻ những thấu hiểu mà ông đã phát triển được trong những dự án với những thương hiệu hàng đầu như Debenhams, Dorothy Perkins, Next, McDonald's, Nestlé, Coca-Cola, Lancôme và ngay cả James Bond.

### **Về tác giả**

Siemon Scamell-Katz là một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới trong mảng hành vi người tiêu dùng. Khách hàng ông từng làm việc gồm có Coca-Cola, Unilever, SABMiller, Procter & Gamble; Tesco, Asda, và các nhãn hàng nữ giới như Neutrogena, Oil of Ulay, cũng như thương hiệu cao cấp Christian Dior.

Trong những năm cuối của tuổi hai mươi, Siemon sáng lập công ty nghiên cứu thị trường ID Magasin – sau này được TNS mua lại và trở thành một phần của tập đoàn nghiên cứu thị trường lớn nhất thế giới, thuộc tập đoàn WPP. Hiện nay Siemon đang giữ vị trí Giám đốc tư vấn toàn cầu tại TNS Retail & Shopper. Bên cạnh việc theo đuổi những dự án tiên phong trong việc phân tích hành vi người mua, ông còn thường xuyên diễn thuyết tại các hội nghị quốc tế để chia sẻ những thấu hiểu mang tính đột phá về thói quen và nhu cầu người tiêu dùng.

## **VỀ TNS**

TNS tư vấn khách hàng để phát triển những chiến lược tăng trưởng cụ thể xung quanh việc thâm nhập thị trường mới, sáng tạo, chuyển đổi thương hiệu và quản trị stakeholder, dựa trên nền tảng chuyên môn vững chắc và các giải pháp dẫn đầu thị trường. Có mặt trên 80 quốc gia, TNS có nhiều cuộc trao đổi với người tiêu dùng toàn thế giới hơn bất kỳ ai, và điều đó giúp xây dựng sự thấu hiểu về hành vi và thái độ của con người trên tất cả nền văn hóa, kinh tế và chính trị khắp thế giới.

TNS là một phần của Kantar, một trong những tập đoàn tư vấn, thông tin và thấu hiểu lớn nhất thế giới.

Truy cập [www.tnsglobal.com](http://www.tnsglobal.com) để biết thêm chi tiết.

## Về Kantar

Kantar là một trong những tập đoàn tư vấn, thông tin và thấu hiểu lớn nhất thế giới. Với việc hợp nhất các tài năng đa dạng của 13 công ty thành viên chuyên môn, tập đoàn nhằm đến việc trở thành nhà cung cấp ưu việt về những thấu hiểu đầy cảm hứng và hấp dẫn cho cộng đồng kinh doanh thế giới. Với 28.500 nhân viên trên 100 quốc gia bao quát hầu hết các chuyên ngành của nghiên cứu và tư vấn, tập đoàn có thể cung cấp sự thấu hiểu tại từng và tất cả các điểm của vòng đời người tiêu dùng cho các khách hàng của mình. Hơn một nửa trong các công ty thuộc nhóm Fortune 500 hiện đang sử dụng dịch vụ của tập đoàn.

Truy cập [www.kantar.com](http://www.kantar.com) để biết thêm chi tiết



*Đọc thông cáo báo chí gốc bằng cách sử dụng QR code  
hoặc theo địa chỉ:*

*<http://www.tnsglobal.com/press-release/art-shopping-how-we-shop-and-why-we-buy>*

## KHỞI ĐẦU

Chúng tôi chụm đầu quanh chiếc bàn ăn bằng gỗ được trưng dụng để làm bàn họp, xem lại tất cả các đoạn băng ghi hình. Lần đầu tiên chúng tôi sẽ khám phá được câu chuyện đằng sau những dữ liệu thô này. Rob là người chuẩn bị những trang báo cáo đầu tiên.

Tôi vẫn nhớ những ký hiệu hình mũi tên thể hiện lưu lượng khách hàng cũng như bản đồ thể hiện mật độ khách hàng tại các vị trí trong cửa hàng. Những con số này đơn giản đến ngây ngô nếu so với những dữ liệu chúng ta có ngày nay. Tuy nhiên vào thời điểm đó, chúng thực sự là những thông tin đột phá. Hào hứng lật giở từng trang, cười như mấy thằng ngốc, vì chúng tôi đã tạo ra được một bước ngoặt quan trọng. Cuối cùng thì chúng ta đã có thể đong đếm được hành vi thực sự của khách hàng trong các cửa hiệu. Khi người ta bàn tán về điều này, tôi thấy “sao mà đã thế”. Thật sự, chúng tôi đã khám phá ra điều mới lạ, một điều vĩ đại chưa từng có.

Tôi bắt đầu làm việc cho các cửa hàng vào năm 16 tuổi. Khi đó nhu cầu chi tiêu cho các mối quan hệ xã hội khiến cho việc công việc giao báo không thể đáp ứng nổi, tôi cần một việc làm thêm vào thứ bảy. Với quyết tâm cao độ, tôi nghĩ nếu dành buổi trưa lượn lờ ở các cửa hàng thì cũng đáng chú, thế là tôi đã rủ cô bạn mà tôi mến mộ đi cùng, và chúng tôi đã vào Laura Ashley – cô bạn tôi mê mấy món hàng ở đây lắm. Thế là, tôi nộp đơn ứng tuyển vào đấy.

Đó là vào năm 1981. Nào, hãy hình dung nhé, tôi, một cậu nhóc mảnh khảnh, nhút nhát và rất ư vụng về, đi làm ngày đầu tiên. Tôi được dắt vào phòng nhân viên, ngập tràn mùi hương ấm áp, mùi vải cotton của Laura Ashley, mùi khói thuốc, và tiếng rì rầm của khoảng 20 cuộc đối thoại khác nhau, tôi được giới thiệu với khoảng 20 cô gái tuổi từ 17 đến 25. Tôi yêu nơi này thế cơ chứ. Tôi làm quần quật, bê hàng chống thùng gạch lên ba tầng lầu, tiêu tốn quá trời thời gian để chùi dọn phòng chứa sơn, kiểm kho hàng giấy dán tường, tìm ra và chuyển cho mấy nàng bán hàng xinh như tiên. Tất cả họ đều trêu chọc tôi, các cô gái làm việc ngày thứ bảy là tệ nhất. Có một cô tóc xù đỏ, xinh lắm, nhưng cứ mãi giảo điều về định nghĩa tình yêu trong khi tôi hì hụi phân loại sơn nhũ với sơn bóng, sơn màu và sơn trắng, ôi, sáng thứ bảy ấy dài như vô tận. Dần dà tôi được cho xuống làm ở tầng bán hàng

nơi tôi đã phải lòng với vải vóc, hoa văn, màu sắc và cả biểu đồ nữa. Tôi sinh ra là để làm ở Laura Ashley, và đời tôi dính với kinh doanh bán lẻ từ đây.

Bản chất của công việc và cuộc sống thích giao tiếp này làm tôi sao nhãng việc học, tôi trượt trong kỳ thi A – level<sup>1</sup> (tương đương thi vào đại học). Và, thay vì vào đại học và ngồi trong phòng ký túc xá ngập khói thuốc bàn luận về triết học, chính trị cánh tả, thì, tôi bàng hoàng nhận ra, mình ngồi đây, làm việc trong phòng sau của một ngân hàng ở thị trấn nhỏ tại nước Anh. Ở đó tôi mất cả tuần để nhập các con số trên ngân phiếu vào một cái máy tính có từ thời mật mã Enigma. Tôi còn tiêu tốn nhiều ngày để xé rời các báo cáo từ chồng giấy khổng lồ, từng cái từng cái một, để rồi sau đó lại bỏ chúng vào phong bì. Đi tong nhiều tuần chỉ để nghe những đồng nghiệp xung quanh nói xấu về nhau, về cuộc sống và cả khách hàng của họ, và tất nhiên không loại trừ tôi, khi tôi không có mặt ở đó.

Tôi làm được 3 tháng rồi xin nghỉ và quay trở lại làm việc với Laura Ashley, lần này, tôi ở vị trí quản trị viên tập sự. Tôi làm ở một quầy riêng, tại khu đồ trang trí mềm, trong một cửa hàng chuyên về Đồ Tự Làm (DIY – Do It Yourself) tại quê nhà, rồi sau đó, được chuyển đi

---

<sup>1</sup> A Level: Là khóa học kéo dài 2 năm tại các trường cao đẳng, dành cho học sinh trong độ tuổi từ 16 tới 18 tại Anh, xứ Wales và Bắc Ireland. Sau khi hoàn thành khóa học này, học sinh có thể xin vào bất kỳ trường đại học nào, miễn là họ đáp ứng được yêu cầu đầu vào.

xa nhà đến cửa hàng khác với vị trí quản lý cấp thấp (tôi phụ trách thanh toán tiền mặt khi không có cấp cao hơn ở đó). Rồi, sau đó nữa, tôi lại gia nhập vị trí cấp cao, lần này, tôi được phân công một trong những cửa hàng chính của công ty ở Luân Đôn, trên đường Regent. Sự chuyển đưa tôi từ một cửa hàng chỉ có 3 nhân viên đến cửa hàng có cả trăm người, với những dòng sản phẩm chuyên biệt, các cuộc tiếp xúc với bên mua hàng và nhân viên từ công ty mẹ. Tôi cũng phải đối mặt với hàng người rong rã xếp hàng mua đồ trong những dịp như Boxing Day, hoặc những hàng du khách từ Mỹ, tay xách nách mang cơ mang nào là hàng hóa. Tôi còn trẻ, làm việc, tiệc tùng tưng bừng ở trung tâm Luân Đôn. Khi tôi gặp gỡ bạn bè mình đang học đại học, tôi tự hỏi: Có gì mà mình thiếu chăng?

Next ra đời là phát súng mở màn cho cuộc cách mạng mang tên High Street<sup>1</sup>. Sau thời trang, người ta đồn thổi rằng Next đang tuyển người để chuẩn bị ra mắt Next Interior. Đây là mô hình bán lẻ được George Davies khởi xướng, ông là người được tôn vinh là nhà cách mạng, và người ta tin rằng lợi nhuận của mảng này sẽ là con số khổng lồ như các cửa hàng bán lẻ theo trào lưu High Street đã đạt được. Sau tuần làm việc 110 giờ để chuẩn bị chúng tôi đã mở cửa, trước là thông tin ngầm cho báo chí và sau là mở cửa bán hàng cho công chúng.

---

<sup>1</sup> *High Street* – là cách người Anh nói về cuộc cách mạng làm thay đổi diện mạo của ngành bán lẻ.

Tôi làm việc ở các cửa hàng trên phố Regent Street khoảng 1 năm, từ đồ nội thất mềm cho đến thời trang Next for Men (Next cho Nam), và sau đó là khoảng thời gian ngắn trong các quán café espresso (đây là một hình thức rất mới mẻ trong các cửa hàng thời trang ở London vào thời điểm đó) trước khi tham gia mảng may com-lê theo đơn đặt hàng của thương hiệu Next for Men.

Tôi làm việc rất chăm chỉ và kết bạn với hai người kỳ cựu làm cho Next từ thời Hepworth (tiền thân của Next). Một người là nhân viên bán hàng tuyệt vời nhất tôi từng gặp, người châu Á gốc Uganda. Tôi đứng xem anh ấy bán một cái áo khoác cỡ 44 cho một chàng trai trẻ có cỡ áo tối đa là 38. Chúng tôi phụ trách toàn bộ đồng phục của đội Olympic Anh năm đó, kết quả là chúng tôi còn bán thêm được hàng loạt com-lê nữa. Người kia là một thợ may Caribbe gốc Phi, thế hệ đầu tiên, anh đã kết hợp chất Jazz-funk sáng tạo nên bộ sưu tập LPs tuyệt vời nhất tôi từng thấy. Hai người bạn họ đã dạy cho tôi biết rằng bộ vest bánh bao không chỉ đơn thuần là sự kết hợp của chiếc áo khoác và cái quần tây treo trên giá, đó là trang phục được các nghệ sĩ sáng tạo bằng tâm huyết giúp người đàn ông trông như người hùng sống động, dù dáng vóc và kích thước của anh ta có ra sao.

Ở đây, tôi bắt đầu dạm ngõ với nghệ thuật tiếp thị mà không hề hay biết. Next tổ chức một cuộc thi cho tất cả các chi nhánh cung cấp áo quần may đo, giải sẽ được trao



cho nhóm có mức tăng trưởng đơn hàng cao nhất. Tôi nhớ mình đã trông thấy rất nhiều hộp trông như các hộp chứa caravat trong rất nhiều thứ lưu trong nhà kho, và thực ra đây là các hộp chứa thông tin của cả khách hàng hiện tại và các khách hàng cũ trước thời Next thành lập. Đột nhiên tôi nảy ra ý nghĩ viết thư cho tất cả khách hàng này. Sau khi soạn một bức thư chuẩn, tôi viết tay tên và địa chỉ của từng người và thuyết phục cửa hàng trưởng tài trợ chi phí gửi thư. Kỳ diệu thay! Chúng tôi không chỉ nhận được số lượng lớn khách hàng cũ quay trở lại cầm theo bức thư và đặt thêm nhiều bộ áo quần, mà chúng tôi còn thắng cả cuộc thi.

Thành công này, cùng với việc được các lãnh đạo Next ghé thăm, cho tôi cơ hội làm việc tại trụ sở chính. Sau thời gian thông báo 2 tuần, tôi chuyển từ London đến nơi ở mới do cặp đôi người Scotland quản lý tại Leicester, họ đều là cựu vận động viên trượt băng nghệ thuật (ở mỗi tầng họ trải các tấm thảm khác nhau với họa tiết ô vuông đặc trưng của Scotland).

Lúc đầu, tôi lại tiếp tục làm cho Next Interior, tại bộ phận chăm sóc khách hàng, và sau đó, tôi bước vào bước ngoặt lớn của đời mình. Ở tuổi 21, tôi được nhận vào vị trí mua hàng sơ cấp và được làm việc cho John Micles, một vị sếp giàu cảm hứng nhất cho tôi từ trước đến nay. John được chính George Davies tuyển dụng từ trường Royal College. Ông đem đến cho Next Interior tầm nhìn

đi trước thời đại hàng nhiều thập niên. Trong ông có một nguồn năng lượng rất đáng nể để ông có thể thường xuyên bắt tàu điện xuống London tiệc tùng thâu đêm, và có mặt ngay sáng sớm hôm sau để lèo lái chúng tôi.

Lần đầu tiên tôi chạm vào thế giới của thiết kế với một góc nhìn hoàn toàn khác biệt, được gặp gỡ nhiều nhà thiết kế và nhà sản xuất, và rồi chúng tôi cùng tạo ra một lô những sản phẩm được thiết kế tuyệt vời. Thật đáng tiếc, sau một năm tôi được học hỏi, ngôi sao George Davies đã bắt đầu thoái trào, mảng thu mua của Next Interior được giao lại cho Bradford, quản lý bởi Grattan, một công ty nhận đặt hàng qua thư tín mà Next đã mua lại. Giấc mơ của Next tan biến, và công việc của tôi cũng thế.

Ồ, vậy tiếp theo sẽ là gì? Câu trả lời rất đơn giản: thiết kế cho bán lẻ. Với một nhân sự khá dưới-chuẩn như tôi, bằng cách nào đó lại được nhận vào làm nhân viên kinh doanh tại OYA, công ty này đã được đế chế WPP mua lại gần đây. OYA bán cho khách hàng từ ý tưởng thiết kế cửa hàng đến ý tưởng cho các vật dụng hỗ trợ bán hàng (Point-of-Sale). Sau vài năm, tôi bán hàng thật sự không mấy hiệu quả, tôi quyết định là: tốt hơn, mình nên điều hành một công ty thiết kế riêng. Vậy là, cùng với ba nhân viên khác, chúng tôi tách ra, chắt vạt thành lập một công ty quảng cáo riêng. Tôi 25 tuổi, tôi không hề biết mình đang làm gì, và hoàn toàn mù tịt về kế toán, doanh thu, lời lãi. Rất nhanh, chúng tôi đã học được bài học! Như

Ralph Waldo Emerson đã nói: “Thông thường có hai yếu tố tạo nên thành công đó: độ liều nhất định và tầm nhìn xa”. Sau một năm, công ty trong mơ của chúng tôi đứng phải hàng loạt khó khăn (và tôi vẫn chưa đủ giỏi ở lĩnh vực bán hàng). Nợ nần chồng chất và ngân hàng thì không còn thân thiết với chúng tôi nữa. Chính vì thế chúng tôi phải tách công ty thành hai phần để cơ cấu lại khoản nợ với bên thi công cửa hàng. Antone, Andrew Freer và tôi thành lập công ty ID Magasin, một công ty thiết kế mới do Paul Ransom (từ bên thi công) nắm 52% và Andrew với tôi sở hữu phần còn lại.

Quả thật đó là một sự kết hợp của hai tay ưa mơ mộng. Cách cả hai chúng tôi tiếp cận bất kỳ vấn đề nào đều dựa trên quan điểm rằng các phương pháp truyền thống có thể cho ra câu trả lời sai, và rằng suy nghĩ sáng tạo có thể cho ta cách tiếp cận mới mẻ hoặc một giải pháp tốt hơn. Cuối cùng chúng tôi cũng cố gắng thuyết phục được một khách hàng là chúng tôi đúng, một khách hàng quy mô nhỏ tin rằng công ty quảng cáo nhỏ bé như chúng tôi có thể đưa ra giải pháp thiết kế bán lẻ với góc nhìn khác biệt. Trong hoàn cảnh suy thoái tột cùng thì đây đúng là sự dũng cảm. Và chúng tôi đã làm được, một cách chậm rãi và khó nhọc. Từ một khách hàng trở thành hai, và qua hàng loạt sai sót chúng tôi cũng đã có khách hàng thứ 3, và chúng tôi quyết định tuyển thêm người. Paul Tirell gia nhập công ty để quản lý dự án và anh chàng Rob Lawson

gốc miền Bắc người gầy gò và cao lêu nghêu vừa mới tốt nghiệp vào giúp chúng tôi tư duy.

Câu chuyện bắt đầu từ đó. Chúng tôi đã nhận ra sự thật rằng mình đã thiết kế cửa hàng và những nội thất bên trong chúng mà chẳng mấy may có ý niệm thực sự về hành vi của khách hàng: họ đi đâu trong cửa hàng, và khi đã vào cửa hàng thì họ hành xử ra sao. Tất cả các công ty thiết kế, từ lớn đến nhỏ, đã thiết kế toàn bộ các cửa hàng cho đến các quầy hàng khuyến mãi di động mà không biết những thiết kế của họ có hiệu quả hay không. Các giải thưởng thiết kế được trao cho các công ty cho ra các hình thức đẹp mà ít chú ý đến công năng của chúng (tức là bán hàng). Cũng dễ dàng nhận ra là ngành nghiên cứu thị trường cũng không hề nghĩ đến vấn đề này. Thực tế có vài kỹ thuật quý báu khác để giải đáp cho câu hỏi này ngoài việc phỏng vấn khách hàng xem họ đã làm gì. Quả thật chúng tôi rất lấy làm ngạc nhiên. Làm thế nào mà các giám đốc tài chính có thể đưa ra các quyết định mở cửa hàng, chi hoa hồng để thiết kế lại những cửa hàng của họ cũng như cho lắp đặt nội thất và trưng bày trong cửa hàng mà không hề biết ảnh hưởng như thế nào? Chúng tôi đang đề cập đến các quyết định đầu tư trong lĩnh vực trị giá hàng triệu bảng và tất cả chỉ đơn giản dựa vào nhận định “nó trông cũng được”. Hừmmmmmm...

Rob nhận ra Roy Bradbury và Hugh Philips ở Đại