

# Глава 4

## Как обеспечить людям хорошее настроение, даже если они платят больше

Из новостей Альфа-банка (Москва, 19 сентября 2006 года):

Совместная программа Альфа-банка и компании «Аэрофлот» получила приз MasterCard 2006 года в конкурсе «Европейские партнеры по созданию ко-бренда», Москва, Россия. Представительство компании MasterCard в Европе назвало победителей 2006 года в ежегодном конкурсе на лучшую ко-брендовую программу *European Co-Brand Partners of the Year*. Программа «Аэрофлот – MasterCard – Альфа-банк» была признана победителем в номинации «Самый успешный запуск программы 2005/2006 года»<sup>1</sup>.

Когда банк выпускает новую кредитную карту, его руководство не всегда говорит, что главная цель при этом – поместить проект в Зал славы или распространить внутреннюю информацию в выпусках новостей. Бизнес-цель состоит в том, чтобы сделать карту *успешной*. Остальное напрямую связано с числом нулей, генерируемых картой.

Рынок кредитных карт огромен и растет каждый день вместе с ростом недавно появившегося среднего класса Азии и других развивающихся стран. В любом учетном месяце американцы оказываются должны эмитентам банковских кредитных карт более 800 млрд. долларов<sup>2</sup>, сумму, превышающую валовой национальный продукт (ВНП) Австралии<sup>3</sup>. Американцы в этом не одиноки. Англичане должны банкам-эмитентам кредитных карт 97 млрд. долларов США (почти ВНП Новой Зеландии),

---

<sup>1</sup> Выпуск новостей Альфа-банка. «Программа Альфа-банка и Аэрофлота победила в конкурсе MasterCard 2006 European Co-Brand Partners of the Year Award» Москва, 19 сентября 2006 года.

<sup>2</sup> Источник: [www.cardweb.com](http://www.cardweb.com).

<sup>3</sup> Источник: [www.cia.gov](http://www.cia.gov).

а австралийцы – 19 млрд. долларов США (почти ВВП Панамы). С учетом данных о численности населения на 2004 год, долг американцев составлял 2311 долларов США, англичан – 1616 долларов США, а австралийцев – 950 долларов США на каждого мужчину, женщину и ребенка соответствующей страны<sup>1</sup>.

Среди эмитентов банковских карт идет очень жесткая конкуренция за овладение расходами клиентов. Как сделать новую карту успешной? Какие слова сказать человеку, чтобы убедить его обратиться за кредитной картой и пользоваться ею? Какие денежные премии предложить в этой категории, ставшей в значительной степени предметом потребления в условиях, когда банки один за другим подступают с идеями и рекламными предложениями кредитных карт? Большинство усилий, в конце концов, проваливается.

Попробуйте на минутку представить, что вы продаете не кредитные карты, а ювелирные украшения. По каким признакам вы догадаетесь о сроках, в которые ваша реклама по почте дойдет до потребителя? В этой главе мы исследуем две из подобных проблем рекламных обращений, к которым был применен RDE, его подход, открытия и предложения, а также проанализируем некоторые удивительные результаты. В соответствии с RDE международной платежной системе MasterCard и ювелирному магазину Kay Jewelers пришлось провести необходимые подготовительные действия, которых они не делали прежде. Результаты стали ощутимы уже через несколько недель и оказались восхитительны.

Как вы видели на примерах из гастрономической области в главе 2 и главе 3, RDE – не чудо. Напротив, это способ строгого структурирования разработки продуктов, гарантирующий успех, особенно если ваши клиенты еще не подозревают, что им нужны и нравятся эти продукты. Данный метод – создание множества прототипов (фактических продуктов или идей) в соответствии с экспериментальным проектом, их испытание на широком диапазоне потребителей (респондентов), выявление отдельных групп потребителей, различающихся по образцам ответов (сегментация), и, наконец, выработка правил «обнаружения цели и точного попадания» – применим к процессам оптимизации широкого диапазона рекламных обращений (предложений) почти во всех отраслях, связанных с обслуживанием потребителей.

## Кредитные карты в Гонконге: как банк HSBC вычислил правильное предложение

Кредитные карты не появляются в бизнесе из ничего. Они обычно представляют собой результат договора между компанией кредитных карт, например MasterCard, и различными банками.

<sup>1</sup> Источник: [www.cardweb.com](http://www.cardweb.com).

Несколько лет назад, холодным ноябрьским вечером, группа ко-брендинга возглавляемая в то время Робертом Уэсли (Robert Wesley) при поддержке Мавы Хеффлер (Mava Heffler), собралась в цокольном этаже компании MasterCard, Inc., которая в 2006 году вышла со своими акциями на открытый рынок. Предметом гордости компании стала кредитная карта MasterCard. Оба руководителя были ветеранами маркетинга, назначенными провести сделку между банком MasterCard и Гонконгско-Шанхайским банком (HSBC).

Сделка с MasterCard состояла в том, чтобы выпустить совместную или групповую кредитную карточку, связанную с будущим чемпионатом мира по футболу. MasterCard подыскивала тематические возможности для создания новой кредитной карты. Групповая кредитная карточка, связанная с наступающим чемпионатом мира, была только одной из серии кредитных карт, намеченных к выпуску в течение того же года. Однако эта Гонконгская история вызывает особый интерес, потому что компания MasterCard применила RDE и много выиграла, поскольку в результате количество приобретенных карт увеличилось во много раз по сравнению с ожиданиями в начале проекта.

## Объединение воображения и RDE для создания выигрышного предложения банка HSBC

Было ясно, что, имея в запасе две недели, при совершении сделки группа MasterCard должна была действовать быстро. Недостаточно было просто встретиться с фокус-группами в Гонконге, поговорить с несколькими потребителями в понедельник и во вторник, а к пятнице разработать кредитную карту. Стандартная последовательность действий, которую соблюдали прежде, не приводила ни к каким прорывным результатам.

Вероятно, тот факт, что компания MasterCard использовала RDE для создания кредитной карты HSBC, связанной с чемпионатом мира, не стал большой неожиданностью. Как это произошло – вот что нас интересует, потому что использование RDE затем копировалось для многих других успешных проектов. Давайте по шагам проследим, как банк использовал RDE в нервной конкурентной ситуации, которая требовала быстрого, твердого, ориентированного на результаты мышления и выдачи рекламных обращений.

### Шаг 1. Стадия генерации идей: выявление проблемы, поиск идей, их редактирование и помещение в хранилище

RDE заставляет людей думать. По существу, благодаря RDE MasterCard и HSBC выявили идеи, которые они могли предложить, и способы их подачи. Затем они поместили свои находки в «хранилище», или

«корзины» идей<sup>1</sup>. В табл. 4.1 показан примерный вид корзины идей для кредитных карт, содержащей как выигрышные, так и проигрышные элементы карт. RDE производит уйму ценных данных. Вы можете ощутить диапазон идей, проверенных с помощью RDE, который охватывает и стратегию, и выполнение, и принципиальные идеи, и способы их выражения.

Надо иметь в виду, что чем больше элементов проверила бы MasterCard при исследовании RDE, тем более вероятным стало бы создание карты, которая понравилась бы клиентам. Неправильно выпускать кредитную карту, основываясь на тестировании небольшого числа идей ее создания. Вряд ли можно пробудить интерес клиентов, если рекламное обращение не убеждает, графика невыразительная, а у идей нет притягательной силы. Поэтому первый шаг – существенная подготовка, то, что не всегда популярно, но обычно продуктивно и всегда крайне важно.

*Таблица 4.1. Представление некоторых выигрышных (высокая полезность – полужирный шрифт), проигрышных и нейтральных (нормальный шрифт) элементов кредитной карты банка HSBC. Полезность показывается в процентах от числа участников, которые меняют свою оценку при голосовании от «не заинтересован» до «заинтересован» в получении карты, если используется данный элемент карты. Совокупный показатель – общий процент клиентов, заинтересовавшихся картой без влияния какой-либо другой рекламной информации*

Код	Рекламное обращение или изображение	Полезность (воздействие)
	Совокупный показатель (мера общего интереса)	14
<i>Рекламное изображение</i>		
VS7	Эмблема банка, белая эмблема чемпионата мира, белый футбольный мяч	<b>6</b>
VS12	Изображение Пеле	4
<i>Подписи</i>		
SP2	Подтверждающая подпись Пеле	4
SP3	Подтверждающая подпись <i>Ау Вэй Лана</i>	-3
<i>Постоянные льготы</i>		
ON5	Приобретая карту, вы получаете возможность накопить баллы, чтобы получить бесплатные телефонные карты	<b>8</b>
ON10	Приобретая карту, вы получаете скидку при подписке на спортивные журналы	-1
<i>Эмоциональное воздействие</i>		
EM4	Каждый раз, используя карту, вы демонстрируете свою поддержку чемпионата мира, а сами получаете подарки	<b>6</b>

<sup>1</sup> Корзины идей – это группы подобных идей (элементы или рекламные обращения), например процентные ставки или эмблемы. Подобные группы также называют категориями.

Код	Рекламное обращение или изображение	Полезность (воздействие)
EM5	Каждый раз, используя карту, вы демонстрируете свою поддержку чемпионата мира и делаете пожертвование местным молодежным спортивным программам	3
<i>Общие льготы</i>		
GE9	Программа поощрительных баллов – это использование баллов для уменьшения ежегодной платы или получения скидки при оформлении дорожного багажа, расчете количества воздушных километров, покупках за наличные деньги, приобретении товаров	13
GE5	Страхование приобретения карты от потери, кражи или повреждения на сумму до 30 000 гонконгских долларов в течение 30 дней после покупки	11
GE6	Специальные скидки в рамках договора с компанией Hertz	-2
<i>Название</i>		
MA8	Введение в обращение «Привилегированной карты спортивного болельщика»	3
MA2	Введение в обращение «Юбилейной карты чемпионата мира '98»	3
<i>Заявление об открытии карты</i>		
AP4	При открытии карты вы получаете памятные часы чемпионата мира	13
AP7	В качестве приложения вы получаете кассовый чек для ресторана на сумму 20 гонконгских долларов	-6
<i>Приобретение</i>		
AQ17	Участвуйте в лотерее Lucky Draw – 25 победителей получают полностью оплаченную поездку на двоих во Францию на матч предварительного круга чемпионата мира	13
AQ18	Участвуйте в лотерее Lucky Draw – 5 победителей получают полностью оплаченную поездку на двоих во Францию на матч открытия чемпионат мира	12

Одной из основных сфер ответственности компании MasterCard было создание фактического вида кредитной карты, – работа, к которой привлекли художников. На рис. 4.1 показаны представленные ими варианты изображения передней стороны карты. Банк MasterCard сотрудничал с группой художников, специализирующихся на таких разработках макетов карт. Эта группа создала варианты изображения новой карты. Ни один член группы разработки не осознавал в точности, насколько важен фактический вид карты, или даже как она должна выглядеть. Именно поэтому группа проверила 15 различных макетов: одни – с более сложным, другие – с менее сложным оформлением. Как видите, эти варианты оказывались просто вариациями набора одних и тех же элементов.



Рис. 4.1. Три образца визуальных разработок, участвовавшие в исследовании RDE кредитной карты

## Шаг 2. Объединение элементов в краткие тестовые концепции и задание клиентам оценить эти комбинации

Более подробно изучить идею систематических изменений вы сможете ниже в соответствующей врезке этой главы, а также в главе 5 на примере электронного журнала для подростков. Пока же отметим, что это тот систематический способ изменения комбинаций, который позволил MasterCard оценить воздействие на потребительский интерес каждого элемента комбинации. Просто имейте в виду, что *RDE систематически изменяет комбинации*. Такой систематический подход является ключевым, поскольку при этом на уровне каждого участника возникает возможность устанавливать, как отдельный элемент фактически влияет на факт приобретения карты.

Конкретная экспериментальная разработка с помощью RDE содержит рекламу карты, аналогичную предложениям услуг, которые приходят по почте. Каждое рекламное объявление карты, или тестовая концепция, содержит один из пяти различных элементов корзины идей. На этапе проработки идей группа собрала восемь подобных корзин, но при экспериментальной разработке с применением RDE она выбирала три, четыре или пять корзин для отдельной комбинации и представляла по одному элементу из каждой выбранной корзины<sup>1</sup>. Через некоторое время респонденты протестировали все элементы, это стало возможным благодаря статистически обоснованному экспериментальному проекту.

Один из неизбежных результатов глобализации RDE – потребность иметь тестовые материалы на соответствующих языках, чтобы все стороны могли понимать, что они делают. Это относилось и к проекту кредитной карты. В компании MasterCard сделали перевод элементов для различных концепций на китайский язык, а затем выполнили «обратный перевод» китайских выражений на английский язык. Эта стратегия прекрасно работает для любого проекта RDE, поскольку выявляет,

<sup>1</sup> Чтобы упростить задания респондентов, RDE ограничивает число хранилищ в концепции. При проведении этого исследования их было пять. В других случаях могло использоваться другое число (например, три, четыре или шесть, в зависимости от специфики проекта).



Рис. 4.2. Пример концепции кредитных карт к чемпионату мира, выполненных на английском языке компьютерной программой, которая выбрала и составила элементы концепции согласно проекту, определенному RDE



Рис. 4.3. Другой пример концепции кредитных карт к чемпионату мира, на этот раз выполненных на китайском языке

действительно ли ясны идеи, заключенные в элементах концепта, чтобы не искажаться при переводе. Если «обратный перевод» получается невнятным, это служит сигналом того, что по той или иной причине идеи не годятся.

На рис. 4.2 вы можете видеть, как выглядит концепция карты чемпионата мира на английском языке, другая концепция, на китайском языке, показана на рис. 4.3. Компьютер в Гонконге создал все эти комбинации на лету, в течение сеанса RDE.

### Техническая часть: дополнительная информация для «технических читателей»

*Примечание.* Следующая информация в шаге 2 предназначена для читателей, которые хотят лучше понять работу RDE. Нет необходимости постигать это, чтобы использовать всю мощь RDE, поскольку процесс уже автоматизирован с помощью веб-инструментов. Но если вы решите потратить несколько минут и просмотреть этот материал, то, возможно, найдете эту часть RDE не такой уж сложной и даже, в некотором смысле, элегантной.

Мы проиллюстрируем этот подход с помощью простого для понимания типового проекта, включающего 36 элементов. Данный экспериментальный проект включает шесть корзин идей и шесть элементов в каждой корзине<sup>1</sup>, имеющей *фиксированную структуру*. При выборе одной композиции (она может быть предложена каждому респонденту более одного раза, в зависимости от общего количества элементов) инструмент RDE *выбирает различное сочетание*<sup>2</sup> корзин идей и элементов в каждой корзине. Основная структура сохраняется, но каждый человек тестирует различные перестановки или размещения элементов в рамках основной структуры<sup>3</sup>. Для каждого человека из 36 элементов генерируются 48 уникальных комбинаций<sup>4</sup>. В табл. 4.2 показана основная структура (частично) для одного участника. Например, B5 отсылает к элементу 5 в корзине B. Пустые ячейки означают, что у концепции есть только три элемента. Мы показываем только первые 10 строк этой разработки, чтобы дать вам понять, как выглядит разработка.

<sup>1</sup> Можно воспользоваться большим количеством различных композиций.

<sup>2</sup> И/или другой порядок.

<sup>3</sup> С. Marketo, А. Gofman, Н. R. Moskowicz (К. Маркетто, А. Гофман, Г. Р. Московиц), "A New Way to Estimate Interactions in Conjoint Analysis," Proceedings of 7th Sensometrics Conference, Davis, CA, 2004.

<sup>4</sup> В статистических пределах. Возможно, в группе респондентов специфическая комбинация элементов не повторяется.

*Таблица 4.2. Пример структуры экспериментальной композиции, включающей шесть корзин идей (буквы А–F) и шесть элементов в каждой корзине (числа 1–6)*

Номер концепции	Элементы			
1	A5	B5	D3	F6
2	A2	B5	D4	F4
3	B2	C3	E4	
4	A4	B1	E1	
5	A1	C5	D6	F3
6	A5	B1	D2	F3
7	A3	B4	C1	F6
8	A3	B3	C4	F2
9	B2	D3	E4	
10	A3	C2	D2	E1

### Шаг 3. Исследование в Гонконге и сбор потребительских данных

Характерной особенностью RDE является то, что сразу после выбора разработки и проведения опроса процесс продолжается автоматически, быстро и продуктивно. Наше исследование кредитной карты в Гонконге было выполнено оперативно, всего за три дня, с минимумом усилий. Эту простоту обеспечило применение компьютеров при проведении опросов.

### Шаги 4–7. Что же мы узнали и каков был результат?

Результатом стала кредитная карта, запущенная как раз к чемпионату мира. Карта была получена за месяц (вместо ожидавшегося года), а количество ее приобретений оказалось в два раза выше, чем планировалось. В то время шесть банков запустили различные карты к чемпионату мира. Выжила только карта HSBC благодаря быстрому, простому и недорогому проекту RDE.

Давайте посмотрим, что было изучено, и что сделало этот проект таким успешным. Обобщим ключевые результаты, выработаем правила и дадим конкретные рекомендации (реальные выгоды RDE):

1. Данные опроса были быстро получены от многих местных пользователей кредитных карт. Только часть участников оказались клиентами банка HSBC. Эта счастливая находка означала, что вновь разработанная карта смогла привлечь новых клиентов из других банков и добавить их к основным клиентам HSBC.
2. Постоянный коэффициент был очень низок (равен 14). Это означало, что для данных потенциальных клиентов сама идея кредитной

*карты не была важна вообще. Только каждый седьмой (14%) думал, что карта без рекламных обращений получит оценку 7–9 (очень заинтересован в кредитной карте с перечисленными параметрами и льготами). Необходимо было правильное рекламное обращение, или от предложения карты стали бы отказываться.* То же самое обычно случается и в США. Кредитные карты – это товар широкого потребления. Реклама по почте или раздаточный материал в банке выбрасывается почти автоматически, без размышлений.

3. Сегментация выявила, что потребителям присущи две установки, касающиеся кредитных карт, что обеспечило две области мотивирования в рекламных обращениях – *покупку вещей* и *образ жизни*. Банк HSBC смог использовать правильную комбинацию этих идей как «крючок» для своей новой карты. Три идеи подходили и для сегментов, ориентированных на покупку вещей, и для сегментов с ориентацией на образ жизни, а также для всей группы участников испытаний в целом (значения полезности – только 13). RDE рекомендовал их как «обязательные» на любом отрезке цикла предложения:

Программа поощрительных баллов – использование баллов для уменьшения ежегодной платы или получения скидки при оформлении дорожного багажа, расчете количества воздушных километров, покупках за наличные деньги и приобретении товаров.	13
При открытии карты вы получаете памятные часы чемпионата мира.	13
Участвуйте в лотерее Lucky Draw – 25 победителей получают полностью оплаченную поездку на двоих во Францию на матч предварительного круга чемпионата мира.	13

4. Кажется, что наши гонконгские участники выражали два предпочтения. Первый элемент концепции, обещающий поощрительные баллы, обращается к желанию иметь что-то бесплатное. Второй и третий элементы (памятные часы и поездка во Францию) объединяют и «вещи», и желание как-либо участвовать в чемпионате мира. Как мы уже упоминали, когда компания MasterCard *сегментировала людей согласно шаблонам их выгоды*, два данных сегмента проявлялись очень отчетливо. Приблизительно половина участников попала в сегмент «Вещи», а другая половина – в сегмент «Образ жизни». Ясно, что сегмент людей с установкой на покупку вещей включал некоторых клиентов с предпочтением идей образа жизни и наоборот. Таким образом, *стратегия должна была объединить рекламные обращения для этих двух различных групп, поскольку они не противостояли друг другу* (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Идеи для кредитных карт, опередивших остальные в Гонконге, и две главные обнаруженные установки

	В целом	Покупка вещей	Образ жизни
Показатель/ «Основной интерес»	14	16	9
<i>Выигрышные элементы, сегмент «Покупка вещей»</i>			
При подтверждении открытия карты вы получаете бытовой электрический прибор известной марки стоимостью 300 гонконгских долларов	11	16	7
Программа поощрительных баллов – использование баллов для уменьшения ежегодной платы или получения скидки при оформлении дорожного багажа, расчете количества воздушных километров, покупках за наличные деньги, приобретении товаров	13	16	11
При открытии карты вы получаете памятные часы чемпионата мира	13	15	11
<i>Выигрышные элементы, сегмент «Образ жизни»</i>			
Участвуйте в лотерее Lucky Draw – 25 победителей получают полностью оплаченную поездку на двоих во Францию на матч предварительного круга чемпионата мира	13	9	19
Участвуйте в лотерее Lucky Draw – 5 победителей получают полностью оплаченную поездку на двоих во Францию на матч открытия чемпионата мира.	12	9	17
При подтверждении открытия карты вы получаете подарочный сертификат в местные магазины спортивных товаров на сумму 300 гонконгских долларов	12	8	16

- Эта сегментация обеспечила немедленный запуск кредитной карты и, одновременно, последующую рекламную информацию для клиентов. Счастливым итогом стал ряд рекламных обращений, которые воздействовали на оба сегмента, а не только на один, а также исключительно выгодная, как показало время, кредитная карта, которая привлекала потребителей, а не воспринималась как еще одна досаждающая вещь.
- На рис. 4.4 вы видите «оптимизированную» рекламную презентацию визуального представления кредитной карты (образец) и рекламные обращения, которые появились в результате исследований, проведенных компанией MasterCard. Заметим, что визуальные представления играли второстепенную роль в запуске карты HSBC. Главное – это рекламное обращение, специфически определенный,

соответствующий тип сообщения. Окупается способность чувствовать язык и специфику сегментов, а не только интересоваться общими данными.

**As a card holder you get to accrue points to get free phone cards**

**With your approved card you get a gift certificate to local sporting goods stores worth HK\$300**

**Participate in Lucky Draw – 25 winners get all expenses paid trip for 2 to a World Cup early round match in France**

**With your application you get a World Cup commemorative watch**



*Рис. 4.4. Оптимизированная презентация кредитной карты (английская версия), демонстрирующая рекламные обращения и образец визуального представления*

## **Ювелирные украшения ко Дню матери: как ювелирная компания Kay Jewelers дополнительно получала почти 500 долларов с каждой покупки**

Если кредитные карты обнаруживают в нас *Homo economicus* (человека экономического), то драгоценности показывают другую нашу сторону, отвечающую на эмоции. Драгоценности символизируют признание, успех, а иногда силу. Во имя приобретения драгоценностей люди завывали, грабили и убивали. Но в то же самое время драгоценности могут быть выражением самых нежных чувств.

Том Келли (Tom Kelley) из компании IDEO, который часто упоминается как человек, открывший волшебный сундук инноваций для корпоративной Америки, полагает, что «продукты сегодня апеллируют, скорее, к опыту, а услуги способствуют взаимоотношениям»<sup>1</sup>. Как открыть этот сундук с сокровищами клиентов? Какие рекламные обращения привлекают клиентов эмоционально и создают прочные взаимоотношения?

<sup>1</sup> Tom Kelley (Том Келли), “The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America’s Leading Design Firm” (Currency: NY, 2001).

Это несколько обескураживающее вступление предваряет рассмотрение нашего второго примера о рекламных обращениях, в котором соединяются эмоциональная и экономическая составляющие. Компания Shaw – одна из ювелирных компаний, принадлежащих Sterling Jewelers, Inc., подразделению компании Signet Group – самой большой в мире торговой сети, специализирующейся на продаже высококачественных ювелирных изделий. Sterling управляет в США сетями ювелирных магазинов, известных под различными (всего их 12) фирменными наименованиями (Kay Jewelers, JB Robinson, Belden, Friedlander's, Goodman, LeRoy, Marks & Morgan, Osterman, Roger's, Shaw's, Weisfield и Jared, the Galleria of Jewelry). В США в собственности компании Sterling находится приблизительно 1100 магазинов розничной торговли. В Великобритании, под управлением материнской компании, – более 600 магазинов (включая H. Samuel, Ernest Jones и Leslie Davis).

После бума конца 1990-х, когда ювелирная промышленность процветала, и увеличение продаж за несколько лет выражалось двузначными числами, рост начал замедляться<sup>1</sup>. Конкуренция стала еще более жесткой. Доходность также пострадала.

Цель «ювелирного проекта» RDE состояла в разработке ряда рекламных обращений, которые увеличили бы вероятность того, что покупатель сделает в Shaw's *существенные покупки* ко Дню матери. Другой целью стал рост объема стоимости покупок. Наш рассказ имеет также экологический оттенок. Почти всех людей Соединенных Штатов старше 18 лет одолевают различными предложениями. По некоторым оценкам, каждый год потребителям отправляется почти 17 млрд. каталогов, то есть примерно 59 каталогов на каждого мужчину, женщину и ребенка, или 190 на семью ежегодно. Только компания Victoria's Secrets печатает более *одного миллиона каталогов в день*<sup>2</sup>. Отрасль прямого маркетинга потребляет 3,6 млн тонн бумаги ежегодно – более 13% всей бумаги для письма и для печати. Как и в случае с кредитными картами, предложения товаров вообще остаются без ответа, так что деньги, потраченные на печать, идут непосредственно в убыток, но на сей раз не только в убыток, а попросту в корзину для мусора. Как сделать предложения по каталогу или рекламу товаров более успешными? Есть ли волшебные слова «Сезам, откройся!», которые могли бы проникнуть в душу потребителей? Существуют ли различные рекламные обращения для разных людей?

<sup>1</sup> “Jewelry Sales Stay Even for 2002,” *Professional Jeweler* (October 13, 2003); [www.professionaljeweler.com/archives/news/2003/101303story.html](http://www.professionaljeweler.com/archives/news/2003/101303story.html).

<sup>2</sup> Daniel Farey-Jones (Дэниел Фейри-Джонс), “U.S. Environmentalists Target Victoria's Secret over Catalogue Waste,” *Brand Republic* (April 18, 2005); [http://www.brandrepublic.com/login/index.cfm?fuseaction=Login&resource=BR\\_News&articleType=news&article=471049](http://www.brandrepublic.com/login/index.cfm?fuseaction=Login&resource=BR_News&articleType=news&article=471049).

## RDE знакомится с каталогом ювелирных изделий

Теперь подход, который должен был быть применен, уже известен: создать ряд корзин идей, или основных категорий, и в каждой корзине поместить простые рекламные обращения. Для данного проекта RDE были созданы следующие корзины: восприятие клиента, эмоциональный эффект, узнавание бренда, описание показа, описание ювелирных изделий, обслуживание клиента, ассортимент, гарантия, цена и реклама, – содержащие в общей сложности 167 элементов. Искусство RDE в рекламных обращениях состоит в создании этих элементов. Вы можете видеть примеры элементов из перечисленных корзин в табл. 4.4 (для текстов) и на рис. 4.5 (для изображений).



*Рис. 4.5. Образец визуального представления: эти визуальные представления больше подчеркивают эмоции и чувства, а не особенности изделия. Для привлечения внимания к продукту делается попытка с помощью визуальных представлений создать общее впечатление, а не показать отдельные свойства*

*Таблица 4.4. Пример корзины идей и элементов для ювелирных изделий**Эмоциональный эффект*

Для празднований, которые являются по-настоящему особенными

Это то место, куда я вернусь, чтобы снова купить драгоценности

Мне приятно, когда другие обращают внимание на драгоценности, которые я ношу

*Узнавание бренда*

Пользующиеся наибольшим доверием ювелиры Америки

Центр сертифицированных драгоценностей

*Описания драгоценностей*

Бриллианты, если все остальное не подошло

Классические драгоценности с учетом тенденций

Драгоценности классического вида

Выполнение исследования RDE для драгоценностей шло, по существу, по той же схеме, что и оценка кредитных карт методом RDE. Отличалась только тема и, конечно, участники. Но подход оставался тем же. Участники были выбраны из списка клиентов. Они посетили веб-сайт, где им продемонстрировали различные концепции, например концепцию, показанную на рис. 4.6. Шкалу оценок было очень легко применять,



**Nobody knows more than Shaw that jewelry is the ultimate gift**

**Preferred customers receive a free newsletter and notification of special sales**

**You can always find something in your price range**

**This weekend only, take an additional 10% off our already low catalog prices**

---

**How well does this describe something you want in a jewelry store?**

**1 = NOT AT ALL ... 9 = EXTREMELY WELL**

**Рис. 4.6.** Пример концепции на тему ювелирного магазина (визуальное представление является образцом). Концепция представляет собой рекламное обращение, разработанное, чтобы вызвать у клиента желание посетить ювелирный магазин, а не акцентировать внимание на продукции

а сам процесс оказался увлекательным. Цель состояла не в том, чтобы продать участнику ювелирное изделие, а в том, чтобы найти, какое рекламное обращение может привести потребителя в магазин.

Суть проекта RDE для ювелирных изделий состояла в том, чтобы создать рекламные обращения и продать больше драгоценностей. В случае с драгоценностями, как и в случае с кредитными картами, есть, по крайней мере, два радикально различных типа характеров. Для наглядности обсуждения назовем их «оптимисты» (Сегмент 1) и «пессимисты» (Сегмент 2). Вы увидите позже, как определяются эти сегменты в соответствии с типом характера. В маркетинге, давая названия сегментам, мы фиксируем в своем сознании некое конкретное представление о них.

Целью использования RDE было не просто установить эти две разновидности характера. Возможно, подобные сегменты можно было определить и с помощью других методов. Но интерес компании Shaw's заключался в выяснении того, каким должно быть *конкретное рекламное обращение*, которое привело бы к покупке. То есть, зная сегменты, мы знаем, что сказать, как это сказать и кому сказать.

Радикальную разницу между данными сегментами можно видеть на рис. 4.7 (лучшее предложение для «оптимистов») и рис. 4.8 (лучшее предложение для «пессимистов»).

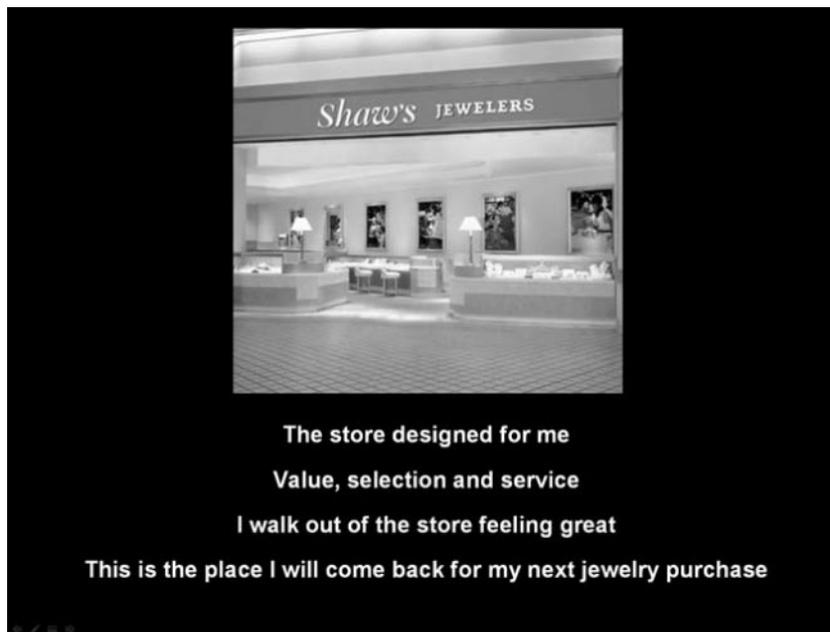


Рис. 4.7. Предложение ювелирного магазина для сегмента 1 («оптимисты»)

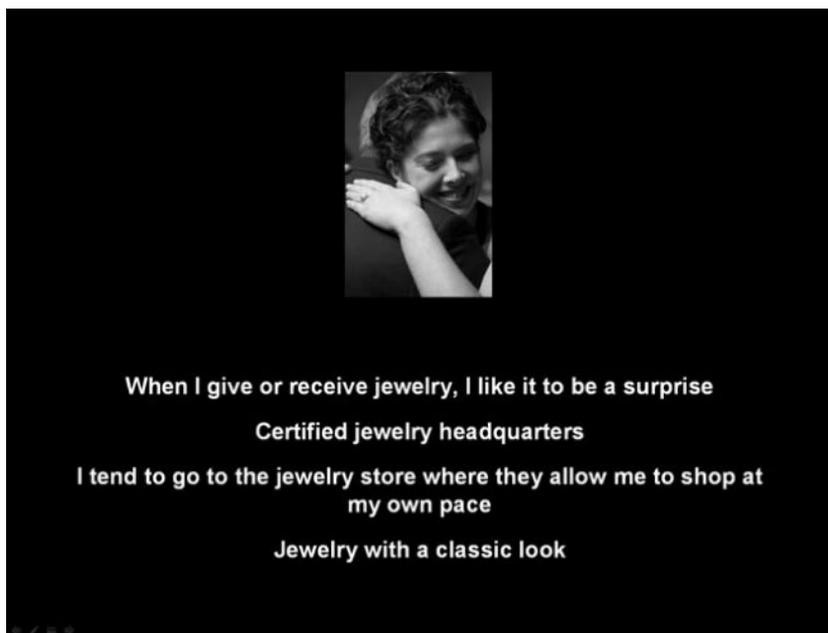
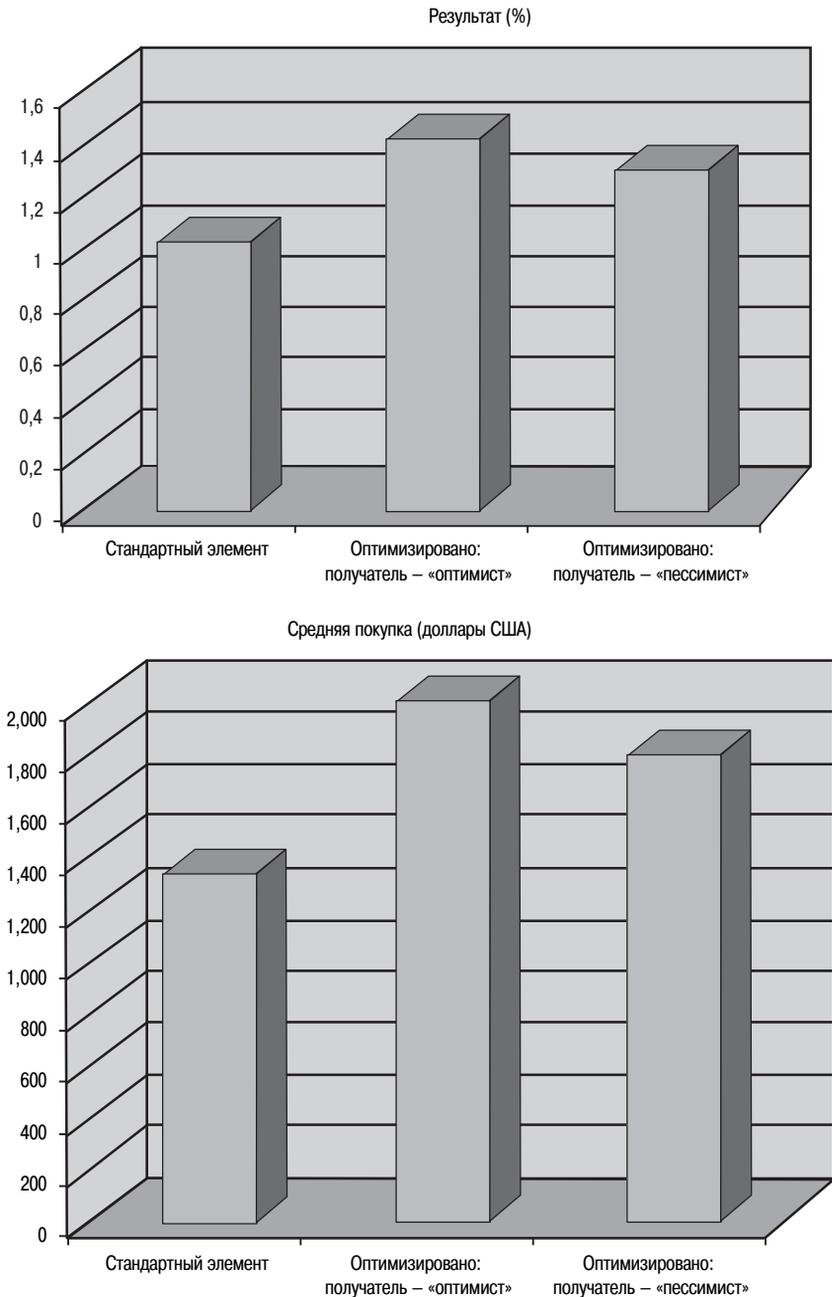


Рис. 4.8. Предложение для сегмента 2 («пессимисты»)

## Имела ли значение правильность рекламного обращения

Компания Kay Jewelers подвергла результаты RDE строгой проверке. Эта проверка правильности результатов проводилась по протоколу, который часто используется в прямом маркетинге. Во многих отношениях это было очень похоже на опыт компании Unilever (Бразилия), о котором вы читали во введении. Первый шаг по протоколу – собрать дополнительную информацию о 169 участниках. Это была не совсем конфиденциальная информация. У большинства людей, занимающихся прямым маркетингом, есть информация, включая число человек в семьях, возраст членов семей, их пол, размер дохода семьи и т. п. Такая информация обычно доступна для компаний и считается открытой (нравится нам это или нет).

Второй шаг – создание «правила для принятия решения», или метода классификации участников по принадлежности к одному из двух сегментов. Важно было разработать это правило и проверить его правильность, чтобы затем на его основании отнести любого нового клиента к наиболее подходящему для него сегменту. Таким образом, если бы пришел новый человек, правило использовало бы общедоступную информацию о нем, чтобы отнести этого клиента к одному из сегментов.



**Рис. 4.9.** Результаты эксперимента по прямой почтовой рекламе драгоценностей с использованием RDE и сегментации по различным типам характера. На верхней диаграмме показан процент клиентов, реально посетивших магазин после получения каталога. На нижней диаграмме отражена средняя стоимость их покупки в долларах

Конечно, такая классификация несовершенна, но она часто намного лучше случайной.

Третий шаг – создание двух почтовых рекламных рассылок, одной, оптимизированной для «оптимистов», и другой, оптимизированной для «пессимистов».

Четвертый шаг – установление четырех целевых групп: двух групп «оптимистов» и двух групп «пессимистов»:

- 10 000 «оптимистов», получивших брошюру, разработанную для «оптимистов»;
- 10 000 «оптимистов», получивших брошюру, разработанную для «пессимистов»;
- 10 000 «пессимистов», получивших брошюру, разработанную для «оптимистов»;
- 10 000 «пессимистов», получивших брошюру, разработанную для «пессимистов».

Результаты этого управляемого эксперимента полностью подтвердили правильность идеи RDE для рекламных обращений. Предыдущий опыт показал, что типичная почтовая рекламная рассылка давала приблизительно 1% откликов (1 из 100 человек, получивших рекламу по почте, действительно что-то купил) со средней покупкой на 1339 долларов США. Посылка правильной брошюры соответствующему сегменту заметно увеличила число людей, делающих покупки (*улучшение на 42%* для «оптимистов» и *улучшение на 27%* для «пессимистов»). Не менее важно, что стоимости покупок *увеличились на несколько сотен долларов*. Вы видите удачные результаты этого проекта на рис. 4.9.

## Подведение итогов: как RDE работает с рекламными обращениями

Метод RDE, применяемый к рекламным обращениям, определяет, *что сказать, как это сказать и кому это сказать*. В коммуникационных отраслях, особенно там, где высоко ценят креативность (например, в рекламе), часто можно слышать, что рекламные обращения невозможно систематизировать, и они являются исключительно плодом художественных усилий. RDE в области распространения информации опровергает этот полностью эмоциональный довод. Может быть, правильно, что разработка определенных фраз для рекламной информации является искусством. Однако *с помощью научных методов совершенно реально установить, какие элементы вызывают интерес у клиента и увеличивают покупательский отклик*. До этого момента все хорошо знакомо: провести подготовку, создать несколько рекламных обращений для проверки, не боясь поместить в них даже сумасшедшие идеи, проверить все рекламные обращения на потребителях с помощью экспериментального

проекта – и результаты могут удивить вас. Наш пример с кредитными картами показывает, что такое экспериментирование может давать замечательные результаты в мире *Homo economicus*. Пример с драгоценностями показывает, что такое экспериментирование может приносить замечательные плоды и в мире эмоций, где чувства имеют первостепенное значение.

---

В главе 2 предприниматель Элисон выяснила, как создать некоторые выигрышные продукты с помощью RDE, работая с большим количеством прототипов инновационных товаров. Как же она должна предложить их потребителям? По очевидным причинам, предприниматель Элисон не имела возможности проверить свою торговую практику на более широкой аудитории. Эта аудитория рассматривает предлагаемые ей продукты с помощью носителя информации некоторого типа – возможно, с помощью каталога, как в случае с драгоценностями. Другой вариант – отправка почтовой открытки или приглашения по электронной почте (намного более доступный и массовый способ), как в случае с кредитными картами. Еще более радикальная идея (возможно, для следующего этапа) – ко-брендинговая (совместная) кредитная карта, например обеспечивающая скидки в ресторанах и магазинах. Элисон следовало бы провести тщательную подготовку, чтобы достигнуть хороших коммерческих результатов. Она не может даже предположить, что ее единственный опыт, почерпнутый из данной книги, можно было бы распространить на каждого возможного потенциального клиента. Ее потребители еще даже не знают, что они хотят этот продукт. Элисон остается только *создать ряд всевозможных рекламных обращений (чем больше, тем лучше), проверить их на широком диапазоне потенциальных потребителей, используя подход RDE, установить тип характера потребителей и создать целевые оптимизированные рекламные обращения. Это просто!*

В следующей главе вы увидите, как данный подход можно использовать в киберпространстве, на примере электронного журнала для подростков. Мы разберем сайты конкурентов и увидим, какие из них работают, а какие – нет. (Да, мы собираемся предпринять коммерческий электронный шпионаж на совершенно легальной основе – иногда этот путь может дать вам возможность узнать о конкурентах больше, чем они знают о себе сами.) А есть ли такая возможность у предпринимателя Элисон?