

БИЗНЕС XXI ВЕКА

Говард Р. МОСКОВИЦ и Алекс ГОФМАН

ПРОДАТЬ КАК ПИТЬ ДАТЬ

Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде,
чем поймут, что они им нужны



По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-133-2, название «Продать как пить дать. Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде, чем поймут, что они им нужны» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России».

Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

Selling Blue Elephants

**How to Make Great Products that People Want
Before They Even Know They Want Them**

*Howard R. Moskowitz,
Alex Gofman*

Продать как пить дать

**Как создавать такие товары,
которые люди захотят купить прежде,
чем поймут, что они им нужны**

*Говард Р. Москович,
Алекс Гофман*



*Санкт-Петербург — Москва
2009*

Серия «Бизнес XXI века»

Говард Р. Московец, Алекс Гофман

Продать как пить дать

Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде, чем поймут, что они им нужны

Перевод Ю. Молотковой, Н. Егоровой

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Выпускающий редактор	<i>Л. Пискунова</i>
Научный редактор	<i>О. Чуйков</i>
Редактор	<i>Е. Тульсанова</i>
Корректор	<i>Е. Бекназарова</i>
Верстка	<i>Н. Комарова</i>

Московиц Г., Гофман А.

Продать как пить дать. Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде, чем поймут, что они им нужны. – Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2009. – 256 с. : ил.

ISBN 978-5-93286-133-2

В книге «Продать как пить дать» раскрываются секреты метода RDE – систематизированного, ориентированного на поиск решений бизнес-процесса, который позволяет в максимально короткие сроки и с минимальными затратами разрабатывать и тестировать альтернативные идеи для создания и продвижения продуктов и услуг. Авторы последовательно объясняют характерные особенности RDE, рассказывают об истории развития данного метода и его применении в сферах бизнеса, экономики и политики, приводя яркие и запоминающиеся примеры. Книга будет полезна как специалистам (бренд-менеджерам, разработчикам продуктов, маркетологам, дизайнерам), так и студентам, а также широкой аудитории, которая сможет использовать полученные знания в различных областях деятельности.

ISBN 978-5-93286-133-2

ISBN 978-0-13-613668-2 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2009

Authorized translation from the English language edition, entitled **SELLING BLUE ELEPHANTS: HOW TO MAKE GREAT PRODUCTS THAT PEOPLE WANT BEFORE THEY EVEN KNOW THEY WANT THEM**, 1st Edition, ISBN 0136136680, by MOSKOWITZ, HOWARD R.; and GOFMAN, ALEX, published by Pearson Education, Inc, publishing as Wharton School Publishing. Copyright © 2007.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

RUSSIAN language edition published by SYMBOL-PLUS PUBLISHING, Copyright © 2009.

Все права на данное издание защищены Законом РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7, тел. (812) 3245353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 25.03.2009. Формат 70×100¹/₁₆. Печать офсетная.

Объем 16 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ N

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Я с любовью посвящаю нашу книгу светлым дням моей жизни.
Арлина, спасибо за то, что ты есть, и за все, что ты сделала для меня
за эти годы. Посвящаю также моим детям Дэниелу и Яффе Московиц,
а также Дэвиду и Чави Московиц. И наконец, Темима, Йозеф,
Ахува, Хадасса, Шира, Ной, вы – наше будущее.*

Говард Московиц

*Моему покойному отцу, которому я обязан радостным стремлением всю
жизнь искать ответы на вопросы об окружающем мире «почему?» и «как?»,
моим детям Алли и Мэтту и жене Айрин.
Вы делаете этот поиск осмысленным.*

Алекс Гофман

Оглавление

Отзывы о книге	11
Предисловие	18
Об авторах	21
Благодарности	23
Введение	25
Часть I. Зарабатывание денег	39
Глава 1. Hewlett Packard переключает скорость	41
Глава 2. Maxwell House «вычисляет» формулу кофе	48
Чем лучше вкус, тем выше прибыль: RDE улучшает кофе Maxwell House	49
От романтической истории к истории с химиками в белых халатах: кофе сегодня	50
Maxwell House внедряет RDE, чтобы улучшить купаж и увеличить прибыль.....	52
Что делала компания Maxwell House и почему	54
Что почерпнула компания Maxwell House из своей работы с RDE – о кофе, клиентах и компании	64
Глава 3. Расчет вкуса. Главные открытия Vlasic и Prego	66
Больше маринадов – больше возможностей	66
Полка с маринадами и потребители	68
Соус для пасты – такой, как вы любите. История продуктов Prego	71
Что и как было достигнуто с помощью RDE	77
Практические советы и изучение бизнеса	79
Глава 4. Как обеспечить людям хорошее настроение, даже если они платят больше	83
Кредитные карты в Гонконге: как банк HSBC вычислил правильное предложение	84
Объединение воображения и RDE для создания выигрышного предложения банка HSBC	85

Ювелирные украшения ко Дню матери: как ювелирная компания Kay Jewelers дополнительно получала почти 500 долларов с каждой покупки	94
RDE знакомится с каталогом ювелирных изделий	96
Имела ли значение правильность рекламного обращения	99
Подведение итогов: как RDE работает с рекламными обращениями	101
Глава 5. Узнайте о конкурентах больше, чем они сами о себе знают, на законных основаниях!	103
Электронный журнал и конкурентная разведка: что работает на подростков	104
Препарирование электронного журнала	106
Что выявил RDE о мнениях подростков	113
Если все электронные журналы среднего качества, возможно, мы обнаружим различие интересов	116
Подведение итогов: что делать теперь, когда мы знаем, кто они и что им нравится	117
Часть II. Создание будущего	121
Глава 6. Кубик Рубика инноваций бытовой электроники	123
RDE – основа упрощенного комбинаторного подхода к исследованиям и разработке	126
Упрощение процесса изобретения с помощью RDE – ответ компании Abacus на вызовы конкурентов	128
От стратегии к спецификациям: как поступила компания Abacus	128
Abacus создает устройство Gamester, используя базу данных	135
Abacus оттачивает свою разработку, выявляя усиливающие друг друга идеи	136
Подведение итогов: создание идей нового продукта с помощью RDE	138
Глава 7. Соединение совершенного дизайна и последних научных достижений	140
RDE в действии: обложки с домами, требующими ремонта	143
Добираемся до сути проблем	147
Итак, о чем узнает редактор журнала, используя графический RDE	149
Подводим итоги: RDE для изобретения лучшей журнальной обложки	153
От плоского графического дизайна к пакетам трехмерной графики	154
Пример упаковки для претцелей	155
Пример упаковки для шампуня	159
Подводим итоги: создание лучших дизайнов с RDE	161

Часть III. Полет на Венеру	165
Глава 8. Геномика мышления: мышление потребителя, «готовое к использованию»	167
Три причины создания базы данных потребительского мышления для геномики мышления	169
Создание базы данных с использованием RDE: как это было	171
База данных «Buy It!»	175
Учимся на базе данных: как можно применить полученные знания	176
Что делает чизкейк желанным. Как проект «Crave It!» определяет наши вкусы	184
Подведение итогов: взгляд в будущее	188
Глава 9. Делаем «товар» из Президента и формируем общественное мнение	191
Президент как товар	193
На чем Керри нужно было заострить внимание, чтобы стать следующим президентом США	196
База данных общественного беспокойства: «мышление» государственного сектора	202
RDE + терроризм = база данных для целей государственной политики и коммуникаций	204
Глава 10. RDE побеждает закон Мерфи и «обнажает» фондовые рынки	209
Корпоративные коммуникации и рука на пульсе общества	211
Обнаженный рынок: получение выгоды из знаний на Уолл-стрит	215
Поведенческая экономика и экспериментальный анализ отношений: извлечение уроков из дела Vioxx	216
Как разные акции реагируют на одно и то же сообщение, и что это может значить для их покупки и продажи	220
Картина будущего: хорошо подготовленный хеджевый фонд	223
Глава 11. Asia Calling, Ltd.: взгляд на Китай	226
Появление возможностей применения RDE в Китае и причины, по которым RDE будет иметь успех	227
Глава 12. «Дивный новый мир» RDE	234
Вопросы и ответы о RDE	234
Заключение	238
Алфавитный указатель	240

Отзывы о книге

Академическая наука

Книга «Продать как пить дать» обещает изменить представления о путях разработки продуктов. За эти годы появились книги о проблемах, с которыми сталкиваются люди бизнеса, большей частью написанные «с высоты птичьего полета». Они очень важны для приобретения теоретических знаний, но не учат тому, «как сделать это» на самом деле. Московиц (Moskowitz) и Гофман (Gofman) написали книгу, в которой предприниматель получает конкретные рекомендации по эффективному ведению конкурентной борьбы независимо от места расположения и размера предприятия.

*Профессор Юджин Галантер (Eugene Galanter),
директор лаборатории психофизики, Колумбийский университет*

Название захватывающей книги Говарда Московица (Howard Moskowitz) и Алекса Гофмана (Alex Gofman) – «Продать как пить дать. Как создавать такие товары, которые люди захотят купить ПРЕЖДЕ, чем поймут, что они им нужны» – говорит само за себя. В книге читателю поясняют действия, которые в общих чертах воспроизводят метод RDE (Rule Developing Experimentation – разработка правил опытным путем). Этот новый метод обеспечивает возможность разрабатывать и тестировать продукты, упаковку, рекламные обращения и виды услуг таким образом, чтобы оказывать воздействие на потребителей, даже когда они не в состоянии ясно сформулировать, какому именно воздействию подвергаются. Метод RDE получил серьезное обоснование в формальном курсе Московица по количественной психофизике, а также в книге «Продать как пить дать», где авторы приводят многочисленные блестящие примеры способов применения этого сложного психофизического подхода к торговле. Читайте, получайте удовольствие и учитесь!

*Профессор Лоренс Е. Маркс (Lawrence E. Marks),
доктор философии, профессор эпидемиологии и психологии,
директор лаборатории Джона Б. Пирса (John B. Pierce),
Йельский университет*

Авторы книги «Продать как пить дать» убедительно демонстрируют значение систематического экспериментирования для разработки новых и улучшенных продуктов, будь то кофе, маринады или красочная упаковка. Они также показывают, как оптимизация многих из этих продуктов способствует учету индивидуальных особенностей потребителей. Все это делается с использованием множества интересных примеров из обширного опыта авторов.

Читать книгу так же интересно, как и познавательно.

*Гэри Бичемп (Gary Beauchamp), доктор философии,
директор и президент Центра химических исследований Монелл*

Книга «Продать как пить дать» обязательно привлечет внимание участников рынка и разработчиков продуктов по всему миру. Московиц и Гофман ясно изложили ряд фундаментальных методов распознавания потребительских желаний, которые могут изменить приемы ведения бизнеса компаниями. Очень часто бизнес-решения принимаются с использованием традиционных методов, мощных, но трудоемких и утомительных. Авторы книги подготавливают твердую почву для изменения этой ситуации, предоставляя надежные, удобные в использовании, доступные методы и средства. В руках практиков бизнеса эти методы были бы чрезвычайно ценны для корпораций и могли бы радовать потребителей, удовлетворяя их «желания и потребности» лучше и быстрее.

*Профессор Виджай Махаджан (Vijay Mahajan),
профессор маркетинга Техасского университета в Остине*

Эта книга – настоящий шедевр двух известных авторов и практиков, безусловно, «то, что должно быть прочитано». Она дает возможность проникнуть в суть дела лидерам бизнеса, которые стремятся создать «думающее сообщество и организацию» со своими коллегами. Книга дает способ вести дело, используя новые возможности с учетом осознанных рисков. Еще более важно и приятно, что здесь демонстрируется, каким образом организация может значительно эффективнее решать свои задачи. Будучи профессором, специализирующимся в сфере финансовых услуг и управления рисками, я рад видеть, что в книге эти проблемы подняты, рассмотрены на солидном уровне и решены с учетом интересов корпораций.

*Профессор Хаджи Мохд Расид Хуссин (Hj Mohd Rasid Hussin),
отдел финансовых услуг и управления рисками,
Технологический университет МАРА, Малайзия*

Будь вы оптимист или пессимист, Московиц и Гофман продемонстрируют вам, как использование метода RDE может превратить обычные продукты в великолепные!

В этой книге множество интересных историй и примеров применения: от маринадов до политики! Нас познакомили с предпринимателем Элисон, Ларой Крофт мира бизнеса, которая принимает RDE и использует

его для развития своего дела. Отслеживать приключения Элисон – это забавный способ изучить преимущества RDE.

Книга «Продать как пить дать» необходима любому участнику рынка или разработчику продуктов, желающему обучиться искусству успеха!

*Айан Битран (Iain Bitran),
президент Международной ассоциации профессионалов
инновационного менеджмента, Великобритания*

Корпорации

Книгу «Продать как пить дать» необходимо прочитать каждому, кто желает понять код (своего рода ДНК) потребительского предпочтения – как создавать продукты, которые должны попадать к потребителям даже прежде, чем те узнают о них.

*Марк Томпсон (Mark Thompson),
соавтор международного бестселлера «Success Built to Last»
(бестселлер «Wall Street Journal» и «BusinessWeek»,
одна из трех лучших книг в рейтинге
бестселлеров Amazon за 2006 год в номинации «Бизнес»)*

Книга «Продать как пить дать» – это «то, что должно быть прочитано» любым человеком, так или иначе связанным с бизнесом, является ли он предпринимателем, служащим закрытой компании или членом многонациональной корпорации стоимостью в миллиард долларов. Москович и Гофман вводят читателей в мир метода RDE и иллюстрируют его применимость и полезность на многих превосходно изложенных примерах из реальной жизни: от маринадов, кренделей с солью и пасты до кредитных карт, товарных складов и президентских выборов!

Невозможно представить, что найдется хотя бы один читатель, который не извлечет для себя что-нибудь полезное из этой книги.

*Фил Перкинс (Phil Perkins), старший вице-президент
и директор по исследованиям, развитию и инновациям,
Bush Brothers & Company*

Москович и Гофман открыли миру бизнеса новое измерение для создания новшеств в зависимости от потребительского восприятия. До сих пор потребители часто сообщали нам о своих впечатлениях от нововведений *после факта* их возникновения, когда было уже слишком поздно что-либо менять. Теперь мы можем претворять в жизнь потребительские фантазии на ранней стадии инновационного процесса, создавая новые продукты, у которых больше шансов на успех. Похоже, мощный инструмент развития, созданный Московичем и Гофманом, станет долгожданным пополнением портфеля инноваций.

Он может обеспечить планирование будущего успеха вашего продукта. По существу, инструменты, приведенные авторами, делают потребителя партнером ваших изобретений.

*Свен Гола (Sven Gohla), вице-президент по НИОКР,
The La Prairie Group, Швейцария*

Вы будете знать (и использовать для своей выгоды) о вашем конкуренте больше, чем он знает о себе сам: его рекламе, его брошюрах и недостатках его маркетинга. Единственное, в чем вы действительно нуждаетесь, – это прорыв в торговле под названием RDE.

Прочитайте эту книгу. Проведите эксперимент. И вы получите самые большие конкурентные преимущества, которые когда-либо имели.

Джерри Ли (Jerry Lee), владелец радио WBEB, Филадельфия

Этой книгой Говард Москович снова подтвердил свои лидирующие позиции в мире изучения потребительского спроса. Одно дело – написать убедительную книгу для специалистов по изучению рынка, и совсем другое дело – написать ее в таком увлекательном и доступном стиле, как это сделали Говард Москович и Алекс Гофман. Читатель получит больше, чем просто интеллектуально привлекательный опыт познания. Он будет наслаждаться чтением, обнаруживая, как чудесно написана эта книга.

*Йоханнес Хартманн (Johannes Hartmann), вице-президент
по исследованию потребителей компании Unilever, Нидерланды*

Истории о привлекательности и мощном успехе продуктов. Не для малодушных или ограниченных. История Prego особенно близка моему сердцу, поскольку я пережил напряженность периодов планирования и разработки, различные дегустации и организацию снабжения для получения продукта, доставку чанов, кастрюль и ковшей в надлежащие города. Богатые результаты этого исследования создали «цель» для новой разработки продукта и «разрушили парадигму», давая возможность выйти за пределы таких понятий, как «фактура» и «цвет» в качестве ключевых побудительных мотивов потребительских симпатий.

Браво авторам за то, что они принесли эту историю и свой подход в мир бизнеса.

*Сесиль Фелициано (Cecille Feliciano), бывший менеджер
по исследованию подлив и соусов, компания Campbell Soup*

RDE – интуитивно убедительное, емкое понятие, но его простая элегантность была каким-то образом потеряна в академическом изложении предмета. И вот появилась книга, объясняющая, как метод RDE может быть применен к маркетингу и разработке продуктов, простым, ясным и, позвольте заметить, увлекательным языком.

Глоток свежего воздуха!

Джефф Эвальд (Jeff Ewald), учредитель Optimization Group, Inc.

Московиц и Гофман проводят нас через коммерческие начала RDE с помощью серии примеров их применения в производстве фасованных товаров широкого потребления, которые сегодня по-прежнему привлекательны. Затем демонстрируются более поздние приложения в области предоставления услуг, информирования, оформления и упаковки. Но когда авторы вводят нас в «алгебру потребительских желаний» и в «геномику желаний», действительно появляется почва под ногами. RDE входит в жизнь как мощный социальный, политический и коммерческий инструмент, поскольку он применим к построению баз данных It!TM, которые способны стать удивительной библиотекой результатов проникновения в суть потребительских желаний для специалистов по маркетингу, политиков и социальных инженеров.

За последние десятилетия это одна из наиболее оригинальных книг в области маркетинга.

Саймон Чедвик (Simon Chadwick), партнер Cambiar LLC

Книга «Продать как пить дать» отличается свежим, легким в освоении подходом к объяснению людям бизнеса и маркетинга того, что они должны знать, но находят трудным для понимания: как в действительности потребители делают выбор. При сравнении вариантов или выборе альтернативы мы просто следуем внутренним предпочтениям, вместо того чтобы попытаться проанализировать и объяснить наше собственное поведение или намерения. Авторы книги «Продать как пить дать» на примерах из повседневной жизни помогают нам увидеть, как сложные вопросы могут быть решены научно. Я и обучился, и получил удовольствие от чтения.

Тони Коулинг (Tony Cowling), президент TNS, Великобритания

Эта книга глубоко содержательна, и ее удивительно легко читать. Способность авторов передать научную информацию популярными и даже занимательными средствами – награда за их энтузиазм и дальновидность. Не дождусь, когда смогу дать новый экземпляр книги друзьям и коллегам, чтобы они смогли оценить ее роль и вклад рыночных исследований в успех бизнеса.

*Розанна Лют (Roseanne Luth),
президент и исполнительный директор Luth Research*

Я сам наблюдал поразительное влияние, которое может оказать на бизнес творческое использование метода RDE и технологии IdeaMap. Кроме этой невероятной техники, которой посвятили свою профессиональную карьеру Московиц и Гофман, они еще делятся с читателями беспрецедентным опытом и пониманием в области точного предсказания человеческого поведения и предпочтений. Печальной ошибкой является предположение, что маркетинговые исследования ограничиваются представлением сегодняшнего потребителя и не могут быть полезны для предсказания появления совершенно новых категорий потребителей или бизнес-продуктов и услуг.

Те, кто использует RDE грамотно, не только оставляют своих конкурентов далеко позади, но и достигнут процветания намного быстрее и с большей пользой, и будут пользоваться устойчивым конкурентным превосходством.

*Дон Лоури (Don Lowry), вице-президент SEI Wealth Network
(в прошлом – менеджер по маркетингу Campbell Soup Company)*

С помощью RDE Говард помог нам поднять стоимость бренда Prego вдвое. Оптимизация и методы оценки категорий RDE привели к запуску успешной линии Prego Extra Chunky и к росту основного бизнеса Prego, характеризующемуся удвоением показателей. На рынке соусов для спагетти мы сделали ревизию категории. RDE помог выявить, что на этом рынке существует огромная неиспользованная ниша. Мы разработали продукты для этой ниши и увеличили свою долю на рынке вдвое, следуя догадкам, полученным при ревизии категорий и оптимизации продуктов на основании RDE. Это блестящее выявление нового сегмента продовольственных товаров в значительной степени обеспечило успех бренда Prego на рынке.

*Моника Вуд (Monica Wood), вице-президент,
руководитель исследований по глобальному маркетингу Novartis
ОТС (в прошлом – директор, маркетинг, Campbell Soup Company)*

Московиц и Гофман сумели сплести методологию, искусно создавая из весьма информативных «историй болезни» «хорошие истории», которые покрывают большой массив отраслей промышленности: от пищевых продуктов до электроники, от рекламы до фондовых рынков. Помимо несомненной ценности «взывающего к действию» метода RDE, эта книга сама по себе является замечательной возможностью читать и обучаться.

*Марко Беволо (Marco Bevolo), директор по прогнозированию
Philips Design, Royal Philips Electronics, Нидерланды*

Говард и Алекс не толкут воду в ступе. Они доходят до сути дела уже на второй странице и далее не отходят от нее. Руководители оценят доступные обсуждения. Аналитики полюбят изобилие фактических примеров и их ясное осмысление. Пять звезд от меня за эту энергичную, заставляющую думать книгу для любого, кто занимается исследованиями и разработкой, бренд-менеджментом, новой рыночной стратегией или простым маркетинговым исследованием.

*Шашанк Трипати (Shashank Tripathi), региональный директор,
Азиатско-Тихоокеанский регион, Universal McCann, Сингапур*

Средства массовой информации

Редко попадается книга, созданная незаурядным умом, в которой сочетались бы широта мысли, богатое воображение, здравый смысл и интеллектуальная строгость и которая в то же самое время была бы необычайно полезной практически. «Продать как пить дать» – именно такая книга.

Обучив около 12 тыс. человек за последние тридцать лет, я понял, что люди редко могут точно сформулировать мотивы своего выбора и предпочтений. Авторы книги рассказывают, как решить эту проблему и выпустить в продажу полезные продукты.

Если маркетинг что-то значит для вас, вы должны прочитать эту книгу!

*Стюарт Эмери, соавтор международного бестселлера
«Success Built to Last» (бестселлер «Wall Street Journal»
и «BusinessWeek», одна из трех лучших книг в рейтинге Amazon
за 2006 год в номинации «Бизнес»)*

Интеллектуально строгая, чрезвычайно интересная, постоянно заставляющая думать. Все это – одна замечательная книга.

*Роджер Тредр (Roger Tredre), главный редактор
«Worth Global Style Network», Великобритания*

Предисловие

Добро пожаловать в дивный новый мир, где встречаются наука и знание, и, возможно, признается погоня за деньгами.

Эта книга о методе RDE (Rule Developing Experimentation – разработка правил опытным путем), о бизнес-процессе, используя который компания может узнать о клиентах даже больше, чем, по мнению многих, возможно. Авторы проливают свет на то, что компания должна сделать, чтобы оказаться на гребне волны, получить следующую группу клиентов и тем самым приблизить будущее процветание. Вооружившись новыми инструментами сбора информации, компания сможет узнать то, что обратит к ней существующих и потенциальных клиентов, будет в состоянии эффективно создавать новые продукты, успешно запускать их на рынок и удачно захватывать у конкурентов их долю на рынке. Вообразите себе мир, где то, что вы *есть*, значит меньше чем то, чем вы *можете стать* завтра, а то, чем вы можете стать завтра, становится быстрее и проще достижимым.

Итак, представив себе, что развитие мира будет именно таким, вернемся к книге «Продать как пить дать». Московиц и Гофман накопили опыт существования в мире, где компании должны понимать потребительские нужды (как существующие, так и те, о которых они еще не думали), чтобы выжить. Преобразование опыта в правила успешного бизнеса в кратчайшие сроки и в то же самое время с малыми затратами – этого невозможно было себе представить всего несколько лет назад.

Авторам удалось систематизировать подход к решению задачи так, что любой человек бизнеса может использовать его в своих интересах. Это не одно из множества скучных или упрощенных руководств, которые написаны для людей, ощущающих проблемы в маркетинге, разработке продукта и т. п. Говард и Алекс достигли идеального баланса – удобочитаемая научная основа, свободная от умопомрачительных и глубоких статистических экскурсов, и практический опыт. Авторы не вынуждают читателя чувствовать себя учеником или участником тренинга: принципы плюс очевидно интересные, информативные и образовательные примеры. Авторы предлагают вам увлекательное путешествие, где

постепенно вводятся полезные детали метода RDE, широко применяемого в различных областях: от развития продовольственных товаров до политических компаний, от рекламы до предсказаний фондового рынка, от запуска новых продуктов до упаковки и оформления обложки журнала. И список продолжается. К концу книги вы понимаете, что готовы все попробовать сами. Книга содержит достаточно подробные сведения, чтобы дать вам возможность применить RDE немедленно, и в то же самое время обеспечивает базу для стимулирования поиска новых применений.

Начав читать эту работу, я был поражен тем, что компании действительно могли узнать так много методом систематических изменений. Мне, выросшему в мире разумных и системно мыслящих людей, это было удивительно. Мы использовали некоторые из приведенных здесь подходов, когда я тесно сотрудничал с основателем Schwab.com, правда, не в таком объеме и не так строго, как это сделали авторы. Мы выжили и выросли, но, возможно, все, что мы сделали, получилось бы намного быстрее и лучше, если бы у нас был план проведения экспериментов. Решив применить этот подход в собственном исследовании и в книге *Success Built to Last: Creating a Life that Matters*, мы получили возможность использовать метод системного проведения экспериментов, продвигаемый авторами. Он действовал лучше любой магической формулы, и через две недели «научной работы» подтвердил те догадки и предположения, которые мы накопили за два года социологических опросов. Для нас это было убедительно и, более того, настолько убедительно, что в свою книгу мы добавили раздел об RDE как заключительную методическую главу.

Один из традиционных вопросов любого предисловия – *для кого написана эта книга*. Если говорить о книге «Продать как пить дать», то это сложный вопрос. С одной стороны, бренд-менеджеры, специалисты по рекламе, разработчики продукта, рыночные производители и исследователи рынка, дизайнеры, специалисты по распространению информации и, конечно, студенты явно выиграют от чтения этой книги и применения RDE в соответствующих областях. Обычная читающая публика найдет большую часть книги увлекательной. С другой стороны, даже авторы, кажется, не знают, каковы пределы применения развиваемого подхода. Кто знает, возможно, самый большой успех RDE будет в областях, на которые только намекнули или даже не затронули в этой книге.

Так почему же применение RDE столь важно? Очевидно, что в мире бизнеса никто реально не знает все ответы на все времена. О, конечно, есть среди нас те, кто может оказаться на полосе удач, в гуще событий. Но, как инвестор и создатель бизнеса, я думаю, что важнее уловить долговременную перспективу. Хорошо быть подготовленным. Я узнал, что нет ничего лучше, чем знание. Книга «Продать как пить дать» дает нам способ без труда получить необходимое знание о предпочтениях потребителей везде, в любое время и практически в любой теме. Авторы,

в сущности, создали «программный документ изменений», который будет одинаково эффективным как для малого бизнеса, так и для больших корпораций.

Потратив большую часть своей профессиональной жизни на попытки понять и объяснить другим, что именно приводит к успеху, я могу предположить, что для целеустремленных деловых людей эта книга и RDE могут стать самыми полезными инструментами.

Говард и Алекс написали по-настоящему захватывающую работу. Они соткали истории об успехах в бизнесе в метод, который я, будучи бизнесменом и инвестором, нахожу просто потрясающим.

*Марк Томпсон, тренер-консультант по менеджменту,
соавтор международного бестселлера «Success Built to Last»*

Об авторах

Говард Московиц – президент и генеральный директор компании Moskowitz Jacobs Inc, основанной им в 1981 году.

Д-р Московиц – известный в области психофизики специалист по экспериментальной психологии и изобретатель технологий исследования рынка мирового класса. В 1969 году он окончил Гарвардский университет со степенью доктора в области экспериментальной психологии. До этого Московиц, выпускник Квинз-колледжа в Нью-Йорке, был принят в общество Phi Beta Кappa¹, получил ученые степени по математике и психологии. Он написал и отредактировал 16 книг, опубликовал более 300 статей и работает в редакционных коллегиях крупных журналов. Его многочисленные научные доклады и выступления на конференциях по исследованию рынка так же хороши, как и лекции в ведущих бизнес-школах и научных отделах университетов.

Д-р Московиц – обладатель многих наград, в том числе награды «За общие достижения» имени Дэвида Р. Периама (David R. Peryam) от American Society for Testing and Materials (Американское общество по испытанию материалов) и премии Чарльза Кулиджа Парлина (Charles Coolidge Parlin Award) от American Marketing Association (Американская ассоциация маркетинга), считающейся Нобелевской премией в области исследования рынка, за общий вклад в широкий диапазон рыночных исследований: от разработки продукта до оптимизации модели поведения потребителя и дизайна упаковки. Московиц также получил премию Фонда рекламных исследований 2006 года за развитие самой инновационной концепции исследования. В течение прошлых двух лет д-р Московиц еженедельно появлялся на канале ABC NewsNow как «Доктор питания», где выступал в роли ведущего 10-минутной рекламной вставки, знакомящей публику с молодыми предпринимателями в сфере питания и напитков.

Алекс Гофман – вице-президент и главный технический директор компании Moskowitz Jacobs Inc. Алекс известен как соавтор технологий

¹ Привилегированный клуб студентов и выпускников колледжей. – *Примеч. перев.*

изучения рынка и маркетинга мирового класса, а также автор работ на пересечении таких наук, как экспериментальная психология и информатика. Он является архитектором семейства продуктов IdeaMap®, удостоенного множества наград. С 1992 года, когда Алекс Гофман начал работать в компании, он руководил развитием новых технологий, алгоритмов и прикладного программного обеспечения.

Ранее Гофман работал в международных компаниях по разработке высоких технологий и программного обеспечения в США и Восточной Европе. Он является автором и соавтором более 30 статей, имеет 18 патентов. Алекс Гофман выступал с докладами на многочисленных международных конференциях во всем мире, что принесло ему награды в нескольких номинациях. У Гофмана, родившегося в промышленном регионе Украины, есть степень магистра по информатике Донецкого национального технического университета, который он закончил с отличием в 1981 году.

Благодарности

Никто из авторов не создает книгу или даже статью один. Это просто невозможно. Нас подвигли на труд замечательные люди, которым мы чрезвычайно благодарны и признательны.

Во-первых, хочется от всей души поблагодарить очень талантливую техническую группу нашей компании Moskowitz Jacobs: Маду Манчаиа (Madhu Manchaiah), Джона Ма (John Ma) и Прасада Тунгатурты (Prasad Tungaturthy) – создателей IdeaMap.Net®, инструмента для RDE, обеспечивших постоянный доступ к программам RDE для пользователей по всему миру. Ваше участие поистине украсило эту книгу.

Мы очень ценим нашу способную исследовательскую группу, которая согласованно работала над тем, чтобы технология RDE и приложения стали руководством к действию для бизнеса. Их усилия помогли сотням корпораций по всему миру достигнуть целей разработки, маркетинга и реализации продукции.

В процессе работы нам помогала и группа маркетинговой поддержки. Сюзанна Габрионе (Suzanne Gabrione) корректировала книгу. Ей умело ассистировала Джойс Митчелл (Joyce Mitchell). Этот энергичный дуэт нашел много ошибок, которые мы сделали, и в процессе редактирования предложил много вариантов фраз, «ориентированных на читателей» по стилю и характеру языка, которые мы с благодарностью включили в книгу.

Мы благодарны другу и коллеге из компании Philips Design в Эйнховене Марко Беволо (Marco Bevolo), который был постоянным источником вдохновения. Марко предоставлял нам уникальную, высокопрофессиональную и зачастую свежую, иную точку зрения на многие деловые идеи. Он – необыкновенно замечательный коллега.

Мы выражаем свою самую глубокую признательность команде издательства Wharton School Publishing, с которой работали в течение двух добрых и весьма поучительных лет. Они были постоянным источником идей, воодушевления, наставления, обучения и, временами, удивительного юмора в общении.

Наша особая благодарность обращена к трем людям.

Доктор Джерри Уинд (Jerry Wind), профессор института Лаудер бизнес-школы «Уортон», был и остается нашим наставником, руководя нами как в написании, так и, несомненно, в обдумывании новых приложений. Джерри, мы благодарим вас за вдохновляющие идеи, которые не смогли бы почерпнуть больше нигде.

Тим Мур (Tim Moore) из издательства Wharton School Publishing обеспечивал постоянную поддержку, направление и, что важнее всего, подставлял свое крепкое плечо, на которое можно было опереться. Вы побуждали нас искать снова и снова, успокаивали и направляли, когда мы бились над правильным языком. Большое спасибо, Тим, за ваше надежное руководство.

Марта Кули (Martha Cooley) из издательства Wharton School Publishing стала нашим гидом, путеводителем по лабиринтам книгоиздательства. Мы всегда могли обратиться к ней за рекомендациями, точкой зрения и наставлением. Марта, спасибо за то, чем были там для нас.

Конечно, никакая признательность не будет полной, если не отдать должное людям, которые фактически собрали книгу, управляли рекламой и, по существу, удерживали нас, нетерпеливых авторов, «в одном строю» с требованиями во время редактирования и производства. Наша благодарность адресована Пэму Боланду (Pam Boland), помощнику издателя, Руссу Холлу (Russ Hall), редактору развития, Эми Найдлингер (Amy Neidlinger), заведующей отделом сбыта, Эми Фандрей (Amy Fandrei), публицисту, Меган Колвин (Megan Colvin), координатору маркетинга, Майклу Терстону (Michael Thurston), редактору производства, Алану Клементсу (Alan Clements), дизайнеру обложки, Биллу Камарда (Bill Camarda), копирайтеру обложки, литературному редактору Кристе Хансинг (Krista Hansing) и корректору Саре Кирнс (Sarah Kearns) из издательства Water Crest Publishing. Спасибо вам всем!

В память

Кэтлин Макдоннелл (Kathleen MacDonnell, 1949–2007) – друга, коллеги, верного сторонника и одного из инициаторов RDE. Именно Кэтлин больше, чем кому-либо, мы обязаны шансом создать успех Prego в компании Campbell Soup, который вдохновил нас и дал возможность развивать RDE до того уровня, которого он достиг сегодня. Кэтлин, нам будет очень тебя не хватать.

Введение

Мудрость бизнеса устами доктора Сьюза

Одной из наиболее пропагандируемых историй «о чрезвычайно агрессивном развитии и маркетинге революционного продовольственного продукта» является книга доктора Сьюза *Green Eggs and Ham* (Зеленые яйца и ветчина)¹.

Как любой хороший продавец, герой истории Сэм – торговец и неутомимый создатель нового продукта, полон энергии и страсти. История начинается с сердитого «покупателя», спокойно читающего газету. Применяя хитрость за хитростью, Сэм пытается уговорить покупателя попробовать его революционный продукт: зеленые яйца и ветчину. Покупатель каждый раз отказывается, заявляя, что он просто это не любит. Сэм предпринимает многочисленные действия, чтобы завоевать клиента, но безуспешно, что, в конце концов, приводит к серии бесплодных проб и ошибок, не особенно успешных, всегда болезненных, а иногда и дорогостоящих.

Знакомо?

Сэм беспорядочно проверяет различные идеи: питание в поезде («в поезде»), фаст-фуд («в автомобиле»), даже пикник на природе («на дереве»). Не работает. Тогда Сэм испытывает рекламное обращение – «домашнее приготовление» («дома»). Различные варианты упаковки («в коробке») все еще не приводят к ожидаемым результатам. Эмоциональные

¹ Dr. Seuss (Доктор Сьюз), *Green Eggs and Ham*, (Random House, New York, 1976). Согласно Луи Менанду (Luis Menand, *Cat People: What Dr. Seuss Really Taught Us*, *The New Yorker*, 23 December 2002 and 30 December 2002), эта книга занимает четвертое место по продажам среди детских книг в твердом переплете. Она появилась в результате пари между Теодором Гейзелем (Theodore Geisel, настоящее имя Доктора Сьюза) и его издателем Беннетом Серфом (Bennett Cerf). Доктор Сьюз пари выиграл. Сорок девять слов из пятидесяти, использованных в книге *Green Eggs and Ham*, являются односложными. Серф получил даже больше, чем думал Менанд: сам Сьюз 25 лет спустя заметил: «Беннет никогда не платил!»

рекламные обращения Сэма, обыгрывающие приятную обстановку дружеского обеда («с мышкой, ... с лисой»), не могут побудить потенциального клиента совершить покупку. Все они проходят мимо ушей покупателя. Мудрая догадка Сэма – воздействовать на цветовое ощущение («в темноте»), но это предположение возникает уже слишком поздно. У его клиента уже сформировались новые нежелательные предпочтения, так что Сэма просто постигла неудача.

Несмотря на успешное завершение (в конце концов, продукт был продан, и клиент оказался необыкновенно счастлив), несистемный метод «проб и ошибок», которым действовал Сэм, был просто слишком неэффективен. Хуже того, Сэм мог оттолкнуть клиента, когда преследовал его, вызвав полное отклонение продукта и, возможно, бренда в целом.

Что было неправильным? Сэм чувствовал, что он сделал все, что мог. Он искренне следовал обычной стратегии: *вроде бы наугад, случайные эксперименты*, – чтобы найти формулу продажи для своего продукта. Сэм не особенно преуспел, израсходовал много энергии и отдалился от способа достижения своей маркетинговой цели. Критически важной составляющей работы была *системность* экспериментов или, более точно, ее отсутствие.

Пойдем дальше. Представляем вам предпринимателя Элисон, очень честолюбивую и предприимчивую девушку, недавно получившую степень MBA (Master of Business Administration – магистр бизнес-администрирования) и очарованную работой Сэма. Вооружившись опытом Сэма со всеми его ограничениями, а также своей самоотверженностью, Элисон решила предложить на рынке еще более революционный продукт – голубые яйца. Как ей создать и продвинуть такое новаторство на современный рынок яичных продуктов с его высокой конкуренцией? Мы увидим, как вместо случайных усилий, сделанных наугад, Элисон использует всю мощь метода RDE. Предприниматель Элисон продемонстрирует, как существующие в настоящее время новые инструменты разработки позволят ей пойти в конкурентном мире гораздо дальше Сэма, затрачивая намного меньше усилий и достигая большего успеха. Она скоро обнаружит, что RDE может помочь ей быстрее и лучше создать, поставить на рынок и продать фактически любой продукт. Даже продажа голубых слонов не будет для Элисон слишком неправдоподобным бизнес-предложением!

Что такое RDE

RDE – это систематизированный, ориентированный на поиск решения бизнес-процесс экспериментирования, позволяющий разрабатывать, тестировать и изменять альтернативные идеи для упаковок, продуктов или услуг так, чтобы разработчик и торговец выяснили, что именно привлекает клиента, даже если клиент *не может ясно сформулировать потребность, а тем более решение!*

Вы получили задание выпустить новую кредитную карту для вашего банка. Как заставить потребителей выбрать именно ваше предложение из сотен подобных? Маркетинговый отдел предложил провести исследование целевой группы потребителей. Что должны прочесть потребители в предложении кредитной карты, что убедило бы их принять его? Может быть, *просто спросить их*, какую годовую процентную ставку, бонусы, стоимость годового обслуживания, внешний вид, название и т. д. им бы хотелось? Похоже на очень экономный способ получить потребительские представления, чтобы ввести соответствующие новшества. Фактически, очень большая часть данных при изучении потребительского спроса все еще получается таким способом.

Как вы можете предположить, результаты подобного маркетингового исследования окажутся весьма предсказуемыми. Потребители хотят 0% годовой процентной ставки, никакой ежегодной платы или операционных сборов и, конечно, пакет многочисленных льгот, которые легко заработать.

Вот! Как «интуитивно ясны» полученные результаты! Но достижимы ли они? Можете ли вы влиять на них? Вы решили проблему или только обозначили ее? Обнаружили ли вы правила, способ, которым действует среда, что поможет вам работать гораздо лучше? Можете ли вы хотя бы представить себе решение?

Проблема в том, что во многих случаях потребители не могут ясно сформулировать, что именно им нужно или что нравится. Есть ли способ решить проблему? Работая с контрольной фокус-группой разработчики и торговцы часто попадают в безвыходное положение, несмотря на прилагаемые усилия. Однако решение приходит быстро, часто очень быстро, когда разработчики и торговцы без спешки *идентифицируют и экспериментально исследуют факторы, которые могли бы возбудить потребительский интерес*, будь то свойства кредитной карты, подсластителя для безалкогольного напитка, цвета и картинки для упаковки или определенное обращение для рекламы. Покажите клиентам (или дайте им попробовать) несколько систематически разработанных опытных образцов, и они скажут вам о том, что им нравится, что не нравится, а что безразлично. Экспериментальная разработка, используемая для создания опытных образцов продуктов «волшебна» окупится тем, что «приносит» в эти продукты каждое индивидуальное свойство (параметр или компонент). Теперь у вас есть ясный способ создания правил для выигрышных предложений или новых пользующихся спросом продуктов путем соединения этих свойств в самые лучшие комбинации, даже если ни один потребитель никогда не пробовал их. Дальше вы увидите этот простой, структурированный процесс во многих примерах.

Различные типы RDE удивительно похожи. К цели ведут следующие шаги:

Подумайте о проблеме и определите группы свойств, которые характеризуют целевой продукт (предложение и т. п.). Например, в случае

разработки безалкогольного напитка переменными могли бы быть количество сахара, кислоты и т. д. В RDE кредитной карты переменными (категориями свойств) могли бы стать стоимость годового обслуживания, годовые процентные ставки, варианты бонусов и т. д. Каждая такая переменная (или «корзина» идей) включает несколько вариантов выбора. Например, когда вы разрабатываете напиток, может варьироваться содержание сахара: 6, 8, или 10 единиц; а при работе с кредитной картой – годовая процентная ставка: 0%, 4,00%, 9,99%, 15% и 21,99%. *Таким образом, в первом шаге вы должны структурировать проблему.* Это самая трудная часть работы. Здесь применяются ваши знания и опыт. Помните о правиле GIGO (Garbage In, Garbage Out – «что посеешь, то и пожнешь») – принципе оценки важности первого шага. Плюс в том, что вы можете вбросить много идей в корзину товаров для клиентского тестирования. Остальная часть процесса высоко автоматизирована и на деле не доставит вам забот.

Смешайте и соберите элементы согласно специальному плану проведения экспериментов (схема сбора элементов)¹ по созданию ряда опытных образцов. Второй шаг обычно делается автоматически инструментом, который создает уникальный план разработки для каждого респондента, приводящий к индивидуальным моделям полезности.

Покажите опытные образцы потребителям (или, если это продукты питания, дайте респондентам попробовать их) – и вы получите их реакцию (как правило, намерение купить, симпатия или интерес к идее). Третий шаг – это автоматизированный обзор Интернета или предложение попробовать продукт в магазине.

Проведите анализ результатов² (постройте индивидуальные модели), используя регрессивные модули программы. Автоматизированные средства экспериментальной разработки продукта оценивают вклад каждого индивидуального элемента в общую оценку привлекательности продукта, которую дал бы потребитель в зависимости от того, положителен ли этот вклад (привлекательность увеличивается) или отрицателен (привлекательность уменьшается). Грубо говоря, анализ показывает, что именно каждый приносит в группу. Этот анализ автоматизирован. Сразу после завершения исследования инструменты RDE предоставят таблицу полезности структурных компонентов новых продуктов (индивидуальные оценки элементов).

Проведите оптимизацию. Чтобы выявить *оптимальный продукт* или идею, вы просто должны найти (обычно это также автоматический процесс) наилучшую, или оптимальную, комбинацию с самой высокой суммарной полезностью составляющих. Вот и все!

¹ Дополнительную информацию см. в главе 4.

² Во многих случаях (особенно более простых) шаги 4–6 выполняются как один шаг.

Идентифицируйте естественно возникающие оценочные сегменты населения, дающие сходные диаграммы полезности продуктов. Сегменты выделяются по демографическому и социальному признаку среди различных групп людей. Использование оценочных сегментов при создании правил для новых продуктов или видов услуг может увеличить положительное отношение к продукту на 10–50% или даже больше. Вы не должны заботиться о создании слегка улучшенных продуктов, усредненных для всех, если можете создавать превосходные продукты для выбранных категорий потребителей. Значительная часть процесса – это, как вы уже теперь догадываетесь, также автоматизированная процедура.

Примените выработанные правила для создания новых продуктов, предложений и т. д. Хотите иметь кредитную карту, оптимизированную для клиентов средних лет, ориентированных на ценностную значимость? Просто «наберите» параметры в инструменте! Вот самое лучшее предложение! Хотите предложить кредитную карту молодым профессионалам? У вас уже есть данные – просто «наберите», что вы хотите, и правила будут немедленно произведены¹. Этот шаг особенно приятно реализовывать.

RDE порождает маркетинговый успех, выявляя, как определенные факторы приводят потребителя к признанию или отклонению продукта. Более того, RDE предписывает бизнесу схему *конкретных действий*, а не просто оставляет предложения как гипотезы. RDE производит *практические правила*, даже если в начале процесса не было дано ни малейшего указания на то, что надо сделать. Более того, эти правила могут быть «силовой установкой» для длительного конкурентного преимущества, потому что они показывают, *что именно воздействует на окружающий мир*.

Истоки RDE

Давайте проследим происхождение RDE. У этого метода есть интересная история с большой долей экспериментальной психологии, здоровой порцией делового прагматизма и видением новых направлений социальных наук.

Во-первых, инструменты экспериментальной психологии. В основе RDE лежит понимание того, что восприятие и поступки взаимосвязаны. Если вы увеличите дозу подсластителя в «Пепси-коле», напиток станет слаще. Привлекательность также может измениться: потребителей, предпочитающих более сладкую колу, может стать больше. Фактически, желая создать оптимальную «Пепси-колу», вы, следуя некоторой методике, изменяете дозировку подсластителя, измеряете сладость, привлекательность

¹ См. в главе 4 пример применения RDE для выпуска кредитных карт, в результате чего показатель привлечения новых клиентов возрос более чем на 200%!

и находите, в какой момент привлекательность достигает самого высокого или оптимального уровня. Это простой пример RDE. Вы изменяете стимул, измеряете ответ, находите тенденцию или правило, делаете продукт и, мы надеемся, преуспеваете на рынке в большей степени, чем прежде. Таким образом, RDE, отчасти, есть ветвь экспериментальной психологии.

Во-вторых, движущая сила бизнеса. Компании производят продукты, предлагают услуги и, большей частью, пытаются сделать это с некоторой прибылью. В условиях возрастающей конкуренции вы будете преуспевать, если ваше предложение – «новое» (по крайней мере, воспринимается как новая идея), «лучшее» (по мнению покупателей) и «выгодное» (в конечном итоге, после учета всех расходов). Возможно, вы удачно угадываете продукт или рекламное обращение, будучи необыкновенным руководителем, одним из феноменальных талантов, составляющих 1% людей, занятых в бизнесе. Для остальных 99% хорошо было бы знать, как действует окружающий мир и каковы правила, позволяющие сделать предложение лучше и, конечно, дешевле. Если же вы не входите в число невероятно одаренных или удачливых провидцев, бизнес лучше вести по правилам. Эти правила подскажут вам, как создать выигрышную рецептуру для обеспечения прекрасного вкуса, лучшее рекламное обращение для привлечения клиентов, упаковку или журналы, которые буквально сметают с полок. *RDE предлагает наиболее эффективные способы выполнить каждую из задач и дает результаты каждый раз, когда вы используете его. Процесс занимает дни, а не годы.* В некоторых случаях результаты достигаются всего лишь через несколько часов. Для бизнеса это оптимальная скорость и хорошая точность.

В-третьих, картина мира, которую рисуют социальные науки. Формальное, научное экспериментирование в социологии с явно выраженной задачей по созданию правил только начинается. Немногое пока сделано психологами и бизнесменами в области способов проведения экспериментов. Тем не менее, RDE относится к области так называемого адаптивного экспериментирования (AE – adaptive experimentation)¹, или адаптивного управления.

¹ В словаре *American Marketing Association Dictionary of Marketing Terms* AE определяется как «подход (и идеология) для решения управленческих задач, требующий продолжительного экспериментирования с целью установления ответной реакции рынка опытным путем. Метод AE, чаще всего используемый в прямом маркетинге, может быть применен и уже применяется к рекламе и другим переменным маркетинговой структуры. Эксперимент должен отображать необходимые изменения стимулов, стоимость измерения результатов, упущенные возможности в неоптимальных группах и уверенность руководства в основной стратегии». (Источник: www.marketingpower.com).

АЕ пытается найти ответы на экологические или социальные проблемы методом проб и ошибок, используя при этом обратную связь для выполнения следующих шагов. В каждом шаге этого процесса исследователь рассматривает данные, пытается распознать возможную тенденцию и адаптирует к ней условия эксперимента. Наиболее известные случаи применения АЕ – это весьма продолжительные, крупномасштабные, даже монументальные проекты в экологии, теоретической науке или области социологии и окружающей среды. Однако АЕ не генерирует правила – он ищет осуществимые решения, используя процесс экспериментирования. АЕ не определяется простой структурой эксперимента с конечным числом шагов, на него не влияют ограниченные отрезки времени. RDE приносит в социальные науки экспериментальные методы для постижения алгебры предпочтений потребителей.

Идея RDE не нова. Она долго витала в воздухе, пока не нашла конкретного применения. В некотором смысле суть RDE очевидна, как очевидны две хорошо известные банальные вещи:

- Каждый родитель понимает простую истину, передаваемую матерью своему ребенку: *делай домашние задания и перейдешь в следующий класс*.
- Большинство людей в сельском хозяйстве понимают верность хорошо известной ирландской пословицы: *«Лучшее удобрение – следы фермера»*.

Почему RDE

RDE развился из других видов экспериментирования, поскольку компании, осознав сущность конкурентной среды, поняли, что они должны быть «лучше», и начали признавать ценность упорядоченного развития. Когда несколько лет назад компания Hewlett Packard оказалась перед фактом непрекращающегося ухудшения своего положения на рынке, несмотря на то, что ее продукты были не хуже, а даже лучше конкурентных, менеджмент Hewlett Packard решил пересмотреть маркетинговую стратегию и построить структуру принятия решений, основанную на фактах.

В некотором смысле RDE помог изменить компанию Hewlett Packard к лучшему (см. главу 1, где приведены подробности длительного использования RDE в высокотехнологичных компаниях, подобных HP). Когда цель состояла в создании улучшенного соуса для спагетти (как с компанией Campbell Soup и ее линией Prego), стратегия RDE позволила провести систематические исследования и создать соус для спагетти, вкус

которого был значительно лучше (см. главу 2 и главу 3, где демонстрируются замечательные примеры использования RDE ведущими пищевыми компаниями). Когда перед разработчиками встала чрезвычайно трудная задача создать рекламное обращение для улучшенных тампонов Playtex, покупая которые, женщины чувствовали бы себя легко и безопасно, это рекламное обращение тоже стало объектом RDE и было оптимизировано так же легко, как рекламные обращения для компьютеров, кредитных карт или автомобилей (чтобы научиться применять RDE для оптимизации рекламных обращений, обратитесь к главе 4). После создания лучшего дизайна упаковки для замороженных обедов Swanson с использованием RDE он стал получать признание в мире дизайна, снова безукоризненно выполнив свою работу и явно увеличив объем продаж (см. главу 7, где демонстрируется использование RDE для оформления упаковок и обложек журналов). Конечно, никто никогда не будет утверждать, что экспериментирование может заменить мастерство в дизайне, рекламных обращениях или даже технических деталях создания продукта. Просто RDE *систематизировал* процесс выявления и развития продуктов.

А как быть с непрерывными инновациями, политическими и социальными областями и фондовым рынком? RDE нашлось место и в этих областях (см. главу 6, главу 10 и главу 11 соответственно).

Выглядит хорошо, но не нужно ли иметь три ученые степени: в статистике, психологии и общественных науках, – чтобы использовать RDE? Не придется ли разбираться в длинных формулах с греческими буквами? Вероятно, раньше так и было, но теперь ответ: «Вовсе нет».

Когда-то, чтобы водить автомобиль, вы должны были досконально изучить двигатель, коробку передач и все эти сложные конструкции под капотом и под настилом пола, поскольку ожидалось, что вы будете чинить свой автомобиль сами. Со временем все больше людей должны были ездить, и автомобили превратились в нечто легкое в использовании (хотя и стали намного более сложными технически). Это автоматически позволило ездить еще большему количеству людей. Сколько водителей на дорогах теперь знает хотя бы, где расположена коробка передач? То же самое произошло и с RDE.

Идея, разработанная наиболее образованными людьми в данной отрасли, теперь готова к использованию любым бизнесменом с той же легкостью, с какой применяются сегодня персональные компьютеры. Сегодня компании используют RDE на постоянной основе, чтобы выжить и преодолеть жестокую конкуренцию. Эта потребность в RDE вызывает развитие новых инструментов, которые делают его удобнее. Если употребить метафору Малкольма Гладуэлла¹, то RDE теперь достигает *точки невозврата*.

¹ Malcom Gladwell, *The Tipping Point* (Little, Brown & Company, Boston: 2000). Малкольм Гладуэлл «Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам». – Пер. с англ. – Вильямс, 2006.

Охота на лис в разработке продуктов с помощью RDE

Среди радиолюбителей популярна игра «Охота на лис», или «охота» на радиопередатчик (также известная как радиориентирование или радиопеленгация). Мы думаем, что навыки, приобретенные в этой игре, могли бы быть очень полезны для дальновидного руководителя производства или разработчика продукта. Опытный «охотник на лис» может найти «лису» – спрятанный радиопередатчик – быстро и легко. Может ли бренд-менеджер, продвигающий товар на рынок, разработчик продукта или корпоративный руководитель высшего звена научиться находить свою производственную «лису» так же быстро и легко? Поиски приводят нас на соревнование охотников на лис в Альбукерке¹.

Передатчики («лисы») специально прячутся где-нибудь, и за ними, используя средства радиопеленгации, «охотятся» участники соревнований. Техника весьма проста. Охотник снабжен приемником с большой антенной, и ему нужно экспериментировать с направлением антенны, даже малейший наклон которой изменяет силу сигнала (антенна является избирательной и имеет очень узкий угол обзора). Учитывая это, крайне важно непрерывно экспериментировать с положением антенны и соответственно изменять направление движения. Каждое новое согласование положения антенны и направления движения в идеале приближает охотника к цели. Один неверный шаг – и победа достанется конкуренту, который нашел правильное направление быстрее.

Слишком похоже на то, что вы недавно испытали? Подумайте о последнем продукте, последней рекламе, упаковке и о том, чего вам стоило добиться необходимого результата. В одном из вариантов «охоты» сигналы последовательно посылаются пятью радиопередатчиками, каждый сигнал длится только минуту. Требуется обнаружить все радиопередатчики как можно быстрее, прежде чем закончится заданное время. Охотники должны принять работающую стратегию и выполнить последовательность тактических решений, не очень отличающихся от тех, которые необходимо принять разработчику или продавцу.

Понятно, почему игра в охоту на лис сравнивается с бизнесом:

- Фирмы создают новые продукты или виды услуг и зачастую делают это в совершенно новых областях («дикий» лес со спрятанными радиопередатчиками).
- Возможно, существуют некоторые благоприятные возможности, так что фирма должна создать приоритетный список идей (последовательность поиска радиопередатчиков для «охотника» на них).

¹ “What Is T-Hunting and ARDF?”; www.home.att.net/~wb8wfk.html.

- О новых продуктах или услугах мало что известно (неизвестное местоположение «лис»). Нужно внимательно прислушиваться к слабым сигналам от потребителей, которые могут даже не подозревать, что они транслируют новую возможность (прислушиваться к радиоприемнику).
- Чтобы найти новую сногшибательную идею, разработчик или продавец должны попробовать много новых вариантов, осторожно двигаясь к максимизации познания и успеха (вращать антенну в различных направлениях).
- Иногда один небольшой шаг может привести к глобальным переменам (малейший наклон антенны может иметь большое значение для определения направления, то есть сделать его правильным).

Если вы задумаетесь об этой игре, вам может показаться, что вы охотились на лис всю жизнь. Но, что более важно, ответьте на вопрос: насколько успешной была бы охота на лис, если бы вы работали с плохо настроенным или старым приемником или, еще хуже, вообще без приемника? Вы бы сразу поняли, что надежды на победу практически нет.

То же самое и в бизнесе. Похоже, без знаний и силы RDE вы, как и любой другой предприниматель, будете намного дольше блуждать в поисках нового продукта или рекламного обращения и, весьма вероятно, пропустите самые ценные варианты. В лучшем случае вы, возможно, найдете одну или несколько легко осуществимых идей за то же время, что и ваши конкуренты. RDE существенно изменяет это положение (конечно, в вашу пользу).

Компании используют RDE, даже если сами не догадываются об этом

Вы не всегда находите то, что ищете, но редко находите то, что не ищете.

Скептики могли бы сказать: «Да ну, RDE – это просто научное название метода проб и ошибок, верно?» В общем, и да, и нет. «Нет», потому что пробы в методе проб и ошибок обычно полностью случайны, а RDE в целом находится на другом конце спектра. «Да», потому что вы создаете обстановку эффективного изучения, дальновидно проектируя и проводя испытания (пробы), внимательно наблюдая реакцию клиентов, аккуратно обнаруживая, какая часть проб действует, а какая не действует («ошибки»), и, наконец, внося основанные на полученных данных изменения в испытания и повторяя процесс при необходимости. Вы создали план действий, чтобы научиться на собственных успехах и ошибках. Более чем вероятно, что вы добьетесь успеха, поскольку, обдумывая

проблему, поняли, что для победы вам необходима умственная игра, и следовали за ее процессом, осуществляя измерения, которые быстро приводили к правилам.

Трудно игнорировать силу способности узнать алгебру потребительских предпочтений, прежде чем они смогут даже сформулировать эту потребность. Многие компании уже получают преимущества от использования RDE в той или иной форме.

У вас есть все причины двигаться с той же скоростью или даже серьезно опередить их.

Тестирование новых электронных гаджетов с помощью «отаку» в Японии

Япония – родина некоторых известных примеров проведения экспериментов по улучшению продуктов. Японское общество менее поляризовано по уровню доходов по сравнению с Западом. Здесь люди имеют склонность покупать продукты не по своему доходу, а по своему вкусу. Различия во вкусах приводит к огромному разнообразию продуктов на рынке, жесткой конкуренции и, как и следует ожидать, к непрерывному экспериментированию.

Токио – обширный рынок для проверки новых коммерческих идей. Колоссальные размеры этого города, плотность и многообразие застройки и превосходная транспортная система делают его идеальной средой для социального экспериментирования. В Токио есть целые районы, называемые *антенными*, где компании и потребители проверяют идеи самых новых продуктов, а также намеренно дают начало модным тенденциям¹. Эти районы, естественно, привлекают «отаку» (фанатов) и профессионалов моды, электроники и т. п.

Пожалуй, самый динамичный сектор в экономике Японии – это высокие технологии. В районе Токио Акихабара, иногда называемом «Электрическим городом», посетитель может купить фактически любой продукт или устройство, использующее электричество. Всего лишь несколько секций плотно набитых магазинов продают приблизительно 10% всей электроники Японии. Здесь «отаку» могут найти продукты, которые только предполагается выпустить на рынок, и в остальном мире они будут недоступны в течение многих месяцев или, возможно, даже нескольких лет.

Множество продуктов, проданных здесь, никогда не найдет свой путь к полкам других магазинов, поскольку Акихабара, эта Мекка первоиспытателей, является также местом, где продавцы могут проверить, какой товар «улетает» с потребителями, а какой остается на прилавках. Один из примеров – корпорация Seiko. Ежегодно Seiko разрабатывает

¹ Kuniko Fujita (Кунико Фуджита) and Richard Child Hill (Ричард Чайлд Хилл) “Innovative Tokyo,” World Bank Policy Research Working Paper 3507, February 2005.

более 2 500 вариантов часов различного дизайна и поставляет их на пробный рынок. Выигрышные проекты совершенствуются, снова проверяются и только тогда запускаются на целевые рынки¹. Символ Японии, Sony, также разрабатывает, тестирует и исследует около 1 500 продуктов ежегодно. Приблизительно 20% из них – полностью новые разработки, но только часть находит путь к глобальному рынку². Некоторые полагают, что глобальный успех производителей электроники в Японии начинается в Акихабаре. В погоне за тем, чтобы первыми поставить на рынок последние новинки сезона, производители электроники посылают опытные образцы своих новых продуктов в Акихабару – посмотреть, «улетят» ли они. Жесткая конкуренция, снижающая срок жизни некоторых продуктов до нескольких месяцев, превращает Акихабару в бурлящее, самообновляющееся райское место для экспериментирования. Продажи и отзывы тщательно отслеживаются компаниями для дальнейшей модификации, окончательного решения и выпуска товара на рынок. До некоторой степени это делается в счет традиционного маркетингового исследования. Другой стороной этого японского инновационного феномена является тот факт, что некоторые из наиболее успешных в истории продуктов, таких как игровые приставки Sony PlayStation, получили распространение вопреки корпоративным представлениям.

Сохранение клиентов в «трудные времена» в Бразилии

Можно ли применять RDE в развивающихся странах таким же образом, как в США, Европе и Японии? Одна из историй³ в Бразилии является замечательным примером сохранения клиентов с помощью рекламной информации, созданной по методу RDE. Результаты показали важность систематического подхода в условиях проблемной бизнес-среды, в которых бразильская компания Unilever преодолевала трудности экономической неопределенности и огромной конкуренции. Бразильский политический и экономический климат, редко когда спокойный, потерял устойчивость в 2002 году. Потребители стали реагировать отказом от многих брендов премиум-класса, в их числе были бренды компании Unilever.

Компания Unilever была лидером бразильского рынка в 14 категориях товаров, в числе которых были продукты, бытовые чистящие средства и предметы личной гигиены. Среди названий продуктов премиум-класса

¹ Jerry Wind (Джерри Уинд) и Vijay Mahajan (Виджай Махаджан), *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer* (Financial Times Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, 2001).

² Ken Belson (Кен Белсон), *Sony Again Turns to Design to Lift Electronics*, *New York Times* (2 February 2003).

³ K. Sapiro, M. Pezzotti, A. Grabowsky, A. Gofman, H. Moskowitz (К. Шапиро, М. Пеззотти, А. Грабовски, А. Гофман, Г. Московиц), "How Can Premium Brands Survive During an Economic Recession?" ESOMAR Latin America Conference 2005, Buenos Aires, 2005.

числились также Hellmann's, Knorr, Omo, Comfort, Lux и недавно выпущенный на рынок бренд Dove. Несмотря на известность и восхищение, завоеванное продуктами компании класса премиум, само имя Unilever еще не завоевало популярность среди бразильских потребителей.

Unilever применила RDE для продвижения рекламных обращений, используя способность RDE раскрывать «алгебру потребительских предпочтений». Этим способом компания обнаружила «болевы точки» проблемы сохранения клиентов. RDE побудил Unilever создать три различных варианта (три версии) недавно выпущенного журнала для потребителей DIVA и распространить их в целевых для Unilever группах высокоценных клиентов. Наблюдая реакцию потребителей, выявляя, что сработало, а затем, изменяя рекламную информацию, Unilever создала новые рекламные обращения, проложив тем самым путь к сердцу и душе бразильского потребителя. Этот систематический подход, продвигаемый RDE, *спас бизнес компании в Бразилии*. Счастливым последствием было то, что во время спада, отмеченного повальным снижением продаж фактически во всех категориях потребительских товаров (особенно высококласных), доставляемое RDE знание потребителя поддержало и даже увеличило долю Unilever на рынке продуктов премиум-класса.

Вы ознакомитесь и с многими другими примерами применения RDE, принесшего огромные конкурентные преимущества пользователям. Но мы не ограничимся ими, а постараемся обучить вас RDE. Его успех содержится в достижениях большинства компаний и часто очень впечатляет. Некоторые примеры иллюстрируют потрясающие результаты: от 200-процентного увеличения числа приобретений кредитной карты до 42-процентного усиления ответной реакции для каталога драгоценностей с одновременным увеличением стоимости средней покупки. Вы также увидите примеры создания таких традиционных продуктов, как маринады Vlasic и экстра-плотный соус для спагетти Prego, а также примеры массового применения RDE в Китае и Индии.

Покупайте и приступайте

В естественном мире мутация и половая рекомбинация позволяют биологическому виду бурно разрастаться. То же самое справедливо для инноваций в любом виде бизнеса. Постоянное внимательное экспериментирование дает компаниям возможность пережить конкуренцию и преуспеть. Прочитав эту книгу, вы лично убедитесь, что RDE – самый легкий, доступный и удобный способ для внедрения инноваций.

На какие же ключевые пункты RDE нужно обратить внимание при чтении? Суть проста:

- Вы создаете культуру упорядоченного экспериментирования и изучения, которая чрезвычайно важна для современного конкурентного рынка.

- Делая, вы учитесь. Выгода очевидна. Вы оптимизируете свое развитие и рекламную информацию с течением времени. Это должно принести стабильный успех, поскольку вы будете поставлять на рынок то, что хотят ваши клиенты, даже раньше, чем они осознают свои желания, и раньше, чем ваши конкуренты обнаружат это (если они не читают эту книгу прямо сейчас).

Мы не одиноки в продвижении упорядоченного экспериментирования. Две знаковые личности в маркетинговом мире, Джерри Уинд и Виджай Махаджан, последовательно продвигают преимущества экспериментирования из-за его ценных свойств, которые звучат так: «обеспечение возможности непрерывно учиться, добавлять стимул к развитию и проверять инновационные стратегии, затруднять для конкурентов разгадывание сути вашей стратегии; а также создание культуры экспериментирования и ее изучение – ...даже более важно в изменяющейся и бурной... окружающей среде»¹.

RDE практичен. Во многих случаях он может быть легко реализован небольшой группой или даже одним человеком за вполне приемлемое время при скромном бюджете. *Прелесть процесса RDE состоит в том, что он не требует (и даже не предполагает) глубоких знаний в высших областях статистики*². RDE создает знания и одновременно коммерческие результаты относительно малыми усилиями, но с огромными дивидендами в течение многих последующих лет.

Итак, почему вы хотите читать о RDE и использовать его в повседневной деловой жизни? Это весьма просто – потому что RDE:

- решает проблемы, вместо того чтобы лишь идентифицировать их;
- генерирует правила – практичен;
- не требует особых знаний – доступен;
- улучшает логику и эрудицию – вы можете быть правы и «попадать в самую точку» гораздо чаще;
- применим к широкому диапазону реальных проблем – не ограничен только продуктами или рекламой.

Продолжайте читать и получать удовольствие от этой новой области: разработки правил опытным путем.

¹ Jerry Wind (Джерри Уинд) и Vijay Mahajan (Виджай Махаджан), *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*, см. выше.

² Активный сторонник этого подхода, Томас Шеллинг (Thomas Schelling, Нобелевская премия в экономике за 2005 год), как известно, сказал: «Я думаю, что математика слишком часто используется, чтобы хвастаться. Это способ для ленивых... [Намного труднее] выразиться ясно и использовать понятные аналогии» (Kim Clark, “In Praise of Original Thought: Tipping Points and Nuclear Deterrence Lead to the Nobel in Economics,” *U.S. News & World Report* [24 October 2005: p. 52]).

Часть I

Зарабатывание денег

В конце XX столетия RDE оставался надежным секретом. В этом разделе вы увидите, как некоторые известные компании открыли (а, фактически, изобрели) правильные решения своих проблем, используя RDE. Истории, которые здесь рассказаны, доказали правильность подхода RDE и перенесли его из царства чистой науки на рабочий стол бизнес-менеджера.

Глава 1

Hewlett Packard переключает скорость

Прописная истина: постоянно только изменение. В бизнесе – как нигде. Это утверждение оставалось истиной и для Hewlett-Packard. На заре XXI века компания Hewlett-Packard величественно возвышалась, как фигура на носу корабля, в мире техники, но теперь она попала в такие волны, с которыми никогда раньше не встречалась. Конкуренция критическая, традиционные источники дохода захвачены менее затратными азиатскими и американскими компаниями, и в этой все более и более жесткой среде корпоративная культура HP стала устаревать и препятствовать результативной работе.

В Hewlett-Packard почувствовали, как трудно стало планировать успех продаж таких сложных и быстро изменяющихся продуктов, как бытовая электроника. Развитие отрасли бытовой электроники известно своей молниеносностью и сумасшедшей непредсказуемостью. Можно легко и с удовольствием анализировать причины успеха или провала продуктов *постфактум*. Но не так просто сделать это заранее. Существует очень длинный список товаров, которые вначале превосходили своих конкурентов, но терпели ужасную неудачу на рынке, когда доходили до потребителей. Может быть, маркетинг отставал? Однако некоторые другие превосходные продукты, с огромным маркетинговым бюджетом, также никогда не расхватавались потребителями. И наоборот.

История HP может быть очень поучительной. В конце 1990-х положение HP на рынке стало непрерывно ухудшаться, хотя продукты HP были не хуже, а часто даже лучше продуктов, предлагаемых конкурентами. Наиболее пугающий вызов HP получила от своих будущих потребителей, подростков и молодежи, которые были основными претендентами на высокотехнологичные продукты. Компания столкнулась с очень серьезной конкуренцией со стороны таких соперников, как Sony и Apple, которые прочно привязали к себе молодежь рекламой определенного образа жизни. И Sony, и Apple успешно сосредоточили свою творческую энергию на рекламном показе того, как «круто и модно» выглядит человек, если он пользуется их продуктами. В отличие от этого, отмечает

автор и обозреватель тенденций Тим Мейсер¹, HP все еще ведет весьма слабо вдохновляющие рекламные кампании, концентрируясь на сообщениях о *назначении и принципе действия продукта*, снабжая их «бесстрастными снимками оборудования и маркированными списками технических характеристик».

HP стало очевидно, что многие догмы в разработке продукции и маркетинге, управлявшие миром бизнеса в течение десятилетий, просто больше не работали, несмотря на все увеличивающиеся бюджеты, которые требовали, получали и тратили организаторы рынка для улучшения результатов. Компания HP, осознав проблему, решила пересмотреть стратегию разработки и маркетинга и построить с ее помощью новую *структуру принятия решений*, которую она представляла себе как:

- основанную на фактах, а не на предположениях;
- применимую к широкому диапазону проблем маркетинга;
- быструю, четкую, недорогую и доступную не только специалистам по рынку, но и инженерам, разработчикам и любому, кто вовлечен в принятие решений о продуктах, рынках и продвижении;
- позволяющую генерировать действенные правила решения проблемы, а не только выявлять ее.

Метод RDE полностью соответствовал новым целям HP и стал одним из компонентов «развития по фактическим данным». Компания воспользовалась этим методом широкомасштабно и с «впечатляющими результатами»². Дворак Франко (Dvorak Franco), в то время руководитель группы изучения потребительских предпочтений, ответственной за ассортимент HP, признался: «В наших маркетинговых программах не хватало актуальности, жизнеспособности и неотразимости других ведущих брендов, эти программы не воздействовали на потребителя. Пришло время вернуться к основам и начать с тестирования концепции потребителями».

Вначале компания HP планировала использовать классический подход к изучению рынка – *набор фокус-групп и опрос*, чтобы проверить все элементы маркетинга: от его свойств до продвижения, упаковки и установления стоимости продукта. За этой начальной последовательностью работ затем должно было следовать так называемое «традиционное количественное изучение» (например, опросы) для измерения действия каждого фактора в маркетинговых усилиях HP. Такой пошаговый, последовательный план обещал быть чрезмерно дорогостоящим, безумно трудоемким, медленным и, что хуже всего, недостаточно строгим.

¹ История HP и цитаты, использованные в этой главе, частично основаны на книге Тима Мейсера (Tim Macer) *How Conjoint Turned Around Hewlett-Packard*, *Research Magazine* 435 (August 2002: 18–20) и *DYI MR ASAP OK?* *Research Magazine* 432 (May 2002: 42–43).

² Там же.

Стоит немного отклониться и поразмышлять над всеми «как» и «почему», повлиявшими на решение HP отойти от доминирующей линии – опоры на фокус-группы – и двигаться в направлении подхода RDE с его упорядоченным развитием знания. В настоящее время тот факт, что фокус-группы не столь эффективны, как можно было ожидать, – не новость, и многие компании постепенно прекратили опираться на них в прежней степени. Кемми Данавей (Cammie Dunaway), руководитель службы маркетинга в Yahoo! Inc., на конференции в Силиконовой долине в сентябре 2005 года заявил: «Мой научно-исследовательский отдел не знает этого, но я ликвидирую все наши фокус-группы»¹. Данавей решил вывести из бизнеса наблюдение за людьми, «как за животными в зоопарке», пусть и через прозрачные с одной стороны зеркала. Yahoo! получила очень мало полезной информации от модерируемых фокус-групп. Вместо этого компания выбрала «группы погружения», в которых разработчики продукта говорили с пользователями свободно, без вмешательства модератора. Другой гигант, символ напитков – Coca-Cola, – публично оповестил о подобном мнении, хотя и более резко выраженном. Серджио Займан (Sergio Zyman), бывший директор по маркетингу компании Coca-Cola, как сообщали, сказал: «Фокус-группы – пустая трата времени, когда люди говорят вам то, что вы хотите услышать, чтобы побыстрее уйти»².

Прибегнув к помощи специалистов по дизайну Ford & Earl и следуя наставлениям консультантов маркетинговых исследований из Optimization Group, компания HP начала серьезно применять *основанный на RDE подход*, чтобы испытывать и оптимизировать новые концепции и идеи с помощью своих целевых потребителей, используя специально созданную собственную веб-панель. Метод RDE, воплощенный к тому времени в легком для использования и доступном интернет-инструменте³, сделал всю «тяжелую работу». Самая важная задача, стоящая перед HP, состояла в том, чтобы идентифицировать определенные проблемы, структурировать их и затем поместить эти данные в интернет-инструмент RDE (шаг 1 процесса RDE, описанный во введении). Остальные шаги RDE велись и обрабатывались инструментом почти автоматически – благо для любой компании, которой приходится быстро перестраиваться в конкурентной ситуации. Система функционировала, «как автомат», «смешивая и соразмеряя» свойства идей HP, чтобы создать новые эскизы (шаг 2), и представляя эти эскизы для оценки респондентов при веб-исследовании (шаг 3).

¹ David Kiley (Дэвид Кайли), “Shoot the Focus Group,” *Business Week* (14 November 2005): 120–121.

² У традиционных фокус-групп все еще есть сторонники, несмотря на фиаско, которое потерпела Pepsi Edge, и на новое падение ее рейтинга на 90%. Они полагают, что подход нуждается только в некоторой модификации (Ну Мариампольски – Х. Мариампольски, “Still in Focus,” *Research Magazine* 468 [May 2005]: 16).

³ IdeaMap.NET.

Применение RDE для HP, как только что было описано, заставило компанию изменить ход размышлений в поиске ответа на вопрос «Что необходимо включить в этот продукт, чтобы потребители захотели купить его?». В своей предыдущей практике HP, как и многие другие компании, рекомендовала потребителям за один раз оценивать одно свойство предлагаемого продукта. Эта схема оценки никогда не приводила к действенным результатам в необходимых компании масштабах, поскольку в действительности клиенты сталкиваются с более сложными предложениями, включающими несколько элементов. Кроме того, традиционный подход (теперь вытесняемый RDE) оказался неспособным делать различие между идеей и способом, которым она выражена. Применение RDE подтолкнуло HP к осознанию того, что важно («что сказать»), и того, как правильно сформулировать это («как сказать об этом»). По ходу чтения книги вы в подробностях увидите, как RDE помогает решить эту критически важную задачу бизнеса в различных отраслях производства.

Результаты исследований были проанализированы практически сразу после завершения опроса в Интернете (шаг 4). В конце работы инструмент RDE автоматически сгенерировал действенные правила относительно того, что понравилось, а что не понравилось потребителям, и выдал рекомендации о том, что именно, как и когда надо сказать, чтобы изменить интерес к продукту (шаги 5–7).

Для подхода RDE, реализованного разработчиками продуктов и специалистами по маркетингу HP, наилучшим образом подошли бы слова Франко: «Постоянно действующая разведывательная система». *Технологическая компания привела потребителя к прилавку в каждой проектной инициативе или маркетинговом решении* такими средствами и в таких масштабах, которые были беспрецедентными для HP.

Вот как HP и его консультанты описали процесс:

Процесс исключительно четкий. Обычно в течение первых 24 часов компания Ford & Earl получает [проект RDE] в онлайн-овом режиме и может разослать приглашения участникам... В течение следующих 24 часов будет сформирована конечная выборка – обычно это 1000 или больше респондентов... К этому времени [внутренние разработчики HP, инженеры, менеджеры продукта и менеджеры программы] будут знать, будет ли предложение «расхватываться» потребителями или нет... Хотя обычный цикл работы составляет 48 часов, срочные исследования могут быть проведены еще быстрее.

Первоначальной целью для HP было проверить и *оптимизировать* новые продвижения продуктов. Здесь HP технически грамотно использовала силу RDE, чтобы обеспечить себе стабильный успех на конкурентном рынке. Организаторы продаж, получив возможность расклеить на стенах зала заседаний «вырезки» из потребительских отзывов об относительной ценности различных элементов предложения, почувствовали

доверие к принятию решений, основанных на фактах. В результате они достигли существенно более значительных и прочных успехов.

Это классический случай применения RDE в работе. Мероприятия по продвижению продуктов были только началом. Ведь, продвигая продукты на рынок, продают то, что было уже разработано. А что если ввести RDE во внутреннюю работу организации, в лаборатории высокотехнологических разработок и маркетинговые группы? *Сложной задачей, стоящей перед RDE, – на самом деле принести доход корпорации от его применения – было найти «нечто», кардинально отличающее HP от конкурентов.*

Как и другие компании, HP была в плену собственного прошлого, способа развития по стратегии «одно за один раз», которая прочно укоренилась среди инженеров и проникла во все уровни корпорации. Традиционное одномерное видение проблем может привести разработчиков, исследователей и организаторов продаж к крупным неудачам или вообще направить их по неправильному пути. Этот, казалось бы, прямой и эффективный подход оказался не в состоянии различать *общий* потребительский интерес к категории продукта и *узкий* интерес к конкретному товару. Изящные исследования типа «одно за один раз» пропускают образцы, уровень которых колеблется между «хорошим» и «великолепным». Метод RDE обходит эти «уютные» капканы. RDE представляет участникам много различных эпизодов, или сценариев, делая все быстро и экономно, измеряет «внутренние ощущения» участников в каждом сценарии, идентифицирует, что именно «работает», и затем синтезирует новые комбинации, включающие лучшие идеи. В сущности, RDE раскладывает внешний мир на составляющие его элементы. RDE помог HP установить быстрый и недорогой способ понять алгебру потребительских предпочтений.

Как сказал Мейсер, в то время, когда значение стратегического планирования подвергается сомнению, исследование, которое обеспечивает такое четкое и измеримое сосредоточение на реальных условиях, может быть средством нейтрализации аргументов или неосмотрительных инициатив со стороны высшего руководства. Компания HP не остановилась на обеспечении этого более четкого сосредоточения. Она значительно расширила применение RDE. В отличие от данных большинства специальных исследовательских проектов, которые различаются по структуре и теме, компания использовала дисциплину RDE, чтобы выявить «метаобразцы» – образцы, которые дают более широкое представление, – по продуктам, категориям, странам, времени. Заняв позицию «природе надо дать проявить себя», HP продвинула бизнес далеко вперед.

Накапливание библиотеки исследований RDE открыло для группы исследования потребительских предпочтений новую возможность – *фактически без усилий* объединить данные различных задач развития знаний. Рост базы данных RDE привел к получению образцов, пользующихся

долговременным спросом. Стало ясно, что благодаря множеству различных линий продуктов HP привлекла два радикально различных сегмента потребителей практически с противоположными установками:

- сегмент 1 – *разбирающиеся в технике люди*, которые отбирают и комбинируют отдельные компоненты и наслаждаются необходимостью заставить их работать вместе;
- сегмент 2 – *те, кто предпочитает полный комплект со всеми аксессуарами*; чтобы такой комплект заработал, его достаточно просто достать из коробки.

Это знание помогло HP сосредоточить и правильно нацелить свои непрерывные маркетинговые усилия, делая их более эффективными и, как покажет время, намного более прибыльными. Метод RDE предоставил конкретные цифры: какие идеи «притягивают» потребителей, и насколько «притягивающими» могут стать идеи, оформленные должным образом. RDE отчетливо показал, какие идеи надо выбирать и как о них сообщать¹.

Также можно было считать подарком RDE новую долгожданную и мощную концепцию культуры HP, ориентированную на факты и знания. Положенная в основу всех действий HP технологическая и научная ориентация получила от RDE необходимое ускорение и смену целей. Вслед за инженерами, организаторы продаж HP обнаружили, что действия RDE выявляли *конкретные шаги, которые нужно было обязательно предпринять, чтобы воспроизвести маркетинг конкурентов*. Как это случилось? В HP просмотрели все изображения, слоганы и фразы из рекламных брошюр конкурентов и их веб-сайтов с помощью инструмента IdeaMap.Net и быстро обнаружили воздействие каждой фразы и картинки на потребителя². Удивительным результатом было неожиданное обнаружение слабых мест у внушительных с виду соперников:

«Я [Дворак Франко, Dvorak Franco] нашел восхитительным, что мы можем «просвечивать» своих конкурентов таким образом.

Инструмент сообщает, что у них неотразимо, а что не работает»³.

В результате RDE позволил HP перепроектировать маркетинг с точки зрения назначения цен на потребительские товары, структурирования предложений и создания более целенаправленной системы скидок. Компания переделала свои рекламные и другие маркетинговые материалы, чтобы заинтересовать молодых потребителей. Оказалось, что самым эффективным рекламным обращением был снимок продукта,

¹ См. подробнее главу 6 о применении RDE к комбинаторным инновациям в отрасли высоких технологий.

² См. подробности относительно вскрытия технологии маркетинга конкурентов в главе 5.

³ Тим Мейсер (Tim Macer), *OK Computer, Research Magazine* 435 (август 2002), СС. 18–20.

очень ярко представленный в контексте образа жизни целевого потребителя, без технических спецификаций. «Технологию» убрали, заменив ее другими способами привлечения покупателей.

Когда все было сказано и сделано, компания HP получила новый центр внимания для потребительского маркетинга, который, кажется, отлично заработал. В недавно объявленном (во время встречи с журналистами) списке *PC World* лучших десяти фотокамер-«мыльниц» компания HP заняла три из десяти строчек (включая верхнюю)¹. Кроме того, HP создала два из трех лучших, согласно рейтингу *PC World*, ноутбуков².

Помните предпринимателя Элисон, на которую произвел глубокое впечатление Сэм и которую вдохновили его маркетинговые усилия и успех? Прочтя эту главу, Элисон утвердилась в своем решении продвигать его идеи по созданию продуктов еще дальше. Уверяем вас, она не будет использовать случайный подход! Пример HP очень вдохновил Элисон, и она уже начала думать о нескольких маркетинговых «планах» для первого опыта применения RDE. Но это будет позже. Чтобы продать что-либо, вы должны разработать и произвести это. Найдет ли Элисон помощь в такой необычной и неизведанной области, как продукты из цветных яиц? Применим ли этот интригующий метод RDE лишь к продовольственным товарам?

Прочитайте следующую главу, чтобы узнать об источниках RDE, которые, к счастью для Элисон, имеют глубокие корни в сфере ощущений и пищевой промышленности.

Если вы заинтересовались быстрым переходом к RDE, можете зайти на веб-сайт RDE www.SellingBlueElephants.com.

¹ *Top Ten Point-and-Shoot Cameras*. Под редакцией Эрика Баттерфилда (Eric Butterfield). PCWorld.com, 13 октября 2006 (<http://pcworld.com/article/id,123719;page,1/article.html>).

² <http://pcworld.com/ic/laptops/>.

Глава 2

Maxwell House «вычисляет» формулу кофе

Наиболее известные примеры использования RDE связаны, что, вероятно, не удивительно, с едой и напитками. Приготовление пищи было критически важным на нашем пути превращения в человеческий род. «Приготовление пищи с использованием RDE» оказалось критически важным для увеличения коммерческого успеха в созданном людьми конкурентом мире.

На заре человечества новые блюда появлялись слишком медленно по сравнению с калейдоскопом вкусов, сменяющих друг друга в современном мире. Наверное, потребовалось много поколений и экспериментов для развития так называемой «этнической кухни». Большинство естественных экспериментов в кулинарии в действительности были всего лишь небольшими и редкими случайными тестами по смешиванию частей продукта, приготовлению на огне и дегустации получившегося результата. В этих случайных действиях методом проб и ошибок экспериментирование в какой-то момент останавливалось при получении основных характеристик продуктов. После этого оно продолжалось, касаясь лишь несущественных изменений тех особых оттенков аромата и внешнего вида, которые хорошо поддавались оценке, поскольку могли быть замечены и прокомментированы. Культура пищи совершенствовалась, и некоторые продукты становились «обычными». Племенные вожди боролись за сохранение традиций, но экспериментирование продолжалось, как будто поиск «лучшего» был заложен в генах человека.

Это история пищи и культуры. В настоящее время развитие многих новых фасованных пищевых продуктов только частично является результатом искусства великих поваров. Еще одна новость заключается в том, что почти никогда развитие не бывает случайным и неспешным. Бизнес-мышление просто не поощряет и, что важнее, даже не допускает такого неторопливого темпа. Большая часть процесса – это научно спланированное экспериментирование, наш друг RDE. Процесс, который у прежнего *Homo sapiens* занимал сотни или даже тысячи лет,

теперь сжат до нескольких недель и дает намного более внушительные конечные результаты.

Мы должны отметить наперед, что использование RDE в продвижении продовольственных продуктов все еще несколько сложнее, чем в развитии концепций, рекламных обращений и идей. Последнее намного более автоматизировано, оно не требует приготовления пищи и дегустации, хотя, приготавливая блюдо, вы создаете реальные образцы продукта, которые могут доставить массу удовольствия.

Эта и следующая главы приведут вас на кухни корпораций. Мы представим вам результаты экспериментов с едой и напитками, иллюстрирующие применение RDE на примерах трех крупных компаний и их продуктов. Мы абсолютно согласны с одним из современных мнений: «Самой важной особенностью, лежащей на поверхности, которая выделяет деятельность первоклассных компаний, является их готовность к испытаниям и экспериментам»¹. Давайте посмотрим, и в процессе чтения мы, возможно, узнаем вкус первых плодов RDE.

Чем лучше вкус, тем выше прибыль: RDE улучшает кофе Maxwell House

От метода проб и ошибок подход RDE наибольшим образом отличает активный, структурированный и тщательно продуманный характер экспериментов. В первом примере вы увидите, как компания General Foods, Inc. (теперь – часть Kraft Foods, Inc.) использовала RDE для изучения кофе, как появились новые правила, связанные с вкусовыми ощущениями человека, пьющего кофе, и как упорядоченное (*и не всегда популярное*) экспериментирование привело к увеличению прибыли и, конечно, к росту успеха компании на рынке.

К истории вопроса: роман о кофе

Рост потребления этого напитка и его разновидностей, как явный рост числа новых кофеен, поразителен. Число фирменных магазинов розничной сети Starbucks, насчитывавшей 55 торговых точек в 1989 году, резко возросло и к 2006 году достигло более 10 000. Последние несколько десятилетий внесли в создание кофе больше изменений, чем вся предыдущая история этих зерен. Чтобы оценить данный факт, давайте немного погрузимся в историю кофе.

Недавние исследования показывают, что растение кофе, *Coffea arabica*, родившееся в Эфиопии, каким-то образом попало в Йемен,

¹ Tom J. Peters, Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: HarperCollins, 2004).

Том Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман «В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки». – Пер. с англ. – Вильямс, 2005.

где стало активно выращиваться с шестого столетия. Начавшись с кофеен в Каире и Мекке, кофе стал предметом страсти, а не просто тонизирующим напитком. К тринадцатому столетию мусульмане повсюду пили кофе с чувством благоговения, радостно погружаясь в мирскую жизнь. И везде, где распространялся ислам, следовал кофе: Северная Африка, Средиземноморье, Индия.

Дальнейшая история кофе становится даже более интригующей. Аравия успешно удерживала монополию. Зерна кофе, предназначенные для экспорта, делались неплодородными путем обжаривания или кипячения. Так было до 1600-х годов, когда индийскому паломнику Баба Будану (Baba Budan) удалось контрабандой вывезти немного семян кофейного дерева и разрушить монополию. Скоро один купец из Венеции завез кофе в Европу, где и началось его стремительное распространение.

В 1696 году на колониальной Яве (теперь – часть Индонезии) голландцы основали первую принадлежащую европейцам плантацию кофе. В начале восемнадцатого столетия Людовик XIV получил кофейное дерево для Королевского ботанического сада Парижа от своих голландских королевских родственников. Несколько лет спустя побеги этого дерева попали (еще одна детективная история) на остров Мартиника, и там за последующие 50 лет из них выросло 18 млн деревьев. С острова Мартиника кофейные деревья дошли до Бразилии, дав начало самой большой в мире империи кофе. К 1800 году гигантские урожаи в Бразилии перевели кофе из привилегии для элиты в каждодневный эликсир, напиток для всех¹.

От романтической истории к истории с химиками в белых халатах: кофе сегодня

Наше путешествие в область применения RDE для кофе начинается приблизительно в 1950 году, спустя всего 1500 лет с того времени, когда, как принято думать, кофе был открыт.

Представим себе за столом 6–10 человек, и у каждого – поднос чашек, наполненных кофе и пронумерованных каким-либо неординарным способом. Видны номера 473, 219 и им подобные. Чашки расставлены в определенном порядке, но не в порядке возрастания номеров. Перед подносом лежат чистые листы бумаги, назовем их «избирательными бюллетенями». Человек в белом халате (возможно, лаборант-техник, может быть, химик или какой-либо другой ученый) инструктирует сидящих за столом. По инструкции надо попробовать кофе и записать

¹ Источники: www.nationalgeographic.com/coffee/ax/frame.html и www.coffeeresearch.org/coffee/history.htm.

на листе бумаги соответствующее число из шкалы, отражающей интенсивность или насыщенность ощущений. За полчаса или около того участники пробуют полдюжины или дюжину чашек, обращая внимание на вид кофе в каждой из них, вдыхая запах кофе, пробуя его на вкус, и каждый раз пишут на листке бумаги число, отражающее их ощущения. Иногда участник берет стакан воды, делает глоток, полощет рот и затем выплевывает воду в длинную трубу, которая ведет к большому резервуару под столом. После этого он возвращается к задаче, освежив восприятие, чтобы еще раз осмотреть, вдохнуть, попробовать и оценить следующую порцию кофе. Все это похоже на большую забаву, хотя каждый из присутствующих выглядит очень сосредоточенным. Они погружены в восприятие, выполняя «работу».

Именно в этой комнате, похожей на лабораторию, начинался современный RDE в пищевой промышленности, поскольку именно здесь участники (или так называемые дегустаторы) с большой ответственностью оценивали предлагаемые им образцы кофе. Из этих скромных начинаний, кажется, таких далеких от компьютеров и моделей современных маркетинговых отделов, вырос новый и исключительно продуктивный подход к решению проблем бизнеса. Плоды RDE: больше продуктов, больше прибыли, и все это в ускоренном темпе.

То, о чем вы только что прочитали, десятки раз совершалось в 1950-е годы и тысячи раз повторяется сегодня, хотя и в измененной форме. Чашки кофе, оценивающиеся дегустаторами, – это образцы, которые разработчик продукта изменяет систематическим образом, надеясь открыть тот единственный волшебный напиток, который привлечет потребителя больше, чем любой другой. Надежда, как раньше, так и теперь, возлагается на то, что есть выдающиеся продукты, которые ждут, чтобы их открыли.

Но все надежды и пожелания, все хорошо написанные статьи о тенденциях на деле не помогают разработчику «взломать код кофе». Это кустарный способ. Когда такие компании, как Starbucks, Folgers, Maxwell House, Lavazza, Dunkin Donuts и др., хотят создать новое сочетание или новый аромат кофе, процедуры тестирования, которые они используют, в значительной степени похожи на то, что мы только что описали. Возможно, помещения сейчас более современные, лучше обставлены или оборудованы компьютерами, заменившими «избирательные бюллетени», но дело не в этом. Мы вынуждены признать, что между современными методами испытаний и методами, использовавшимися полстолетия назад, существуют серьезные отличия. Они заключаются в том, что 50 лет назад в кофейном бизнесе было только несколько конкурентов, и они нечасто и в небольшом количестве представляли новые купажи и вкусовые оттенки кофе. В настоящее время, когда строй конкурентов растет быстрее, чем вы можете их сосчитать, больше нет того обилия времени, чтобы провести испытания, запустить пробный рынок в одном регионе страны, а затем, если продукт пройдет длительные испытания на пробном рынке, повсеместно развернуть его продажу.

Другое, возможно, более глубокое отличие преследует корпорации и выводит на сцену RDE. Времена единственного «совершенного кофе» давно прошли. Современная общественная традиция, возводящая питье кофе в культ, и жесткая конкуренция на рынке кофе привели к постоянно растущему числу купажей и вкусовых оттенков кофе, например Java Chip Frappuccino Blended Coffee, Bourbon Streusel Cake или Vanilla Viennese Cinnamon. Глобализация сделала ситуацию практически неуправляемой. Вкусы потребителей в разных местностях различаются – иногда ненамного, а иногда значительно. Есть ли простой и эффективный способ оптимизировать купажи и вкусовые оттенки кофе, чтобы угодить различным вкусам, присущим людям?

Если глобализация порождает трудности, то обилие выбора может быть одной из тех сопутствующих ей проблем, с которыми одинаково трудно иметь дело. Сейчас некоторые компании предлагают удивительный ассортимент разновидностей кофе. Например, компания San Giorgio Coffee продает более 240 типов и разновидностей¹. У нее не хватит времени, чтобы найти лучшее предложение с учетом вкусов потребителей и предложений конкурентов. Число конкурентов растет с каждым днем, все больше ослабляя основной бренд компании. Получить прибыль становится тяжелее. Конкуренция глобализуется. Ситуация усложняется, поскольку кофе конкурирует с другими напитками, которые также пользуются популярностью, так что дело не только в том, что один вид кофе борется с другим, но и в том, что кофе борется с чаем, безалкогольными, энергетическими напитками и множеством других напитков, которые продолжают возникать как из-под земли, завладевая пристрастиями потребителя и его кошельком.

Продовольственный бизнес адаптировал метод RDE, который первоначально был создан для сбора статистики, но под давлением необходимости «результата» RDE трансформировался в технологический процесс, позволяющий компаниям запускать на рынок «продукты-победители» и получать при этом большую прибыль. И все это благодаря подготовительной работе, которая обеспечила людям возможность, напряженно трудясь, узнать о своем продукте все, что хотели бы получить от него потребители, и, в результате, пустить «продукты-победители» на поток.

Maxwell House внедряет RDE, чтобы улучшить купаж и увеличить прибыль

Как же такие компании, как Starbucks, Maxwell House, Folgers и Nestle, создают свои замечательные продукты? И что происходит, когда компания хочет выпустить еще лучший продукт, чтобы получить еще большую часть рынка и выйти на него с обновленным товаром на глазах у конкурентов, наступающих на пятки? Любой, кто пытался смешивать

¹ Источник: www.sangiorgiocoffee.com.

кофейные зерна, чтобы получить особенную обжарку, скоро с разочарованием понимает, что это совсем не так уж легко, как можно подумать, хотя, если получится правильная комбинация, результаты могут быть «божественными».

В 1980-е годы бренд Maxwell House принадлежал General Foods, компании, владеющей семейством широко известных, весьма почитаемых и успешных брендов в области напитков и еды. Кофе Maxwell House, получивший известность много лет назад благодаря владелице компании Эльзе Ланчестер (Elsa Lanchester), производился в Хобокене, штат Нью-Джерси, в процессе обработки, начинавшейся с сырых кофейных зерен. Зерна, в зависимости от сорта, обжаривались при различных температурах и в течение различного времени, а по окончании процесса смешивались определенным образом. При правильной обжарке в результате получалась наполненная изысканным вкусом и доставляющая удовольствие чашка кофе.

Изменяя вкус и подбирая кофейные зерна, компания Maxwell House выявила необходимость найти *бизнес-систему*, управляющую процессом купажа кофе так, чтобы продукт был одновременно и очень приятным, и прибыльным. Было бы недостаточно положиться исключительно на одну специфическую комбинацию зерен и обжарки, рабски следуя этому рецепту год за годом. Если бы цена на зерна кофе возросла, закупщики сырья потеряли бы всю годовую прибыль из-за колебаний цен. При резком падении (как это часто случается) цены на какой-либо сорт зерен кофе в купаже закупщики упустили бы возможность для получения существенной прибыли, которая может так же легко «улетучиться». Однако проблемой была не только цена, но и доступность кофе-сырца. Некоторые сорта зерен кофе в определенные времена просто стали недоступны по причинам, не зависящим от Maxwell House и, собственно, от любой другой компании. В конечном счете, *для защиты корпорации была необходима система, включающая не только знания нескольких экспертов, которых потенциально заменить было практически невозможно.*

Раньше, еще до применения RDE, работа по смешиванию кофе опиралась на элитных экспертов с «золотыми языками», так называемых дегустаторов. Эти эксперты, обученные описывать свое восприятие кофе в терминах тщательно разработанного набора определений, например «фруктовый», «масляный», «прожаренный» и «карамельный», регулярно собирались для дегустации. Как все другие кофейные компании, Maxwell House не могла опираться на одни только группы экспертов. После получения заключения экспертов группа исследования спроса представляла конечный продукт потребителям, чтобы убедиться в достаточной привлекательности для них только что разработанного кофе. Никто, от президента до бренд-менеджера и техника-лаборанта, не стал бы рисковать сокровищем корпорации, брендом Maxwell House, и самим кофе, который был выставлен на продажу под соответствующим брендом.

Однако в течение последующих лет, в середине 1980-х и несколькими годами позже, кофейный бизнес испытал ряд потрясений. Цены на

кофе-сырец прыгали, «как чертик на ниточке», – то подскакивали, то падали, затем опять подскакивали и т. д. Неопределенность экономики в сочетании с возрастающей конкуренцией на рынке всегда предвещает неудачную обстановку для бизнеса. Осознавая, что эти колебания цен неизбежно нарушили бы баланс доходов и расходов, и в то же время все сильнее ощущая, что RDE мог бы поддержать и оптимизировать разработку смеси в условиях подобной неопределенности, компания Maxwell House освоила *один из самых главных способов изучения кофе* (да и любого напитка): применение RDE как средства поддерживать качество и сохранять цену продукта в допустимых границах.

Теперь, когда у вас есть представление о бизнес-ситуации, посмотрим, как RDE помог Maxwell House разработать новые продукты. Вы увидите, как компания подняла значение бренда, создав кофе с намного лучшим вкусом, при этом постоянно и значительно увеличивая прибыль в течение первых пяти лет применения RDE. Хотя мы и представляем систему как некую последовательность шагов, имейте в виду, что не все в RDE протекало столь гладко. Вторжение реальной жизни означает, что при использовании RDE неизбежны движения назад и вперед. Мы вернемся к этому позже, что само по себе сделает рассказ интересным.

Что делала компания Maxwell House и почему

RDE не возникает по первому вашему желанию. Он требует планирования.

Шаг 1. Осознание наличия проблемы и принятие решения сделать что-либо для раскрытия специфики проблемы, возникшей перед компанией

Звучит банально. Разве может кто-нибудь не заметить, что качество продукта ухудшилось, и он больше не так хорош, как это задано стандартами? В идеальном мире бизнеса нет продуктов, уступающих заявленным стандартам. Подобно другим производителям кофе, а на самом деле – и всем компаниям потребительского сектора, действующим в мире конкуренции, Maxwell House проводила систематические сравнения с конкурентами, чтобы выявить случаи, в которых ее продукты не соответствовали заданным стандартам и нуждались в исправлении. Во время одной из таких проверок и обнажилась проблема. После покупки кофе Maxwell House и проведения сравнительных испытаний с образцами кофе конкурентов, купленными в то же самое время, появились плохие новости. Маркетинговое исследование сообщило о том, что производство некоторых продуктов Maxwell House не отвечало заявленным требованиям. Когда потребителей попросили выбрать кофе, который они предпочитают, многие из них проигнорировали продукт Maxwell House (образцы кофе были «переодеты» специально для так называемого «испытания

на вкус вслепую»). В табл. 2.1 показан пример таких результатов. Как правило, данные представляются в виде простой таблицы, похожей на таблицу отчета, которую пациент получает как результат лабораторного анализа. Сами результаты ни о чем не говорят, но их квалифицированная интерпретация (как анализа вкусовых качеств для компании, так и лабораторного анализа для пациента) может обрадовать или напугать. Это такой тип данных, который служит сигналом тревоги и неизбежно приводит к наполненным беспокойством встречам.

Таблица 2.1. Пример отчета о проверке конкурентоспособности продукта. Участники сравнивали одновременно Maxwell House (МН) и одного из двух конкурентов (бренды А и В) «вслепую» (данные были замаскированы, чтобы сохранить конфиденциальность, выигрышные номера затенены)

	Контрольный тест №1. МН значительно проигрывает конкуренту		Контрольный тест №2. МН производит примерно то же, что и конкурент	
	МН	Бренд А	МН	Бренд В
Общая оценка				
Общая привлекательность	66	71	64	63
Покупательский интерес (лучшие результаты, %)	58	69	56	54
Атрибуты внешнего вида				
Привлекательность внешнего вида в целом	71	68	70	74
Привлекательность цвета	76	70	78	80
Контрастность цвета	17	21	15	17
Атрибуты аромата				
Привлекательность аромата в целом	58	65	61	60
Насыщенность аромата	58	67	55	50
Атрибуты вкуса/запаха				
Привлекательность вкуса/запаха в целом	59	67	63	65
Насыщенность вкуса/запаха	69	64	66	60
Мягкий вкус	51	59	47	46
Горький вкус	59	54	55	58
Жареный вкус	55	52	54	59
Насыщенность послевкусия	68	63	66	71
Приверженность (%)	43	57	51	49

Многие компании используют формальную или неформальную проверку конкурентоспособности продукта, чтобы вскрыть имеющиеся проблемы. Эти проверки играют роль «устройств раннего обнаружения». В большинстве таких проверок обнаруживается наличие проблемы, но не предлагается ее решение. Проблемой может стать упавшее качество продукта как неизбежное следствие постоянного урезания затрат на его производство. Или, как слишком часто и, может быть, неизбежно с течением времени случается, изменяются вкусы потребителей, в результате чего продукт перестает соответствовать потребительским предпочтениям.

Результаты проверки могут интерпретироваться по-разному в зависимости от сотрудника, его или ее специальности и интересов. Агент по закупкам зерен кофе (поставкам), утверждал, что проблема – в непостоянстве потребительских вкусов, а не в изменении качества зерен, которые поставлялись компании в результате попытки самого агента получить более выгодное предложение, возможно, в ущерб вкусовым качествам продукта. Такое падение качества вследствие сиюминутной экономии происходит достаточно часто, хотя бы компании допустить это или нет. Столь же упорно менеджер по развитию продукта доказывал, что с продуктом все в порядке, и с качеством сырого кофе все в порядке, однако характеристики продукта оказались не вполне увязаны. Выяснилось, что необходимо создать новый продукт или провести повторную разработку существующего, чтобы удовлетворить изменяющиеся вкусовые предпочтения потребителей.

Контроль закупок и научных исследований при создании продуктов был функцией маркетинга, стремившегося продать больше кофе. Это же было для него критерием оценки производительности. Маркетинг в Maxwell House велся без знания причин слабой рыночной оценки продукта, но на организаторах рынка лежала ответственность – установить, в чем проблема и чем обусловлено снижение доли продукта на рынке. Если бы потребители явно предпочитали один продукт другому «слепую», то, даже если бы оба продукта одинаково рекламировались и продвигались, с течением времени менее привлекательный продукт потерял бы свою долю на рынке. Потеря может быть медленной или быстрой, но изменение неизбежно. Это просто дело времени.

Шаг 2. Создание и испытание набора систематически изменяемых контрольных продуктов

Способность установить проблему еще не означает ее решения, независимо от того, насколько хорошо написан отчет, как изложены результаты, и кто вообще делает отчет. Эта несомненная истина вдвойне верна для разработки продуктов. Нет никаких ингредиентов, дающих «хороший вкус», и рекламное агентство всего пару раз может ввести потребительскую аудиторию в заблуждение за счет талантливой рекламной кампании. Если кофе не будет иметь приятный вкус, рано или поздно

потребитель протянет руку к другому кофе, выбрав «более вкусный» бренд. Потребителя можно потерять навсегда, особенно если кофе конкурента действительно вкуснее.

Разработчики продукта в Maxwell House представляли себе, что должны обнаружить специфическое сочетание зерен кофе и обжарки, которое могло бы привлечь потребителей к их продукту. Работа должна была вестись *систематически*, не как попало. Разработчикам необходимо было создать правила. И этими правилами компания Maxwell House должна была руководствоваться, возможно, в течение многих лет, при закупке зерен кофе, купаже и, возможно, даже при позиционировании кофе в обществе, основываясь на специфических чувственных характеристиках, которые признавались важными в результате анализа RDE.

Как же разработчик продукта решает, что должно изменяться в экспериментах? Во-первых, имеют значение рамки деятельности. Для получения наилучших результатов *экспериментальная база прототипов должна быть широкой, охватывая большую их часть*. Вспомните на минуту о плеерах Sony Walkman или часах Seiko. Компания Sony выпустила несколько сотен моделей, а Seiko испытала несколько тысяч, чтобы найти подходящие. Во-вторых, помогает практический опыт. Если разработчик продукта – новичок в кофейном бизнесе, целесообразно сначала узнать об ингредиентах продукта из учебников, специальных журналов, от консультантов и из других источников, купить несколько сортов зерен кофе, смешать их в различных пропорциях, проверить эти комбинации на потребителях, получить оценки привлекательности и, наконец, установить, какие комбинации «работают». Разработка продукта предполагает, что сочетание, которое выбирает разработчик, должно быть доступным по цене, хорошо воспринимаемым и устойчивым, чтобы создать лучшую рыночную конъюнктуру.

В Maxwell House использовали простую стратегию разработки: испытание, изучение и повторное испытание, – пока не сказали себе: «Получилось нужное». У исследователей кофе был многолетний опыт проведения испытаний, так что не было необходимости начинать с нуля. Они уже многое узнали о продукте за годы «проб и ошибок». *И потребитель, и продукт нуждались в систематическом исследовании.*

Простого знания ключевых переменных для исследования было недостаточно. Предметом интереса оказалась желанная волшебная комбинация зерен кофе. Наиболее эффективный в разработке продукта подход на основе RDE требует, чтобы разработчик систематически изменял физический состав продукта. В табл. 2.2 показаны пять подобных комбинаций, а также текущий продукт Maxwell House. Вы можете видеть, что четыре строки соответствуют четырем различным сортам зерен кофе (А, В, С и D), которые разработчик объединил в комбинации (опытные образцы). Статистики разработали планы, или схемы, комбинирования этих составляющих. Разработчику продукта достаточно следовать этим планам экспериментирования, используя свое знание кофейных

зерен, чтобы придать схеме компонентную «конкретность». Однако потребители, которые будут пробовать испытательные продукты, не должны знать, что на самом деле содержат эти комбинации, – они просто должны попробовать продукт и сказать, насколько им нравится (или не нравится) данный опытный образец. Таким образом, RDE определяет комбинации и, в конечном счете, показывает исследователю, как анализировать результаты и подбирать (адаптировать) состав, чтобы получить более высокую оценку привлекательности у потребителя.

Таблица 2.2. Комбинации и оценки RDE-исследования кофе Maxwell House. Во время тестирования вкуса потребители оценивали вкус пяти различных контрольных купажей. Фактический состав закодирован

Продукт	Тест 1	Тест 2	Тест 3	Тест 4	Тест 5	Maxwell House
% кофе-бобов А	15	15	55	35	35	нет данных
% кофе-бобов В	15	55	15	15	15	
% кофе-бобов С	55	15	15	35	15	
% кофе-бобов D	15	15	15	15	35	
Стоимость кофе-бобов (единиц)	76	27	63	19	58	
Оценка симпатий (0 = отвращение, 100 = любовь)						
Симпатии – полная де-густация	47	64	56	48	58	53
Симпатии – «предпочитающие горький вкус»	54	56	57	62	61	48

Итак, составьте различные комбинации, предписанные проектом, даже если вы полагаете, что некоторые из них не будут работать. Требования для успешности RDE остаются простыми, конкретными и весьма поучительными. Тщательно готовьтесь, не бойтесь тестировать множество дополнительных образцов продукта, передайте рутинную, тягостную работу субподрядчикам – так вы сможете сконцентрировать свое внимание на построении лучшего продукта. Главное, не торопитесь с суждениями. В истории выдающихся продуктов полно примеров выигрышных идей, вначале отвергнутых руководством. *Не выплесните ребенка с водой – проверяйте все.*

Шаг 3. Тестирование образцов продукта с помощью потребителей и сбор потребительских оценок

Проводить тестирование вкуса на множестве различных продуктов, в известной степени, просто. Однако люди, проводящие тест, должны обращать внимание на массу деталей, например сервировку свежего кофе, гарантирующую, что каждый человек получит предназначенный продукт в должное время, и, конечно, контроль проведения испытаний на профессиональном уровне и с надлежащими средствами тестирования вкуса.

Исследовательская группа Maxwell House провела тест. Они привезли потребителей в центральное помещение компании, где каждому предстояло продегустировать набор из восьми образцов, случайным образом выбранных из полного набора 17 тестовых продуктов, а также текущий, «тестируемый вслепую», кофе Maxwell House и сорта конкурентов. Затем потребители выносили оценки привлекательности и других характеристик. Несмотря на подчеркнутую серьезность, применение RDE в действительности принесло удовольствие, как это случалось уже много раз. Потребителям понравился такой подход, а сотрудники Maxwell House (как инженеры, так и специалисты по маркетингу) ясно поняли, что уже почти готовы «взломать код кофе».

Мы вовсе не думаем, что RDE и разработка нового продукта сильно связаны с человеческим фактором, напротив, мы уверены, что это жесткий бизнес-процесс и научный метод, где нет места душе и особенностям личности. Сначала разработчики продукта Maxwell House «прорвались» сквозь различные заполненные опросные листы, чтобы увидеть, достаточно ли высоки были средние оценки образцов их продукта, и были ли они оценены выше, чем оба главных продукта конкурентов и текущие сорта кофе Maxwell House. Все три продукта были включены в тест как контрольные точки. По этому сценарию проходило RDE-тестирование продуктов в нескольких проектах, поскольку специалистам компании, вовлеченным в разработку и улучшение продуктов, было крайне интересно выявить, могут ли они добиться успеха, а окончательный его судья, как вы понимаете, – потребитель.

В результате компания Maxwell House получила набор данных, впоследствии применявшийся более десятилетия. Снова посмотрите на табл. 2.2 с данными о пяти пробных смесях и текущем продукте Maxwell House, полученными при помощи RDE. Числа в первых строках таблицы – это доля в процентах четырех различных кофе (А, В, С, и D соответствуют основным сортам кофе: бразильский, центральноамериканский, колумбийский и робуста). Очевидно, что часть тестовых комбинаций понравилась потребителям больше, чем продукт, который Maxwell House поставляла на рынок.

Шаги 4, 5, 6. Анализ данных: обнаружение различных носителей вкусов (анализ, оптимизация и сегментация)

Данные табл. 2.2 говорят нам, что усилия по созданию различных образцов кофе дали компании Maxwell House ряд рецептов улучшенного кофе, который выше всего оценили потребители. Но достаточно ли этого? Некоторые специалисты из General Foods в своих работах обращали внимание на то, что в обществе есть множество различных носителей «вкусов» – людей с разными предпочтениями. Безусловно, все потребители Maxwell House сказали, что они хотели бы иметь продукт с «богатым, насыщенным» вкусом. Однако данные подсказывают другое.

Они говорят о различных образцах, понравившихся людям. Когда исследователь из Maxwell House попытался графически представить данные этого опыта RDE, получился очень похожий на рис. 2.1 график зависимости привлекательности от степени горечи кофе. По мере возрастания горечи кофе, похоже, больше нравился потребителям, но только до определенной степени. После достижения определенной степени горечи кофе нравился потребителям меньше.

Более глубокие изыскания обнаружили серьезные перспективы для General Foods. Разделение потребителей в соответствии с понравившимися

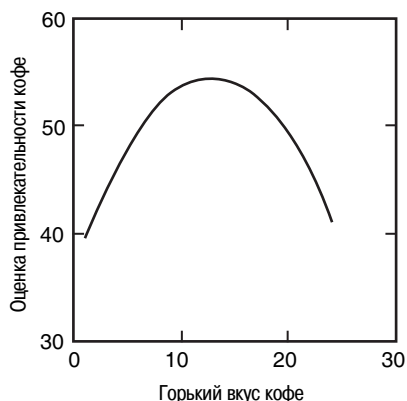


Рис. 2.1. Оценки привлекательности кофе в зависимости от горькости, усредненные по всем потребителям. Чем более горьким вкусом обладает кофе, тем он больше нравится потребителям, пока не достигается «точка блаженства», или уровень, на котором кофе воспринимается как «самый вкусный». Дальше за «точкой блаженства» вкус кофе всего лишь немного более горький, но потребители начинают отвергать его

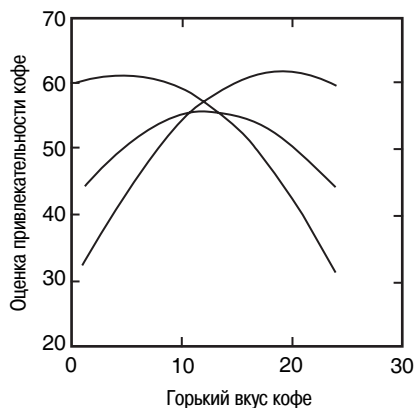


Рис. 2.2. Оценки привлекательности кофе в зависимости от горькости для трех сегментов кофе. RDE разделяет потребителей по их вкусам

образцами выявило *три четко различающихся сегмента*. Некоторые любят более горький кофе, другие – менее горький, а третьи – умеренно горький (рис. 2.2). К удивлению Maxwell House, *все три группы участников в этих испытаниях вкуса кофе заявили, что им хотелось чашку кофе с «богатым, насыщенным вкусом»*. По их мнению, у понравившегося им кофе был насыщенный аромат, но вкусовая чувствительность этих людей оказалась различной.

Из результатов не было очевидно, что потребители сами ясно представляли, чего им хотелось. Возможно, они «знали, когда попробовали», но не могли описать свои пожелания. Малкольм Гладуэлл, посвятивший всестороннему обсуждению RDE свою речь на конференции TED 2004 (Technology, Entertainment, Design) в Монтерее, сказал:

Люди не знают, чего им хочется... Это загадка, и критически важный шаг в понимании наших собственных желаний и вкусов – осознать, что мы не всегда можем объяснить, чего хотели бы в глубине души¹.

Это ключевое знание, полученное от RDE. Администрация Maxwell House пришла к заключению, что проблема заключалась не только в самом продукте – это была проблема изменения вкусов в целом. Говоря словами Шерлока Холмса, «игра началась».

Шаг 7. Выводы из экспериментов: открытие правил создания улучшенных комбинаций зерен для получения кофе великолепного качества

Компания Maxwell House испытывала комбинации, получала оценки потребителей и случайно натолкнулась на «три кофейных вкуса». Что было дальше? Как разработчики продуктов в Maxwell House поняли смысл этих комбинаций и открыли правила создания «волшебных» купажей, которые действительно эффективны? Не углубляясь в детали того, что делали и делают статистики и исследователи, мы должны обратить внимание на ряд определенных *руководящих принципов*, которым они следовали, приступая к применению RDE в сфере продовольствия:

1. **Создавать «модель кофе», используя широко доступные статистические методы, известные как разработчикам продуктов, так и организаторам рынка.** Модель представляет собой набор уравнений (математических правил), связывающих эти четыре сорта кофейных зерен с оценками, которые дали покупатели, испытывавшие продукт. Часто исследователи с помощью компьютерных программ отображают соотношение комбинаций и оценок на графиках, подобных поверхности, приведенной на рис. 2.3. Вы, однако, вскоре увидите, что

¹ Malcom Gladwell (Малкольм Гладуэлл). “What every business can learn from spaghetti.” TED Conference, February, 2004, Monterey, CA, www.ted.com.

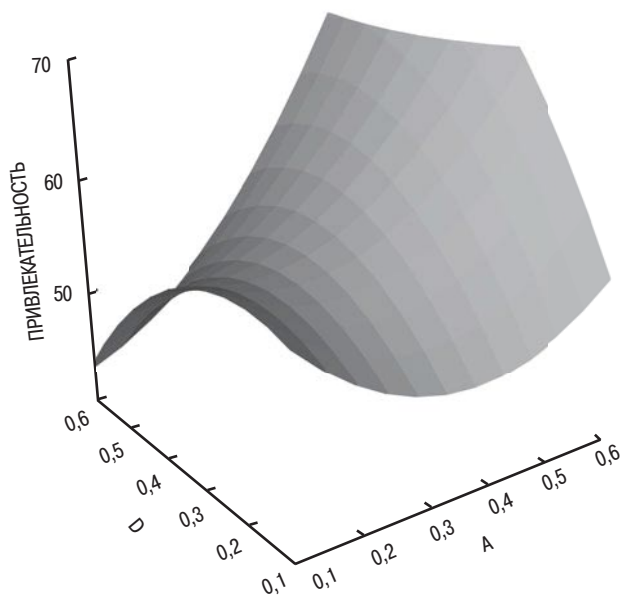


Рис. 2.3. Трехмерная поверхность показывает, как два из четырех сортов зерен кофе (переменные A и D) совместно влияют на оценку кофе. Чтобы определить ожидаемую оценку, выберите значения переменных A и D , найдите точку, определяемую ими на плоскости (A, D) , и спроектируйте ее на поверхность. Реальная RDE-поверхность, построенная для четырех сортов зерен кофе, сложнее и может быть исследована более удобными компьютерными программами, предоставляющими компании не изображения, а числовые формулы

намного легче иметь дело с удобной для использования компьютерной программой RDE, которая буквально «рассчитывает» купаж. Модель кофе включает массу информации, выходящей за пределы простого составления купажей и того, как потребители оценивают каждый из них. Кофе оценивается и по различным сенсорным показателям (внешний вид, аромат, вкус/запах, органолептические ощущения), которые снабжают каждый кофе-продукт его собственным «сенсорным признаком». Агент по закупкам определяет стоимость исходных продуктов, а модель кофе сообщает компании Maxwell House, как дорого обойдется его производство. От разработчиков и закупщиков исследователи получают «стоимость продуктов», определяя, сколько будет стоить каждая чашка кофе. Стоимость разных сортов кофе играет очень важную роль в RDE, который дает разработчику возможность определять улучшенный кофе и одновременно гарантирует, что его выпуск принесет прибыль. Без

учета стоимости ингредиентов может случиться так, что кофе, хорошо зарекомендовавший себя в тестах, окажется слишком дорогим, заставляя всех вернуться к обычному сорту. Модель RDE, основанная на стоимости, *загодя* информирует разработчика, продавца и производителя, продукт какого качества они хотят получить, сколько это будет им стоить, и хотят ли они наложить ограничения на стоимость лучшего рецепта кофе (или лучшего купажа), который могут создать.

2. **Использовать модель кофе для создания лучшего купажа («расчет напитка»).** В конечном счете, бизнес-цель RDE проста: найти наилучший кофе, который компания в состоянии себе позволить. Для достижения этой цели Maxwell House нужно было сделать совсем немного: найти наилучший кофе, определяемый как конкретная комбинация, набравшая хорошие оценки в трех различных тестовых группах потребителей, пьющих кофе (предпочитающих крепкий и горький кофе, богатый аромат и умеренно крепкий вкус, а также кофе более слабого вкуса). Создание кофе с использованием модели – это работа за столом. Когда у разработчика есть уравнение, ему остается только *рассчитать купаж*.

Пример «расчета купажа», приведенный в табл. 2.3, демонстрирует три различных варианта. Как и во многих современных технологиях, модели продукта выполнены на ПК с использованием довольно простых методов статистики. Разработчик или продавец использует модель, чтобы установить, какая именно комбинация кофейных зерен, учитывая текущие цены, обеспечивает высокую степень привлекательности, доступна по цене и поддерживает «сенсорный признак» продукта.

Таблица 2.3. «Расчет купажа» с использованием RDE для кофе

Купаж зерен кофе	Лучший среди всех	Лучший среди всех и более доступный по цене	Лучший для любителей горького или нового вкуса
A	20%	30%	33%
B	39%	30%	27%
C	20%	20%	20%
D	21%	20%	20%
Стоимость зерен кофе (единиц)	65	50	46
<i>Привлекательность</i>			
Всего по группе (все потребители)	59	56	55
Сегмент любителей горького и нового вкуса	60	65	68

Что почерпнула компания Maxwell House из своей работы с RDE – о кофе, клиентах и компании

Руководство компании Maxwell House провело «разбор полетов» этого очень успешного проекта. Фактическая работа оказалась труднее, чем они себе представляли. Несомненно, вначале проект был довольно простым. Ранние отчеты о возможной проблеме с продуктом оказались верны, но природа проблемы была невыясненной до тех пор, пока компания Maxwell House не реализовала проект RDE.

Самой тяжелой частью проекта стали попытки «выправить» продукт, улучшить его, чтобы бренд мог выжить и побеждать снова. Деятельность по сбору информации в целом могла быть названа «безошибочной». На самом деле, корпорации, большей частью, уже отработали процесс нахождения слабых сторон продукта. Даже на уровне языка описания попытки косвенно охарактеризовать проблему, разумеется, привели к использованию «если», «возможно», многозначительным «хм», «м-м-да» и ритуальным коленопреклонениям, сопровождающим фразы самооправдания.

В конце концов, RDE сработал восхитительно, вытащив проблему из ситуации, в которой невозможно было найти простого решения. RDE указал набор шагов, основанных на знании. Он быстро, эффективно и выгодно создал правила и предписал действия, основанные на знании и ведущие к созданию лучшего продукта. Каким было окончание этой истории? Об этом сказал Малкольм Гладуэлл:

Если бы я попросил вас поэкспериментировать и создать бренд кофе – тип кофе, напиток, – от которого вы все пришли в восторг, а затем попросил бы оценить его, средний балл для кофе в этой комнате был бы приблизительно 60 по 100-бальной шкале. Однако если бы вы позволили мне разделить вас на три или четыре группы по типам кофе, и я мог бы приготовить кофе для каждой из этих групп, оценки переместились бы с 60 к 75 или 78. Разница между 60 и 75 или 78 – это разница между кофе, от которого вы морщитесь, и кофе, который приводит вас в безумный восторг... Самый прекрасный урок Говарда Москoviца заключается в том, что в охвате многообразия людей мы откроем верный путь к настоящему счастью¹.

Компания Maxwell увеличила продажи кофе, отвоевав дополнительные 15% рынка у конкурентов.

¹ Malcom Gladwell. “What every business can learn from spaghetti,” см. выше.

Вот! Это как раз то, что искала Элисон, – практический пример применения RDE для разработки пищевого продукта. Элисон немедленно ухватилась за эту идею, хотя у нее был ряд других примеров и наработок, которые могли бы принести прибыль. Позже она поймет, что применение RDE для развития пищевых продуктов несколько труднее, чем для идей и рекламных обращений. Но это ее не остановит. У Элисон больше энергии и решимости, чем у ее коллег из множества больших корпораций. И, в отличие от них, Элисон не может себе позволить передать управление специалистам по сенсорике и статистике. Таким образом, структурированный подход RDE – возможно, ее единственный шанс для успешной разработки продукта-победителя.

Мы совершенно уверены, что дальнейшее углубленное понимание подхода, которое получит развитие в следующей главе, еще больше убедит Элисон (и вас, конечно). Она увидит, как RDE выходит из положения с маринадами – или, скорее, как RDE делает чудеса, чтобы найти лучшие маринады.

В следующей главе рассказывается история RDE и пищевых продуктов, демонстрируя, как этот подход *дает возможность не только улучшить продукты, но и в целом открывает новые возможности для бизнеса*. Так что садитесь удобнее, расслабьтесь и наслаждайтесь миром пикантных маринадов компании Vlasic и соусов для спагетти Prego от компании Campbell.

Глава 3

Расчет вкуса. Главные открытия Vlasic и Prego

Больше маринадов – больше возможностей

Давайте теперь с кофе переключимся на соленья и маринады, полученные методом погружения огурцов в смесь соленой воды, перца, укропа и других специй, придающих готовому продукту различные оттенки вкуса и аромата. Маринады не так возвышенны, как кофе. Однако надо быть справедливыми – некоторые люди настолько ими увлечены, что даже организуют такие события, как ежегодный нью-йоркский международный фестиваль «День маринада»¹.

История маринадов

История маринадов намного старше, чем история кофе. Они возникли так давно, что нельзя установить точное время их появления, но по некоторым оценкам маринадам более 4000 лет. Материалы нью-йоркского музея питания (NY Food Museum) свидетельствуют о том, что многие известные исторические личности обожали маринады. Чтобы скромный маринад не затерялся на фоне блистательного кофе, приведем ряд любопытных исторических сведений и необычных фактов².

Огурцы упомянуты в Библии по крайней мере дважды (Числ. 11:5 и Исайя 1:8). Есть исторические данные о том, что в Западной

¹ *New York Times*, 30 September 2005.

² Источники: Kenneth F. Kiple (Кеннет Ф. Кайпл) и Kriemhild Coneй Ornelas (Кримхилд Коней Орнелас), *The Cambridge World History of Food* (Cambridge, Cambridge University Press: 2000); Don Brothwell (Дон Бротвелл) и Patricia Brothwell (Патриция Бротвелл), *Food in Antiquity* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1998); www.nyfoodmuseum.com, www.mtolivepickles.com, www.ilovepickles.org, www.foodtimeline.org.

Азии, Древнем Египте и Греции огурцы стали известны более 3000 лет тому назад. В 2030 году до н.э. огурцы, выращенные в Индии, были привезены в долину Тигра, где их научились консервировать и употреблять в пищу в соленном или маринованном виде.

Аристотель восхвалял целебный эффект соленых огурцов. Клеопатра приписывала часть своей красоты маринадам, хотя мы не можем точно сказать, каким именно. Некоторые ученые полагают, что она использовала арбузы, замоченные в рассоле, а не пряное сочетание огурца и уксуса, так популярное сегодня, но это неважно, поскольку все это – маринады. Римский император Тиберий употреблял маринованные огурцы ежедневно. Юлий Цезарь приписывал маринадам бодрящий и оздоровительный эффект, поэтому он, естественно, ввел их в употребление в своих легионах. Употребление маринадов распространялось в Европе повсеместно.

Маринованные огурцы нравились королеве Елизавете. Наполеон считал маринады настолько полезными для здоровья своих войск, что предложил сумму, соответствующую 250 000 долларов, любому, кто сможет разработать способ безопасного консервирования продуктов. Человек, который получил эту награду в 1809 году, был кондитером по имени Николя Аппер (Nicolas Appert). Он первым стал заготавливать маринады в промышленных объемах.

Чем могла бы стать история маринадов без нескольких слов, созданных вдохновением Вильяма Шекспира? Шекспир приперчивает свои пьесы не только ссылками на маринады, но и новыми употреблениями этого слова в качестве метафоры:

- «Этот дворянин – Ох! – будь она неладна, эта маринованная селедка! Как дела, дурень?» («Двенадцатая ночь», Акт 1, Сцена 5)¹.
- «Что ты лепечешь? Поганец, вон! Иль выдавлю глаза И волосы твои повырываю, И, прутьями железными избит, Ты будешь долго издыхать в рассоле» («Антоний и Клеопатра», Акт 2, Сцена 5)².

В Америке любовь к маринадам всегда была национальной особенностью. И это обосновано, так как «тезка» Америки, Америго Веспуччи, торговал маринадами на улицах испанской Севильи. Он снабжал маринованными овощами корабли, и это спасало моряков от цинги в долгих плаваниях. Несмотря на то, что открытие нового континента приписывают Колумбу, Веспуччи, очевидно,

¹ Перевод Э. Линецкой. – *Примеч. науч. ред.*

² Перевод О. Сороки. – *Примеч. науч. ред.*

был более опытным пиарщиком, поскольку Америку назвали в честь него.

Джордж Вашингтон был энтузиастом маринадов. Ими были Джон Адамс и Долли Мэдисон. Маринады вдохновили Томаса Джефферсона написать следующее:

«Я не знаю ничего более успокаивающего в жаркий день Вирджинии, чем прекрасный пряный огурчик, поднятый из сверкающих глубин ароматной банки с нижних ступенек погреба тети Салли».

Многие современные знаменитости тоже являются страстными поклонниками маринадов. Актер Билл Косби (Bill Cosby), актриса Фрэн Дрешер (Fran Drescher, сериал «Няня»), бывший мэр Нью-Йорка Эд Коч (Ed Koch) и основатель гражданской организации по борьбе с преступностью Guardian Angels («Ангелы-хранители») Кертис Слива (Curtis Sliwa) – вот лишь несколько имен известных людей, которые, по слухам, являются ценителями маринадов. Даже Элвис Пресли любил обжаренные маринованные овощи.

Около 2,7 млрд. фунтов различных типов солений и маринадов ежегодно потребляется в США. Это по девять фунтов (≈ 4 кг) на человека ежегодно! Существует целая промышленность маринадов, профессионально представленная ассоциацией пищевой промышленности Pickle Packers International. За маринадами стоит наука и масса профессионалов, десятилетиями совершенствующих способы их приготовления. К тому же маринады – это серьезный бизнес. Зайдите в любой супермаркет, и вы увидите все виды маринадов и множество различных знакомых названий (Polski, Bread & Butter, Half Sour, Kosher, Low Salt и т. д.). Потребителя атакуют нарезанные всеми способами маринованные овощи: целиком, половинками, пирамидками, ломтиками, звездочками и т. п. Ну как не потерять разум и деньги в этом царстве маринадов?

Полка с маринадами и потребители

Много лет маринады готовились только в домашних условиях и обычно продавались там же, где делались, в соответствии с семейными традициями, а иногда – народными преданиями. Свидетельством этому могут быть маринады в Нью-Йорке. В некотором роде, маринады компании Vlasic – это то же, что Gus' Pickles для Среднего Запада. Компания Vlasic, расположенная в пригороде Мичигана, которая производила маринады на протяжении многих десятилетий, начала использовать современные принципы маркетинга для производства и продажи своих продуктов. Все делалось по плану. Vlasic создала новую штаб-квартиру в пригороде

Мичигана, пригласила на работу талантливых маркетологов и разработчиков и, подготовившись, на полной скорости вступила в борьбу в джунглях потребительского рынка.

У компании была лишь одна небольшая проблема: знания о продуктах и вкусах покупателей. Большинство людей едят маринады, но делают это не особенно часто, если, конечно, мы не говорим об особых любителях. Кроме того, *никто не привязан к какому-либо особенному бренду маринада так, как бывают привязаны к определенному бренду кофе, колы или сигарет.*

Маринады – это просто маринады. Много маринованных овощей оказывается в пище, которая съедается вне дома, и при этом человек не знает, какой именно маринад он ест, и еще меньше знает – от какого производителя. Маринады могут быть очень вкусными, и человек часто отмечает их вкус, но редко кто спрашивает об их названии. Маринады просто не находятся в центре внимания, независимо от того, насколько замечательны они на вкус.

Бренд-менеджер и вице-президент по маркетингу компании Vlasic, оба ветераны производства маринадов, выявили главное обстоятельство: данных о том, какие виды маринадов нравятся людям, недостаточно. Посоветовавшись, они решили дать шанс RDE создать лучший маринад. Сотрудники Vlasic были осмотрительны в своих решениях – они закладывали новые основы в сферу маринадов и не имели права на ошибку. Этот подход не только помог им разработать лучший маринад, но и дал результаты, которые их приятно удивили.

Как и в случае с кофе, рассмотренном ранее, эта история началась с проверки вкуса существующего продукта. Отправной точкой «комплексной проверки» стало предположение о том, что маринады Vlasic вкусны, но в них «чего-то не хватает». Оценки маринадов были ниже или равны 50 баллам по 100-балльной шкале. На опытный глаз исследователя, это означало, что маринады имели приятный вкус, но не больше. Однако, изучив данные более подробно, специалисты выяснили интересный факт, которого прежде не замечал никто, за исключением, может быть, некоторых экспертов. Почти у всех, коммерчески доступных, массово продаваемых с бакалейных полок маринадов вкус был очень слабый или умеренный, но никак не сильный. Однако большая половина потребителей-дегустаторов в трех различных местах испытаний дали высокие оценки тем немногим имеющимся в продаже маринадам, которые имели сильный вкус, и низкую оценку маринадам со слабым вкусом. Так или иначе, разработчики продукта и маркетологи по незнанию сконцентрировали свои усилия на производстве маринада, который удовлетворил только приблизительно 40% рынка. Немногие имеющиеся в продаже маринады с очень сильным вкусом были наиболее высоко оценены другими 60% рынка. По причинам, которые очевидны сегодня, разработчики хотели создавать «умеренные» маринады, которые никогда не будут раздражать, но также никому не доставят большого удовольствия.

Используя метод RDE, разработчики маринадов компании Vlasic *создали 40 экспериментально разработанных прототипов и протестировали их*. Они изыскивали новые «острые» маринады, «пикантные» маринады, а также «насыщенные» маринады, аналогов которым просто не было у других производителей. Эксперименты не предписывают, какие ингредиенты надо поместить в рассол, чтобы придать маринаду пикантность, это «чудо» возникает с годами работы с маринадами, от знания своих и конкурентных рассолов и овощей, а также от развития чувства и желания потребителей. При помощи RDE можно было просто объединить накопленные знания о том, сколько должно быть соли, чеснока, перца, других специй и кислоты, и наполнить экспериментальные наборы испытательных образцов.

Перед потребительским тестом, однако, неплохо было бы попробовать продукты или, по крайней мере, рассол, чтобы удостовериться, что у этих маринадов будет не несколько иной, а совершенно другой вкус. Неформальная и, как теперь кажется, забываемая послеполуденная дегустация 40 рассолов, проводившаяся в Адмиральском Клубе аэропорта Детройта старшим автором (Говардом Москочицем) и тремя профессионалами Vlasic, специалистами по маркетингу и разработчиками продукта, показала, что проект был на верном пути. Некоторые из этих рассолов оказались слабыми; некоторые обладали огромной привлекательностью и были явно восхитительны. Четверем специалистам, проводившим дегустацию рассолов в тот октябрьский день в Детройте, скоро стало ясно, что проект мог дать удачный результат, потому что *применение RDE вынудило их исследовать различные продукты с радикально различными вкусами – и некоторые из них обладали достаточно хорошим для запуска на рынок вкусом*.

Удачный результат был получен. Несколько месяцев спустя тесты с маринадами со всей очевидностью показали, что потребителям хотелось маринадов с более ощутимым вкусом. Однако RDE-исследование указало компании Vlasic на нечто более важное (вы уже столкнулись с этим, если читали главу 2): не существует одного типа потребителей маринадов – есть три различных типа потребителей, желающих таких маринадов, которые были бы на вкус острыми, средними или слабыми, но очень хрустящими. Это подтвердилось, когда несколько позже компания Vlasic ввела свою линейку маринадов: от слабомаринованных до особо острых. *Острый маринад, имеющий самое ощутимое воздействие, оказался самым востребованным и пользующимся наибольшим спросом. Используя принципы RDE, работая с технологами и потребителем, компания Vlasic «взломала» код маринада*.

Маркетологам Vlasic стало ясно, что должен существовать некий способ запечатлеть вновь открытый диапазон вкуса в сознании потребителя,

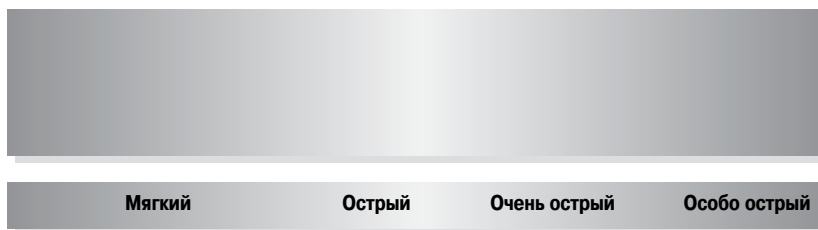


Рис. 3.1. Пример использования «градусной» шкалы пряностей, первоначально разработанной Vlasic и получившей теперь широкое применение. Демонстрирует степень жгучести перца. Цвет изменяется от зеленого (мягкий, слева) через желтый (в середине) к красному (чрезвычайно острый, правый)

позволяющий ранжировать маринады от слабоощутимых до очень сильных. Эта кажущаяся теперь простой идея не была очевидной для тех, кто впервые установил сенсорную сегментацию и новые «правила», которые действительно определяют класс продукта. Как сообщить эти открытия потребителям, не имеющим понятия о новом маринаде? Маркетологи Vlasic создали «градусную» шкалу, подобную шкале термометра, которая надевается на каждую банку маринадов Vlasic, чтобы показать, насколько интенсивен вкус маринада. При помощи RDE компания разработала не только маринады, но и упаковку, а также информацию о продукте. Все это до сих пор широко используется в пищевой промышленности. На рис. 3.1 представлен пример современного вида упомянутой шкалы, приспособленной для показа «жгучести» перца. Шкала достаточно заметна и дает потребителю возможность точно определить степень «воздействия» вкуса продукта. Она легко запоминается, сохраняется при транспортировке и позволяет узнать, в какой степени сенсорные различия продукта влияют на прибыль компании.

Соус для пасты – такой, как вы любите. История продуктов Prego

Наша следующая история о разработке продовольственного продукта на основе RDE, может быть, наиболее дорога сердцам авторов, потому что результат ее – ряды полок с соусами для пасты. Старший автор мог рассказать студентам в итальянском гастрономическом университете в Полленцо, как сделать соус для пасты *с научной точки зрения*, даже если он будет приготовлен не из выращенного итальянцами помидора, или «золотого яблока», как называют помидоры в Италии.

Большое дело – сказать «помидор»

Формально, помидор – фрукт¹, хотя в 1893 году Верховный Суд в деле *Никс против Хеддена* постановил, что помидоры следует считать овощами. По данным Министерства сельского хозяйства Соединенных Штатов (USDA), каждый американец съедает приблизительно 22 фунта (≈ 10 кг) помидоров ежегодно. Больше половины томатов потребляется в виде кетчупа и томатного соуса². Фактически, американцы потребляют помидоров больше, чем любых других отдельно взятых фруктов или овощей!

Первоначально выращивавшийся еще в 700 году нашей эры ацтеками и инками помидор – родом из Америки. Таким образом, итальянская искусность в томатных продуктах в действительности начинается с импорта. Экспедиции Колумба первыми открыли эти плоды в 1493 году. Европейцы впервые узнали о помидоре в XVI столетии, когда путешественники привезли семена помидоров из Центральной Америки. Помидоры быстро стали популярными в средиземноморских странах, но встретили сопротивление, как только стали распространяться на север. Британцы, в частности, считали помидор красивым, но ядовитым. Этот страх разделялся в американских колониях, и прошли годы, прежде чем помидор получил широкое признание. В начале XIX столетия креолы в Новом Орлеане нарезали помидоры для гумбо и джамбалая – супа из стручков бамии и плова с ветчиной, – но в других местах Америки и Европы помидор почти везде оставался садовым украшением. Только к середине XIX столетия помидоры стали медленно входить в употребление по всей Америке³.

История RDE с соусом для пасты начинается, как и две предыдущие, с неутешительных результатов дегустации, проведенной компанией Campbell Soup. Если сейчас говорят «томат», подразумевают, как правило, Campbell Soup. Но тогда, во времена начала проекта, компания Campbell больше концентрировала свое внимание на супе и только нащупывала свой путь в мире томатного соуса для пасты, где доминировал бренд Ragú. Попытка создать подлинный итальянский соус для пасты в Америке казалась многообещающей. Дело было не просто в том, чтобы соус оказался по-настоящему подлинным, поскольку было вполне по силам найти продукты для пасты, которые во всем походили бы на

¹ Это созревшая завязь растения.

² См. www.fsa.usda.gov.

³ Maguelonne Toussaint-Samat (Магелон Туссен-Самат), *History of Food* (New York: Barnes & Noble Books, 2003); James Trager (Джеймс Трагер), *The Food Chronology: A Food's Lover's Compendium of Events and Anecdotes from Prehistory to the Present* (New York: Henry Holt and Company, Inc., 1995).

соусы, в течение многих десятилетий делавшиеся великими итальянскими поварами. Проблема заключалась во *вкусах Америки*. Не было ясно, что потребители хотели ощутить в соусе для пасты. Итак, очевидной оказалась та же самая проблема, которая возникла (вероятно, по той же причине), когда мы обсуждали кофе Maxwell House и острый рассол Vlasic. Малкольм Гладуэлл правильно понял и указал на это в прекрасной статье *The Ketchup Conundrum* («Загадка кетчупа»)¹. Существуют стандарты различия, и порой мы просто не знаем, что надо изменить, если хотим, чтобы новый продукт поддерживал подобный стандарт и даже немного уточнял его.

После проведения дегустации компанией Campbell группа разработки и многие эксперты по томатам решили, что продукт больше похож на соус для пасты, чем просто на томат. Но в чем именно? Вставал вопрос о том, что добавить в соус. Когда речь идет о соусе для пасты, существуют практически бесконечное количество вариантов. Ситуация абсолютно не похожа на вариант с купажами кофе, когда выбор ограничен тремя или четырьмя сортами зерен, которые нужно комбинировать. Не похожа она и на разработку маринадов, где, поэкспериментировав с уксусом, чесноком, перцем и несколькими другими специями, вы сделаете мир маринадов богаче.

В случае с соусом для пасты внимание к домашней жизни потребителей и беседы с ними (фокус-группы) открыли поразительную и несколько дезориентирующую картину. Оказалось, что многие из людей в группе исследования и в фокус-группах заявили, что они не оставили бы продукт таким, как его сделала компания. Каждый из этих участников хотел поделиться своими личными рецептами. Они все, так или иначе, изменяли рецептуру соуса, что указывало на весьма малое сходство продукта, подаваемого в их семьях к обеду, с соусом для пасты, который они покупали в магазине. Домашний соус для пасты был комбинацией соуса, купленного в магазине, и собственных добавок, *продуктом собственного творчества*.

«Может быть, сегодня, пятнадцать лет спустя, когда, кажется, любой бренд имеет много вариантов, трудно оценить, каким это было прорывом, – писал Малкольм Гладуэлл в 2004 году. – В компаниях Ragú и Prego приложили все усилия, чтобы получить идеальный соус для спагетти... [способом], как его делали в Италии... Как только вы начинаете искать источники разнообразия, прежние традиции улетучиваются»².

Реальная работа с Prego началась немного по-другому. Вместо того чтобы оперировать известными ингредиентами, группа разработки провела не совсем обычную подготовку. Глядя на составляющие, которые люди добавляли к соусам для пасты, разработчики быстро поняли, что

¹ Malcolm Gladwell, *The Ketchup Conundrum*, The New Yorker (6 September 2004): 128–135.

² Там же.

дело не сводилось к простому изменению рецепта. Также, кстати, дело было не в предварительной подготовке и не в том, чтобы приготовить особо сложный соус (по крайней мере, не в первую очередь). Стратегия разработки, позволяющая создавать более сложные и совершенные соусы для пасты, появилась несколько лет спустя, уже после получения первой прибыли (не будем, однако, торопить события). Напротив, реальной задачей было *точно установить, что надо делать, и только затем сделать это*. Было очень непросто начать с детального продумывания, тем более в сфере, где не было ничего, что могло бы послужить образцом. По сравнению с соусом для пасты кофе и маринады оказались слишком простыми, создавая намного более узкий диапазон сенсорных ощущений. Кроме того, ни кофе, ни маринады не характеризовались разнообразием ингредиентов, которые можно было в них добавлять.

Соус для пасты имеет более широкий диапазон, почти *симфонию* свойств, которые производитель может придать продукту, а потребитель добавит во время приготовления. Помимо насыщенности томатного аромата, есть еще текстура, типы частиц, или включений, не говоря уже о пряности, сладости и кислоте – все эти характеристики сильно отличаются от воздействия вкуса самого томата.

История продолжалась довольно прямолинейно (по крайней мере, на этапе открытия) и с некоторыми прагматическими компромиссами усилий и ожидаемого результата. Разработчики продукта компании Campbell быстро осознали сложность проблемы, установили шесть ингредиентов, играющих, как они полагали, главную роль в привлекательности продукта, создали *45 различных комбинаций*, которые запросил проект RDE, и запустили исследование. Логика RDE оставалась очень простой. Цель состояла в том, чтобы раскрыть лучшую комбинацию ингредиентов соуса, установив элементарное правило, определяющее все сенсорные впечатления: «больше» – не обязательно «лучше». Когда ощущение интенсивности (скажем, сладости) увеличивалось, потребители сначала говорили, что продукт им нравится больше. Однако со временем наиболее привлекательным оказывался продукт при среднем уровне сладости (оптимум, или «точка блаженства»). Дальнейшее ее увеличение уменьшало привлекательность продукта. Чтобы зарегистрировать этот изгиб, превращающий соотношение «ощущение – привлекательность» в перевернутый знак U, разработчики проверяли, по крайней мере, три различных и четко выраженных уровня для каждого ингредиента. Для шести ингредиентов и трех уровней для каждого ингредиента полное число комбинаций – $3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3$, или 729. К счастью для разработчика и RDE нашелся более короткий путь. Не все 729 комбинаций необходимо было проверять. Достаточно было осуществить только 45 или даже 29 комбинаций при правильном, с точки зрения статистики, проекте. Сделать 45 соусов для пасты – это тоже огромная работа, но, как мы увидим, выигрыш того стоил.

Эксперимент такого масштаба – тестирование вкуса 45 соусов для пасты – преподносит любому разработчику сюрприз совершенно другого

рода, который зачастую становится неразрешимой проблемой. Насколько точно нужно проверить эти соусы? Это совсем не похоже на тестирование кофе, которое может быть легко выполнено специалистами по варке кофе, что и было сделано разработчиками из Maxwell House. И это нисколько не похоже на отвинчивание крышек с банок маринадов, разрезание одного из огурчиков на четыре длинных ломтика и раздачу по одному ломтику каждому из четырех человек. На испытаниях вкуса соусы для пасты должны быть сделаны быстро и поданы к теплой пасте свежими (приблизительно через две–три минуты) ожидающему дегустатору. Представьте себе следующую картину: на трех плитах, с четырьмя горелками каждая, одновременно приготавливают пять соусов для пасты из 45, затем партиями подают их на стол людям, ожидающим следующего теста. Эти действия повторяются девять раз¹. Через некоторое время, после приготовления этих 45 соусов для пасты в разных городах и в разном порядке, испытания закончились. Соусы были испробованы, разработчики собрали данные более чем от 300 участников испытаний.

В любом эксперименте с RDE все, затаив дыхание, ждут результатов работы. Получатся ли продукты хорошими? Не покажется ли из-за кулис новый соус для пасты? В Prego история оказалась намного экспрессивнее, чем кто-либо полагал. Разумеется, соусы для пасты получили разные оценки: одни – лучше, другие – хуже, чем ожидалось. Однако самый захватывающий результат был в том, что определились *три явных сегмента потребителей соуса*, и в каждом сегменте соус мог получить оценку выше 65 баллов по 100-балльной шкале. Это стало превосходной новостью, вроде тех, которым так обрадовались в компании Maxwell House и Vlasic. Но это было еще не все, далеко не все. Когда потребителей спрашивали, каким они хотели бы видеть следующее поколение соусов для пасты, многие из них предложили для соусов новые ингредиенты.

Чтобы сократить наше повествование, перейдем к результатам. Компания Prego ввела *линейку соусов для пасты*, включающую несколько соусов: один соус – обычный, или традиционный, другой – пряный, для любителей «высокой степени воздействия», и третий – для ценителей неоднородной консистенции соуса. Это были радикально отличающиеся друг от друга сегменты потребителей, с различными предпочтениями. Все они были готовы попробовать новые соусы. Последний из этих трех сегментов оказался самым важным. Почему? Потому что в то время в супермаркетах совсем не было соусов для пасты с кусочками ингредиентов. *И большинство людей даже не знали, что им понравится такой соус, до тех пор, пока не попробовали его!*

В последующие годы менеджмент и разработчики продукта компании Prego использовали модель RDE для «набора» новых соусов с новыми ингредиентами, как менеджмент General Foods занимался «набором»

¹ Каждый человек дегустировал по одному соусу в каждом раунде (всего 9 прототипов из 45 на каждого респондента).

кофе, а менеджмент компании Vlasic «набирал» маринады. Действительно, картина «набора состава продукта» – один из основных результатов RDE, поскольку правила RDE регулируют создание новых продуктов. Модель RDE продолжала направлять разработку и гарантировала прибыльность продукта, в то время как изучение потребительского спроса по-прежнему занималось выявлением привлекательности новых продуктов – с грибами, мясом, овощами, – повышая, в конечном счете, сложность состава ингредиентов.

Конкуренты также оценили значение тестов RDE в компании Prego. Чтобы не отставать, они быстро ухватились за стратегию Prego для улучшения собственных брендов и сами начали вводить продукты для тех же сегментов рынка, воспроизводя в некоторых случаях образцы Prego, чтобы воспользоваться преимуществами новой категории товаров. Опыт применения RDE, который привел к рыночному успеху Prego, подогрел конкуренцию, и она стала ожесточеннее. Согласно данным группы компаний Mintel International, рынок соусов для пасты вырос до 1,6 млрд. долларов США в 2004 году и, как ожидали, должен был вырасти на 6% в 2007 году¹. Теперь взгляните на первоначального «владельца» категории соуса для пасты, компанию Ragú, наблюдающую, как Prego вторгается на ее территорию. Благодаря успеху Prego компания Ragú стала выпускать много видов соусов вместо нескольких, просто чтобы выстоять в конкурентной борьбе. Сегодня Ragú предлагает *36 вариантов соуса для пасты Ragú* под шестью общими суббрендами, соответствующими типам сегментов потребительского вкуса, которые с помощью RDE обнаружила Prego. Ошеломляющий ассортимент, выпускаемый компаниями Old World Style, Chunky Garden Style, Robusto, Light, Cheese Creations и Rich & Meaty, означает, что для каждого мужчины, женщины и ребенка в Америке найдется свой, очень близкий к оптимальному, вкус соуса для пасты.

Сектор товаров, ассортимент которого всего лишь 15–20 лет тому назад составлял несколько наименований, сам по себе превратился в расцветающую отрасль. По мере быстрого увеличения числа соусов, борющихся за первые ряды на полках, владельцы розничных магазинов усматривают возможность существенного продвижения соусов для пасты в улучшении оформления продукта и организации сбыта. «У нас 64 погонных фута полок, отведенных специально соусу для пасты – в два раза больше, чем в прошлом году, – говорит Джо Д'Алессандро (Joe D'allessandro), генеральный менеджер компании Verducci's Food Market в Рингоуз (штат Нью-Джерси). – Теперь есть обширный выбор в широком ассортименте высококачественных соусов. Потребители пробуют много вариантов и активнее делают покупки». Компания Turco в городе Хартсдейл (штат Нью-Йорк) хранит на складах более 20 брендов соусов, включая собственный новый бренд. В неделю продается около

¹ Mintel Reports, “USA, Food and Foodservice: Pasta Sauces,” April 2005.

500 галлонов (1892,5 л) свежих соусов по цене 5,99 доллара США за бутылку объемом в 1 кварту (1,1 л)¹.

Все это происходит благодаря хорошему вкусу продуктов и грамотной организации сбыта. Сегодня, прогуливаясь по проходам какого-либо супермаркета, вы можете увидеть массу вариантов соуса для пасты, многие из которых были разработаны с использованием первого, второго и третьего поколения данных RDE. Многие из этих продуктов были очень вкусными, некоторые – просто восхитительными, а еще появились образцы, которые представляли экстремальные границы восприятия для особого сегмента потребителей, заставляли думать о новых перспективах (например, о морепродуктах в соусе для пасты). Таким образом, компания Prego первой сломала границы представления о традиционном соусе.

А почему это важно для всех остальных? Малкольм Гладуэлл, который обсуждал проблемы RDE в своей речи на конференции TED 2004 в Монтерее, упомянутой в главе 2, так отвечал на этот вопрос:

Это действительно чрезвычайно важно... Говард [Московиц] фундаментально изменил представления пищевой промышленности о том, как сделать вас счастливыми. Раньше пищевая промышленность в первую очередь исходила из того, что узнать о предпочтениях людей в еде можно, только спросив их об этом. И поэтому год за годом Ragú и Prego набирали фокус-группы... И в течение всех тех лет... никто так и не сказал, что хотел бы соус с кусочками овощей. Даже при том, что, по крайней мере, 1/3 из опрошенных в глубине души действительно хотели этого. *Люди не знают, чего они хотят*².

В чем был практический результат этой истории для Prego? За следующее десятилетие новая категория продукта принесла Prego сотни миллионов долларов. Моника Вуд (Monica Wood), которая была тогда руководителем маркетинговых исследований компании Campbell, вспоминает: «Существовал этот третий сегмент – люди, которым понравился соус для спагетти с множеством наполнителей, – и он оказался совсем не охвачен. Так что приблизительно в 1989–90 году мы запустили соус Prego Extra Chunky. Это был настоящий успех»³.

Что и как было достигнуто с помощью RDE

Теперь должно быть достаточно ясно, что RDE – это нечто большее, чем послеполуденный сеанс отдыха и хорошего настроения (Feel Good),

¹ Nicole Potenza Denis (Николь Потенца Денис), “Pasta Sauce Goes American,” *Specialty Food Magazine* Nov/Dec 2004: 44–48; www.specialtyfood.com.

² Malcolm Gladwell. *What every business can learn from spaghetti sauce*. TED 2004 Conference, февраль, 2004, Монтерей, Калифорния, www.ted.com.

³ Malcolm Gladwell, “The Ketchup Conundrum,” см. выше.

когда участники отвлекаются от связанной с бизнесом напряженности и ограничений, чтобы достигнуть обновленного творческого состояния. Что мог бы сказать внешний наблюдатель, познакомившись с процессом RDE? Здесь нет никаких магических действий, нет так называемого чувства узнавания, связанного с внезапно найденным решением. Это больше походит на многократное повторение перед экзаменом или, еще лучше, на извилистый процесс подготовки спортсменов к долгой, полной напряжения гонке.

Три истории, которые вы прочли в этой и предыдущей главах – о Maxwell House, Vlasic и Prego, – не появились бы, если бы у независимого и свободно мыслящего человека внезапно не возникло видение следующего поколения кофе, маринадов или соусов для пасты, готовых «прыгнуть» в продуктовые тележки, дома, тарелки, чашки и (мы надеемся) сердца потребителей. Эти продукты появились, поскольку корпорации испытывали некоторые трудности и выразили готовность к экспериментированию. Привычная оценка продукта обычным способом показала, что он не настолько хорош, как думали. Ни один волшебный заезжий торговец не мог мгновенно изменить картину. Не было никакого времени «Zero», никакого «большого взрыва», когда все и навсегда меняется, потому что на сцену вышел новый кофе, маринад или соус для пасты. Дело не в этом. Со временем изменились люди. Они всегда меняются. Людям надоедает то, что они часто покупают. Это неизбежно происходит в рыночной экономике, когда десятки поставщиков ждут, чтобы продать свой продукт колеблющемуся, непоследовательному потребителю. Когда потребители находят другой кофе, другие маринады, другие соусы для пасты, их вкусовые предпочтения просто смещаются.

Что же сделал RDE? Мы не видим свидетельств массовых изменений в корпорациях. Не было ни Манхэттенского проекта для маринадов, ни действительно крупномасштабных мер для кофе или соуса для пасты. Совсем наоборот – бизнес велся в обычном режиме. Единственное отличие оказалось в том, что на этот раз вовлеченные стороны *стали решать проблему путем осмысления того, как их продукт работает на рынке, создавая множественные прототипы, основанные на экспериментальной разработке, которая покрывала очень широкий диапазон вариантов, проводя относительно крупномасштабные эксперименты и пытаясь научиться и соответственно скорректировать свою стратегию.*

В итоге RDE был аккуратен, просто, с соблюдением строгой организации выполнен при проектировании, реализации проекта и анализе данных. Реальное волнение начиналось, когда данные превращались из набора чисел в средние значения, из средних значений – в результаты по группам с различными сенсорными предпочтениями и, наконец, из этих хорошо определенных групп – в уравнения. Самое же ощутимое волнение возникало от обретения компанией новой способности «создать продукт», используя основанную на RDE модель или уравнения для достижения желаемых результатов, и передать этот «набор» младшему

разработчику продукта или помощнику бренд-менеджера с опытом работы не более двух–трех лет. Именно эти сотрудники оказывались будущими хранителями продукта, получившими неопишное удовлетворение от первых опытов с материальными плодами экспериментирования. И что это будут за превращения в течение многих последующих лет!

Практические советы и изучение бизнеса

Ни один случай из истории бизнеса не должен остаться без заключения, нескольких мудрых слов, которые даются нам как результат размышлений. Так что мы должны сказать здесь? Что процесс был *так себе, простой*? Что это была просто наука, приложенная к продуктам питания? Что это наш долг перед нашими матерями? Совсем нет! Если мы должны сделать некий вывод, то пусть это будут следующие слова: не принимайте необоснованных решений, не разрушайте бюджет и, ради бога, прекратите попытки похоронить идею экспериментирования из-за того, что она кажется такой рискованной. Вместо этого делайте все по науке и пытайтесь экспериментировать – чем больше, тем радостнее. Это не рискованно. Несомненно, в рассмотренных нами примерах много часов было потрачено на приготовление кофе, маринадов и соусов для пасты, вкус которых в результате оказался весьма далек от идеала. Но у компаний уже были образцы, карты и руководства, которые позволяли им «создавать» продукты. Если они что-нибудь и узнали, то это то, что знали меньше, чем им казалось.

Возможно самая важная вещь, которую мы смогли узнать, – это правило NOLF: No One Lives Forever (никто не живет вечно), – и изготовление плохих продуктов в процессе экспериментирования не приведет ни к финансовому краху компании, ни к пожизненному преследованию разработчика или продавца. В офисе IDEO, одной из самых инновационных компаний в США, бытует поговорка: «Чаще неудачи – скорее успех»¹. Неудача – обратная сторона экспериментирования и риска. И если вы не рискуете, возможно, вы никогда не преуспеете. Чарльз Шваб (Charles Schwab), например, терпел неудачу неоднократно, прежде чем напасть на успешную формулу e-Schwab. Вся история его компании была серией рисков, неудач, коррекций, снова рисков – и попаданий в цель. После очень многих провалов сам Шваб выдумал термин «благородные неудачи» – они помогли сохранить бизнес на передовом крае сокрушения барьеров. Идея создания множества прототипов способствует преодолению внутреннего умственного барьера – страха совершить ошибку. Большинство прототипов *должно быть* на грани приемлемости (и выходить за нее), чтобы можно было найти «пик» привлекательности!

¹ Tom Kelley (Том Келли), *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm* (NY: Currency, 2001).

Возможно, самым неожиданным фактом, открывшимся компаниям, было осознание того, что разработка могла приносить массу удовольствия. Ничто не было в состоянии сбить это явное волнение от «попадания заготовки», сделанной на основании правила для продукта, полученного в исследовании. Возможность создать хорошие продукты благодаря этой систематической работе, строгой и научной, оказалась частью чуда, которое произошло в те дни. Это чудо остается с участниками проекта RDE на всю жизнь и, как правило, становится частью их собственной жизни, как и темой многочисленных историй тщательно разработанных бизнес-войн.

Вести из блогосферы: что общего между соусом для спагетти и iPod

Юджин Валлингфорд (Eugene Wallingford) похож на типичного профессора, даже на собственном изображении на передней стороне коробки хлопьев Wheaties Cereal, помещенном на веб-сайте Валлингфорда («После Чикагского марафона разрешается фотографироваться рядом с этой огромной коробкой хлопьев», – сказал он Алексу Гофману мягким, но энергичным голосом, когда тот позвал его в офис). Валлингфорд – доцент и руководитель отдела информатики в Университете Северной Айовы, а также заядлый марафонец. Чтобы убедиться, что его не смущает (что почти невозможно в любом случае) тренер спортивного отдела, Валлингфорд поместил его изображение рядом со своей фотографией на веб-сайте. Он является большим сторонником экстремального программирования (экстремальное программирование, XP, – один из самых эффективных *экспериментальных* типов программирования – в противоположность сугубо планомерной, более бюрократической и, в большинстве случаев, более дорогой и намного более медленной разработке прикладного программного обеспечения).

Однажды, ожидая начала игры в баскетбол, Валлингфорд написал в блоге то, что привлекло наше внимание. В блоге, названном «Что общего между iPod и соусом для спагетти»¹, он проанализировал статью Малкольма Гладуэлла «*The Ketchup Conundrum*», упомянутую ранее, вместе с эссе Пола Грэма «*Made in USA*»², который

¹ Wallingford, Eugene (Юджин Валлингфорд). “What Does the iPod have in Common with Prego Spaghetti Sauce?” Blog: November 22, 2004 (<http://www.cs.uni.edu/~wallingf/blog/archives/>) http://www.cs.uni.edu/~wallingf/blog/archives/monthly/2004-11.html#e2004-11-22T09_45_54.htm.

² Paul Graham (Пол Грэм), “Made in USA,” November 2004, www.paulgraham.com/usa.html.

Грэм написал для японского издания своей книги *Hackers & Painters*¹. В этой книге Грэм пытался объяснить, почему некоторые вещи у американцев получаются хорошо, а некоторые совсем не получаются.

В своем эссе Валлингфорд пишет, что он «с удивлением натыкался в обеих статьях на одну и ту же Великую идею», хотя и представленную в различных формах: «Проект, который хорошо сделан, удовлетворяет потребности пользователей, о существовании которых они даже не подозревали».

Первый пример создания хорошей разработки – это iPod Стива Джобса (Steve Jobs). Грэм рассказывает, что он чувствовал после покупки iPod (выделено нами):

У меня только что появился iPod, и это не просто хорошо. Это удивительно. Чтобы я удивился, он должен был удовлетворить ожидания, о которых я даже не догадывался. Ни одна фокус-группа не может обнаружить подобные ожидания. На это способен только хороший разработчик.

Есть другой подход, прямо противоположный подходу Стива Джобса, который полагается на гениального разработчика, способного оценить состояние общества и создать продукт, вызывающий неодолимое притяжение, хотя не каждый знает, что именно его притягивает. Подход Prego к оптимизации продукта, по мнению Валлингфорда, находится больше в философской традиции книги *Art and Fear* (Искусство и трепет)²: создавать и экспериментировать с большим количеством артефактов. Многие из них так и не дойдут до потребителя, но в массе вы с большей вероятностью создадите что-то значительное.

Как утверждает Валлингфорд, говоря о примере Prego, в подходе на базе RDE скрывается другая потенциальная выгода: *в производстве продуктов разработчики во многих случаях испытывают страх перед созданием чего-то нового, особенно если оно принципиально отличается от уже существующих образцов. Однако именно такие разработчики могут достигнуть понимания того, что работает и что не работает, благодаря многочисленным опытам.*

Грэм пытается понять, почему у американцев отлично получаются одни вещи, например программное обеспечение, и плохо – другие, например автомобили. Диагноз Грэма для проблем с разработкой автомобилей: вместо того чтобы положиться на осознание

¹ Paul Graham (Пол Грэм), *Hackers and Painters: Big Ideas from the Computer Age* (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2004).

² David Bayles (Дэвид Бейлис) и Ted Orland (Тед Орланд), *Art & Fear* (Eugene, OR: Image Continuum Press, 2001).

хорошей разработки, американские автопроизводители полагают, что фокус-группы расскажут им все о желаниях потребителей.

А почему американцы создают, например, замечательное программное обеспечение? Они увлечены скоростью, продолжает Грэм, а некоторые продукты получаются лучше, если сделаны быстро, без чрезмерного упора на старание сделать их «правильно».

Если вы работаете медленно и тщательно, то получите лишь прекрасную реализацию изначально ошибочной идеи. Работая медленно и тщательно, вы делаете преждевременную оптимизацию. Лучше получить прототип быстро и видеть, какие новые идеи это вам даст¹.

Грэм: «Проводите многократные эксперименты, проводите их быстро, проводите их, чтобы научиться».

Один из ключевых выводов, основанный на примерах этой и предыдущих глав, состоит в том, что *большинство людей даже не знали, что им нравится что-то, пока не попробовали это*. Предприниматель Элисон узнала это раньше от книжного героя, но была рада получить данному тезису научное подтверждение. Что же еще она приобрела из этой главы в поисках способов продвижения своего заветного нового продукта? У Элисон нет ни ресурсов, чтобы провести всестороннее качественное исследование с большими затратами времени и денег, ни убеждения, что ее нишевый бизнес может позволить себе случайное экспериментирование или опрос нескольких фокус-групп. А что если ее идея ошибочна, и после месяцев работы Элисон закончит тем, что создаст «оптимальную» версию непродаваемого продукта, то есть лучшего из самых плохих?

Чтобы повысить возможность успеха, Элисон должна создать диапазон прототипов продукта с различными характеристиками. Ей не следует бояться расширять диапазон этих характеристик. Например, она могла бы изменять цвет от светло-голубого до насыщенного темно-синего (согласно простому экспериментальному дизайну) в комбинации с различными шаблонами. Весьма простой анализ, в конце концов, привел бы к комбинации, которая понравилась бы потребителю больше всего. С помощью RDE Элисон обнаружила бы, что может продать получившийся продукт с гораздо меньшим количеством препятствий, а также, возможно, с большей прибылью.

¹ Paul Graham (Пол Грэм), “Made in USA,” см. выше.

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»¹.

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. долларов², сумму, превышающую валовой национальный продукт (ВНП) Австралии³. Американцы в этом не одиноки. Англичане должны банкам-эмитентам кредитных карт 97 млрд. долларов США (почти ВНП Новой Зеландии),

¹ 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.

² Источник: www.cardweb.com.

³ Источник: 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 страны¹.

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.

¹ Источник: 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 «хранилища», или

«корзины» идей¹. 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	6
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	8
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	6

¹ 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 корзины¹. 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,

¹ 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 корзине¹, 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*² *корзин идей и элементов в каждой корзине*. Основная структура сохраняется, но каждый человек тестирует различные перестановки или размещения элементов в рамках основной структуры³. Для каждого человека из 36 элементов генерируются 48 уникальных комбинаций⁴. 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.

¹ Можно воспользоваться большим количеством различных композиций.

² И/или другой порядок.

³ C. Marketo, A. Gofman, H. R. Moskowitz (К. Маркетто, А. Гофман, Г. Р. Московиц), "A New Way to Estimate Interactions in Conjoint Analysis," Proceedings of 7th Sensometrics Conference, Davis, CA, 2004.

⁴ В статистических пределах. Возможно, в группе респондентов специфическая комбинация элементов не повторяется.

Таблица 4.2. Пример структуры экспериментальной композиции, включающей шесть корзин идей (буквы A–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. Казалось, 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

5. 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.
6. 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.

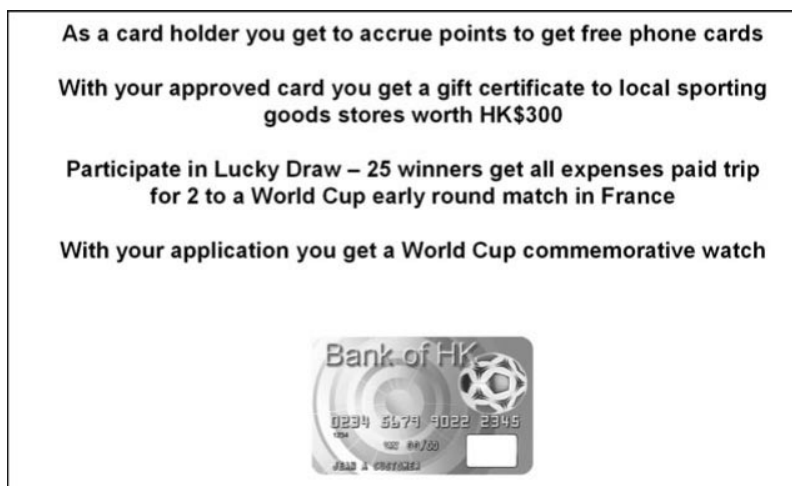


Рис. 4.4. Оптимизированная презентация кредитной карты (английская версия), демонстрирующая рекламные обращения и образец визуального представления

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

Если кредитные карты обнаруживают в нас *Номо economicus* (человека экономического), то драгоценности показывают другую нашу сторону, отвечающую на эмоции. Драгоценности символизируют признание, успех, а иногда силу. Во имя приобретения драгоценностей люди завоёвывали, 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»¹. Как открыть этот сундук с сокровищами клиентов? Какие рекламные обращения привлекают клиентов эмоционально и создают прочные взаимоотношения?

¹ 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 замедляться¹. 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*². 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?

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

² 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.

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 that 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»).

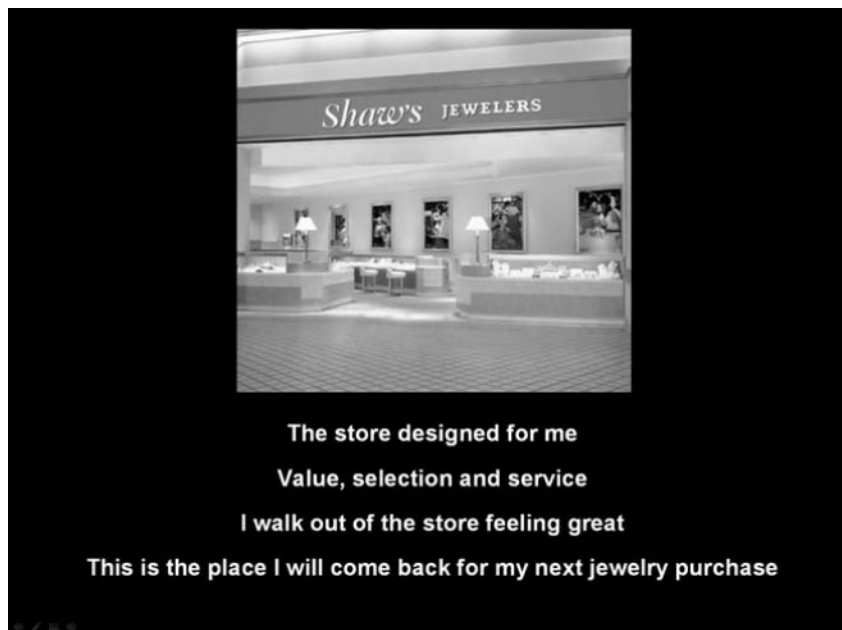


Рис. 4.7. Предложение ювелирного магазина для сегмента 1 («оптимисты»)



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.

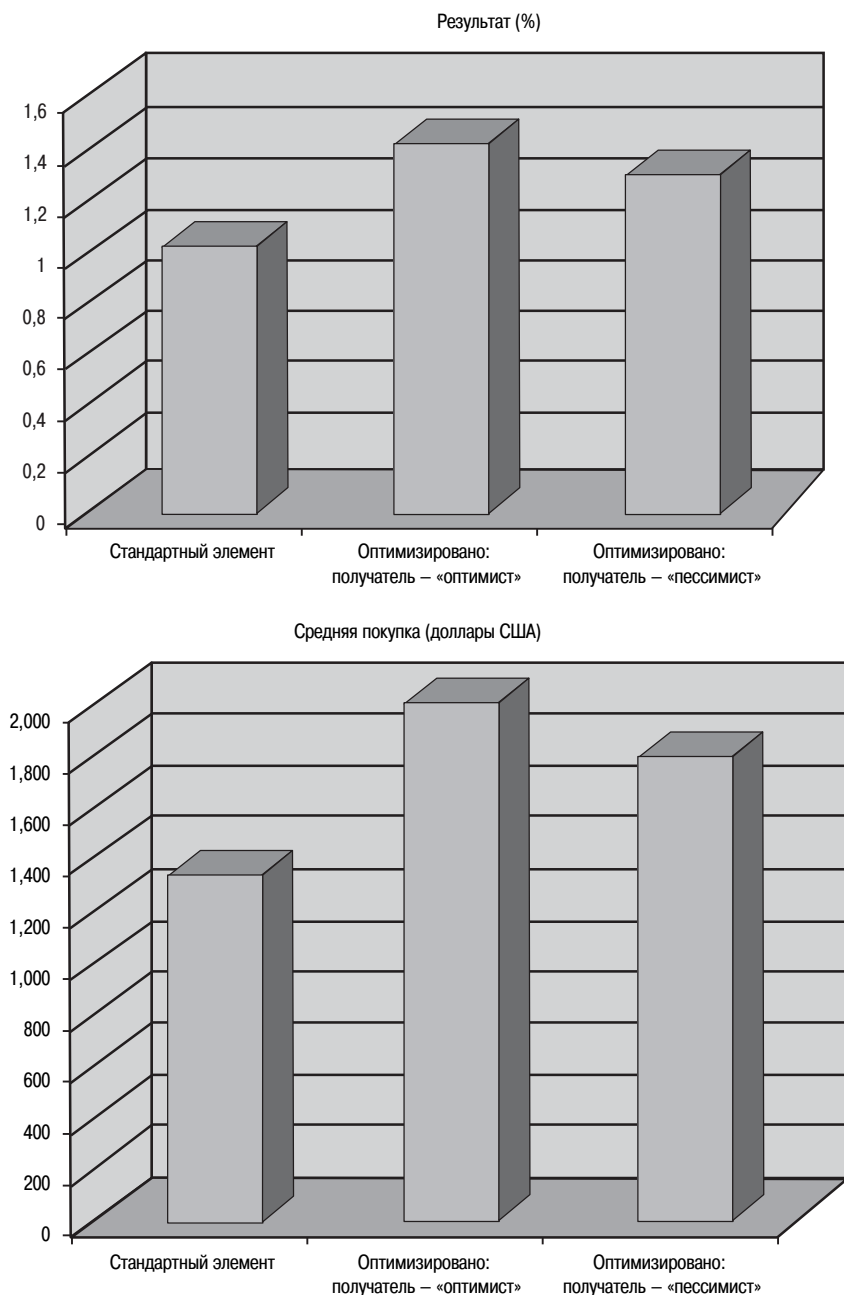


Рис. 4.9. Результаты эксперимента по прямой почтовой рекламе драгоценностей с использованием RDE и сегментации по различным типам характера. На верхней диаграмме показан процент клиентов, реально посетивших магазин после получения каталога. На нижней диаграмме отражена средняя стоимость их покупки в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

Глава 5

Узнайте о конкурентах больше, чем они сами о себе знают, на законных основаниях!

Эта глава не о коммерческом электронном шпионаже в стиле «рыцари плаща и кинжала» или «миссия невыполнима», хотя результаты для профессионала в области бизнеса могут быть намного более впечатляющими. Давайте изменим мизансцену и представим себе находящийся в постоянном лихорадочном, полностью измотанном состоянии контент-программный и маркетинговый отдел вещательной интернет-компании, специализирующийся на подростковых *электронных журналах*. В отличие от ситуации с учеными в первых главах, здесь нет никаких пробирик. Простое упоминание о статистическом моделировании приводит творческую группу в содрогание от боли, реальной или наигранной. Здесь даже в самом оптимистическом случае крайний срок выполнения чего-либо – всегда «вчера». Наличие или отсутствие лихорадки, реальной или воображаемой, важно, чтобы узнать, что из контента и рекламных обращений работает, а что не работает. И на этот раз все должно быть сделано за «интернет-время» – можно сказать, вообще в мгновение ока (ну, почти так).

Прежде чем перейти к новому применению RDE, попытаемся разъяснить некоторые термины. *Электронный журнал* («ezine») – это информационный бюллетень, доставляемый электронным способом. В современном мире, понимающем толк в Интернете и оснащенном средствами Google, идея электронных журналов может быть достаточно проста, но добраться до истоков слова «ezine» не так легко. Когда писались эти строки, даже у такого столпа английского языка, как Британская энциклопедия (Британника, Encyclopaedia Britannica), не было отдельной записи «ezine». Так как же родилось слово «ezine»? Самое популярное направление мысли: ezine – сокращение от слов *electronic* (электронный) и *magazine* (журнал). Составим их вместе и получим «ezine». И все же, хотя это объяснение почти повсеместно принято, оно, вероятно, в действительности *неверно!*

Реальная история более интересна. Во-первых, «ezine» – это «newsletter» (электронный информационный бюллетень), а не «magazine» (электронный журнал). И, конечно, буквы *z*, которая якобы происходит от слова «*magazine*», даже нет в слове «*newsletter*». Существует конкурирующая теория¹. Журнал для фанатов – «fanzine» – был изданием с небольшим количеством подписчиков (возможно, от 5 до 1000 человек). Подобные журналы позиционировались как целевые издания, движимые интересами в таких специфических областях, как научная фантастика, фэнтези и футбольные клубы. Они часто делались преданными сторонниками. Электронный журнал мог приобрести культовый статус, и фанаты вносили в него статьи, обычно в виде непрофессиональной болтовни в узко групповом стиле. Такие печатные издания называли «fanzines» (или в единственном числе – «fanzine»), но часто их упоминали просто как «zines» (соответственно «zine»). Добавление буквы «e» к началу приводит нас к слову «ezine», что представляется намного более логичным объяснением создания нового слова в языке.

Быстрый рост числа электронных журналов был впечатляющим. По данным Майкла Грина (Michael Green), эксперта по электронным журналам и информационным бюллетеням, на 2005 год существовало более 500 000 различных названий электронных журналов, желающих привлечь к себе читателей.

Если первоначально электронные журналы издавались в традиции fanzine (энтузиастами, пишущими о предмете своей *любви*), то в настоящее время большинство таких журналов издается для получения *прибыли*. Известный ученый в области электронных журналов, д-р Мани Сивасубраманиан (Dr. Mani Sivasubramanian) указывает: «Формат электронного журнала признан самым эффективным инструментом сетевого маркетинга с самой высокой отдачей на инвестиции. Проще говоря, маркетинг с помощью электронного журнала дает наибольший толчок для вашего взлета»².

Электронный журнал и конкурентная разведка: что работает на подростков

Теперь посмотрим на набор шагов, которые предпринимают многие компании, чтобы *понять конкурентоспособную категорию продукта* (в данном случае – подросткового электронного журнала). Тот же самый структурный подход, между прочим, используется изготовителями

¹ Источники: Michael Green (Майкл Грин), “From ‘Fanzine’ to ‘Ezine’: A Brief History of Ezines.” <http://www.easyezinetoolkit.com/articles/briefhistoryofezines.html>.

² Mani Sivasubramanian (Мани Сивасубраманиан), “How to Publish the Perfect Ezine,” *The Ezine Masters*, Ed. Dr. Mani Sivasubramanian (MediKnow Publishing Company: Madras, India, 2002).

автомобилей (чтобы убедиться в конкурентоспособности рекламы), компьютерными фирмами (чтобы определить конкурентоспособность новых ноутбуков) и пищевыми компаниями (чтобы понять, какие специфические рекламные обращения конкурента о здоровой пище действительно убеждают потребителя, а от каких следует отказаться).

Стратегия *деконструкции* проста и весьма прямолинейна. Быстрый поиск в Google показывает много сотен различных электронных журналов и ссылок на другие похожие материалы. Законным образом достаточно просто приобрести массу открытой информации по теме, публикуемой конкурентами. Усердный собиратель такой информации мог бы в результате своей работы добыть сотни скриншотов, сопровождаемых сериями различных рекламных изображений и обращений. Интернет-издательству предстоит найти ответ на вопрос: «Какая из представленных идей работает и насколько хорошо она действует?» Также важно иметь в виду, что материал электронных журналов – это лучшие образцы, имеющиеся в распоряжении издателей. Изучать конкуренцию означает изучать средства, которые, как считают конкуренты, *будут работать*, а не просто необоснованно гадать о том, что *могло бы работать*.

Действительно, что особенного заключается в знании предложений конкурента? В конце концов, мы не можем практически управлять действиями соперника. Тем, кто раньше не был знаком с RDE, кажется, что все, напечатанное конкурентами в их рекламных объявлениях, неизменно, и мы можем узнать удачные и неудачные шаги соперников только в самом общем смысле. Эти новички в RDE еще не понимают, что с помощью *деконструкции конкуренции и систематической проверки идей* достаточно легко обнаружить удачные и неудачные рекламные шаги конкурентов. Для тех, кто не был знаком с областью конкурентной разведки, само понятие изучения конкуренции вне всестороннего доступа к производству непривычно. Для них знания, полученные на основе систематического подхода, оказываются настоящим откровением. Итак, как пчела собирает нектар, так конкурентная разведка собирает идеи людей, уже потративших время и деньги на продвижение обращений, которые, по их разумению, понравятся подросткам. Почему бы не воспользоваться этим богатым источником информации?

RDE не ограничивается сбором информации. Следующий шаг – обнаружить, «почему» и «насколько хорошо» работают конкуренты. RDE выделяет из конкурентоспособных веб-сайтов их компоненты (проводит так называемый *контент-анализ идей*) и затем определяет, какая из составляющих действительно работает. Мы не должны непосредственно использовать идеи других компаний, но можем создать собственные идеи в результате работы с фокус-группами и на сеансах по генерации подобных идей.

В данном случае цель состоит не в том, чтобы создать новые идеи, а в том, чтобы выяснить, правильной ли дорогой идут конкуренты (точнее – определенный конкурент).

Препарирование электронного журнала

Лучший способ приблизиться к пониманию RDE – представить себе большой файл типа Excel. Каждая строка этого файла содержит утверждение из электронного журнала конкурента, отредактированное, чтобы превратиться в короткую и однозначно понятную идею. Редактирование отсекает сложность выражения, но оставляет верным стиль формулировки.

По окончании этой работы участники складывают вместе различные рекламные *элементы* (в данном случае их 36, но может быть намного больше). Эти отрывки, полученные *деконструкцией сайтов конкурентов*, охватывают для просмотра 30 текстовых элементов и 6 заглавных страниц. Они составили диапазон основных тем и утверждений, соединяющих рациональные и эмоциональные аспекты. В табл. 5.1 дается представление о богатстве, которое вы можете получить с помощью простого контент-анализа. Однако реальная суть впереди, и придет она вместе с RDE-анализом.

Таблица 5.1. Примеры различных тестовых рекламных обращений для подростковых электронных журналов

Код	Хранилище идей/Элементы	Источник
<i>Зрительный ряд</i>		
A5	Скриншот главной страницы сайта Teenvoices.com	<i>Teenvoices.com</i>
<i>Тенденции/стиль/носители</i>		
B3	Выскажите свое мнение относительно последних кинофильмов... музыки... видео...	<i>TeenInk.com</i>
<i>Основные темы</i>		
C1	...самая крутая, самая горячая информация от наших редакторов...	<i>YM.com</i>
<i>Развлечение/игра</i>		
D4	Читайте все о свободном стиле «lipslip» (сорвалось с языка)... Измеритель скованности	<i>React.com</i>
<i>Обсуждение/Чат</i>		
E5	Самые острые беседы тинэйджеров в сети	<i>InSite ezine</i>
<i>Образование/карьера</i>		
F3	План успешного будущего	<i>Studentcenter.org</i>

Стратегия могла бы состоять в привлечении подростков к поочередной оценке этих простых фраз и изображений с заглавных страниц веб-сайтов. Оценка (ранжирование) производится *сообразно достоинствам*, показывая наилучшие и наихудшие идеи. Многих организаторов рынка применение данного способа оценки удовлетворяет, поскольку они ограничиваются проверкой степени эффективности идей. Если это все,

то данное действие решает кратковременную проблему, и бизнес продолжается. Но если цель состоит в том, чтобы создавать новые электронные журналы, устанавливать потребительские сегменты и *разрабатывать правила* для создания новых предложений, то метод последовательной оценки неприемлем – он просто не может решить данную задачу. Причина проста: участников, заполняющих опросные листы, почти всегда побуждают давать разумные и непротиворечивые ответы. Если их просят сравнить две совсем разные идеи, это для них может быть как трудной, так и легкой задачей. Вот два примера идей, которые побуждают подростка к самовыражению:

Экспериментируй со своим внешним видом... попробуй нашу демонстрационную версию цифровой примерки.

и

Все, что тебе нужно, чтобы попасть в колледж.

Решение о том, которая из фраз более интересна, приходит достаточно быстро. Теперь давайте попытаемся сравнить эти рекламные обращения с элементом контента, где идея – это известный исполнитель или знаменитость:

Дуэт Indigo Girls, певица Shanice и т. д.

Так какой элемент лучше: «Экспериментируй со своим внешним видом... попробуй нашу демонстрационную версию цифровой примерки» или «Дуэт Indigo Girls, певица Shanice и т. д.». Дайте это сравнить подростку – или, на самом деле, кому угодно, – и на вас посмотрят, как на сумасшедшего. Вопрос не имеет смысла. У каждой из этих двух идей: «самовыражение» и «кумир тинэйджеров», есть своя собственная полезность, свое воздействие. Дело в том, что их просто трудно сравнивать *непосредственно*. Если вы попросите оценить все три идеи, вероятно, большинство подростков согласятся, но не поймут или, по крайней мере, не смогут назвать критерии, которые они использовали.

Та же самая проблема сопоставимости часто подстерегает нас в самых простых ситуациях, например при осознании относительного воздействия цены, бренда и выгоды в наборе идей, полученных путем деконструкции. Как правило, потребители выбирают более низкую цену, хотя есть много случаев, в которых участники поступают наоборот, понимая, что цена соответствует качеству. Они могут выбрать между двумя сообщениями о характеристиках продукта, понимая, почему предпочли один продукт другому.

Однако, начав проверку влияния, которое оказывает на участников цена, характеристики продукта, название бренда и даже изображение, в некотором случайном порядке, вы быстро обнаружите, что большинству добровольных участников очень нелегко выбирать между свойством продукта и названием бренда. Участникам проверки, а также опытным профессионалам приходится сосредотачиваться на списках аналогичных элементов, чтобы свободно ранжировать идеи.

Ключ к успеху в RDE – возможность дать потребителю значимый стимул и получить на него не продуманный ответ, а проявление «инстинктивного чувства», аналогичного реакции на рекламные объявления в реальных жизненных ситуациях. У потребителя-участника нет абсолютно никаких причин препарировать свои ощущения и устанавливать, какая часть продукта или рекламной информации на него действует. Он может либо не знать об этом, либо ошибаться. Тем не менее, интуитивное ощущение продукта или рекламной информации в целом обычно достаточно правильно и надежно, потому что именно этим человек занимается с утра до вечера. Люди откликаются на комбинации, а не отдельные компоненты.

Проследуем за проектом от начала до конца. Мы уже прошли этап деконструкции и узнали, как собирать информацию. Теперь присоединяемся к проекту в ходе его выполнения, когда руководитель извлекает информацию из исходных «мини-идей» (собственное слово авторов книги – небольших идей, тщательно собранных в конкурентной среде) и продвигается далее – к опросам, анализу и т. п.

Примечание

Не пугайтесь нескольких математических ссылок, упомянутых в некоторых из следующих шагов. Хорошо, что процесс может быть (и уже был) легко автоматизирован с использованием доступных, удобных в работе инструментальных веб-средств¹, как мы покажем ниже в этой главе.

Шаг 1. Сбор и помещение данных в корзину идей

- А. Эти действия дают много информации о конкурентах (часто намного больше, чем можно было бы предположить). Вуди Алену приписывают слова: «Успех на 80% состоит из хвастовства». В проекте RDE успешная деконструкция конкурирующего проекта дает 80% правильных исходных материалов.
- В. Определите *корзины идей* (т. е. таких категорий, как цена, сервис и мерчендайзинг) и поместите в них различные элементы. Идея корзины и элементов подходит для целей хранения промежуточных результатов. Потребитель-участник даже не будет знать, что эти корзины существуют.
- С. Редактируйте исходную информацию так, чтобы идеи в пределах каждой корзины отличались друг от друга и имели смысл для читателя. Потребители – не аналитические машины, которые отвечают

¹ Например, IdeaMap.NET – полностью централизованный инструмент типа «сделай сам» для оптимизации рекламных обращений в сети. Мы опишем это ниже. Фактически, все скриншоты в этой главе были сделаны с помощью модификации инструментального средства IdeaMap.NET. Кроме того, будучи зарегистрированным читателем Wharton Publishing, вы сможете самостоятельно провести «тест-драйв» этого средства.

просто на содержание рекламных обращений. Здесь очень важны ощущения. Зачастую деконструкция превращает идеи в нечто, лишённое реальных эмоций. *Избегайте этого, в противном случае вам не удастся обнаружить ничего ценного.*

Шаг 2. Выбор проекта RDE (смешивание и составление элементов)

Вы можете найти типовые разработки во многих учебниках или встроенных инструментальных средствах. В большинстве случаев вам не нужно разбираться в статистических подробностях проекта. Достаточно определить число корзин и элементов в каждой корзине¹. Если вы все же настаиваете на изучении того, что скрыто «под капотом», изучите врезку «Техническая часть» ниже в этой главе.

Шаг 3. Сбор оценок респондентов

- A. Пригласите участников (например, с помощью электронной почты). Лучший способ получить заинтересованных участников – предложить разумную награду и сделать исследование интересным. Совсем не обязательно платить каждому участнику, но хорошо бы сделать письменное предложение с неплохим шансом выиграть некоторый приз.
- B. Начните опрос с простого, занимательного описания того, в чем заключается проект. Опытные экспериментаторы знают, что действия участника, который не старателен или не знает того, что делает, часто приводят к неправильным и вводящим в заблуждение результатам. Хорошо бы в начале опроса поблагодарить участника и описать проект простыми словами. В RDE участник должен только прочесть концепцию и оценить ее в целом.
- C. Выполните опрос в Интернете. Инструментальные средства RDE создают каждую комбинацию, как предписано проектом, выдают ее участнику и собирают данные. Участник оценивает 48 комбинаций (в данном примере с электронными журналами). Процесс идет быстро и увлекательно (см. примерные комбинации на рис. 5.1).
- D. В этом же опросе узнайте больше о самом участнике. В данном случае в конце процесса оценки концепций с помощью RDE участники ответили на ряд дополнительных вопросов о себе и своем отношении к электронным журналам. *Соединение знаний о том, «что сказано» и «кем сказано», создает более убедительную рекламную информацию и улучшает идеи, адресуемые разным категориям пользователей.* Обратите внимание: обычный исследователь потребительского

¹ Как мы уже упоминали, все математические компоненты и сложные элементы данного шага скрыты в таких инструментальных средствах, как IdeaMap.NET.

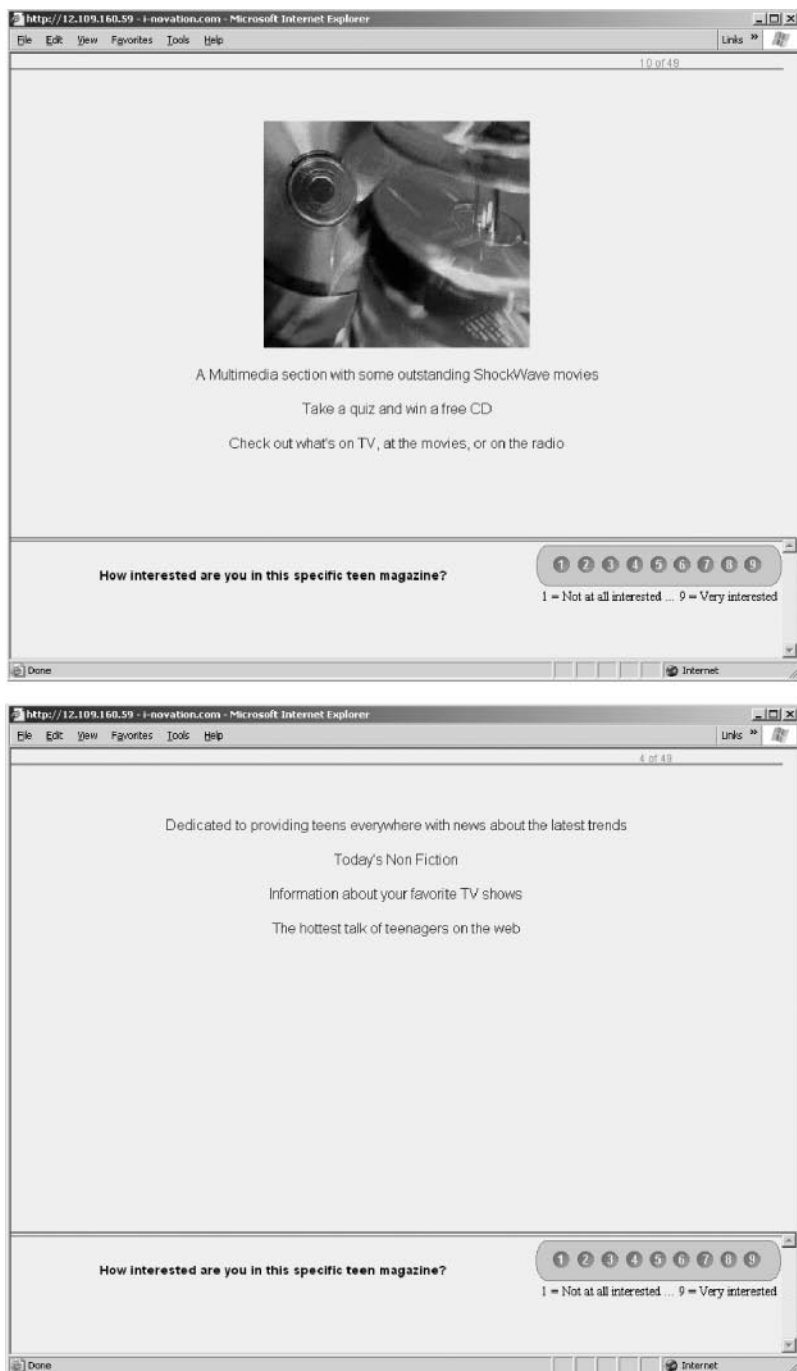


Рис. 5.1. Два тестовых концепта из проекта подросткового электронного журнала

спроса получил бы ответы *лишь* на эти типы вопросов. Обычное исследование предоставляет нам полные сведения о том, как участник описывает себя. RDE же обеспечивает нас информацией о том, как участник откликается на идею или продукт, что для него является важным, и какие комбинации действительно пробуждают интерес. Как раз здесь мы видим существенные различия между *описанием себя* и *реакцией на стимулы*, имея в виду разработку «правил» соответственно мнениям.

Шаг 4. Анализ данных

Во-первых, RDE создает большой набор данных¹, так что нет необходимости постоянно иметь дело с простыми и не особенно глубокими результатами того, что обычно называют «конкурсом красоты», – «Какая из этих двух концепций лучше?». Интернет-приложение и веб-сервер делают всю тяжелую работу, представляя концепции и рекламные заставки, получая ответы (оценки) и, как вы скоро увидите, автоматически выполняя анализ.

Техническая часть

Тот факт, что вы читаете этот раздел, говорит о том, что вы хотите знать, с чем имеете дело. Это беглый взгляд «под капот» совместного анализа; и он вовсе не так страшен, как вы могли подумать.

Совместный анализ – это статистический метод, используемый в математической психологии, который Школа Уортона Пенсильванского университета развила в метод реального маркетинга. Для статистической обработки RDE использует несколько модифицированные методы совместного анализа. Позже мы сделаем обзор этого подхода на несколько более высоком техническом уровне, чем остальная часть книги.

У нас уже есть общее представление об экспериментальной разработке (компонент совместного анализа) из главы 4 (см. табл. 4.2). Детали проекта также можно довольно просто обобщить. Посмотрим на эти данные как на большой файл электронной таблицы. Каждая ее строка соответствует одной из тестовых концепций. У нас было 386 различных экспериментальных разработок (по одной для каждого из 386 подростков). Каждая из этих разработок охватывала 48 тестовых концепций. Это означает, что мы располагали очень большим набором данных, равным 386×48 , или

¹ Общее количество концепций, проверенных нашими подростками: $(48 \text{ концепций на респондента}) \times (386 \text{ респондентов}) = 18\,528 \text{ концепций}$. Некоторые из них могут повторяться. Это зависит от размера и структуры проекта и числа респондентов.

18 528 строк. Не бойтесь, что придется вводить эти данные вручную, – все делается автоматически, если вы пользуетесь программой IdeaMap.NET, которую мы применили для сбора данных.

В каждой строке есть ячейки, соответствующие элементам (36 из них соответствуют 36 элементам, протестированным в проекте). Вы можете заглянуть вперед и посмотреть на табл. 5.2, в которой показаны некоторые из 18 528 строк данных:

1. Если элемент появляется в концепции, поставим в соответствующей ячейке 1.
2. Если элемент не появляется в концепции, поставим 0.
3. Вы увидите массу 0, потому что большинство элементов не появляется в концепции, но встретите и несколько 1, соответствующих элементам, которые появляются.
4. Столбец таблицы – оценка концепции показывает, насколько интересен участнику данный концепт. Это оценка изменяется от 1 (не интересен) до 9 (очень интересен).
5. Наконец, давайте проведем одну трансформацию, изменив оценки 1–7 на 0, а оценки 7–9 – на 100. Причина этого изменения оценок на бинарные значения (0 или 100) кроется в способе, которым людям нравится интерпретировать данные. Хотя наши подростки оценивали степень интереса по шкале, мы интересуемся тем, понравилась ли подростку идея (с оценками 7–9) фактически или не понравилась (с оценками 1–6). Значение 100 также помогает интерпретировать «результат» регрессионного анализа как процент от общего числа респондентов. Вы увидите эту интерпретацию ниже. Новые оценки заинтересованности появляются в столбце «Оценка» табл. 5.2.
6. Теперь матрица готова к очень простому анализу, в котором используется метод регрессии¹. Регрессионный анализ, очень популярный и широкодоступный статистический инструмент, связывает независимые переменные (элементы) с зависимой переменной (оценкой). Здесь мы пытаемся связать присутствие или отсутствие каждого из 36 элементов в наших тестовых концепциях подросткового электронного журнала с оценкой участника – не интересно или интересно (0 или 100 соответственно). Числа, которые получаются в результате этого регрессионного анализа, показывают возможность, или так называемую *условную вероятность*, того, что человек найдет концепцию интересной.

¹ Р. Е. Green (П. Э. Грин) и V. A. Srinivasan (В. А. Сринивасан), “A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis,” *Journal of Marketing* 45 (1981: CC. 17–37).

Таблица 5.2. Так выглядит экспериментальная разработка и некоторые данные (часть данных)

Концепция	Корзина А	Корзина В		Корзина С	Оценка	
	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6		1 2 3 4 5 6	1–9	0–100
1	0 0 0 0 1 0	0 0 0 0 0 1	...	0 0 0 0 0 1	4	0
2	0 1 0 0 0 0	0 0 0 0 0 1	...	0 0 0 1 0 0	6	0
5	1 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	...	0 0 1 0 0 0	8	100
6	0 0 0 0 0 0	0 1 0 0 0 0	...	0 0 1 0 0 0	7	100
13	0 0 0 0 1 0	0 0 0 0 0 1	...	0 0 0 0 0 0	3	0
21	1 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	...	0 0 0 1 0 0	2	0
22	0 0 0 1 0 0	0 0 0 0 0 0	...	0 0 0 0 0 1	7	100
23	0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 1 0	...	0 0 0 0 0 0	6	0
25	0 0 0 1 0 0	0 0 0 0 0 0	...	0 0 0 0 1 0	3	0
26	0 0 0 0 0 0	0 1 0 0 0 0	...	0 1 0 0 0 0	9	100
47	0 0 0 0 0 0	0 0 0 1 0 0	...	1 0 0 0 0 0	3	0
48	0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 1	...	0 0 0 0 0 0	5	0

Что выявил RDE о мнениях подростков

Последуем за людьми, которые проверяют результаты. Оценки собраны, регрессионный анализ для каждого человека выполнен, результаты сведены в таблицу. Теперь мы вникнем в данные, как мог бы это сделать специалист по маркетингу, планированию использования рекламных средств или специалист рекламного агентства.

Первое число, которое появляется из анализа, является *совокупной константой*, условной вероятностью того, что подростку будет интересно, если в концепции нет элементов из хранилища идей. Эта совокупная константа говорит нам, насколько действительно интересуются наши подростки своим электронным журналом. Константа равна всего лишь 25, то есть *без какой-либо дополнительной информации* только приблизительно 25% сказали бы, что они интересуются электронным журналом. Мы уже узнали кое-что важное: основная идея электронного журнала должна больше «привлекать» интерес подростка. Между прочим, совокупная константа получена в результате регрессионного моделирования. Нам не нужно, чтобы подростки выразили свое общее впечатление, поскольку все это мы узнаем из анализа соотношения между их оценкой и элементами, или «мини-идеями», которые помещены в проект.

RDE выделяет и распределяет полученные от 386 подростков данные, используя критерии, основанные на классификации в соответствии с самоанализом при анкетном опросе или на том, как подростки описывают себя сами. Для каждой группы подростков мы разрабатываем модель RDE, показывающую совокупную константу (базу) и степень

влияния каждого из 36 элементов. *Почти любой способ, которым мы делим данные, показывает, что общая идея электронного журнала не особенно интересна сама по себе. Имеет значение контент.*

В результате регрессионного анализа для каждого из 36 элементов мы получаем некоторое число. Это число (на самом деле – коэффициент в регрессионной модели, который часто называют *значением полезности*) показывает *условную вероятность, или возможность, того, что специфический элемент вызовет интерес*. Другими словами, оно иллюстрирует (в процентах) возрастание (положительные значения) или убывание (отрицательные значения) приблизительного числа подростков, проявивших интерес. Мы проверяем только самые выигрышные элементы, то есть элементы с самым высоким значением полезности или воздействия, показывающим, что помещение их в концепт или на веб-сайт действительно увеличило бы число подростков, которые проявят к нему интерес. В этом и есть «ценность» RDE – определить, что именно надо сделать, чтобы победить (табл. 5.3).

Первым обнаружилось то, что диапазон значений полезности очень узкий. Лучше всего оформленный элемент из хранилища идей увеличивает интерес подростков к идее только на 6% – довольно несерьезная величина. Фактически, ни один из элементов не дает реального улучшения вообще. Значение полезности электронного журнала должно быть не менее +10. Это означает, что если бы элемент был помещен в концепт, число подростков, сказавших, что журнал им интересен, увеличилось бы на 10% или более. *Причина столь низкой эффективности могла состоять в том, что подростковый электронный журнал просто упустил свой шанс или, возможно, в том, что наши участники-подростки попали в группы с различными предпочтениями, которые при общей оценке просто гасят друг друга.* Мы смогли увидеть, что могут образоваться две или более группы, которые очень отличаются друг от друга, даже если выглядят одинаково в своих самооценках.

Таблица 5.3. Самые выигрышные элементы для всей группы из 386 подростков

Элементы электронного журнала	
Ответь на вопросы и выиграй компакт-диск	6
Узнай себя	6
Мультимедийный раздел с лучшими фильмами ShockWave	6
Взгляни по-взрослому на свои детские проблемы	5
Узнай, что сейчас идет на телевидении, в кино или по радио	5
Ответь на вопросы технической викторины	5
Найди работу в соответствии с твоим характером и интересами	5

Естественный вопрос – насколько хорошо +6? Это хорошая оценка или плохая? В табл. 5.4 вырисовывается простое правило: диапазоны не фиксированы, а описания приблизительны, но вы можете получить общее представление о том, где начинаются важные элементы.

Таблица 5.4. Как интерпретировать значения полезности (если фактические оценки были преобразованы в оценки 0–100)¹

Диапазон значений полезности	Интерпретация
15 и выше	Превосходно! Высокая заинтересованность
10–15	Очень хорошо
5–10	ОК, кое-что добавляет
0–5	Зачем это здесь? От этого мало толку – вы можете удалить это
Ниже 0	Плохо. Снижает интерес. Если можете, обойдитесь без этого

Второе открытие связано с тем, что лишь у небольшого числа составителей материалов были плохие результаты. Стоит упомянуть, что в опыте с деконструкцией таких коммерческих материалов, как электронный журнал или рекламные объявления, нам очень редко встречались плохие составители. *Фирмы почти всегда отсеивают явно плохие идеи.* Однако мы встречали не очень много составителей высокого уровня, возможно, из-за того же стремления к отсеиванию, которое, удаляя плохие идеи, приводит к усреднению, никому не приносящему истинного удовольствия.

Третье, и самое интересное, открытие возникло при изучении того, насколько хорошо работают различные электронные журналы. Любой ли из них «попадает в точку» с неизменно высоким значением полезности? И наоборот, любой ли из электронных журналов просто «сдает» раз за разом, так что его полезность приближается к 0? Посмотрев на рис. 5.2, где каждый кружок соответствует элементу, взятому из определенного электронного журнала слева (ордината), мы будем поражены тем фактом, что большинство электронных журналов находится посредине. Нет журналов, у которых дела идут неизменно хорошо или выше среднего.

¹ Значения полезности в табл. 5.4 соответствуют оценкам интереса, преобразованным по шкале 0–100. Например, если бы респонденты использовали числа между 1 и 9, чтобы оценить свой интерес, то оценки должны были преобразоваться следующим образом: 1–6 – в 0, а 7–9 – в 100. Если шкала пятибалльная, то оценки 1–3 преобразовываются в 0, а оценки 4–5 – в 100 и т. д. См. предыдущую врезку.

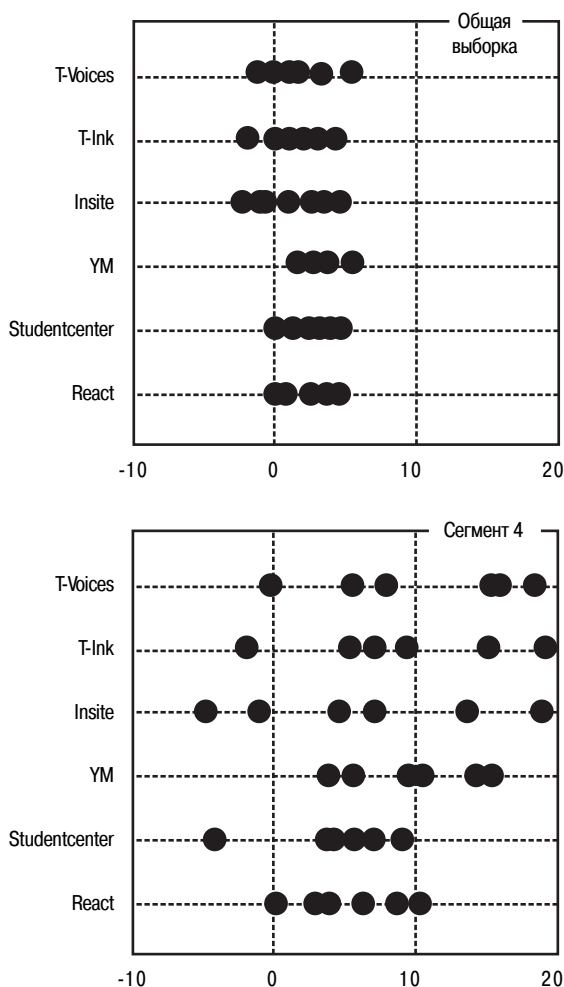


Рис. 5.2. Как различные электронные журналы представлены в общей выборке (наверху) и для целевой аудитории (сегмент 4, внизу – см. ниже в этой главе). Каждый кружок соответствует элементу со значениями полезности, которые получают из регрессионной модели

Если все электронные журналы среднего качества, возможно, мы обнаружим различие интересов

Такое впечатление, что подростков действительно не волнует, что находится в электронных журналах. Так ли это? Если основной уровень интереса (совокупная константа) составляет только 25% и ни один из элементов не привносит дополнительно более 6%, то что можно сделать

для процветания электронного журнала и вообще для сетевой рекламной информации? Упущена ли возможность?

Вряд ли. Мы должны *разделить подростков по типам того, что им нравится*. Группируя подростков по шаблонам относительно полезности электронных журналов, мы приходим к четырем различным группам, сегментам (как было упомянуто ранее, процесс сегментации автоматически делается при помощи инструментального средства RDE, так что сегменты, если они существуют, обнаруживаются автоматически). Мы не знаем точно, какие сегменты появятся в результате нашей статистической работы. Сначала мы просматриваем эти группы, обнаруженные автоматически, а затем обнаруживаем, какие специфические элементы «всплыли наверх», то есть какие именно элементы дают хорошие результаты¹. *Эти «выигрышные идеи» и определяют сегмент.*

Предположительно, данные предпочтения являются более однородными, то есть подростки *внутри одного сегмента вообще думают одинаково и реагируют одинаково, потому что у них одинаковые предпочтения или душевные склонности*. Мы могли бы проверять каждый из четырех различных обнаруженных сегментов, то есть могли бы это делать, если бы нашим бизнесом был электронный журнал. В данном же случае нет необходимости углубляться в подробности. Просто снова посмотрите на рис. 5.2 (вторая область – для сегмента №4). Достаточно сказать, что очень поучительно и несколько неожиданно увидеть стремительный взлет значений полезности до +20 для такого большого сегмента подростков, который может быть лучше всего обозначен как «я хочу говорить и самовыражаться».

Подведение итогов: что делать теперь, когда мы знаем, кто они и что им нравится

Требования, заложенные в работу с RDE, состояли в том, чтобы использовать электронный журнал конкурента с целью установить, что в нем работает и не работает. Издатель электронного журнала добился полного успеха – *простое знакомство с тем, что конкурент сообщал сам, выявило, какие рекламные обращения работали, и среди кого*. Но RDE учит гораздо большему. Мы открыли некоторую динамику развития интереса к электронным журналам (от не очень большого, присущего любому человеку, до наличия строгих предпочтений – четыре выявленных сегмента соответствуют четырем типам предпочтений) и провели анализ конкуренции. Один проект RDE почти сразу дал информацию по материалам, которые конкурирующие электронные журналы достаточно любезно предоставили на своих общедоступных веб-сайтах!

¹ Р. Е. Green (П. Е. Грин) и А. М. Krieger (А. М. Кpirep), “Segmenting Markets with Conjoint Analysis,” *Journal of Marketing* 55 (1991: 20–31).

Зная полный диапазон особенностей рекламной информации конкурентов (как в специфике подачи информации, так и в языке) RDE предоставляет компаниям средства конкурентной разведки, позволяющие выйти за пределы сбора информации к распознаванию шаблонов и даже выдаче «предписания». Мы теперь не только знаем то, что сообщают электронные журналы, но при желании можем даже так *синтезировать контент* нового электронного журнала, чтобы обратиться к каждому из сегментов. RDE предоставляет вам *знание*, для того чтобы создавать, а не просто для знания как такового.

Давайте теперь вернемся к Элисон и посмотрим, стала ли она хотя бы на йоту ближе к целям своего бизнеса после внимательного изучения содержания этой главы.

Общеизвестно, что недостаточно *изобрести* хороший продукт – необходимо его *продать*. Предприниматель Элисон не представляет собой (пока) образ закаленного гуру торговли. Она столкнется с конкуренцией со стороны множества предпринимателей из поколения людей, искушенных в электронной торговле и Интернете, тех, кто, вероятно, *уже утвердился* на рынке, даже если их продукты, возможно, более низкого сорта. Может быть, им даже удалось распространиться в киберпространстве через постоянно растущее число электронных журналов и других средств коммуникации. Элисон просматривает их веб-сайты и информационные бюллетени, рекламные обращения и иллюстрации, но она не знает, что из этого работает, а что не работает. Она не знает, с чего начать, и у нее нет времени и ресурсов, чтобы повторить все шаги, которые сделали ее конкуренты, и научиться на совершенных ими ошибках.

Что же ей делать? Элисон не уклоняется от сложных проблем. Вооружившись информацией из этой главы как руководством, она *деконструирует* рекламные обращения, идеи и изображения с сайтов конкурентов и добавляет несколько собственных элементов. Затем она помещает элементы в готовый для использования *экспериментальный проект* с помощью коммерчески доступного сетевого инструмента. Фактически, любой может легко использовать этот инструмент, не сверяясь с учебником по статистике (который, между прочим, Элисон не открывала со времен университета). После этого Элисон приглашает своих целевых респондентов для *короткого опроса* в Интернете через почтовые приглашения, рекламу в сети или приглашения по списку. Всего за несколько часов или, может быть, за день она получает достаточное количество респондентов для завершения опроса. Система *автоматически* генерирует действенные результаты, показывающие, какие предложения работают и какие предпочтения существуют у потребителей, а также дает оценочные сегменты для самого эффективного планирования и высокой отдачи.

Прелесть RDE для конкурентной разведки – в простоте, приемлемости, скорости конструирования знания и немедленной действенности результатов. Элисон даже не нуждается в фокус-группах. Она просто должна провести деконструкцию сайтов конкурентов. Ей не нужно беспокоиться о веб-серверах и IT-отделах. Достаточно ПК с интернет-подключением. Все остальное, включая экспериментальную разработку, сбор данных, регрессии, анализ, сегментацию и т. п., делают высокотехнологичные серверы инструментальных провайдеров. Вообще говоря, произведенные затраты значительно меньше по сравнению с затратами на популярные фокус-группы, в которых она теперь не нуждается. Чтобы завершить работу при помощи RDE, достаточно нескольких часов. Бизнес-выгода заключается в следующем: Элисон получает возможность обнаружить различные предпочтения и вкусы потенциальных покупателей, которые она никогда не могла бы установить другими методами.

Неплохо для стесненного в средствах предпринимателя с простым ноутбуком! Итак, всем людям, которые чувствуют себя запуганными и пораженными агрессивной рекламой конкурентов, тем, кто не знает, как начать, и продолжает спрашивать себя во время бессонных ночей: «Что я должен сделать?»... «Что я могу сделать?», – нужно ответить: «Попробуй это! Попробуй это! И ты сможешь!»¹

¹ Dr. Seuss (Доктор Сьюз), *Green Eggs and Ham* (Random House: New York, 1976).

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-133-2, название «Продать как пить дать. Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде, чем поймут, что они им нужны» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России».

Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

Часть II

Создание будущего

Джинн выпущен из бутылки. Подтвержденные факты того, что многие дальновидные компании создали свое будущее с помощью RDE, делают неудивительным непрерывное развитие этого подхода с целью раздвинуть рамки и расширить его использование в новых областях. В данной части вы прочтете о том, как RDE запускает инновацию и позволяет создавать улучшенные упаковки и обложки журналов, используя каждую счастливую возможность.

Глава 6

Кубик Рубика инноваций бытовой электроники

В недавней поездке по маршруту Нью-Йорк – Майами один из авторов (Алекс Гофман), проглядывая журнал «AmericanWay», обнаружил несколько коротких, но интересных статей, которые еще раз продемонстрировали, как поток непрерывных инноваций создает гиперконкуренцию, которая одинаково страшит и компании, и страны¹.

Первая статья:

Мощное звучание

По последним подсчетам, сейчас выпускается 2345 типов мини-наушников и наушников-вкладышей для мобильных аудиоплее-ров, но три типа наушников для iPod от компании Sennheiser особенно выделяются среди этого изобилия. Мини-наушники PX100 (60 долларов США) дают фантастически хорошее воспроизведение звука с такими глубокими басовыми тонами, которые невозможно было услышать несколько лет назад. Также выделяются мини-наушники PX200 (70 долларов США) в закрытом исполнении. Дешевые наушники-вкладыши MX500 (20 долларов США) не дают такой же глубины звука, но вам наверняка понравится их поразительно синее с металлическим отливом покрытие и встроенный регулятор громкости. www.sennheiserusa.com

Chris Tucker (Крис Такер)

Вторая статья:

Большая отдача на малые инвестиции

Интернет-планшет Nokia 770 занимает промежуточное положение – меньше чем ноутбук, больше чем сотовый телефон – во все более и более заполняющемся пространстве мобильного Интернета. Nokia 770, оснащенный программным обеспечением Linux с открытым исходным кодом, Wi-Fi и великолепным экраном

¹ AmericanWay, 1 November 2005 issue; AA Publishing, Fort Worth, TX.

с высоким разрешением для просмотра фотографий и веб-сайтов, открывает доступ к интернет-радио и RSS-каналам, так что вы можете получать постоянные обновления из своих любимых блогов. 350 долларов США. *www.nokiausa.com*

Chris Tucker (Крис Такер)

Если бы заядлый любитель музыки захотел проверить все доступные мини-наушники, потратив минуту на каждый, ему потребовалось бы более 40 часов, или одна рабочая неделя. И это только для одной категории мини-наушников! Огромный объем конкурентных предложений изумляет нас все больше и больше. Как корпорация может создать новые продукты, которые действительно будут выделяться на этом переполненном рынке? Может ли она рассчитывать на помощь?

Огромное количество исследований ведется в области разработки новых продуктов. Целые тома и обстоятельные выпуски журналов посвящены этой теме. И возможности еще не исчерпаны. С развитием продуктов и услуг зародилась целая академическая дисциплина, сосредоточенная на вопросах инноваций «что это такое?», «как способствовать развитию этого?», «как освоить это?», «как извлечь выгоду из этого?»... список можно продолжить.

Что необходимо сделать, чтобы преуспеть в разработке и продаже, например, бытовой электроники? Быть разработчиком, который *чувствует* потребности людей (как в случае с iPod), энергичным поставщиком (как Microsoft), серьезным рекламным гуру или всеми ими вместе взятыми? Может быть, реальный бизнес заключается в изобретении новых продуктов путем комбинирования уже существующих элементов, как в устройстве Nokia, описанном ранее? Конечно, если изобретение действительно является результатом перебора комбинаций, элементы должны быть подобраны так, чтобы новая комбинация имела смысл. Существует масса вопросов, требующих ответа. Ответ есть, и он более позитивный, доступный и достижимый, чем можно было подумать.

Рассмотрим подробнее *комбинаторный подход* к исследованиям и разработке на базе RDE и узнаем, какие возможности есть у предпринимателя Элисон, а в действительности – у всех нас. Результатами такой систематической работы могли бы стать идеи новых продуктов, полученные за более короткое время. Конечно, любой человек, примерив на себя роль Фомы, мог бы с огорчением воскликнуть, что подобный способ получения нового путем комбинирования сам по себе является слишком бездушным, механистическим и, следовательно, никак не связанным с чудом творчества. Однако для такого недовольства нет оснований. Майкл Вэнс (Michael Vance), известный американский эксперт по креативу, доцент и декан Университета Диснея, когда-то сказал: «Инновация – это создание нового или перестройка старого на новый лад»¹.

¹ Цитата из Керри Саллс – Kerri Salls, “Of Butterflies and Bumblebees,” *Breakthrough Success Newsletter*, BBS 4(26) (2 August 2005).

Мы разделяем убеждение генерального менеджера IDEO Тома Келли (Tom Kelley) в том, что это «наиболее дешевый, быстрый и простой подход»¹. Если у вас есть такая роскошь, как возможность тратить месяц за месяцем на исследования и наблюдения за своими клиентами, чтобы в результате прийти к «совершенному» продукту, вам повезло. Однако при этом вы занимаете довольно необычную позицию на современном рынке. Ваши конкуренты не будут ждать так долго и могут захватить свою долю раньше. Помните стремительно растущий успех операционной системы Microsoft Windows 3.0 (а затем 3.1), выпущенной незадолго до системы OS/2 2.0? Система OS/2 2.0 превосходила создание Билла Гейтса во многих аспектах, но все же потерпела печальную неудачу. Можно сказать, что этому было много причин². Давайте проанализируем роль одного из аспектов успеха и неуспеха – *выбор момента времени*.

В середине 1980-х компания IDEO работала над ноутбуком Dynabook – одной из самых компактных портативных разработок компьютера с черным корпусом, изготовленным из магниевого сплава, внешний вид которого считался передовым для своего времени. Тогда некоторые из самых успешных и дальновидных людей полагали, что проект будет выигрышным. Среди них оказался и сам Том Келли вместе с главными инвесторами венчурного капитала, имевшими репутацию людей с выдающимся чутьем того, «что есть правильно». Событием, которого не могли предугадать ни те, кто планировал разработку Dynabook, ни те, кто ее поддерживал, был последовавший вскоре выпуск на рынок нового процессорного чипа Intel 386 компанией Intel. Так что, выведя на рынок свою драгоценную разработку, построенную на старом процессоре Intel 286, разработчики Dynabook осознали, что даже замечательно выглядывшие и отлично интегрированные комплектующие всего мира не смогли гарантировать успех старой технологии³. Все дело было в выборе момента времени.

Как мы видели в предыдущих главах, процесс RDE содействует увеличению скорости разработки. Можно ли сделать весь подход еще демократичнее, быстрее и проще, чтобы любой человек из любой страны мог использовать RDE для оперативного изучения предпочтений потребителя (скажем, в течение 24 часов)?

Сегодня, когда становятся доступными все более сложные (и в то же самое время более простые для пользователей) технологии, а распространение

¹ Tom Kelley, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm* (Currency: New York, 2001).

² Некоторые полагают, что «вина» не может лежать только на компании Microsoft. Успех компании не всегда объяснялся тем, что Microsoft была слишком умна или безжалостна. Чаше он сопровождался слишком «медленными, непригодными, некомпетентными и близорукими» действиями конкурентов (Brad Wardell – Брэд Варделл), “Celebrating OS/2 2.0's 10th Birthday,” www.stardock.com/stardock/articles/os2_birthday.html, 31 March 2002.

³ Tom Kelley, *The Art of Innovation*, упомянуто выше.

Интернета движется семимильными шагами, упрощение RDE необходимо¹. Давайте посмотрим, как и (что не менее важно) почему.

RDE – основа упрощенного комбинаторного подхода к исследованиям и разработке

Простой способ понять упрощенную разработку состоит в необходимости вообразить сценарий и затем действовать в обратном порядке, чтобы сценарий реализовался. Наш сценарий ориентирован на вновь появившуюся в Азии компанию. Abacus (реальное название компании и название продукта – Gamester – изменены), работает в области создания, запуска в коммерческое производство и продажи новых продуктов бытовой электроники. У менеджмента Abacus, состоящего из 30-летних, полных энтузиазма мечтательной молодости людей, денег мало. Если честно, их почти нет. При этом все четыре специалиста Abacus – это так называемые «интернет-гики», то есть люди, которые выросли с компьютерами и уже считают Интернет образом жизни, а не технологией. До того как собраться вместе и образовать компанию Abacus, они работали в различных компаниях, занимаясь программированием, созданием веб-сайтов, продажей программного обеспечения и выпуском немислимого количества компьютерных игр.

Чтобы понять, *что* создавать, компании Abacus важно было оценить, как потребители отреагируют на новые идеи в области бытовой электроники. После некоторого начального изучения рынка в собственном окружении молодые предприниматели обнаружили, что большинство изобретательских работ, которые им встретились, велось по более или менее стойкому шаблону: изучить среду для идей, представить новые идеи фокус-группам потребителей по всему миру и затем создать прототипы. С помощью инженеров подход к разработке был *развит, оценен и запущен*.

Возможно, это был лучший путь. Стало ясно, что с помощью Интернета и использования методики RDE можно синтезировать новые идеи для бытовой электроники. Но как? В чем секрет?

С самого начала стало очевидно, что *обычные способы создания идей слишком медленные*. Конечно, велось наблюдение за конкурентами, профессионалы изучения рынка по всему миру выдавали объемные отчеты, в которых детально рассказывалось обо всех инновациях. Во многих компаниях отчетами были заполнены целые комнаты. Фокус-группы легко переориентировались на оценку новой идеи продукта, но

¹ Alex Gofman and Howard Moskowitz, “Consumer-Driven ‘Concept Innovation Machine’: A Dream or Reality?” In *Proceedings of the XVI ISPM Annual Conference*, “The Role of Knowledge in Innovation Management,” Porto, Portugal, 2005.


CNET.com
Weekend Hit List
 January 27, 2007
[View online](#) | [Manage newsletters](#) | [Unsubscribe](#) | [Send us feedback](#)

Full review of Windows Vista

Microsoft's next-gen operating system is ready to hit stores. Actually, six versions of Microsoft's next-gen OS are ready to hit stores. How big is the Windows Vista buzz? Let's just say that our Vista Ultimate review got more clicks this week than CNET TV's video on high-def porn. That's pretty big. Still, six versions of one OS can cause confusion, so we've got a chart that compares the four major editions of Vista and tells you what you'll get when buying each one. Once you've found the Vista that looks best for you, click its name in the chart to see a full review.

[Read full story](#)



Tim Moynihan
CNET.com

This week's Hit List

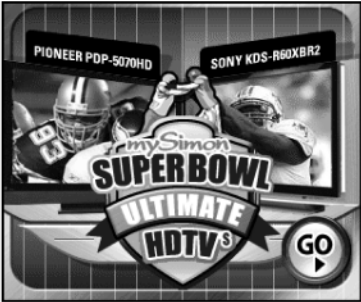
1. Sony VAIO UX Micro PC
2. Motorola Razzr V3xx
3. Celluon Laserkey CL800BT <http://ct.cnet-ssa.com>
4. Apple iPhone
5. Griffin Disko
6. Motorola A1200
7. Sony NW-S205
8. Fossil Caller ID Wristwatch w/ Bluetooth
9. V-moda Vibe
10. Palm Treo 750

Top 10 reviews this week

1. Pioneer PRO-FHD1
2. Sanyo M1
3. Logitech diNovo Edge
4. Dell Latitude ATG D620
5. KEF FiveTwo Series Model 7
6. 2007 Saturn Sky Red Line
7. Windows Vista Ultimate
8. Nokia N800 Internet Tablet
9. 2007 Chrysler Pacifica Limited
10. Apple MacBook Pro (Core 2 Duo 2.33GHz, 17-inch)

Top community discussions

1. Is Vista the new Windows ME?
2. Is MiniDV almost dead?
3. HD DVD vs. Blu-Ray
4. Why all the hating on Vizio TVs?
5. What do you use your cell phone for?
6. Which 2007 prediction is most likely?
7. Getting the Super Bowl in HD
8. Should I get an HDTV service plan?
9. How to beat keyloggers
10. Zune, Zen Vision:M, or iPod?



Five Most Wanted phones this week

1. Apple iPhone
2. Cingular 8525
3. Samsung BlackJack
4. Nokia N95
5. LG CU500

Рис. 6.1. Пример электронного письма, рассылаемого еженедельно по Интернету из CNET, в котором представляются последние предложения в бытовой электронике

организация их работы стоила очень дорого, и весьма часто в результате работы фокус-группы получалось не более чем подтверждение известных идей¹.

Однако сканирование Интернета неоднократно показывало, что в реальности другие компании изобретали новые продукты и услуги для бытовой электроники гораздо быстрее. При просмотре таких сайтов, как CNET, стало ясно, что работы велись в ускоренном темпе. Не успевал появиться и получить признание новый продукт, как сразу же возникало большое число конкурентов, один лучше другого. На рис. 6.1 приведен пример только одного из нескольких писем, еженедельно отправляемых по электронной почте из CNET. Умножьте это на 10 или 20, и вы поймете смысл интенсивной, почти по Дарвину, борьбы за выживание в мире бытовой электроники. По существу, все лучшие

¹ См. главу 1.

продукты в списке – многофункциональные. Всего несколько лет тому назад (или, может быть, даже месяцев) сочетание такого типа принадлежало бы области научной фантастики или просто было бы невообразимым.

Упрощение процесса изобретения с помощью RDE – ответ компании Abacus на вызовы конкурентов

Проследивая историю компании Abacus, посмотрим, как она перестроила процесс изобретения, чтобы сделать его проще, быстрее и дешевле. Суть адаптации можно свести к трем следующим принципам:

Принцип 1. Демократичность – метод RDE должен быть основан на интернет-инструменте, который может использоваться где угодно, когда угодно и кем угодно – даже тем, кто обладает минимальным опытом.

Принцип 2. Следование *интуитивным* представлениям – позволяет RDE выделять идеи выигрышных продуктов из множества других изделий бытовой электроники, создавая «базу данных потребительских предпочтений» для изделий бытовой электроники. Одновременно это дает возможность в ходе экспериментов RDE генерировать другие идеи, чтобы потребитель-участник стал *активным соавтором* продукта, а не просто пассивным судьей.

Принцип 3. Представление инновации как рекомбинации – после идентификации выигрышных идей в отдельном небольшом и легко выполнимом исследовании RDE эти идеи объединяются в ряд новых для мира концептов продукта, которые тестируются в конечном исследовании RDE.

От стратегии к спецификациям: как поступила компания Abacus

Прежде чем перейти к подробностям процесса, зададимся вопросом: является ли инструмент RDE подходящим и важным для *дизайнеров и инженеров*? Может быть, он разработан только для торговли? Вот короткий ответ (более подробно см. главу 7, где мы будем иметь дело с дизайнерским проектом и RDE), описывающий опыт дизайнерской фирмы:

Ford & Earl – дизайнерская компания, расположенная в городе Трои штата Мичиган. Она специализируется на создании и раскрутке бренда. Менеджер по работе с клиентами Рене Кэмерон (Renee Cameron) выпустила сотни обзоров с помощью IdeaMap. Net. «Этот метод привлекает, потому что дает возможность по-

лучить количественные данные, затратив меньше времени и средств, чем на одну фокус-группу. Это очень заманчиво. Но еще более важной является целостность методологии»¹.

А как насчет инженеров? Мы видели ход процесса, когда в главе 1 познакомились с опытом компании Hewlett-Packard. Этот процесс является и техническим, и художественным, он имеет отношение как к инженеру и дизайнеру, так и к специалисту по торговле. Коллега Рене Кэмерон и президент Optimization Group, Inc. Джеф Эвальд (Jeff Ewald), описывая RDE и опыт Hewlett-Packard, точно отметил: «Теперь мы делаем шестимесячную работу за две недели и точно знаем, что именно рекомендовать клиентам Hewlett-Packard».

Теперь, чтобы «изобрести» новый продукт, мы можем сделать следующие шаги. Конечно, надо думать о разработке с точки зрения объединения компонентов и затем самим эти компоненты создавать. Компьютерная технология сделает всю тяжелую работу: смешает и согласует идеи, получит необходимые данные, проведет автоматизированный анализ данных и составит отчет по результатам. Эти шаги являются вариацией общего процесса RDE, который мы описали во введении.

Шаг 1. Создание (выбор) общей структуры корзин идей, применимой для продуктов из различных областей

Эта структура позволяет компании Abacus смешивать и соединять однородные идеи на компьютере. Структура для разработки изделия бытовой электроники во многом похожа на пример, показанный в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Основная структура, в которую помещены идеи для бытовой электроники

Корзина (Категория)	Содержание
A	Что это? Что оно делает?
B	Для кого или для чего это?
C	Удобство в использовании
D	Свойства
E	Аксессуары
F	Где вы нашли это? Как вы купили это?

Шаг 2. Выбор составляющих идей, чтобы «смешать» их в интуитивно привлекательную систему

Компания Abacus позаимствовала элементы трех различных бытовых электронных изделий и «смешала» их, чтобы создать новый концепт.

¹ Tim Macer (Тим Мейсер), “DIY MR ASAP OK?,” *Research Magazine* 432 (May 2002: 42–43).

В табл. 6.2 демонстрируются примеры некоторых из этих идей¹. Конечно, была проведена некоторая предварительная работа, чтобы определить идеи, которые, как казалось, имели смысл. Но только после их объединения компания Abacus узнала, насколько правильными были ее предположения. На самом деле, на первом этапе было не очень важно, что именно окажется правильным, поскольку подход RDE позволял переходить к более новым, необычным идеям непосредственно после обнаружения их эффективности.

Таблица 6.2. Список идей для корзины 1 («Что оно делает?») из трех категорий продуктов потребления. Abacus выбрала идеи из затененных ячеек таблицы для использования их в смешанных концептах

Планшетный ПК	Портативный DVD	Переносные игры	Новые свойства – планшетный DVD-Gamester
<i>Удачная комбинация производительности ноутбука и функциональных возможностей планшетного ПК</i>	Портативный DVD-плеер с семидюймовым экраном позволяет просматривать записи в дороге	Переводит переносную игру на следующий уровень благодаря функциональным возможностям мультимедиа	Удачная комбинация планшетного ПК с DVD-плеером и функциональными возможностями переносных игр
ПК с размерами КПК и мощностью ноутбука	<i>Портативный DVD-плеер с десятидюймовым ЖК-экраном превращает утомительное путешествие в приятное времяпрепровождение</i>	Легкое мультимедийное игровое устройство, включающее возможности КПК, видео и МРЗ-плеера – все в одном	Переносной DVD-Gamester с десятидюймовым ЖК-экраном превращает утомительное путешествие в приятное времяпрепровождение
Полностью оснащенный ПК, который удобно уместится в вашем кармане	Мультимедийный портативный DVD-плеер с объемным звуком 3D Virtual Surround	<i>Переносное, «все в одном», развлекательное устройство... игры, музыка и многое другое</i>	Переносное, «все в одном», развлекательное устройство... игры, музыка и многое другое

Шаг 3. Приглашение потенциальных клиентов зарегистрироваться на веб-сайте для участия в акции

Это, по существу, тот же самый процесс, что и в предыдущих примерах, – разосланные по электронной почте приглашения на веб-панель респондентов.

¹ Изделия в таких высокотехнологичных секторах, как бытовая электроника, часто устаревают даже раньше, чем поступят в продажу. Имейте это в виду, изучая табл. 6.2, потому что элементы могут выглядеть несколько устаревшими даже при условии, что они опережали время, когда Abacus оценивала их для игрового устройства Gamester.

Шаг 4. Создание (автоматическое) и проверка новых идей продукта на потребителях (полевая работа)

Участники оценивают одну концепцию за другой довольно быстро, вероятно, не уделяя им большого внимания, давая оценку этим идеям по своему «инстинктивному чувству». Участники не знают и, конечно, не обращают внимания на то, что идеи в данных концепциях смешаны из трех различных продуктов. На самом деле, если бы участники и владели этой информацией, они забыли бы о ней через мгновение. Многие из участников подобных интернет-опросов не особенно внимательны, не читают каждое слово и, фактически, просто отвечают на интуитивном уровне, «чувствуя нутром», как делает большинство из нас при виде рекламы или предложения. Мы счастливы, когда участник проявляет небольшое внимание, и не надеемся на большее. *Сила метода RDE состоит в том, что экспериментальная разработка показывает, какие именно доводы важны для участника, независимо от того, осознает ли последний мотивы своего выбора.*

Здесь следует сказать о незавершенности тестовых концептов для игрового устройства Gamester, поскольку именно эта незавершенность лежит в основе эффективности метода RDE при разработке новых продуктов и рекламных обращений. Проект Abacus создал «хранилище мини-идей», содержащее шесть корзин по шесть элементов в каждой¹. *Неправильный* интуитивный подход требовал бы, чтобы Abacus проверяла законченные концепты для игрового устройства Gamester. Эти концепты содержали бы один элемент из каждой корзины. *Неправильное и, в конечном счете, ведущее к неудаче предположение* заключалось бы в том, что только при использовании законченных концепций участники могли бы уяснить правильную идею любого продукта. Действительно, во многих традиционных методах разработки концепций используется такая логика полных тестовых концепций².

Метод RDE не следует этой системе понятий по очень веским причинам. Он измеряет абсолютную полезность, или вклад, каждого элемента для каждого участника на личностной основе. Единственный способ получить эти значения абсолютной полезности, сохранить их в базе данных для последующего изучения, вывода

¹ По некоторым причинам, многие пользователи нашли очень полезной именно такую схему. Авторы думают так же. Это не означает, что вы не должны использовать другие схемы (например, популярную схему с пятью корзинами по четыре элемента в каждой, 10 корзинами по три элемента в каждой и т. д.).

² Dan Lockhart (Дэн Локхарт) и Matt Knain (Мэтт Кнейн), "An Overview of Alternative Conjoint Approaches," *The Research Report* 11(1), Maritz Market Research, Inc. (Winter 1998).

правил и тенденций – это использовать то, что статистики называют «проектом-полуфабрикатом». Некоторым тестовым концепциям по проекту должно не хватать корзин. Специфика расположения этих концепций в неполном проекте не имеет значения. Ее можно почерпнуть из учебников и компьютерных программ¹. Просто имейте в виду, что при использовании неполного проекта данные могут быть проанализированы статистическими методами, например методом регрессии, чтобы обнаружить абсолютные оценки воздействия. Отсюда стратегия RDE создания небольших концепций имеет три явных преимущества: делает концепции легко читаемыми, чтобы опрос был приятным, обеспечивает точные данные, готовые для интерпретации, и, наконец, сохраняет результаты в базах данных, чтобы выявить тенденции в зависимости от продуктов и времени.

Шаги 5–7. Изучение результатов и создание правил

Один из ведущих принципов RDE состоит в том, что ответ должен быть выдан сразу, без слишком больших усилий. С. С. (Смитти) Стивенс (S. S. (Smitty) Stevens) из Гарвардского университета, научный консультант докторской диссертации первого автора, кратко сформулировал эту мысль в 1967 году, сказав: «Ясность не должна действовать за счет утомления глаз». Утомлением глаз в понимании Смитти была «головная боль при виде диаграммы, построенной по точкам, но просто не соответствующей им... это воспринимается неестественным, слишком сложным и просто нереальным».

Так что, следуя изречению Смитти, давайте посмотрим на то, что RDE сообщает про новый интуитивно разработанный продукт со свойствами, которые унаследованы от DVD, переносных электронных игр и планшетных ПК.

Всю информацию, которая нам необходима для основной ориентации в Gamester, вы можете почерпнуть из табл. 6.3, где показаны средние значения полезности или коэффициенты воздействия. Однако, как мы снова могли убедиться, деление людей по типам предпочтений обеспечивает создание более мощных продуктов и рекламных сообщений. Игровое устройство Gamester не было исключением.

Здесь выявилось, по крайней мере, три различных сегмента. Как вы увидите, компания Abacus, могла бы подстроиться к любому из этих сегментов. Данные сегменты появились из деления 236 участников Abacus на группы в соответствии с шаблонами ответов по оценке свойств устройства Gamester.

¹ Например, SYSTAT, SPSS и многих других программ, если вы не используете доступные в Интернете инструментальные средства, например IdeaMap.NET, которые автоматически выполняют подобные операции.

Прежде чем мы начнем подробно рассматривать данные, как это делала Abacus, попытаемся *дать сегментам имена* в соответствии с тем, какие отдельные идеи оценены лучше всего в каждом из них. Помните, что сегментация является статистической процедурой, легко выполняемой компьютером, но компьютер – это не разработчик и не специалист по торговле. Компьютерная программа, которая делает кластеризацию или группирование людей в эти сегменты, не может назвать сами сегменты. Она может только разделить людей на группы. Нет вопросов – мы рассмотрим *лучшие идеи и попытаемся самостоятельно определить сегменты*.

- Сегмент 1 включает людей, которые ценят мощность и удобство:
«Дополнительно можно приобрести диски CD-RW или DVD/CD-RW для резервного хранения данных, установки программного обеспечения или даже для просмотра фильмов».
«Настройте устройство соответственно своим потребностям...».
- Сегмент 2 включает людей, которые ценят гибкость применения и разбираются в технике:
«Планшетное устройство DVD Gamester», включающее все черты и функциональные возможности системы Windows XP Professional. Многофункциональное устройство... в дополнение к DVD вы можете наслаждаться CD и MP3, играми и использовать его как планшетный ПК.
- Сегмент 3 хочет, чтобы развлечения и удобства были портативными:
Одно из самых легких устройств мультимедиа на рынке... берите его с собой, куда бы вы ни собирались. Смотрите фильмы в любом уголке своего дома... а не только в одной комнате.

По оценке компании Abacus, опыт смешивания идей дал много интересных результатов и возможностей создания нового продукта. Легко перечислить эти результаты, поскольку они иллюстрируют, как разработчики извлекали суть из информации:

1. **Основной интерес к изделию Gamester был умеренным, как в целом для участников тестирования, так и для отдельных сегментов.** Общее совокупное значение полезности, равное 34, означает, что примерно один из трех участников мог бы вообще заинтересоваться идеей продукта Gamester. Ни в одном сегменте не было замечено настоящего желания иметь подобный продукт. Мы увидели бы это по сегменту с высоким совокупным показателем, однако такового не оказалось. Хотя никто не отклонил идею Gamester, что часто случается с новыми вариантами кредитных карт.
2. **Компания Abacus может и должна создать различные продукты, ориентированные на сегменты.** Один вид не подходит всем. Для каждого из трех сегментов есть идеи, которые считаются интересными (затененные ячейки в табл. 6.3). Эти выделяющиеся элементы становятся основой нового продукта.

3. Компания Abacus использовала представления своих клиентов для создания продукта. Поскольку Abacus смешивала свойства интуитивно, «представления» участников были реальным инструментом, создающим продукт (хотя и с помощью веб-программы). Участники могут даже неясно формулировать то, что они хотят, но это не должно волновать Abacus при создании новой идеи. При использовании RDE достаточно сформировать базу данных идей, с которыми можно работать. Мы будем иметь дело с такими базами данных в главе 8.

Таблица 6.3. Показатели действенности некоторых элементов (сокращено) для изделия Gamester по всей совокупности участников и трем сегментам (S1, S2, S3). Самые важные элементы затенены

	Элементы	Всего	S1: мощ- ность и удобство	S2: гиб- кость и технич- ность	S3: раз- влечения и удобство
	Базовый показатель	236	53	116	67
	Совокупный показатель	34	42	34	28
A1	Удачная комбинация планшетного ПК с производительностью DVD-плеера и функциональными возможностями переносных игр	6	0	7	10
A3	Многофункциональное устройство... в дополнение к DVD вы можете наслаждаться CD и MP3, играми и использовать его как планшетный ПК	9	0	13	8
B1	Трансформируемый... может использоваться как планшетный ПК или ноутбук	6	0	7	8
B4	Смотрите фильмы повсюду в доме...	6	-1	4	15
C2	Одно из самых легких устройств мультимедиа на рынке... берите его с собой, куда бы вы ни отправились	3	1	0	10
C4	Одно из самых легких многофункциональных устройств на рынке...	1	-2	-1	8
D1	Три полностью программируемые быстрые клавиши...	3	7	-3	10
D4	Включает компактный дистанционный элемент управления, адаптер переменного тока, аудио/видеокабели и перезаряжаемую аккумуляторную батарею	3	10	-3	8

	Элементы	Всего	S1: мощ-ность и удобство	S2: гиб-кость и технич-ность	S3: раз-влечение и удобство
E2	Настройте устройство соответ-ственно своим потребностям...	6	13	5	0
E4	Поставляется с комплектом для путешествия...	4	13	4	-3
F1	Продаются в больших универса-мах, например Target...	6	9	1	10
F2	Продаются в вашем любимом ма-газине электроники	4	1	1	11

Abacus создает устройство Gamester, используя базу данных

Верно ли, что подход RDE приведет к новым комбинациям? Новая раз-работка смешивает элементы в различных комбинациях, следуя неко-торым рабочим правилам, гарантирующим значимость результатов:

- **Критерий 1 (субъективный):** соединенные вместе элементы должны иметь смысл и дополнять друг друга так, чтобы они действительно казались «подходящими».
- **Критерий 2 (выведенный RDE):** при обращении к соответствующей группе элементы должны получить хорошие оценки в сегменте.
- **Критерий 3 (деловой):** идеи должны быть приемлемыми с точки зре-ния затрат.

Когда эти критерии соединяются, в результате появляется новый про-дукт или, точнее, поток новых продуктов. Следуя данной стратегии, рассмотрим только две концепции продукта, которые Abacus создала, смешивая и согласовывая элементы (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Две концепции изделия Gamester

Продукт сегмента знатоков техники	Продукт сегмента ценителей удобства
Многофункциональное устройство... в дополнение к DVD вы можете наслаж-даться CD и МРЗ, играми и использо-вать его как планшетный ПК	Удачная комбинация планшетного ПК с производительностью DVD-пле-ра и функциональными возможно-стями переносных игр
Трансформируемый... может использо-ваться как планшетный ПК или ноут-бук	Смотрите фильмы в любом уголке до-ма... не только в одной комнате
Режим кино корректирует контраст-ность изображения в темных кадрах	Три полностью программируемые быстрые клавиши... так что вы не бу-дете напрасно тратить время, выпол-няя функциональные задачи

Таблица 6.4 (окончание)

Продукт сегмента знатоков техники	Продукт сегмента ценителей удобства
Дополнительный звуковой разделитель делит единственный стереовывод на два для разделения аудио во время просмотра фильмов, прослушивания музыки или запуска игр	Доступны в вашем любимом магазине электроники

Результатом этой системы для Abacus, да и любой другой компании, следующей данному подходу, является *система создания новых идей*. Затем идеи должны быть проверены, окончательно настроены, отшлифованы и частично изменены для последующего экономического анализа и вынесения суждения о том, какие комбинации действительно работают вместе. Являются ли эти суждения субъективными? В следующем разделе тема «идеи действуют сообща» рассматривается под другим углом.

Abacus оттачивает свою разработку, выявляя усиливающие друг друга идеи

До сих пор мы говорили о создании продуктов и рекламной информации как об акте обнаружения элементов, которые положительно оцениваются всей группой участников или сегментом. Но что можно сказать относительно взаимодействия между парами элементов концепции? Иногда могут появиться элементы, которые замечательно действуют сами по себе, но при объединении делают продукт никчемным, потому что противоречат друг другу или, что типично, просто не имеют ничего общего. В иные разы находятся такие элементы, комбинации которых нас восхищают. Может быть, каждый из них сам по себе действует просто хорошо, а комбинация выглядит выдающейся.

Давайте покажем дальнейшие достижения RDE, которые могли бы помочь Abacus и другим разработчикам установить (а на самом деле – *открыть*) специфические комбинации элементов или идей, эффективно действующих вместе (такое «дополнение» эффективности называют *синергетическим эффектом*, а пары, которые не дают положительного эффекта, – *подавлением*).

Нет необходимости приводить здесь аналитические основы данного процесса (еще раз – инструмент может сделать за вас весь процесс нахождения автоматически). Давайте изучим результаты, приведенные в табл. 6.5. Например, комбинация $C_3 \times E_6$, как ожидается, покажет нейтральную сумму, почти 0 (+2), если мы просто сложим значения полезности ее элементов (+1 и +1). Однако система обнаружила наличие существенного синергетического эффекта элементов (+16), которое приводит к значению в столбце «Действительная сумма», равному +18.

Основываясь на обширном анализе многих проектов, авторы обратили внимание на то, что только очень немногие элементы в каждом рассмотренном проекте взаимодействуют заметным образом. И, как прежде, инструмент RDE (IdeaMap.NET) обнаруживает их автоматически¹. Разработчики Abacus учли этот синергетический эффект, когда разрабатывали устройство Gamester.

Таблица 6.5. Комбинации свойств в Gamester, реально влияющих на оценку (частичный список)

Комбинация	Элемент	Текст	Полезность	Взаимодействие	Простая сумма	Действительная сумма
<i>Наличие синергетического эффекта (Действительная сумма > Простая сумма)</i>						
$C_3 * E_6$	C_3	Режим кино корректирует контрастность изображения в темных кадрах	1			
	E_6	Дополнительный звуковой разделитель делит единственный стереовывод на два для разделения аудио во время просмотра фильмов, прослушивания музыки или запуска игр	1	16	2	18
$A_5 * F_3$	A_5	Переносное, «все в одном», развлекательное устройство... игры, музыка и многое другое	2	16	2	18
	F_3	Ищите в специальных магазинах электроники, например Best Buy или Circuit City	0			
$C_5 * F_4$	C_5	Разработан так, чтобы выдерживать случайные падения	4			
	F_4	Покупайте непосредственно на веб-сайте производителя, и вы получите скидку при следующей покупке на 30 долларов США	2	-15	6	-9
$B_2 * F_5$	B_2	Индивидуализируйте сообщения друзьям, семье и сотрудникам... посылайте рукописные заметки, рисунки и добавляйте вашу рукописную подпись к электронным письмам	5	-15	9	-6
	F_5	Доступный интерактивный режим для удобного, быстрого и более эффективного совершения покупок	4			

¹ Эта заявленная на получение патента технология IdeaMap.NET уникальна.

Подведение итогов: создание идей нового продукта с помощью RDE

Будут ли успешны эти комбинаторные идеи? Много ли продуктов продаст Abacus? RDE может только частично ответить на эти вопросы. Для идей, которые возникают из интуитивно найденной перекомпоновки элементов различных продуктов и дают хорошие результаты в исследованиях такого типа, характерна тенденция к таким же результатам в последующих тестах и непосредственно на рынке. Причина достаточно проста. При смешивании и согласовании идей, а также немедленном представлении тестовых концепций участникам проект вряд ли будет похож на «конкурс красоты», цель которого – выбрать одного победителя из множества конкурсантов. Это больше походит на испытание в экстремальных условиях. Любой элемент, который в опросах такого типа получает положительную оценку, должен выделяться на фоне многих тысяч элементов окружения. Ставить на него – это ставить на лошадь с большими спортивными достижениями на гонках в различных климатических зонах, на разных дорожках и с разными жокеями. Шанс в том, что у выигрышного элемента, как и у выигрышной лошади, есть некие достоинства, ради которых стоит включить его в продукт.

Так, а где же предприниматель Элисон? Может ли она извлечь выгоду из опыта, описанного в этой главе? Ее бизнес растет весьма успешно, предлагая увеличивающуюся линейку продуктов. Однако, как бывает, именно в данный момент у Элисон закончились революционные идеи для продуктов. Именно поэтому ее очень захватило предложение национальной сети оптовых продаж создать закреплённый артикул семейного типа SKU (stock-keeping unit), соединяющий несколько вариантов продуктов в один большой пакет. Есть ли у Элисон возможность получить доступ к «сверхобъемному» рынку вместе с сетью магазинов, название которой особенно дорого для нее?

Можно не разрабатывать новые продукты, а получать их простым комбинированием. Но каковы *лучшие комбинации* из многочисленных вариантов? Один только случайный выбор не будет работать. Если Элисон случайно поставит на полку «несовместимые» комбинации, то большинство из них будет отклонено покупателями, хотя раньше они готовы были покупать отдельные продукты. Дело еще более усложняется тем, что у Элисон очень мало времени перед сезоном отпусков. Вот здесь ей и пригодится инструментальное средство RDE! Простой эксперимент с рекомбинацией доступных продуктов мог бы стать ее лучшим достижением.

Один из поклонников Элисон недавно послал ей книгу об инновациях. Элисон нашла там довольно забавную мысль, в которой экспериментирование сравнивается с танцем:

Бывают ситуации, в которых либо музыка не движет вами, либо ваши движения неверны. Но нет причин останавливаться. Писатель перестает быть писателем, когда прекращает творить, так и инновация сходит на нет, когда прекращается создание прототипов. Когда муза покидает вас, не падайте духом. Делайте что-нибудь¹.

Знакомо? Да, это та же самая дорогая ее сердцу фраза: «Попробуй это, попробуй это! И ты сможешь!» Все сначала! Только несколько лет спустя и более сложным языком.

¹ Tom Kelley, *The Art of Innovation*, см. выше.

Глава 7

Соединение совершенного дизайна и последних научных достижений

Синтия Роули (Cynthia Rowley), всемирно известный, отмеченный наградами дизайнер и модельер, больше похожая на школьницу со своими двумя хвостиками, часто получает новые идеи, просто взглянув на повседневные вещи. Роули волнуется, когда говорит о создании необычных, нетрадиционных, иногда даже нелогичных вещей, например туалетной бумаги, но не простой, а с *изюминкой* – скажем, рисунками Луи Вьюиттона (Louis Vuitton). Или соски-пустышки. Кто же еще должен полагаться в своей работе на вдохновение, если не такой модельер, как Синтия? Разве не вдохновение делает дизайнеров? Когда Роули попросили определить, что более критично в ее работе по поиску очередного успешного товара: вдохновение или экспериментирование, – она ответила: «Гм, это сродни вопросу о том, что было раньше: курица или яйцо... на самом деле, и то и другое, я бы сказала, 50 на 50».

Экспериментирование может привести дизайнера за пределы просто «хорошего» к успешному, часто выдающемуся творению. При одном проверенном подходе дизайнеры и бизнесмены используют *вдохновение*, чтобы вообразить новый продукт, а затем подключают *экспериментирование*, чтобы сделать его успешным. При другом подходе они с помощью экспериментирования сужают возможности и, используя творческий подход, превращают их из просто хороших в великолепные. Вдохновение и эксперимент должны всегда идти вместе, рука об руку. Они, скорее, усиливают друг друга, чем являются взаимоисключающими врагами, как часто их провозглашают пугливые творцы.

К сожалению, слишком часто дизайн и свойства товара расходятся, поскольку его создатели не обращают внимания на потребителей, а иногда даже игнорируют их во имя «искусства». Некоторые «творцы» пробуют превзойти друг друга, придумывая громоздкий и непривлекательный (с точки зрения покупателя) дизайн. Сначала он может привлечь

внимание покупателя своей необычностью и новизной¹. Однако внимание, уделенное дизайну, не способно гарантировать приобретение продукта и, возможно, даже оттолкнет целевую аудиторию, для которой разрабатывался подобный дизайн. Есть ли способ предотвратить такой нерадостный поворот событий? Может ли RDE развиваться от работы с *идеями* до работы с *дизайном*, чтобы строгие рамки, которые он устанавливает для процесса, направили творчество в наиболее желанное для покупателя русло?

Марко Беволо (Marco Bevolo), очень хороший друг авторов, – один из тех редких и счастливых людей, кто ясно видит дальше суеты постмодернистских дизайнов. Фактически это основная часть его должностных обязанностей. Будучи директором по прогнозам и тенденциям, Беволо руководит программой исследований трендов CultureScan в Philips Design. Как многие другие визионеры в мире дизайна, Марко верит, что компании должны двигаться в сторону *идей извне*². Звучит пугающе, но подобная модель поддерживает дизайн, ориентированный на пользователей, являясь результатом технологии, при помощи которой дизайн *самонастраивается* на нужды и предпочтения покупателей. Идеи извне могут стать направлением недалекого будущего. А что сейчас? Как сегодня дизайнеры воспринимают, изменяют и обеспечивают обратную связь?

Придерживаться подхода, ориентированного на потребителя, могут лишь опытные профессионалы с глубоким знанием потребительских нужд и дизайнерской подготовкой – такие как Марко и, возможно, единицы других творцов. Их не сможет заменить ни алгоритм, ни программный продукт (по крайней мере, в ближайшие годы). Удачливые компании делают все возможное, чтобы удерживать хороших дизайнеров. Можем ли мы сделать их работу чуть легче и продуктивнее?

Современная техника выгодна дизайнерам. Например, она помогает использовать организованный подход, чтобы отсеять ненужное изобилие возможных конструктивных признаков и их комбинаций. На выходе остается узкий набор вариантов дизайна, включающих самые подходящие и приемлемые образцы, созданные талантом дизайнера. Они изначально

¹ Некоторые утверждают, что «уродство само по себе [обеспечивает] правомерность присутствия на рынке; в противном случае доминируют лоснящиеся корпоративные продукты» (Steve Briant, “MySpace Is Successful Because It’s Ugly,” *Intermedia*, 21 February 2006; <http://blog.eweek.com/blogs/intermedia/archive/2006/02/21/6156.aspx>). Хотя для некоторых сегментов населения (в частности, подростков) иногда это правда, в долгосрочной перспективе подобный подход обычно терпит неудачу.

² Reon Brand (Реон Бранд) и Marco Bevolo (Марко Беволо), “The Long-Term View: Using Emerging Socio-Cultural Trends to Build Sustainable Brands,” In *Proceedings of Interactions 2002, The 6th European International Design Management Conference*, Dublin, Ireland, March 11–13, 2002.

более продуктивны, поскольку своевременно сформированы на основе точных данных о сути потребителя.

В процессе дизайна жизненно важно планирование во времени. Желательно, чтобы руководство процессом было определено *до того*, как дизайнеры начнут тратить время на рассмотрение вариантов, которые, как сказали бы потребители, «не улетят». Для художников руководство процессом означает возможность сконцентрировать усилия в наиболее выгодном направлении, например на новом iPod. Даже менее удачливые компании, которым не повезло или просто не хватило денег, чтобы обзавестись «штатным талантом», могут выпустить нечто похожее на лидера продаж, если будут следовать принципам RDE в области дизайна¹. Позже мы это проиллюстрируем.

Так как же дизайнер должен использовать инструменты RDE, не чувствуя при этом покусения на свою индивидуальность? Движение лудитов 1811–1817 гг. было негативной и иногда ожесточенной реакцией рабочего класса на механизацию производства. Причиной же этого движения был страх, что рабочих заменят машины. Будущее, однако, оказалось совсем другим. Машины всего лишь сделали труд людей менее тяжелым и более продуктивным. Персональные компьютеры и AutoCAD не заменили инженеров и архитекторов, а лишь немного упростили их задачу. На самом деле, ни они, ни дизайнерские программы не представляют угрозы для профессионалов. То же касается RDE. К счастью, на данный момент нет опасности, что машины заменят руку дизайнера, по крайней мере в обозримом будущем. RDE облегчает работу дизайнера и делает ее более эффективной, вычисляя и анализируя схему потребительского ума, хотя оперирует зрительными образами и пробными стимулами, а не словесно выраженными идеями². Относитесь к RDE как к помощнику, который работает круглосуточно и при этом не жалуется, не имеет перепадов настроения, не огрызается и ни о чем не забывает.

В главе 6 вы увидели, что случилось, когда компания с отличной репутацией в мире дизайна Ford & Earl успешно применила подход RDE к ряду проблем на концептуальном уровне. Когда продукция все более ориентируется на потребителя, а новые товары внедряются семимильными шагами, дизайнеров приглашают (а, точнее, призывают, как в армию), чтобы создать визуальное окружение продукта. Их первостепенная

¹ Дополнительная информация: Alex Gofman, Howard Moskowitz, “Consumer-Driven ‘Concept Innovation Machine’: A Dream or Reality?” In *Proceedings of the XVI ISPI Annual Conference*, “The Role of Knowledge in Innovation Management,” Porto, Portugal, 2005.

² Alex Gofman, Howard Moskowitz, “State-of-the-Art Research and Development Tools to Put Innovation in the Hands of the Many,” The XV ISPI Annual Conference, “Successfully Creating Innovative Products and Services: Integrating Academia, Business, and Consulting,” Oslo, Norway, 2004.

задача – выделить продукт на фоне всех остальных. Возможно, хороший дизайн увеличит вероятность того, что потребитель возьмет продукт с полки магазина, получатель вскрыет полученное по почте предложение, а посетитель предпочтет остаться на веб-сайте и внимательно изучить его, не покидая страницу в спешке и смущении.

Наш следующий пример разработки журнальной обложки с использованием RDE выходит за рамки обычного «конкурса красоты», определяющего, какая обложка победит, а какая проиграет. Цель RDE более глубока. Как работает ум покупателя, когда дизайнер создает обложки с разными характерными особенностями? Какие зрительные образы работают, а какие не работают? Какие цвета наиболее эффективны? *В течение какого промежутка времени человек смотрит на обложку, прежде чем отреагировать на изображение? Какова мера поглощения обложкой?* RDE ответит на все эти вопросы и обнаружит, какие отличительные черты «останавливают взгляд» и обрабатываются так быстро, что сознание их даже не замечает. Это знание позволит дизайнеру расширить свое творчество, узнать, что работает, а потом создать намного лучшую обложку журнала.

RDE в действии: обложки с домами, требующими ремонта

Притягивающие глаз журнальные обложки – ключевой стимул продаж в газетных киосках. Обложки создаются для двух целей (как минимум): упрочить образ журнала, передав образ/чувство, и подстегнуть приобретение и приобщение к кругу читателей. Журнальная обложка, которая привлекает внимание покупателя в момент, когда он смотрит на подборку, увеличивает шансы того, что покупатель дотянется до определенного номера. Но какие специфические зрительные образы приглашают читателя, какие сообщения возбуждают его любопытство достаточно, чтобы захотеть взглянуть на внутреннее содержимое? Журналы борются в среде жесточайшей конкуренции: печатные и электронные издания, платные и бесплатные, общие и частные темы, – а время уходит. Жизненно важно создавать обложки, которые притягивали бы читателя настолько, чтобы он пожелал купить журнал и просмотреть его, пусть даже за минуту.

Наш пример (упрощенный и замаскированный для целей данной книги) посвящен журналу для домовладельцев, которые все делают своими руками. Задачей RDE было открыть, какие элементы обложки утверждали читателя в намерении купить журнал в газетном киоске. Существовали ли правила, которым RDE мог научить сотрудников редакции хотя бы с точки зрения первичного отклика на обложку? Проект RDE был как стратегическим (определить правила), так и тактическим (что будет в номере через три месяца).

Заполнение недостающих частей изображения

Как мы говорили в предыдущих главах, RDE использует экспериментальные дизайны, а в некоторых концепциях (прототипах) это подразумевает отсутствие корзины идей. Первый ключевой вопрос к работе графики: «Заполняет ли мозг зрительные «пробелы», и что это значит для RDE и дизайна обложек?» Мы знаем, что заполняем пробелы при чтении, и нам не нужно читать каждое слово, чтобы понять суть текста. Однако что происходит, когда мы смотрим на картинку, скажем, на обложку журнала, и на ней нет отдельных частей? Мы просто воспринимаем неполную картинку и как-то формируем свое суждение, так же как заполняем пробелы в тексте?

Ниже подводится итог обширной экспериментальной работы авторов. На рис. 7.1 показан эффект от уменьшения количества информации в текстовых концепциях. Когда доходит до словесных идей, респондент часто заполняет отсутствующую информацию. Концепции могут быть неполными, однако респондент будет реагировать на них с наименьшим дискомфортом¹.

А теперь перейдем к сопоставимому случаю, но поработаем только с графикой. Мы используем дизайн упаковки для мясопродукта.

Концепция из 5 элементов	Тяжелое красное вино с легким теплым фруктовым ароматом и каплей сухости Изготовлено в традициях величайших производителей вина всего мира Вы сможете представить себе вкус, даже не попробовав Прекрасный способ отпраздновать замечательное событие Из Северной Калифорнии
Концепция из 4 элементов	Тяжелое красное вино с легким теплым фруктовым ароматом и каплей сухости Изготовлено в традициях величайших производителей вина всего мира Прекрасный способ отпраздновать замечательное событие Из Северной Калифорнии
Концепция из 3 элементов	Тяжелое красное вино с легким теплым фруктовым ароматом и каплей сухости Изготовлено в традициях величайших производителей вина всего мира Прекрасный способ отпраздновать замечательное событие
Концепция из 2 элементов	Тяжелое красное вино с легким теплым фруктовым ароматом и каплей сухости Прекрасный способ отпраздновать замечательное событие

Рис. 7.1. Пример концепции вина, показывающий, как воздействует уменьшение количества информации (только текст)

¹ Howard R. Moscoitz (Говард Р. Московиц), Sebastiano Poretta (Себастиано Поппетта) и Matthias Silcher (Маттиас Силчер) *Food Product Design and Development*, 2005 (Blackwell Publishing: Ames, IO, 2005).

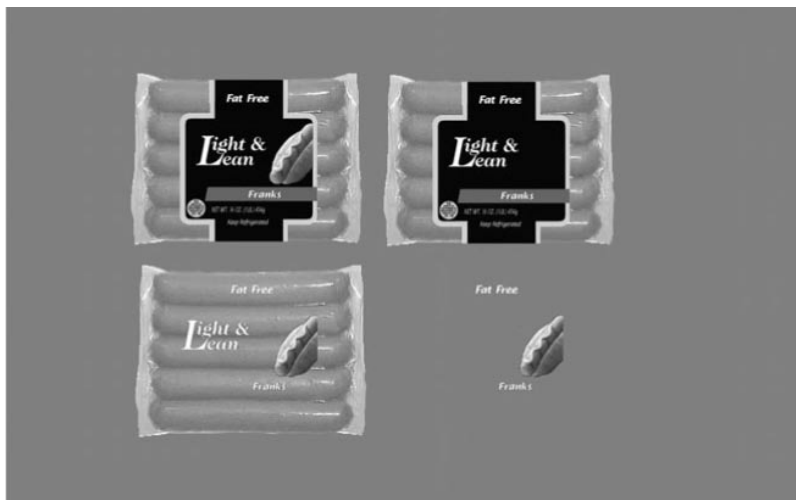


Рис. 7.2. Пример визуального воздействия с постепенно уменьшающимся количеством информации. В какой момент ум перестает заполнять пустое пространство?

На рис. 7.2 представлен полный дизайн упаковки, а затем – «ухудшенный» дизайн с меньшим количеством элементов. На каждой картинке информации становится меньше, что делает выбор сложнее. Хотя дизайн выглядит незаконченным, *только когда убирается большое количество информации*, действительно становится непросто его оценивать. Однако участники эксперимента не почувствуют замешательства при оценке, если мы остановимся на полном дизайне или, возможно, уберем только один его элемент.

К счастью, есть способ ограничить количество выпадающих категорий¹. Таким образом, первое правило, которое мы узнали, используя RDE для графического дизайна, формулируется следующим образом: *тестируемые образцы должны содержать большую, если не всю, часть информации*. Это знание имеет последствия для процесса: при работе над дизайном количество обложек должно быть увеличено. Такое дополнительное усилие – не очень серьезная проблема для основанных на веб-сервисах инструментов RDE, которые справляются с тяжелой работой комбинирования видимых элементов. И потребители тоже не против того, что мы

¹ Как обычно, вам не следует об этом беспокоиться – инструмент RDE сделает это самостоятельно. Все дизайны для графического RDE специально оптимизированы под подобные нужды. Инструмент RDE использует набор эксклюзивно созданных дизайнов, чтобы получить законченную или полузаконченную графику.



Рис. 7.3. Пример визуального образца с ограниченным уменьшением количества информации. Каждый раз отсутствует только один предмет, а общая форма упаковки всегда находится на заднем плане

обнаружили. Они просто разглядывают обложки журналов, так что это для них не проблема.

Наиболее тревожным моментом респондентам кажутся случаи, в которых отсутствует привычная упаковка. Однако пока она смотрится как упаковка, отсутствие отдельных элементов кажется нормальным. Отсюда второе правило графического RDE: «голая» упаковка или ее контур должны присутствовать всегда. На рис. 7.3 показано, что концепции смотрятся приемлемо, а не тревожно, если они созданы с наличием контуров упаковки и этикеткой, а если мы используем изложенное ранее первое правило, то на обложке (или любом другом тестируемом образце) будет отсутствовать не более одного предмета.

Результаты фактической работы с графическим RDE воодушевляют. Участники, оценивая различные визуальные дизайны в составных проектах, не сообщали о проблемах, хотя относительно малая часть респондентов обращала внимание на проблемы отсутствующей информации в тестируемых образцах¹.

¹ Johannes Hartmann (Йоханнес Хартманн), Howard Moskowitz (Говард Московиц), Alex Gofman (Алекс Гофман), Madhu Manchaiah (Мадху Манчаиа) "Understanding and Optimizing Communications and the 'Look': Sustainable Co-Creativity Using Internet-Enabled, Visual Conjoint Analysis," In *Proceedings of 2004 ESOMAR Asia Pacific Conference*, Shanghai, 2004.

Добираемся до сути проблем

RDE, примененный к дизайну, очень похож на RDE, работающий с текстовой или комбинированной информацией. Чтобы показать мыслительную основу графического RDE, давайте рассмотрим упрощенный пример журнальной обложки, созданной всего из трех слоев (рис. 7.4). Пример с тремя основными элементами обложки, конечно, намного проще, чем в реальной жизни, но его легко понять. Каждый элемент обложки (или упаковки) может быть представлен как изображение на прозрачной подложке (или как слои пирога). Пользователи Adobe Photoshop находят эту аналогию подходящей. Подумаем о слоях в проекте Photoshop, которые везде прозрачны, кроме ключевого объекта слоя. Компьютер (браузер) накладывает эти слои один на другой по рецепту, продиктованному дизайном RDE, создавая различные образцы продукта. Это приводит нас к цели. Каждая новая комбинация, определенная дизайном RDE, соответствует новой упаковке или обложке журнала. В ходе опроса участникам предлагают просмотреть различные обложки (комбинации вариантов). Браузер настроен так, чтобы подобрать специфический набор прозрачных слоев, и показывает их комбинации. Участник опроса никогда не видит слои по отдельности, он видит только законченные обложки.

Фактическую оценку журнальных обложек произвести легко. Всю работу делает компьютер, потому что RDE предоставляет дизайн («рецепт» для каждой обложки), а самому компьютеру остается лишь комбинировать соответствующие компоненты. Отдельные прозрачные слои уже располагаются на своем месте в компьютере опрашиваемого, т. к. сервер загружает их в начале опроса.



Рис. 7.4. Аналогия RDE в дизайне со слоями пирога (или слоями в проекте Photoshop). Затенение и полупрозрачность даны только в целях демонстрации

Когда участникам опроса выставляют на показ синтезированные журнальные обложки, они не знают и не могут знать, что за комбинациями стоит экспериментальный дизайн. Прозрачные слои комбинируются так быстро, что для участника опроса они выглядят отдельными



Рис. 7.5. Пример упрощенной обложки журнала, которую можно увидеть на полке газетного киоска



Рис. 7.6. Пример неполной журнальной обложки, также часть тестовых комбинаций, требуемых RDE¹

¹ Несмотря на «неполноту» (нет заголовка), у участников не возникает проблем при оценке данной журнальной обложки. Также помните, что в реальных обложках количество деталей гораздо больше, и их отсутствие еще менее заметно.

обложками. Участники оценивают образец за образцом. Если оценка продолжается примерно 12–18 минут, у большинства участников проблем не возникает, и можно сказать, что им нравится участвовать в опросе. Хитрость в том, что люди дают оценку визуальным стимулам намного быстрее, чем читают тексты. Скорость реакции компенсируется увеличением количества концепций, которые используются в графическом RDE.

Вопреки опасениям дизайнера, что участники смогут отреагировать только на законченную обложку журнала, реальность прямо противоположна. У респондентов не возникает проблем при оценке как законченных журнальных обложек (рис. 7.5), так и их частей (рис. 7.6). Когда уже на выходе у участников спрашивают, не чувствовали ли они себя стесненно, почти ни один из них не признается, что чувствовал дискомфорт из-за просмотра неполных журнальных обложек¹.

Итак, о чем узнает редактор журнала, используя графический RDE

Мы начали проект с целью узнать, насколько сильно каждый элемент тестируемых обложек поднимал интерес к журналу. Если бы мы были редакторами, то сидели бы в своих креслах, ожидая специфических ответов на неотложные вопросы и общих правил, обеспечивающих большую эффективность работы. Хотя редакторы и не любят, когда измеряют их творческие усилия («Нельзя измерить творчество», – заявляют они), многим из них в качестве неперемennого условия для принятия решения о выпуске журнала сейчас требуются покупательские рейтинги обложек.

Мы использовали три различные корзины идей в трех комбинациях. На рис. 7.7 показаны корзины для каждого элемента проекта². Проект RDE пытался определить, насколько важен каждый элемент, и какое именно содержание и исполнение работает наиболее эффективно. Детали графики тоже должны направлять интересы потребителя в нужную сторону. Потенциальная выгода от такой информации неимоверна. Если редакторы узнают, какие специфические элементы поднимают интерес покупателя к конкретной обложке, они смогут оптимизировать именно эту обложку, а также извлечь некоторые правила эксплуатации, чтобы стать умнее и лучше.

¹ Howard R. Moscoitz (Говард Р. Московитц), Sebastiano Poretta (Себастиано Попетта), Matthias Silcher (Маттиас Силчер) *Food Product Design and Development*, 2005 (Blackwell Publishing: Ames, IO, 2005).

² Как упоминалось ранее, данный пример был упрощен и изменен по сравнению с изначальным проектом, в котором присутствовало больше вариантов.

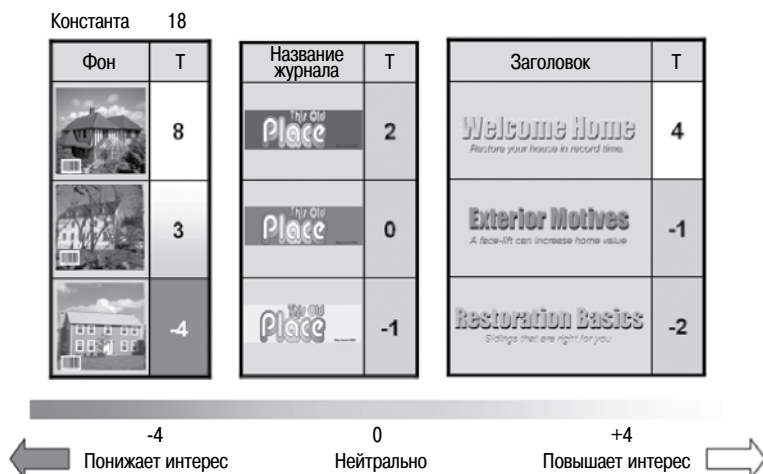


Рис. 7.7. RDE в применении к элементам журнальной обложки. Полезность (колонка «Т») со знаком плюс (+4) повышают интерес, со знаком минус (-4) уменьшают интерес. Между (-4) и (+4) располагаются нейтральные варианты

Метод RDE все еще вызывает смешанные чувства среди дизайнеров, так как он добавляет порядок. А порядок иногда не свойственен искусству дизайна. Среди первых вопросов, поднятых редакторами, были: «Не слишком ли долгод этот опрос? Как можно быть уверенным в своих ответах? Чему мы можем научиться, глядя на все эти пробные журнальные обложки на экранах компьютеров?» Конечно, RDE требует множество альтернатив для определения деталей обложки, которые вызывают признание. Рассматривая в начале данной книги продукты питания, мы не уловили большого количества проблем, связанных с созданием опытных образцов. В большинстве своем разработчики продуктов, которые делают соус для спагетти или другие продукты питания, к настоящему моменту уже привыкли создавать опытные образцы. Апробирование многих альтернативных обложек, однако, довольно ново для редакторов журналов. Поэтому они реагируют с таким же изначальным скептицизмом, как разработчики продуктов 30 лет назад, когда RDE вторгся на их территорию. К счастью, участники опроса – это не редакторы, и у них нет проблем, что бы там редакторы ни заявляли. После краткого инструктажа опрос участников длился не более 12–15 минут.

Первые результаты появились очень быстро, после того как серверы RDE автоматически проанализировали образцы ответов 657 участников, каждый из которых был либо постоянным читателем журнала, либо потенциальным, заинтересованным в теме и поэтому посетившим веб-сайт журнала. Какие же элементы победили? Сначала шли фотографии обложек, которые никого не удивили. Числа на рис. 7.7 в колонке, обозначенной буквой «Т» («инТерес»), обозначают процент участников, сказавших, что они купили бы журнал с подобной обложкой *из-за*

отдельных элементов дизайна. Числа можно складывать. Начните с константы (18) и постепенно добавляйте элементы. Сумма покажет, насколько эффективно работает комбинация.

Давайте просто останемся в категории картинок для обложек. Вы можете получить 26% участников, которым было интересно выбрать первую фотографию дома (18 базовых баллов (константа) плюс 8 – полезность первой фотографии). Можно получить примерно половину, или 14%, выбрав последнюю фотографию ($18 - 4 = 14$). Продолжая в том же духе, вы получите около 20%, учтя респондентов, заинтересовавшихся фразой «Добро пожаловать домой: реконструируйте свой дом в рекордные сроки», и только 14% на варианте «Основы реставрации: обшивка, которая подходит именно вам».

Другая тонкость, которую хотят знать редакторы, – элементы, которые беспроблемно захватывают и удерживают взгляд покупателя. Обложки могут быть хорошими и плохими, но как именно RDE сконструирует обложку, которая «завлекает», отлично смотрится и притягивает взгляд покупателя? RDE использует очень простой метод: измеряет время, прошедшее между началом осмотра и реакцией участника оценивающего обложку. Специальная функция программы начинает отсчет времени только после полного появления визуальных образов на экране. Время загрузки/выгрузки не считается. Одни реакции занимают больше времени, другие меньше. Задача RDE – отследить время реакции на различные элементы журнала. Это время важно для редактора, поскольку впервые он может объективно определить, какие именно образы удерживают внимание.

На рис. 7.8 показано время в миллисекундах (мс), в течение которого покупатель вглядывается в обложку. Некоторые из приведенных значений положительны и означают, что при наличии деталей время «разглядывания» увеличивается. Так редактор определяет, что деталь заинтересовала участника, а значит, увеличила время разглядывания. Например, когда на обложке есть слова «Внешние мотивы: косметический ремонт может повысить стоимость дома», можно ожидать, что средний участник опроса проведет *дополнительно* [3/10] секунды, глядя на эту обложку, чем на простую обложку без текста. Что происходит? Похоже, участник читает сообщение. А на уровне заинтересованности мы знаем, что это хорошее сообщение, провоцирующее покупку. Мы убиваем двух зайцев: люди тратят время на чтение хорошего сообщения. Итак, метод RDE измерил и интерес, и внимание людей.

Здесь есть также отрицательные числа, они уменьшают время разглядывания по сравнению с базовым значением. Например, два или три исполнения заголовка журнала имеют отрицательные значения полезности для времени разглядывания. Конечно, это не значит, что люди смотрят на них менее 0 с. Это лишь означает, что добавление данного элемента к обложке заставляет людей смотреть на нее менее сосредоточенно, чем обычно (исходное значение).

			Константа: 190 мс	
A1		170	Пример 1: $A2+B1+C1$ $250+30+300$ Промежуточный итог: 580 мс Дополнительная константа: 190 мс Время реакции на обложку 1: 770 мс	
A2		250		
A3		190	Пример 2: $A2+B1+C1$ $170+(-60)+110$ Промежуточный итог: 220 мс Дополнительная константа: 190 мс Время реакции на обложку 1: 410 мс	
B1		30		
B2		-30		
B3		-60		
C1		300		
C2		110		
C3		210		



Рис. 7.8. Как некоторые детали журнальной обложки увеличивают (уменьшают) время разглядывания¹ (в миллисекундах)

Все ли хорошие идеи интересны, или, лучше сказать, задерживается ли вообще взгляд покупателей на чем-нибудь на достаточно долгое время, и не оказывается ли, в конце концов, что людям не нравится то, на что они так долго смотрели? Это типичный вопрос редакторов. Набор данных, показанных на рис. 7.8, очень полезен при ответе на данный вопрос. Например, чем более интересно выглядят строчки на обложке, тем больше времени они поглощают. Если покупателю интересно то, что мы собираемся ему рассказать (более высокая заинтересованность в строчках на обложке), возможно, он потратит больше времени на разглядывание и чтение. В этом есть смысл. Давайте попытаемся ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли аспекты журнала, которые завладевают вниманием респондента, но по существу отбивают охоту купить его? Это элементы с отрицательным интересом (они уменьшают количество заинтересованных читателей), но положительным временем разглядывания (они захватывают внимание). Давайте поищем элементы, которые характеризуются низким или отрицательным интересом, но длительным временем разглядывания. Их немного. Если людям не нравится то, что они видят, они не будут тратить на это время.
2. Есть ли аспекты журнала, на которые люди смотрят короткое время (не увлекаясь), но которые побуждают к покупке? Это могут быть элементы, на основе которых люди принимают быстрые, но позитивные

¹ Положительное число означает, что данный элемент увеличивает время разглядывания. Отрицательное число уменьшает время. Чтобы получить дополнительное время разглядывания, число надо прибавлять к константе.

решения. Мы видим подобный эффект на примере фотографий для обложек. Они позитивны, но покупатель быстро обрабатывает информацию, помещенную на них. Люди просто долго не всматриваются в фотографии. Они мгновенно просматривают их и принимают решение.

Подводим итоги: RDE для изобретения лучшей журнальной обложки

Мы только что проследили, как RDE обеспечивает редакторов такой же информацией, как маркетологов и разработчиков продуктов. В основе лежит неизменная идея о том, как работает ум читателя, а также конкретное специфическое направление компоновки деталей, вызывающих одобрение и, будем надеяться, приобретение журнала. Как редактор собирает обложку из деталей в единое целое? Ответ: он выбирает идеи среди победивших элементов и соединяет их. Конечно, цель – не заменить суждение редактора компьютерной программой, но редактор должен почувствовать, как мыслит участник, и понять, что работает, а что нет. На рис. 7.9 вы видите пример обложки, которая работает, а на рис. 7.10 обложку, которая не работает. Все остальное зависит от редактора, но теперь он вооружен специфическими знаниями о том, как должны повлиять на читателя различные цвета, картинки, содержание и ключевые фразы.



Рис. 7.9. Обложка с самым высоким рейтингом, синтезированная RDE из элементов, победивших среди всех участников группы



Рис. 7.10. Обложка, синтезированная RDE из наименее успешных элементов

От плоского графического дизайна к пакетам трехмерной графики

RDE легко применим к «плоскому» миру таких двухмерных объектов, как печатные материалы и плоская упаковка. А что с трехмерными объектами? Некоторые наши эксперименты с изготовленным на заказ устройством для воссоздания «реального» трехмерного изображения не имели практических результатов. Другие провайдеры иногда проводят эксперименты с приспособлениями для создания виртуальной реальности (рис. 7.11). Однако скептики понимают, что такое устройство не воссоздаст ничего похожего на реальное совершение покупки.

Большинство людей привыкли к восприятию трехмерных образов через плоские средства: картинки в книгах или журналах, фотографии и телевидение. Так что оценка трехмерных графических пакетов на плоском экране компьютера – не самая большая проблема. Проблема в том, насколько легко такой объект рассекается на части, которые можно комбинировать и сопоставлять. Давайте посмотрим на частное решение – пакет для неизменно популярных претцелей (соленых крендельков).

Пример упаковки для претцелей

Один из крупнейших производителей претцелей был заинтересован в новых идеях для упаковки посыпанных солью крендельков с характерной



Рис. 7.11. Пример шлема для имитации трехмерной среды при тестировании покупателями продуктов (фотография представлена Университетом технологии в Свинберне – Swinburne University of Technology, Австралия). Скептики считают такой подход слишком навязчивым и странным для потребителей на текущем уровне развития технологий

закрученной формой, которая привлекла бы потребителей со всего мира. RDE должен был ответить на вопрос: какие именно детали сработают в разных странах? Итак, как можно спроектировать практичную упаковку для настолько популярного продукта, что ему было посвящено целых два общенациональных месячника в США¹? Вот несколько забавных фактов для «инструктажа» перед заданием.

Вы знали, что претцели едят уже почти 14 сотен лет? Рассказывают, что итальянский монах решил наградить своих студентов печеными остатками теста. Он скатал и скрутил тесто так, чтобы оно напоминало руки,

¹ В соответствии с информацией на сайте Государственного университета в Канзасе, март – национальный месяц мягкого претцеля, а октябрь – национальный месяц претцеля.

Источник: <http://housing.k-state/edu/dining/FitCourse/justforfun.html>.

Другие источники информации для этого раздела:

“The History of the Pretzel,” www.kitchenproject.com/history/Pretzel.htm. Участники Википедии «Pretzel», Wikipedia, The Free Encyclopedia, <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pretzel&oldid=102772743>.

“The History of pretzels,” http://msms.essortment.com/thehistoryofp_rrka.htm.

“Bush makes light of pretzel scare,” <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/1758848.stm>, BBC News Online, http://en.wikipedia.org/wiki/BBC_News_Online, 2002, <http://en.wikipedia.org/wiki/2002,-01-14>, http://en.wikipedia.org/wiki/January_14, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/1758848.stm>.

сложенные в молитве. Монах назвал этот новый золотисто-коричневый продукт «pretiolas», что на латыни значило «маленькие награды».

Свадебное высказывание «связать узами» пошло из средневековья, когда претцель стали использовать при проведении брачной церемонии между представителями известных семей. Петли претцеля означали вечную любовь.

А как появились твердые претцели? Их открыли по ошибке, когда ученик пекаря уснул у печи, и угощение выпекалось слишком долго. Сначала старший повар был страшно зол на своего ученика за небрежность, но, попробовав эти претцели, быстро понял открывшиеся возможности.

Некоторые считают, что претцели прибыли в Америку на корабле «Мей-флауэр». Пилигримы использовали их для торговли с индейцами и обменивали на все необходимое. Сейчас годовое потребление претцелей составляет в США 2 фунта ($\approx 0,9$ кг) на человека, в среднеатлантических штатах – 4 фунта ($\approx 1,8$ кг), а в Филадельфии – более 20 фунтов (≈ 9 кг)!

Изобретение одной из любимых в Америке закусок довольно своеобразно, хотя и не было результатом строгих научных экспериментов.

Можем ли мы использовать RDE для дизайна упаковки такого притягательного продукта? Не в пример коробке с крупой, упаковка для претцелей совершенно «неплоская». Очевидным вопросом стало то, как

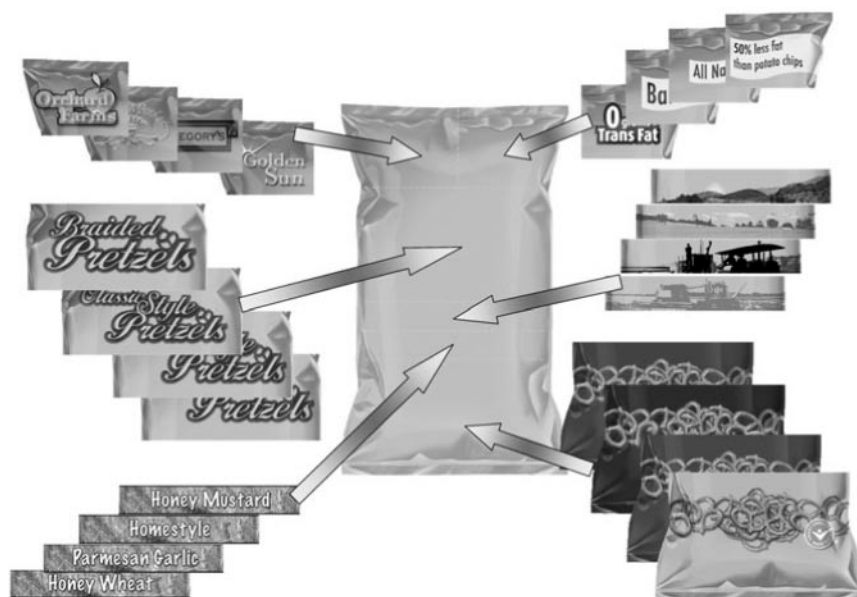


Рис. 7.12. Упаковка претцелей (трехмерная) с шестью деталями («корзинами») по четыре варианта (элемента) в каждой, а также «голый» образ упаковки (на заднем плане)



Рис. 7.13. Сборка вариантов дизайна для создания комбинированного изображения, т. е. самой упаковки (силуэты упаковки на первых трех слоях показаны только для демонстрации)

работать на двухмерном экране с трехмерным объектом. Удивительно, но решение лежало на поверхности.

Сначала дизайнеры создали несколько вариантов комбинаций каждой из шести деталей упаковки претцелей (рис. 7.12).

Каждый вариант создали на прозрачном слое, детали поместили так, чтобы они правильно сопоставлялись при наложении. Все изгибы поверхности были соответственно зафиксированы на каждом варианте. Дизайнеру легко это сделать, опираясь на шаблон, показанный в центре рисунка. В результате получился набор более реалистичных картинок, собранных по принципу RDE.

На рис. 7.13 видно, как RDE собирает эти варианты дизайна, чтобы их комбинация стала похожа на упаковку.

Очень важное отличие от предыдущего RDE, основанного на тексте, – потребность в «наполняющем» фоновом изображении для ситуации, при которой у упаковки на экране не должно быть вариантов, в соответствии с требованием экспериментального дизайна. Лучшее решение – поместить пустую упаковку на задний план экрана, за всеми слоями. Таким образом, «начальное условие» (отсутствие вариантов дизайна) не создает поврежденное изображение с «дырами». Фоновое изображение пустой упаковки заставляет тестируемый образец на экране компьютера смотреться приемлемой упаковкой, имеющей значение для потребителей, даже если на ней отсутствует один из элементов (например, последняя упаковка на рис. 7.14).

Результаты этого упражнения ведут дизайнера далеко вперед к слиянию искусства, науки, RDE и знания потребителя. Как видно на рис. 7.14, упаковки выглядят как настоящие. Самые важные люди – потребители-участники – сообщают о чувстве того, что они оценивали реалистичные упаковки. В выигрыше остались все.

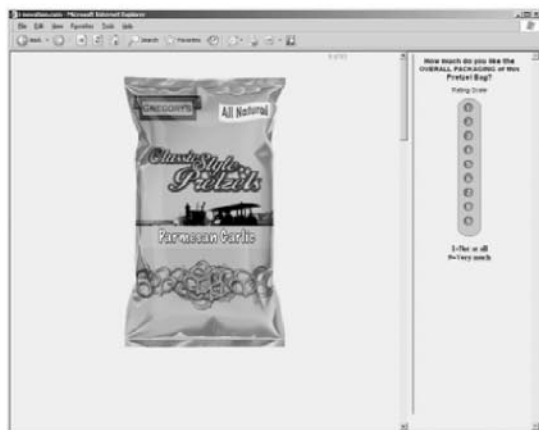
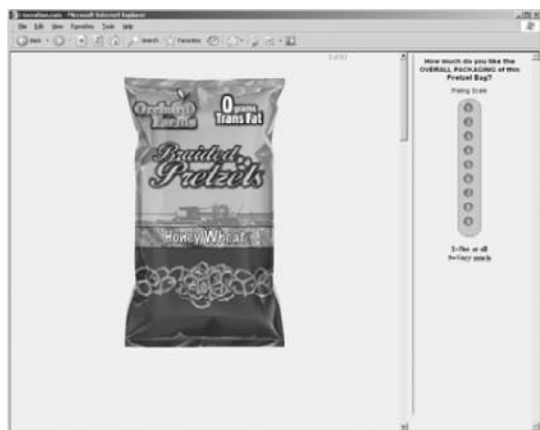


Рис. 7.14. Три комбинации новой упаковки претцелей. На третьем экране нет одной детали, как требует экспериментальный дизайн, но стратегия дизайна уменьшает дискомфорт, связанный с этой неполнотой

Данные, полученные от проекта RDE, проведенного в разных странах мира, точно показали, какие именно детали вызывают отклик в каждой стране. Это и есть цель RDE. Иными словами, RDE упростил работу для дизайнера упаковки, который смог создать эти компоненты, а затем скомбинировать их на компьютере. Придумывать множество различных пробных образцов – долгое, тяжелое и безрезультатное задание, которое превращает тестирование в очень трудный для потребителя процесс¹.

Пример упаковки для шампуня

Давайте под конец рассмотрим еще один проект, связанный с дизайном. Он похож на проект с претцелями, но в другой товарной категории – красота и здоровье. Принципы те же, а результаты даже более многообещающие. Но причина, по которой RDE был выбран на этот раз, – совсем другая история. Дизайнерам было дано задание выбрать лучшую комбинацию вариантов упаковки до получения окончательного изображения.

Фокус-группа не дала определенного «победителя», но определила множество вариантов, которые понравились потребителям. Проблема оказалась в том, что эти варианты были отдельными компонентами, оцененными участниками и отобранными при исследовании. Какая же комбинация выбранных компонентов станет наиболее эффективной? На этот вопрос должен был ответить RDE.

На рис. 7.15 показаны шесть деталей бутылки для шампуня, по четыре варианта каждой детали (схожесть дизайна с примером изучения претцелей – просто совпадение; в проекте RDE может быть различное количество деталей и их вариантов). Дизайнеры уже определили общий вид

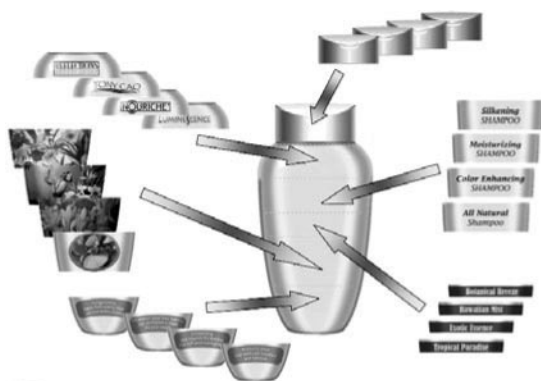


Рис. 7.15. Упаковка шампуня с шестью деталями, по четыре варианта каждой

¹ Alex Gofman and Howard Moskowitz (Алекс Гофман и Говард Москowitz), “Rule Developing Experimentation (RDE) in Package Co-Creation”. In Proceedings of 2006 IIR FUSE Brand Identity and Package Design Conference, New York, 2006.



Рис. 7.16. Абстрактное изображение упаковки шампуня как набора наложенных друг на друга прозрачных слоев, включая пустую упаковку на дне стопки

упаковки, но не знали, какие варианты картинок, описаний и других элементов будут лучшими.

У дизайнера ушло около 30 минут, чтобы собрать проект RDE *после создания зрительных образов*. Затем дизайнер отправил ссылку на веб-проект экспертной группе. В этом проекте заинтересованные лица потом сидели вместе, пили кофе и просматривали данные, полученные в режиме реального времени. Как и в предыдущих графических проектах RDE, компьютер накладывал индивидуальные варианты (слои) один на другой в реальном времени, фактически незаметно для респондентов. Вы поймете суть процесса по рис. 7.16.

На следующее утро дизайнеры точно знали, что работало, а что нет. Мы освободим вас от просмотра ряда таблиц в очередной раз – они идентичны таблицам для обложек и любых других проектов RDE. Достаточно сказать, что существенно различались реакции респондентов с юга и запада США. Деление на сегменты и учет взаимозависимостей позволили дизайнерам создать целевые исполнения упаковки. Еще один счастливый результат применения RDE, который сорвал банк.

**«Действительно ли это работает
в художественной сфере?»**

Еще один вопрос, остающийся очень важным для дизайнеров, – проблема *действенности аддитивной модели для графических элементов*. Данную проблему часто поднимали для основанных

на тексте концепций и в самом начале исследований, когда RDE впервые применили на практике. В те дни целью было определить, как идеи комбинируются и создают концепции. Вопрос упаковки снова поднялся на поверхность благодаря бытующему мнению, что дизайн упаковки – это форма искусства.

Авторы провели обширные исследования, чтобы ответить на вопросы о проверке результатов¹. Один из способов показать правильность модели RDE для элементов упаковки – метод удержания. Удержание подразумевает, что RDE использует только часть различных комбинаций для построения модели, чтобы показать, какие элементы поднимают рейтинги. После получения модели RDE может использовать ее, чтобы оценить возможную реакцию на комбинацию элементов, которые прошли тестирование, но не использовались при создании первичной модели (отсюда слово *удержание*). Судя по нашему опыту, прогнозы обычно сбываются. RDE может оценить возможный рейтинг дизайна из удержанных элементов с точностью до $\pm 7\%$. Большинство критиков согласны с такой разницей между прогнозируемыми и действительными результатами, и у них нет проблем в принятии метода RDE. Этот простой метод, показывающий правильность выбора путем прогнозирования реакции на новые комбинации, имеет большое значение, когда надо разогнать страхи дизайнеров и маркетологов.

Подводим итоги: создание лучших дизайнов с RDE

Эта глава о графическом дизайне и RDE может показаться более спорной, чем предыдущие. Причину понять просто. Графика, будь то дизайн упаковки, обложки или полки, всегда считалась принадлежащей миру искусства. Художники не любят, когда их судят. Понятие «искусство ради искусства», пропитавшее графический дизайн, – не признак деловых кругов. Хотя упаковка и признана одной из активных областей маркетинга, типичный запрос дизайнера, призванный узнать взгляды потребителя, был направлен на исследование того, что потребитель *скажет* о своих желаниях, а не того, *как он отреагирует* на методично меняющиеся тестовые образцы. Конечно, эти результаты нельзя сравнивать с технологичными результатами RDE. К счастью, сегодняшние

¹ Howard R. Moscoitz (Говард Р. Москович), Sebastiano Poretta (Себастиано Попетта), Matthias Silcher (Маттиас Силчер) *Food Product Design and Development, 2005*, и Alex Gofman и Howard Moskowitz “State-of-the-Art Research and Development Tools to Put Innovation in the Hands of Many”, оба источника цитировались ранее.

дизайнеры меняют свои взгляды, принимают мышление RDE и приветствуют союз искусства и технологии.

Пока мы экспериментировали с графикой, в компании Элисон произошли серьезные изменения, а сама Элисон стала «шишкой» среди деловых людей. Она решила расширить свой процветающий бизнес разноцветных продуктов и стала поставлять их в секции готовых к употреблению замороженных товаров в супермаркеты. Очевидной проблемой стал выбор хорошего дизайна упаковки, который выделял бы ее продукт из толпы. Президент фан-клуба Элисон (который был также ее основным акционером) поддержал ее в создании почтового каталога на продукцию. Из главы 5 Элисон уже знает, какие детали она должна выставить на показ в каталоге. С тех пор она начала использовать сообщения, и довольно успешно. Теперь Элисон нужна привлекательная обложка для каталога, чтобы его обязательно открыли, увеличив прибыльность ее бизнеса, а не количество мусора в корзине.

Предприниматель Элисон потратила весь свой наличный капитал на расширение ассортимента продукции, а сезон отпусков уже ужасно близок. Ей нужно решить задачу в мгновение ока. Сейчас шанс заполучить высококлассного дизайнера на время, чтобы создать привлекательные упаковки и обложку каталога с нуля, незначителен. Элисон также открыла, что нелегко найти творческого человека, разделяющего ее нетрадиционные взгляды. По своему предыдущему опыту с дизайнерским агентством она не была уверена, что их «шедевры» наилучшим образом подходят для ее специфических продуктов и клиентов. Итак, домой – работать. Элисон нужно нанять независимого дизайнера, который за один или два вечера сможет внести последние штрихи на предложенных изображениях.

Что могла бы Элисон подготовить в качестве материалов для дизайнера? Вот здесь поможет RDE, особенно если она освоит один из графических дизайнерских пакетов (например, Adobe Photoshop), который сможет установить на свой лэптоп. Давайте немного проследуем за Элисон, после того как она установит дизайнерский программный пакет и станет искать идеи, подходящие для ее нового продукта.

В дополнение к немногим зрительным образам, которые использовала (или предполагала использовать) Элисон для своих продуктов, возможно, есть несколько готовых картинок, которые, по ее мнению, подойдут для упаковки. Какие из них лучше? Какой цвет больше подходит для фона? Какой из предложенных логотипов использовать? Такими же вопросами Элисон задается и по поводу обложки для каталога. Часть вариантов она может создать сама, другие – почерпнуть из готовых фотографий и рисунков, созданных усилиями дизайнера.

Как и в своих предыдущих RDE-заданиях, Элисон решает использовать проверенное веб-приложение, расположенное на сервере в Интернете.

Она выбирает дизайн, в котором есть достаточно вариантов для создания упаковки, загружает визуальные образы фонов, вставляет картинки и логотипы и т. д. Элисон даже может использовать графику конкурентов для тестирования и сравнения со своей собственной. Затем она тратит час или около того на создание шаблона упаковки. Элисон может немедленно просмотреть образец изображения, и поэтому работа дает ей почувствовать себя одновременно художником и дизайнером, даже если она не является ни тем, ни другим.

Пригласить целевых респондентов на *короткий опрос* в Интернете – привычное задание для Элисон. Ее респонденты, вступающие в опрос по сети, видят и оценивают серии различных упаковок (проект 1) или обложки каталога (проект 2), в зависимости от того, на какой из проектов направила их Элисон. Участники опроса даже не осознают, что каждое отдельное изображение создается динамически на их экранах в соответствии с дизайном RDE. На следующий день система *автоматически* создает правила для упаковки. Как и раньше, Элисон оказывается в выигрыше.

Удивительно, чего можно достичь всего за два дня работы с ноутбуком и готовыми изображениями, которые уже доступны. Теперь независимый дизайнер Элисон может в мгновение ока завершить работу (это значит, что *оплачиваемое* время не будет большим), и результаты окажутся довольно впечатляющими, т. к. уже известно, что нравится покупателям и одобрено Элисон. Вместе с продажами по каталогу Элисон, это принесет ей удачу и деньги.

Совсем неплохо для человека со склонностью экспериментировать и имеющего современный недорогой, но могущественный ноутбук!

Часть III

Полет на Венеру

А теперь пристегните ремень и готовьтесь к полету! Мы доставим вас в пункт назначения, ранее недоступный для научных экспериментов. Как и при исследовании космоса, трудно предсказать, что встретится нам во время путешествия. Мы должны открыть новые горизонты или понять, что предвкушаемые нами цели недостижимы. Кто знает? Начнем обратный отсчет.

Глава 8

Геномика мышления: мышление потребителя, «готовое к использованию»

Думаете, больше всего на свете американцы хотят мороженого и шоколадных конфет? В соответствии с исследованием «Crave it!»¹, мороженое и шоколад, а также ребрышки для барбекю и бифштексы стоят в списке продуктов, которые пользуются неизменно высоким спросом у покупателей. Однако пристрастия мужчин и женщин разнятся. Кроме того, популярность тех или иных продуктов часто зависит и от географии их продаж. Сразу за ребрышками для барбекю и бифштексами следуют картофельные чипсы, кофе и куриное мясо. Данные показывают, что мужчины предпочитают бифштексы и ребрышки, а женщины тянутся к шоколадным конфетам и мороженому. География тоже вступает в действие. Жители северо-востока отдают свои предпочтения претцелям и пицце, а жители юго-востока – сыру и ребрышкам для барбекю. Но различия этим не исчерпываются. Продолжая путешествие по народным пристрастиям, мы обнаруживаем, что на Среднем Западе и северо-западе любят бифштексы, а на юго-западе – чипсы, тортилья и гамбургеры².

Чтобы лучше понять потребителей, ловкий маркетолог мог бы, конечно, посмотреть в хрустальный шар или нанять консультанта по направлениям. Разумеется, цель бизнеса – поймать волну, правильно подобрать предложения и, будем надеяться, добиться успеха, оказавшись «первейшим из первых и умнейшим из умных».

¹ Ряд исследований с применением RDE, спонсированных McCormick & Company и выполненных Moskowitz Jacobs Inc., а также The Understanding and Insight Group, LLC.

² “Americans Crave Meats and Sweets: McCormick Sponsored Ground-Breaking Study Reveals the Nation’s Food Cravings,” McCormick & Company, Inc., press release (Hunt Valley, MD, 2001); “McCormick & Company, Inc., Releases More Findings from Sponsored Crave It! Study,” McCormick & Company, Inc., press release (Hunt Valley, MD, January 2002).

Однако как быть с реалиями бизнеса, где не хватает времени, денег, а информация должна добываться мгновенно, по нажатию кнопки? Современным маркетологам и разработчикам нужно готовое к использованию систематизированное знание: организованное понимание мышления потребителя в специфических областях, чтобы направлять разработку, с одной стороны, и обмениваться сообщениями, с другой. Мы подошли чуть ближе к энциклопедии покупательского мышления, работающая с игровым устройством фирмы Abacus, когда изучали три различные корзины идей – портативный DVD, электронные игры и карманный ПК. Объединяя многочисленные источники в один новый продукт, следуя геномному подходу, ребята из Abacus «замесили» идею нового продукта.

Основной целью трехкомпонентного изучения стала информация *с базой данных* такого типа, который обеспечивает RDE, *но не ограниченная одной областью или одним продуктом*. Обращаясь, например, к еде, мы должны говорить о многих *параллельных* базах данных по разным продуктам (бифштексам, пирожным, кофе, коле, фруктовым сокам). База данных создает общую структуру знаний, которые дает RDE. Пользователю такой базы могут понадобиться идеи, заключенные в ней, или результаты исследований об их эффективности. Оба типа данных доступны после применения RDE. Но давайте посмотрим немного дальше и будем смелее. База данных становится даже более полезной, если внутри нее структура информации, корзины идей и элементов совместима от продукта к продукту. Глубокое понимание того, как использовать информацию, касающуюся одного продукта, позволяет разработчику или маркетологу просмотреть базу по всем товарам и получить обобщенные и систематизированные данные. Что же происходит потом? Разработчик или маркетолог узнает, какие именно идеи работают, какие сегменты существуют в пределах одного продукта, а какие выходят за эти рамки и, соответственно, могут широко применяться для целого спектра товаров. На этой большой картине становятся видны возможности, которые были бы абсолютно незаметны в маленькой и близоруко ограниченной одним продуктом базе данных. Эта близорукость часто маскируется под строгое соблюдение дисциплины – неприятную для всех разновидность перфекционизма с удручающей мантрой: «Чтобы побегать, нужно сначала проползти, а потом пройтись». Давайте используем нашу базу данных, чтобы сразу начать с бега и перейти на спринтерский или марафонский бег, приносящий бегунам большое удовольствие.

К чему такие усилия? Что особенного в базе данных, включающей различные типы элементов (свойства продукта, фирменное название, эмоции, наличие и т. п.), выходящей за пределы одного продукта, элементы которой уже подсчитаны RDE? Нужна ли энциклопедия мышления потребителя, которая выходит за рамки простой информации, добавляя показатели соответствия к ней? Один из показателей в духе RDE – это показатель полезности, который *действительно* прибавляется тем или

иным элементом базы к поднятию интереса всей экспертной группы и ключевых подгрупп. Мы считаем, что такая база данных могла бы стать логическим дополнением организующего принципа для RDE – скажем, «алгебры потребительского ума», которую мы до сих пор обсуждаем. (Помните, что некоторые люди называют подобные действия *арифметикой потребительского ума*, но мы используем слово *алгебра* уже так долго, что будем и дальше его употреблять).

Эта энциклопедия потребительского мышления – основание для появления новой науки, геномики мышления, смоделированной на основе геномики и информационных технологий. Цель новой науки – лучше понять, как люди реагируют на идеи, используя формализованный, структурированный, основанный на фактах подход.

Три причины создания базы данных потребительского мышления для геномики мышления

Подход использует существующие на сегодняшний день инструменты по-новому. Геномика мышления начинается с принципов «стимул – реакция» экспериментальной психологии, продолжается экспериментальным дизайном и совместным анализом потребителей и статистики и прорывается вперед от тестирования в данных маркетинговой разведки и составных тестов в Интернете к определению моделей типа мышления. Мы моделируем этот подход, основываясь на очень действенном применении геномики в биологии¹.

1. Центральный, достижимый источник информации о потребителе/покупателе, имеющей большое практическое значение

Деловые круги атакует неисчислимый поток публикаций по поводу потребителей. Эти публикации варьируются от экономики до психологии, от популярных журналов до научных томов, от таких дисциплин, как экономика, психология, маркетинг, до массы технологий. Они представляют изучение различных граней потребителя: от его нужд и желаний до поведения при выборе продукта в магазине и рекламы/передачи информации.

Ключевая проблема этих данных – огромный объем материала. Если вы работаете в сфере, так или иначе связанной с изучением потребителей,

¹ Для получения дополнительной информации см. Howard R. Moskowitz (Гоуард Р. Московиц), Alex Gofman (Алекс Гофман), Jacqueline Beckley (Жаклин Бекли) и Hollis Ashman (Холлис Эшман) “Founding a New Science: Mind Genomics”, *Journal of Sensory Studies* 21(3): 266-307.

вас, возможно, закидывают предложениями газет и журналов, книг и конференций, а также нескончаемым потоком краткосрочных курсов, обещающих быстрое повышение квалификации. Объем информации просто потрясает. Попытки систематизировать ее продолжают задыхаться под избытком материала. В словах комика Джорджа Карлина (George Carlin) тоже много «чепухи». Эта чепуха, может быть, и интересна, но она не дает отклика.

Несмотря на изобилие исходной информации, у большинства маркетологов и профессиональных разработчиков на изучение потребителя остается все меньше времени. Они могут читать тезисы последних книг по бизнесу, слушать сокращенные записи или получить исчерпывающую информацию за одно- или двухдневный курс. Бремя практикующего бизнесмена – впитать и обработать этот материал, превратив его в реальные действия.

Итак, *первая причина* создать базу данных потребительского мышления – централизовать и организовать информацию о нем, чтобы бизнес мог своевременно применять эти знания.

2. Источник информации о тенденциях

К настоящему времени большинство компаний разумных размеров ввели так называемые отслеживающие исследования, участников которых спрашивали об их отношениях и привычках. Например, при отслеживающем исследовании в производстве компьютеров участники должны были назвать бренды компьютеров, которые они планируют купить. У потребителей не возникает проблем при ответах на вопросы о своих предпочтениях. Однако компании гораздо полезнее знать, чего действительно хотят потребители, не просто на поверхностном, рефлексном уровне.

Вторая причина для создания базы данных – необходимость отследить и проанализировать тенденции на рынке в широком масштабе, чтобы предвидеть новые потребности, прежде чем потребители смогут ясно их сформулировать. Перефразируя Йоги Бера (Yogi Berra), тяжело предсказывать, особенно предсказывать будущее.

3. Источник идей о новых продуктах

Большинство профессионалов в бизнесе, связанном с маркетингом, слышали расхожую фразу: «Введи новшество или умри». Появляется ли это тревожное сообщение на обложке журнала *Business Week*, или впередсмотрящий исполнительный директор превозносит его до уровня корпоративной коммуникации, но сегодня правит идея о том, что инновация является ключевым фактором конкурентоспособности. Но как же компании развить новые идеи на системной основе? В главе 6 мы представили метод, вдохновленный геномикой, в котором разработчик смешивает элементы разных категорий товаров и создает идеи таких

новых продуктов, как игровое устройство Gamester. Для использования методов смешения идей и достижения их наибольшего потенциала маркетолог и разработчик должны иметь доступ к *уже созданной* базе данных и брать идеи, готовые для комбинирования, используя при этом RDE.

Третья причина для создания базы данных потребительского мышления – давать информацию «инновационной машине» для создания новых идей на долговременной основе путем комбинирования и анализа различных идей из разных областей.

Создание базы данных с использованием RDE: как это было

Большая часть того, что сегодня называют инновационным мышлением, вертится вокруг двух полюсов, и ни один из них не является систематическим творчеством. На одном полюсе – деятельность по представлению новых идей, так называемая фаза формирования идей. На другом полюсе – исходные данные.

Фаза формирования идей обычно реализуется через мозговой штурм, фокус-группы или индивидуальную работу в выбранном направлении. Мы уже обсуждали проблемы, типичные для фокус-групп (см. главу 1). Давайте бегло рассмотрим мозговой штурм. Целое поколение американских бизнесменов выросло с верой в командный подход. Алекс Осборн (Alex Osborn), менеджер по работе с клиентами в рекламном агентстве, создатель методики мозгового штурма, убедил их брать корпоративные проблемы «в стиле командос». В недавней статье *Wall Street Journal*¹ Джаред Сандберг (Jared Sandberg) анализирует традиционный мозговой штурм, который, по его мнению, обречен на провал. В статье цитируется Джон Кларк (John Clark), бывший декан факультета машиностроения в университете. Он говорит, что обычно во время мозгового штурма кто-нибудь захватывает тему обсуждения, доказывает, что все остальные не правы, изо всех сил пытается произвести впечатление на присутствующих старших по должности или просто превращает работу в театр комедии для собственного удовольствия. «Я не могу припомнить ни одного раза, когда группа произвела бы настоящему творческую идею», – говорит Кларк.

Вместо попыток найти однозначное и окончательное решение проблемы, RDE продвигает очень демократичный подход «равных возможностей» со значительной долей уважения к участнику и конфиденциальности. Участники должны создавать идеи – чем больше, тем веселее – и позволить RDE делать трудную работу по оценке их эффективности. Иначе,

¹ “Brainstorming Works Best If People Scramble for Ideas on Their Own,” *Wall Street Journal*, 13 June 2006.

предупреждает Дэвид Перкинс (David Perkins), профессор Гарвардской аспирантуры, групповые собрания могут закончиться тем, что одна плохая идея испортит и сдержит все другие. «Лучший способ получить хорошие идеи – попросить написать их в приватной обстановке», – говорит он. Таким образом, во многих ситуациях лучшие результаты будут достигнуты даже без общего сбора в одной комнате. Банкир Джо Полидоро (Joe Polidoro) считает самосознание еще одной проблемой групповых занятий: «Мы сидим и выглядим смущенно, как новички в колонии нудистов». Еще сильнее снижает эффективность то, что заставить человека генерировать рационализаторские предложения в определенное время собрания довольно трудно.

В любом случае, и при групповом формировании идей путем мозгового штурма, и при индивидуальной работе RDE существенно улучшает процесс. Как? Просто *отделив создание идеи от ее оценки* и обеспечив жесткие объективные исходные параметры для каждой отдельной позиции в списке. Бизнес любит исходные данные о процессах и продукции. Существует множество статей о многочисленных идеях, возникших на собраниях¹. *Нет лишь формализованной системы, которая на самом деле генерировала бы идеи.* Эту систему обеспечивает RDE. Давайте посмотрим на «учебный лагерь для новобранцев», который тестирует творческие идеи и выявляет их эффективность, а затем вносит актуальные аспекты в базу данных для дальнейшего применения.

Попытаемся продвинуться еще на один шаг. Поскольку RDE комбинирует и подбирает идеи на фазе тестирования, почему бы не смешать и не подобрать несопоставимые идеи *систематично из различных категорий продуктов* и не создать машину для изобретений на службе у инноваций²?

Вскоре после начала нового тысячелетия нас неожиданно вовлекли в серию дискуссий на тему создания базы данных потребительского мышления для понимания тенденций в области инноваций. Начали обсуждение с продуктов питания, возможно, потому что в пищевой промышленности дела идут относительно медленно. Тема обозначалась следующим образом: «Что делает продукты вкусными и желанными». Основной вопрос заключался в том, сможем ли мы создать базу данных человеческого мышления касательно идей о продуктах с описаниями

¹ R. G. Cooper (Р. Г. Купер), *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch.*, 3rd ed. (Cambridge, MA: Perseus Books, 2001).

² Идея подобного формализованного комбинирования и совмещения несопоставимых идей из различных сфер была представлена Г. Р. Москвицем в середине 1990-х годов в книге «Consumer Testing and Evaluation of Personal Care Products», Нью-Йорк, Marcel Dekker, с. 430 в разделе «Creating a truly new product or category». Темой обсуждения стал уход за полостью рта. В то время развитие RDE было недостаточным, чтобы упростить процесс. С тех пор он превратился в формальную, легкую в применении систему. См. главу 6 этой книги.

самых товаров, фирменных названий, эмоциональной удовлетворенности потребителей и т. д.

Предварительные переговоры с McCormick & Company, Inc. привели к созданию одной из первых систематических баз данных потребительского мышления с использованием RDE, которая была названа «Crave it!» («Хочу это!»). Когда планировали исследования, возникла идея создать базу данных и возвращаться к исследованиям с применением RDE каждые несколько лет, чтобы отследить, что думают потребители о еде и вопросах, связанных с ней. От всех предыдущих попыток исследование «Crave it!» отличали четыре особенности¹:

1. **Глубина результатов** – база данных использовала экспериментальный дизайн, чтобы понять алгебру потребительского мышления, а также классификационные вопросники, чтобы определить, как потребители описывают себя сами.
2. **Набор тем** – база данных включила в себя самые разнообразные темы: от описаний продуктов до эмоций, ситуаций потребления, брендов и укрепления здоровья.
3. **Набор продуктов** – в первой базе данных «Crave it!» содержалось 30 различных продуктов с полными, крупномасштабными исследованиями каждого из них. В известном смысле, это было *мега-исследование RDE*.
4. **Совместимость** – насколько это было возможно, индивидуальные исследования проводились параллельно друг другу. Параллельность делает нас сильнее, показывая, как покупатели реагируют на одно и то же сообщение в зависимости от продукта.

База данных «Crave it!» была одной из первых. Мы с партнерами из U&I Group, Нью-Джерси, организовали компанию It! Ventures, Ltd., а также вместе создали многочисленные базы данных для безалкогольных напитков («Drink It!» – «Выпей это!»), фастфуда («Grab It!» – «Хватай это!»), полезных для здоровья продуктов/напитков («Healthy you!» – «Оздорови себя!»), страхования («Protect It!» – «Защити это!»), благотворительных пожертвований и некоммерческих организаций («Give It!» – «Дай это!») и даже ситуаций, провоцирующих беспокойство, и государственной политики («Deal With It!» – «Справься с этим!»). Как видите, баз довольно много, но все они хорошо управляются и легки в применении благодаря принципам RDE.

Для демонстрации возьмем опыт совершения покупок. По очевидным причинам, мы назвали эту ориентированную на совершение покупок базу данных «Buy It!». База создавалась при поддержке и под руководством Школы бизнеса Келли Университета штата Индиана.

¹ J. Beckley (Дж. Бекли), H. R. Moskowitz (Г. Р. Москович), “Databasing the Consumer Mind: The Crave It!, Drink It!, Buy It!, and Healthy You! Databases.” In Proceedings of Annual Meeting of Institute of Food Technologists, Anaheim, CA, 2002.

Скажем пару слов о создании подобных баз данных. Любые ограничения всегда становятся более понятными в письменном виде. Мы можем обманывать себя тем, что много знаем, но когда приходит время зафиксировать эти знания на бумаге, часто осознаем, как они незначительны или, по крайней мере, как неорганизованны и неструктурированы. Мы пережили этот шок, когда начали применять методику RDE на опыте совершения покупок и еды. Стало ясно, что мы можем легко создать одно исследование RDE по покупкам (скажем, телевизора), но просто умрем со скуки, формируя 30 параллельных баз данных с одинаковой структурой по 30 темам. Нам пришлось думать, что могло стать корзиной идей. Что общего было в покупках? Попытки удовлетворить требования RDE к параллельному дизайну для базы данных обострила наши умы. Такой же опыт был приобретен годом ранее с базой данных «Crave It!». Что же случилось с базовой корзиной идей? Подгоняя ее к 30 различным продуктам и напиткам, нам пришлось глубже задуматься о том, как общаться с покупателями – участниками этих исследований. Что бы мы могли сказать об оливках, коле и картофеле фри, позволяющее сравнить эти продукты, найти смысл в огромном количестве данных и прийти к реальному развитию и действиям на рынке?

Первое открытие при разработке базы данных – жизненно важно привлекать экспертов в соответствующих областях. Для исследования нужен большой объем специализированных знаний, а универсалист с этим, скорее всего, не справится на должном уровне.

Второе открытие – сначала подбор элементов для 30 различных исследований может показаться сложным, но одна уловка меняет всю картину. В начале проекта по созданию базы данных сделайте шаблон, определяющий, о чем должен сообщать элемент. Используйте шаблон как руководство по правильной подстановке элементов в общую структуру. Вы это увидите позже, когда мы будем говорить о логическом обосновании элементов.

Третьим и, возможно, самым важным открытием было то, что базы надо просто сделать. Понятно, что идеала сразу не получится. Поиск информации посредством баз данных никогда не бывает идеальным. Во время исполнения проекта, собирая данные, мы испытывали тревогу, а при анализе результатов – наслаждение. Данные открыли модели, которые помогли разработчикам, маркетологам и мерчендайзерам по-новому понять мышление покупателя, определить тенденции и найти новые возможности. Эти данные также удовлетворили громадное любопытство в том, какие идеи и фирменные названия были наиболее эффективны и, что так же важно, какие из них не срабатывали. Всегда оценивайте, насколько вам любопытно знать, как поживает ваш бренд.

База данных «Buy It!»

Нынешняя экономика предоставляет нам слишком много возможностей выбора, поэтому профессора маркетинга из Школы бизнеса Келли, компании Moscovitz Jacobs Inc., а также компании It! Ventures, Ltd. (специализирующиеся по подобным базам) объединились для создания революционной базы данных для мерчендайзеров, маркетологов и разработчиков. Цель была проста – создать базу данных мышления потребителей с возможностью поиска и использованием RDE для анализа идей.

Мы разработали простую и эффективную базу данных и метод их получения на основе следующих критериев:

- 1. **Ассортимент и виды товаров** – мы выбрали для этой базы 30 различных продуктов (табл. 8.1). Необходимо было исследовать широкий ассортимент товаров, которые можно найти в супермаркетах и магазинах готовой одежды. Мы также очень хотели получить наибольший охват: товары для дома, личного потребления, дорогие товары.

Таблица 8.1. Ассортимент и виды товаров для базы данных «Buy It!»

Товары для дома	Товары личного потребления	Дорогие товары
Тостер	Купальный костюм	Автомобиль
Блендер	Сандалии	Телевизор
Посуда	Ботинки	Холодильник
Полотенца	Деловой костюм	Диван
Простыни	Галстуки	Газонокосилка
Стаканы	Солнцезащитные очки	Шины
Скатерти и салфетки	Ручки	Стиральная машина/сушилка
Свечи	Тренажеры	
Электродрель	Писчая бумага	
Декоративные подушки	Подарок новорожденному	
Портьеры и занавеси		
Лампы		

- 2. **Ассортимент и виды элементов** – в табл. 8.2 можно увидеть различные корзины идей и примеры для одного товара – тостера. Элементы можно использовать, когда они описаны языком, на котором обычно говорят люди, рассказывая, как они покупают продукты или ищут о них информацию. Кроме того, рассуждая о чувствах покупателя, мы расширяем фокус за пределы продукта или ситуации, в раздел эмоций. Разработчику базы данных не надо останавливаться на этом. База данных становится точкой отсчета для дальнейших испытаний с качественными и основанными на наблюдениях исследованиями, а это насущный хлеб для специалистов, изучающих потребителя.

Таблица 8.2. Примеры корзин идей, логического обоснования элементов и фактических элементов в базе данных «Ву! It!» для одного из 30 продуктов – электрического тостера (неполный список)

Логическое обоснование элементов	Текстовый элемент – тостер
<i>Корзина 1. Дизайн магазина/Фактическое месторасположение</i>	
Свойство включает... все, что вам надо для...	У нас есть каталоги с тостерами, кухонными комбайнами, соковыжималками и профессиональным оборудованием... тостеры страница за страницей
Большой выбор из... чем вы пользуетесь сегодня	Через Интернет или в магазине... большой выбор среди популярных сегодня моделей и видов
<i>Корзина 2. Выбор товара/Ценовая политика</i>	
Множество... в вашем стиле... легко найти то, что вы хотите, попробуйте это сделать сейчас... это принесет вам удовольствие	Цена – ТО ЧТО НАДО... ПОСТОЯННО И НЕИЗМЕННО
Покупка за один заход... огромный выбор... бренды, цвета, размеры	Начните с волнением, уйдите счастливыми... потратьте столько, сколько это действительно стоит
<i>Корзина 3. Целевой покупатель/Эмоции</i>	
Позволяет быстро сделать покупки	Позволяет быстро сделать покупки
Входите с волнением... уходите счастливыми, даже если вы потратили много денег	Покупка за один заход... богатый выбор, множество брендов, цветов и размеров

3. Сбор данных от различных групп потребителей – неэффективно приглашать участников на 30 разных исследований. Что будет, если мы пришлем желающему участнику не то приглашение – например, на оценку продукта, которым он даже не пользуется?

Давайте подойдем к процессу с другой стороны и дадим участнику самому выбрать исследование, которое больше всего его интересует. Такая стратегия быстро построит нашу базу данных при помощи действительно заинтересованных в проекте участников. Участник щелкает по ссылке в полученном по электронной почте приглашении, идет на «стенд» со списком различных тем и выбирает тему опроса, наиболее для себя интересную. Затем он проходит стандартный опрос RDE, сначала оценивая систематически изменяющиеся варианты, а потом заполняя свой опросный лист.

Учимся на базе данных: как можно применить полученные знания

Ключевой момент при принятии значимых решений в бизнесе – знать, чего конкретно мы хотим. Бизнес сегодня имеет доступ к большому объему знаний, чем может использовать. На самом деле, лучшее описание

этого явления – «информация их затопила». Проблема в том, как организовать информацию – от данных к знаниям, от знаний – к пониманию, от понимания – к действию.

Мы можем посвятить всю книгу результатам, полученным только благодаря базе данных «Buy It!», но это не соответствует цели нашего обзора «верхнего уровня». Давайте посмотрим на основные моменты, предвосхищая каждый вопросом, который мог бы задать маркетолог, а затем увидим, что нам предоставит база данных «Buy It!»¹.

Вопрос 1: какой «двигатель» продаж действительно важен?

Какие товары действительно интересны покупателям и, что не менее важно, есть ли у различных продуктов общие черты? Или правила меняются

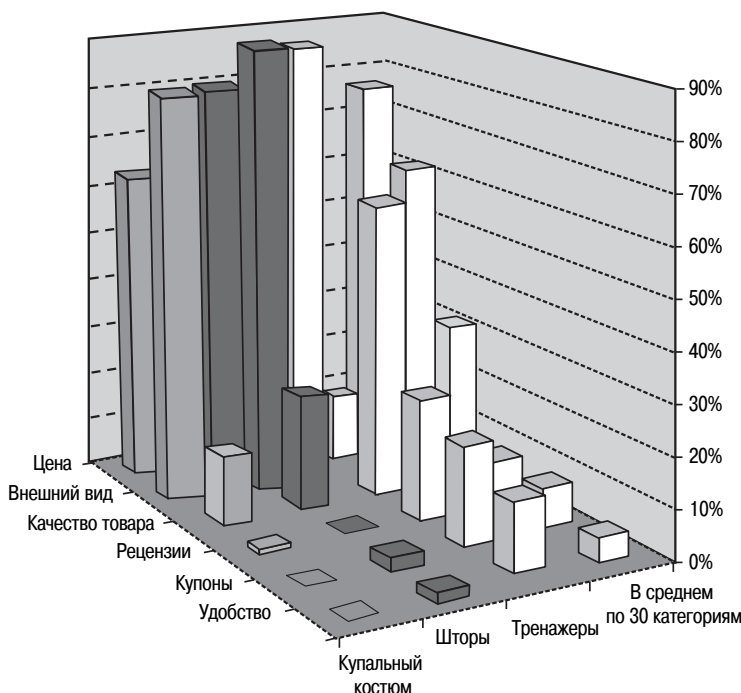


Рис. 8.1. Процент участников, посчитавших критерий важным при принятии решения о покупке. Среди различных товарных категорий существует огромное количество вариаций (неполные данные)

¹ Н. Ashman (Г. Эшман), S. Rabino (С. Рабино), D. Minkus-McKenna (Д. Минкус-Маккенна), and H. R. Moskowitz (Г. Р. Москович), “The Shopper’s Mind: What Communications Are Needed to Create a ‘Destination Shopping’ Experience? In *Proceedings of the ESOMAR Conference*, “Retailing/Category Management: Linking Consumer Insights to In-Store Implementation.” Dublin, Ireland, 2.

так, что для одних продуктов они важны, а для других абсолютно неуместны? Давайте посмотрим, что потребители считают важным для совершенно разных продуктов – тренажеров, занавесей и купальных костюмов (рис. 8.1).

Мы видим, что наиболее часто упоминается *цена*. Но появляются и другие критерии. Цену почти всегда упоминают как ключевой момент для тренажеров, но только две трети участников считают ее важной для купального костюма. Применение на практике: покупатель будет внимательно приглядываться к цене при покупке тренажера и придет в магазин, заранее вооружившись большим количеством информации. Продавцу лучше быть подготовленным. Для одежды, возможно, знание цены менее важно. По крайней мере, этого можно ожидать.

Качество товара – другой интересный ведущий элемент продаж. Для купальников, например, оно не является определяющим фактором, однако уместно говорить о качестве тренажеров. Шторы находятся посередине, но и для них качество не столь важно. Однако, как говорят в рекламных роликах, «Подожди, мы еще не все сказали».

Вопрос 2: если я упомяну «самообслуживание», будет ли оно трактоваться одинаково среди различных товаров?

Сегодня самообслуживание действует повсюду. Даже главные источники разведанных о рынке и бизнесе находятся на самообслуживании¹. Поскольку компании сферы услуг контролируют стоимость услуг, ключевой метод снизить расходы – заставить покупателя работать самостоятельно. Будет ли сам покупатель брать себе еду в ресторане или расплачиваться на кассе в супермаркете?

Элемент самообслуживания (рис. 8.2) был описан следующим образом: «Самообслуживание – никто не станет путаться у вас под ногами и не будет вас задерживать». Это нейтральное выражение выбрали, поскольку оно хорошо подходит ко всем 30 товарным категориям. *Помните: чтобы база данных стала действительно полезной, одна и та же идея должна быть применима к различным товарам.*

Вы увидите, в каких областях эта фраза эффективна, оцените, как она воспринимается мужчинами и женщинами. Вы поймете, как геномика мышления использует RDE для создания *базы данных языка маркетинга и торговли*. На рис. 8.2 продавцу демонстрируется, что самообслуживание подходит для некоторых дешевых и не требующих участия продавца товарных категорий, например носков, ручек и солнцезащитных очков. Выясняется также, что при покупке товаров, требующих активного участия продавца, например шин и газонокосилок, женщины требуют больше внимания.

¹ Например, www.marketresearch.com, агрегатор мировых разведанных по бизнесу.

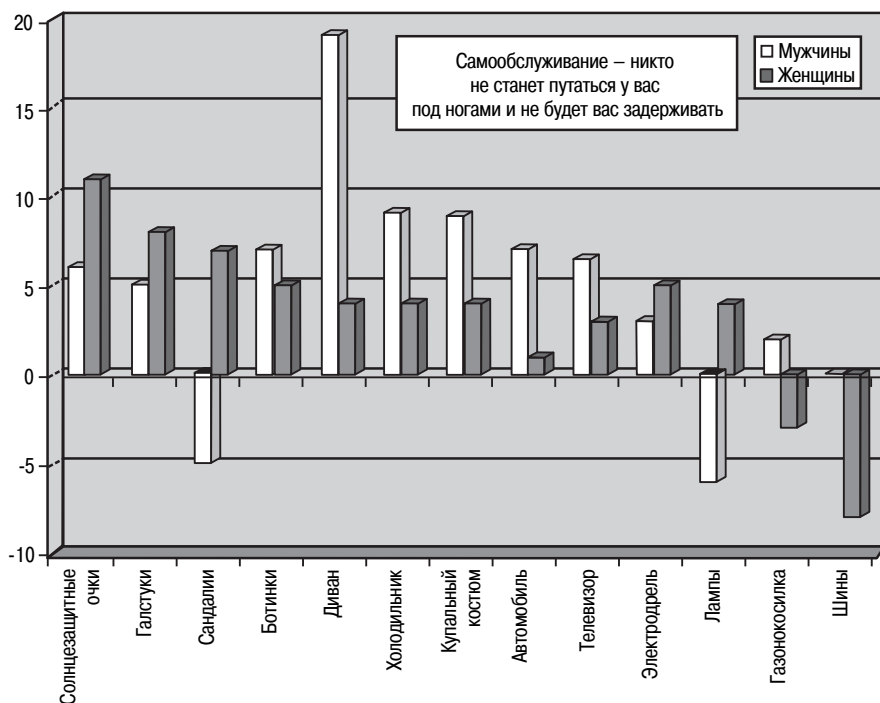


Рис. 8.2. Эффективность идеи самообслуживания среди различных товаров для мужчин и женщин. На оси У показана полезность идеи с точки зрения покупателя. Так бы увеличилось количество заинтересованных в покупке, если бы элемент (самообслуживание) был в сообщении (неполные данные; список товаров, классифицированных всеми участниками опроса)

Таким же образом можно провести маркетинговый и мерчендайзинговый анализ другой фразы: «Предлагаем МНОГОЕ по рекомендованной розничной цене». И снова мы увидим разницу в зависимости от продукта, но модель будет уже не столь понятна. Зависимость спроса от цены высока для некоторых неродственных товаров: солнцезащитных очков, холодильников и посуды. Наибольшая разница в ответах наблюдается среди респондентов разных полов (рис. 8.3).

Какая здесь прибыль для бизнеса? Все очень просто – RDE дает возможность создать базу данных, которую сможет использовать любой маркетолог и мерчендайзер, чтобы проанализировать эффективность того или иного элемента. Все ли покрывает такой специфический набор элементов? Нет. Но, не проследив действительные результаты применения подобной базы данных, мы (и большинство маркетологов и мерчендайзеров) не сможем с уверенностью сказать, что будет работать, а что нет. RDE предоставляет нам инструмент создания такой базы данных для большинства областей, где темы, товарные категории и главные проблемы могут быть пронумерованы и структурированы.

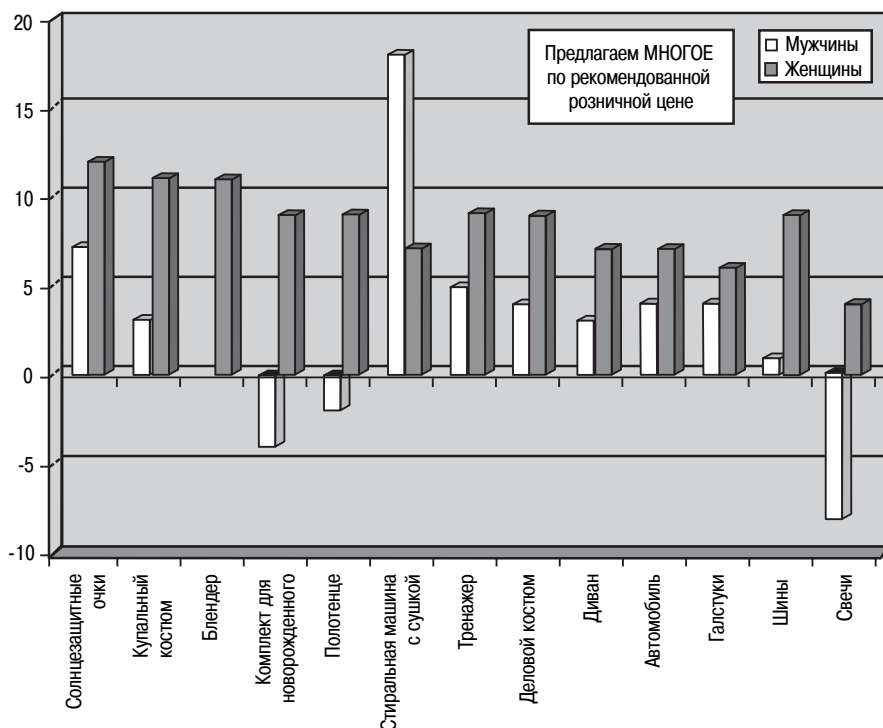


Рис. 8.3. Как работает фраза о большом количестве товаров по розничной цене, предложенной производителем, среди различных товаров для мужчин и женщин. На оси У показана полезность идеи с точки зрения покупателя. Так бы увеличилось количество заинтересованных в покупке, если бы данный элемент был в сообщении (неполные данные; список товаров, классифицированных всеми участниками опроса)

Вопрос 3: мы знаем, что люди покупают по-разному; есть ли различные типы мышления? Если да, одинаковы ли они при покупке всех товаров?

Одна из основных идей этой книги (и, в частности, RDE) – наличие среди потребителей людей с разными типами мышления. Эти группы по-разному смотрят на мир, у них в корне отличаются реакции на концептуальные элементы теста, и информация о подобных различиях дает возможность максимально увеличить привлекательность товара. Мы находим необходимые сегменты, анализируя образцы реакций на различные элементы. У людей, одинаково реагирующих на одно и то же сообщение, похожие реакции, им нравятся и не нравятся одни и те же сообщения RDE.

Что можно сказать о 30 исследованиях, элементы которых разнятся от товара к товару? Первый вопрос: найдутся ли вообще концептуальные сегменты? Отличаются ли люди тем, что они думают о покупках? Судя

по тому, что мы уже видели, ответом с большой долей вероятности будет «да». Но пока остановимся на этом и просто применим RDE, чтобы понять, что нужно изменить для конкретных продуктов или рекламных сообщений.

Давайте немного напряжемся и поищем «по-настоящему прекрасную идею»: *найдем ли мы одинаковые сегменты для различных товаров?* Если найдем, то база данных более чем окупит себя, став Розеттским камнем для понимания реакций потребителя на возможность совершить покупку. Когда мы повторно найдем такие же группы среди различных товаров, у маркетологов и мерчендайзеров появятся новые инструкции относительно того, что надо говорить и делать, рекламируя и представляя продукт. Обнаружение одинаковых сегментов в товарах означает, что мы спокойно можем принять общий организационный подход к разработке, маркетингу и продаже совокупности продуктов, связанных и не связанных между собой. Вместо того чтобы потеряться в мелочах, разработчик, маркетолог и мерчендайзер могут применять *общие правила* для решения специфических проблем. Проще работать с *правилами*, а не с бесконечными абстрактными примерами.

Давайте посмотрим, что говорят данные. Изучая модели реакций из исследования в исследование, по каждому из 30 товаров, и следуя процедуре сегментации, мы поняли, что база данных «Buy It!» предлагает три *общие модели*. Нужно помнить, что участники опроса для базы данных могли и не догадываться, что по их реакциям мы можем поместить их в различные сегменты. Но мы это сделали. И увидели три всеобъемлющие группы покупателей, представленные в табл. 8.3. Мы характеризуем покупателя конкретными элементами или сообщениями в концепциях теста, которые его стимулируют. Мы знаем, на что он реагирует, определяем данного покупателя (слева) и формулируем предположения о нем (справа).

Таблица 8.3. Три сегмента покупателей среди 30 продуктов в проекте «Buy It!» и несколько предположений о них

Сегмент	Предположение
Легко делают покупки – любят покупать и хотят сервиса, наличия, легкости в использовании и цены. Общая обстановка в магазине их мало интересует	Эта группа активно ищет помощи, чтобы развлечь своих детей и супругов
Увлечены товаром – любят покупать, хотят стиля и разнообразия. На них действует обстановка в магазине, и они предпочитают, чтобы она отражала их интерес к стилю. Некоторые готовы заплатить чуть больше за лучшую обстановку в магазине и опыт совершения покупки	Эта группа сильно увлечена продуктом, они не знают, что происходит с их детьми и супругами до тех пор, пока не случится несчастье
Чувствительные к цене/обслуживанию – любят покупать и не нарадуются, когда находят хорошую цену или товары по сниженным ценам. Им не интересна обстановка в магазине	Этой группе интересно найти товар по сниженной цене. Они привлекут помощников, чтобы найти его

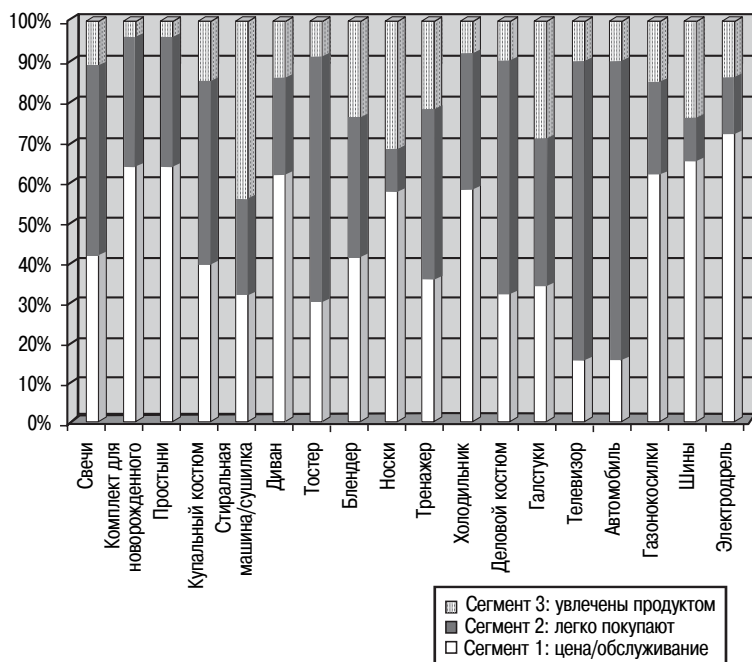


Рис. 8.4. Распределение сегментов по каждому продукту (неполные данные)

На рис. 8.4 показано распределение респондентов по сегментам в некоторых проектах «Buy It!». Ясно, что сегменты существуют в разных совокупностях и распределены по-разному, в зависимости от продукта.

Знание того, *что сказать, как сказать и кому сказать*, может быть чрезвычайно важным. Обладая таким знанием, мы можем найти правильное сообщение для потребителя в любой категории, как показано в табл. 8.4 про электродрель. Сегменту «цена/обслуживание» лучше говорить о правильной цене, и этим сообщением мы всегда попадем точно в цель. Сегменту, в котором легко покупают, напротив, необходимо сообщать об обслуживании в магазине при покупке (упаковка, отгрузка и т. п.). Наконец, сегменту респондентов, увлеченных товаром, выгодно говорить об инструментах дизайна и магазинах для любителей делать все своими руками. Эти сообщения могут резко повысить привлекательность тех или иных товаров.

Еще один важный сопряженный вопрос – знание того, к какому сегменту принадлежит будущий покупатель. Эта тема сама по себе является причиной для отдельного исследования. Как при встрече с потенциальным покупателем маркетолог определит, к какому сегменту принадлежит этот человек? По самому простому сценарию можно скомпоновать оптимальные сообщения для каждого сегмента (например, поместив их в разных местах магазина, каталога и т. п.), а не использовать одно

предложение, оптимизированное для всех. Ясно, что если маркетолог сможет распознать соответствующий сегмент, ему будет легко выбрать сообщение, обеспечивающее прорыв, а также продукт, который порадует покупателя. Дополнительная информация по заданию для исследования доступна в разных источниках¹.

Таблица 8.4. Ключевые факторы для электродрелей. Каждый сегмент настроен на разные сообщения

	Итого	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Размер базы	126	91	15	19
Константа	33	33	26	38
<i>Сегмент 1. Чувствительные к цене/обслуживанию</i>				
В таких магазинах, как Lowe's, Home Depot или Menard's	11	12	2	13
Цена ИМЕННО ТА... ВСЕ ВРЕМЯ	8	12	3	–8
Электродрели подобраны, чтобы соответствовать вашей работе или стилю «сделай сам!», стилю жизни и личности... попробуйте в свободное время				
Простой, легкий шопинг... без преград	6	10	–10	4
Готовый помочь персонал, не опекающий... обслуживание персонализировано, но вы не чувствуете, что вами пользуются!	6	8	2	–4
<i>Сегмент 2. Покупают с легкостью</i>				
Предлагается доступная упаковка и подарочная упаковка для вашей электродрели	–9	–11	13	–13
Сеть магазинов повсеместно... купите электродрель везде	2	1	13	1
Купите в нашем интернет-магазине любую дрель, какую вы себе только можете представить... плюс все аксессуары, которые вы захотите	2	4	12	–12
Продавцы в магазине такие же, как вы... у кого еще будет время понять ваши нужды!	2	4	10	–12
В Интернете или в магазине... большой выбор среди самых популярных сегодня моделей	0	0	9	–9

¹ W. R. Klecka (В. Р. Клека), "Discriminant Analysis," In Quantitative Applications in the Social Sciences Series (19) (1980): 7–19; Howard R. Moskowitz (Говард Р. Москович), Sebastiano Porretta (Себастиано Попперта), and Matthias Silcher (Маттиас Силчер), "Concept Research," In Food Product Design and Development (Ames, IO: Blackwell Publishing, 2005).

Таблица 8.4 (окончание)

	Итого	Сег- мент 1	Сег- мент 2	Сег- мент 3
<i>Сегмент 3. Увлечены продуктом</i>				
В Sears Brand Central	4	1	5	16
В таких магазинах, как Lowe's, Home Depot или Menard's	11	12	2	13
В местном хозяйственном магазине	4	5	-15	12
В таких магазинах, как Wal-Mart, Kmart или Target	8	8	4	11
Инструменты для дизайнеров с набором дополнительных насадок	1	-2	5	8

Что делает чизкейк желанным. Как проект «Crave It!» определяет наши вкусы

Давайте перейдем из универмага и магазина готовой одежды в гостиную. Мы будем говорить о самом восхитительном в природе предмете (по крайней мере, для некоторых) – о чизкейке. Все, кто любят чизкейки, знают, что этот деликатес можно найти во множестве соблазнительных вариантов. Семейный ресторан Cheesecake Factory выпускает более двух дюжин разновидностей этого замечательного пирога. Если захотите, в вашем чизкейке будет печенье «Oreo», а для тех, кто не может определиться, есть чизкейк месяца, который вам доставят домой (заказать его можно только через Интернет). Только от описаний некоторых предложений Cheesecake Factory, приведенных ниже, у вас потекут слюнки:

Чизкейк «Оригинальный» с восхитительной пикантной тыквенной начинкой, запеченный в галетных крошках и украшенный розочками из взбитых сливок. Лучше самого лучшего тыквенного пирога!

Шоколадный чизкейк «Godiva» без муки: шоколадное пирожное «Godiva» без муки, залитое слоем шоколада «Godiva», с кусочками молочного шоколада «Godiva», украшенное сверху слоем шоколадного мусса «Godiva».

Осуществляя проекты «Crave It!», мы довольно быстро поняли, что некоторые продукты просто более популярны, чем другие. Неудивительно, что изучение шоколада было самым популярным, в нем принимали участие более 500 человек. Люди любят шоколад. У пиццы и мороженого лишь две трети его популярности, за ними идут содержащие кофеин близнецы: кофе и кола. Чизкейки и бифштексы привязаны к третьему месту. Кроме чизкейков, есть еще много популярных продуктов. Думаете, булочки с корицей, картофельные чипсы и куриное мясо будут желанными? Не более чизкейков. Другим интересным

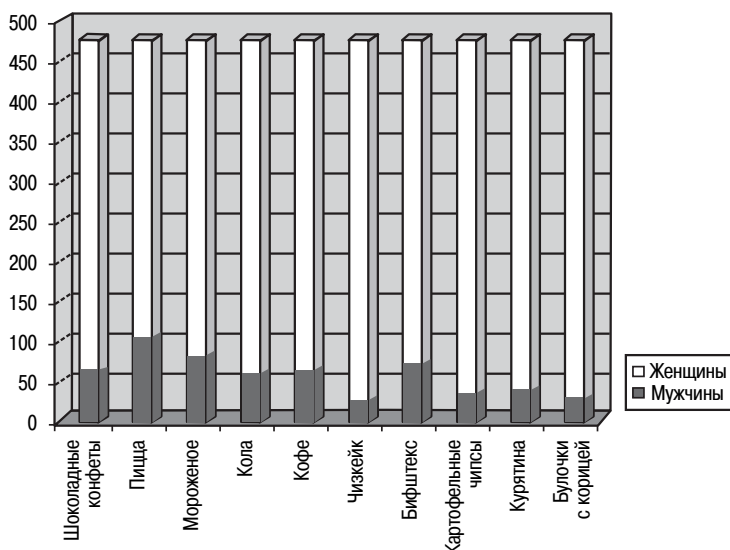


Рис. 8.5. Количество участников в 10 из 30 баз данных «Crave It!».

Большинство считают, что продукты действительно более интересны и их чаще выбирают

открытием стало то, что пристрастия мужчин и женщин отличаются (удивительно!), однако предмет этих отличий имеет большой смысл. Женщины предпочитают шоколадные конфеты – более четырех пятых участниц по базам данных о шоколадных конфетах. Мужчины отдают свои предпочтения бифштексам – почти половина участников. А чизкейки? Здесь тоже нет ничего удивительного: чизкейки любят женщины. Цифры приведены на рис. 8.5

Настоящий лидер сразу виден из результатов по отдельным элементам (табл. 8.5). То же самое мы наблюдали и в базе «Buy It!». Важная мысль – описания продуктов. *Это не бренд, не уверенность в здоровье и качестве, это еда сама по себе!* Просто посмотрите на те идеи, которые нравятся 172 участникам (первая колонка, помеченная «Итого»). Попадают в цель слова, которые описывают продукт. Вы не получите много преимуществ от фразы типа «На улице холодно, а чизкейк – уютный и аппетитный». Эта фраза имеет незначительную полезность (+3), то есть всего 3% участников изменили бы свое мнение с «ОК» на «Хочу» при ее применении. Вы бы гораздо более существенно увеличили количество попаданий, описав чизкейк так, как он может быть описан в меню ресторана. Вот каким языком можно привлечь покупателя: «Чизкейк с малиновым кремом, кусочками белого шоколада, запеченный с хрустящей корочкой, украшенный орехами pekan». В таком случае вы переместитесь от жалких (+3) до внушительных (+19), и это значит, что один из пяти опрошенных изменит свое решение с «ОК» на «Хочу».

Таблица 8.5. Ключевые факторы для чизкейка по трем сегментам из базы данных «Crave It». Самое главное содержится в трех сегментах

	Итого	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Размер базы	172	36	88	48
Константа	41	55	32	45
<i>Ключевой фактор для Сегмента 1. Мечтатели</i>				
На улице холодно, а чизкейк – уютный и аппетитный	3	11	6	–8
<i>Ключевые факторы для Сегмента 2. Внимательные</i>				
Чизкейк с малиновым кремом, кусочками белого шоколада, запеченный с хрустящей корочкой, украшенный орехами pekan	19	–38	42	20
Кусочки чизкейка с толстым слоем начинки, тягучим соусом, рублеными орехами и тонкими ломтиками свежих фруктов	14	–27	35	5
Плотный чизкейк, перемешанный с лентами шоколадной крошки и в шоколадной глазури... подается с малиновым сиропом на тарелке	18	–20	35	17
<i>Ключевые факторы для Сегмента 3. Классики</i>				
Чизкейк с гладкой поверхностью, легкий аромат, взбитая, сметанообразная структура, галетная крошка	16	–3	15	32
Чизкейк такой сдобный, что медленно тает и источает тонкий аромат	17	8	17	25
Настоящий чизкейк, сделанный из яиц, сливочного сыра, сахара, ванилина и лимонного сока	11	4	7	23
Чизкейк с малиновым кремом, кусочками белого шоколада, запеченный с хрустящей корочкой, украшенный орехами pekan	19	–38	42	20

Эти данные подтверждаются последними интересными изменениями, внедренными компанией Kentucky Fried Chicken. Стремясь попасть на гребень волны здоровой пищи, в Kentucky Fried Chicken изменили не только меню (хотя и минимально), но и название компании. Очевидно, они думали, что, убрав слово «жареный» (fried) из названия своего предприятия, смогут привлечь потребителей здоровой пищи. Компания использовала массированную маркетинговую кампанию для продвижения своей более «здоровой» пищи под брендом KFC. К несчастью для KFC, покупатели не стали покупать на обман. Кроме потери преданных постоянных покупателей, привыкших к хорошо зажаренным деликатесам – вкусу, а не здоровью, компания потеряла и возможных покупателей, которых смогла



Рис. 8.6. Чизкейк для сегмента внимательных

бы завоевать в конкурентной борьбе. Недавно компания объявила, что возвращает себе название Kentucky Fried Chicken¹.

Итак, сама еда и ее описание заставляют людей высказывать свои предпочтения. Даже сообщение о том, что пища нездоровая, не сможет вытеснить желание. Такие «не относящиеся к делу» сообщения надо использовать в дополнение к основному описанию продукта, а не в качестве его замены. Довольно интересный вывод!

Но это не все. Базы данных «It!» создавались как энциклопедия потребителей, чтобы показать, как работает категория продукта и, конечно, суперкатегория пищевых продуктов. Мы вернемся к нашей старой стратегии сегментирования и найдем в ней три сегмента. Могло быть и больше, но от продукта к продукту (и безалкогольным напиткам) мы определяем три неизменных типа мышления:

1. **Мечтатели** – «Опишите мне ситуацию, обстановку и нарисуйте романтическую картину. Я не так уж интересуюсь едой». Тяжело описать продукт для сегмента мечтателей. И нелегко найти этот сегмент. Их среди нас не слишком много – только 36 из 172 участников можно назвать мечтателями.
2. **Внимательные** – опишите продукт, нарисовав словесную картину, и эти люди полюбят продукт. Их около половины всех участников. Не используйте просто слово *чизкейк* – у этого сегмента низкая аддитивная константа (+32), а значит, только один из трех заинтересуется продуктом. Просто используйте правильные слова, и вы превратите 32% в 74%, или три из четырех (32+42). Эти люди действительно увлекаются едой (на рис. 8.6 показан пример исполнения чизкейка, который доставил бы удовольствие данной категории).

¹ Robert Gordman and Armin Brott (Роберт Гордман и Армин Бротт), *The Must-Have Customer: 7 Steps to Winning the Customer You Haven't Got* (New York: Truman Talley Books, 2006).



Рис. 8.7. Чизкейк для классического сегмента

3. **Классики** – просто предложите им традиционный продукт. Классики составляют около четверти всех участников. Им нравится основная идея чизкейка. Около половины из них скажут, что они хотят чизкейк, даже без каких-либо привлекающих слов. Добавьте правильные слова описания того, каким должен быть традиционный чизкейк («Чизкейк с гладкой поверхностью; легкий аромат, взбитая, сметанообразная структура; галетная крошка»), и подключится еще 32%. На рис. 8.7 изображен чизкейк, от которого классический сегмент получит наслаждение.

Подведение итогов: взгляд в будущее

Информация о бизнесе в базах данных – идея не новая. Либо эти базы включают неструктурированную информацию, к которой открыт свободный доступ (как с Lexis/Nexis и поисковыми системами в Интернете), либо это структурированные таблицы данных. Сейчас общепринятой практикой стало пользоваться информацией для помощи в принятии решений или проведения предварительного исследования.

Базы данных «It!» начали демонстрировать (особенно в совершении покупок, а сейчас и во многом другом) то, что практическое применение RDE для создания *уникальной базы данных нового типа* глубже фокусируется на мышлении покупателя. Вместо базы показателей, в которой суммируется информация, полученная из данных по покупкам, направлениям в экономике и т. п., мы показываем, как создать готовую к использованию, простую для понимания и доступную базу данных о типах мышления и использовании информационных сообщений, которые маркетолог может применить для рекламы, развития продукта и торговли.

Какое будущее у такой базы данных? Воспользовавшись RDE, можно с легкостью начать создание множества подобных баз данных, чтобы

сформировать «библиотеку маркетолога». Мы предвидим появление такой библиотеки со множеством различных баз данных, регулярно обновляемых, включающих собрание упомянутых нами результатов RDE, и все это за относительно небольшие деньги. База данных может иметь отношение к одной теме, например совершению покупок, страхованию, впечатлению о фаст-фуде или автомобилях. Каждое исследование в базе данных будет посвящено одному конкретному аспекту. Например, несколько отдельных исследований, посвященных автомобилям, затронут сравнение покупки через Интернет, оборудование демонстрационного зала, тест-драйвы, платежи, дизайн автомобиля, рекламу автомобиля на телевидении и т. д. Каждое из отдельных исследований будет включать экспериментально созданные элементы для понимания алгебры потребительского мышления, а также обширную профильную классификацию. Материал для этих элементов сформируется из каждодневного опыта, деконструкции имеющихся информационных сообщений (см., например, упражнения с электронными изданиями в главе 5) и видения темы в будущем.

Имея в наличии эти базы, авторы предвидят простую¹ цифровую базу данных с возможностью поиска и быстрой оплаты. Эта база, обладая подходящей технологией, сможет оперативно показать, что думают об идеях потребители, что и в какой форме им необходимо сообщать. Мы даже предвидим онлайн-инструменты для изобретения новых идей в этой сфере путем рекомбинации старых идей и личных мыслей в новые композиции, используя подход, описанный в настоящей главе.

Следующий шаг – расширение применения таких объемных библиотек до индивидуализированного маркетинга (или любой другой оптимизации содержания в реальном времени).

Во время поездки в Китай с целью исследования возможностей международного сотрудничества (что означает поиск доступных производственных мощностей и потенциальных рынков) предприниматель Элисон была очарована китайской музыкой и историей. Больше всего ей понравились инструменты «ди» и «пипа». Первый – *простая* бамбуковая флейта с восемью отверстиями. Второй – *сложная* четырехструнная лютяня. Звучание обоих инструментов божественно, несмотря на их существенную разницу. Нужно несколько *ди*, чтобы сыграть разные музыкальные произведения, поскольку один *ди* играет в очень узком диапазоне. Но *ди* очень просто изготовить, и он дешев. Довольно легко научиться играть на *ди*, его можно носить с собой везде! С другой стороны, на *пипе* можно сыграть самую сложную музыку, и это будет прекрасно. Компромисс в том, что необходимо очень-очень долго учиться

¹ В противоположность специальным, подходящим к конкретному случаю, более сложным проектам, которые могли идти по ступеням анализа базы данных и быть более значимыми для крупномасштабных целей.

играть, а сам инструмент – дорогой и хрупкий. Элисон не удивилась, узнав, что когда много лет назад император решил стандартизировать музыкальное многообразие в попытке нести музыку в массы, его выбором, конечно, стал *ди*. Победила простота.

Элисон эта история показалась весьма поучительной. Она была очарована несколькими абсолютно новыми идеями, которые выглядели многообещающе для ее бизнеса. Проблема оказалась в поисках сбыта в совершенно новом сегменте покупателей, о которых Элисон ничего не знала. Она колебалась, выбирая тип RDE, который ей придется использовать. Пригодится ли в данном случае классическое, глубинное исследование с множеством материалов, а также усилий и ресурсов? Или достаточно будет ограничить количество вариантов и использовать более простую, быструю, но ограниченную версию RDE «сделай сам», включив материалы, с которыми она неоднократно работала раньше?

Проблема Элисон заключалась в отсутствии знаний о новых покупателях и новой области продуктов, о которых она думала. У нее не было ни такой роскоши, как время, ни денег для изучения этой сферы, но Элисон оказалась достаточно сообразительной, чтобы понять важность получения знаний о своих покупателях до совершения важных шагов.

Для Элисон решить эту бизнес-проблему было достаточно легко. Как и у китайского императора, победила простота: чтобы запустить процесс, она решила использовать уже собранные базы данных потребительского мышления, сходные с базами данных «It!», описанными в настоящей главе. Элисон сэкономила время и деньги, пропустив несколько занятий в совершенно новой для себя области, – задача пугала своей сложностью, если учесть, что времени отводилось мало, требования у всех покупателей были разными, и она не знала, с чего вообще начать. Элисон многое поняла, просто просмотрев базу данных, которую составили мы. Она, конечно, тщательно перекопает базу данных «It!», собрав множество полезных сведений на книжной полке маркетолога.

Теперь у Элисон довольно хорошее понимание покупательского мышления в этой новой для себя товарной категории. При необходимости она сможет легко провести несколько последовательных RDE-исследований для точной отладки своих идей. Самое важное: *Элисон не нужно начинать с нуля*. В конце концов, мы не удивимся, когда прочтем, что она использует готовые базы данных как плацдарм для приложения собственных усилий. Элисон также преуспеет здесь еще и потому, что теперь она понимает, как наиболее эффективно и быстро разработать месторождение покупательского мышления.

Глава 9

Делаем «товар» из Президента и формируем общественное мнение

Многие политические консультанты согласны, что наличие собаки – возможная предпосылка того, что вы станете будущим президентом. Американцы любят «первых собак» иногда даже больше их обладателей. Собаки – такая же традиция, как бейсбол (от фоксхаундов Вашингтона до принадлежащего Бушу фокстерьера Барни). У двадцати двух президентов США были чистокровные псы, которые разделяли Белый Дом со своими владельцами. У некоторых «первых» собак была даже своя работа – спрингер-спаниель Барбары и Джорджа Г. В. Буша, Милли, стала автором книги¹; бигли Линдона Джонсона снимались для журнала «Life»; эрдельтерьер Малыш, чьим хозяином был Уоррен Г. Гардинг, наблюдал за президентскими совещаниями со своего министерского кресла ручной работы².

Этот короткий рассказ о собаках и президентах приводит нас в сферу, еще более таинственную, чем художественный дизайн, – социальную и политическую жизнь, управляемую мощными политическими гуру, которые пытаются «создать» новые политические фигуры, избегая таких очевидных ошибок, как неpolitкорректные имена собак и многое другое. Какова же роль RDE в этом поистине византийском, иногда нелогичном мире политики? До настоящего момента мы говорили о применении RDE для получения прибыли от товаров, рекламных сообщений или инвестиций. А можно ли в той же системной манере *спроектировать* будущих сенаторов и президентов?

Давайте пойдем дальше и замахнемся на социальные и политические вопросы. *Может* ли и (что еще важнее) *должен* ли RDE найти подходящее место в государственной политике? В некоторых известных случаях адаптивное экспериментирование использовалось для развития

¹ Millie Bush, *Millie's Book: As Dictated to Barbara Bush* (New York: William Morrow & Co., August 1990).

² Пресс-релиз American Kennel Club, 2 августа 2004.

государственной политики¹. Чтобы подчеркнуть разницу между политической наукой и всем остальным миром, существуют даже различные названия для известных терминов. Например, вместо слова *сегментация* политологи используют термины *структуризация предпочтений* и *пиковость с одним максимумом*². Сможет ли планомерный и в чем-то идеалистичный RDE найти убежище в этой крепости? Окажется ли он в состоянии создать собственную нишу в данной области (скажем, науку о прескриптивной государственной политике)?

Для избрания общественного деятеля нужно представить так, чтобы убедить голосующих «купить» именно этого кандидата. Очень важно, что именно сказать людям и как донести нужное сообщение. По существу, общественный деятель сталкивается с заданием, похожим на задания маркетологов, занимающихся кредитными картами и драгоценностями (конструкция сообщения) и электронными изданиями (деконструкция сообщения), но в эту игру вовлечена государственная политика, а не прибыль. Ловкому кандидату нужно постоянно корректировать сообщения в зависимости от геополитической ситуации и специфического места проведения кампании. Похоже на работу по надежной сегментации RDE под политкорректным названием, не правда ли?

Давайте перенесем наше внимание обратно в пределы компании, но будем следить за общественностью. Что скажете о корпоративном PR-менеджере, который работает над сложным и, несомненно, непопулярным сообщением? Можно ли найти способ донести предстоящие тяжелые изменения, которые корпорация планирует применить по отношению к своим работникам, не вызвав среди них паники? Может ли RDE дать правительственным чиновникам необходимый научно обоснованный инструмент, чтобы создаваемые ими документы вызывали у граждан положительные чувства, даже когда они не соответствуют картинке, отраженной в розовых очках Полианны³.

Без дальнейшей суеты мы рассмотрим два примера применения RDE и *vox populi* – гласа народа. Первый пример о торговле президентом как товаром, а второй – попытка правительства общаться с народом в тревожные времена. Даже в этих ситуациях планомерный подход RDE работает и задает нам примечательное направление.

¹ Например, см. J.S. Fishkin, *The Voice of the People: Public Opinion and Democracy* (New Haven, CT: Yale University Press, 1997).

² На практике – часть людей, чьи предпочтения лежат в одной плоскости. См. Cynthia Farrar, James S. Fishkin, Donald P. Green, Christian List, Robert C. Luskin, Elizabeth Levy Paluck “Experimenting with Deliberative Democracy: Effects on Policy Preferences and Social Choice,” *Proceedings of ECPR Conference*, Marburg, Germany, 18–21 September 2003.

³ Героиня рассказов американской детской писательницы Э. Портер (1868–1920), находящаяся причины для радости в самых бедственных ситуациях. – *Примеч. перев.*

Президент как товар

Если бы кандидат в президенты был пищевым продуктом, какие типы покупателей «положили бы его в свои тележки»?

Заголовок этого раздела (в контексте выборов 2004 года) может звучать немного неполиткорректно, но это измененная цитата из статьи в «New York Times», написанной известным обозревателем Джоном Тирни (John Tierney). Тирни описывает эксперименты RDE в политике¹. Тирни назвал эти политические эксперименты «Супермаркет доктора Москowitz» («Dr. Moscowitz's Supermarket»), чтобы подчеркнуть удивительную схожесть между оптимизацией товара и политическими сообщениями. Высказывание Тирни, использованное нами в заголовке, предназначалось Джорджу В. Бушу, но подход RDE применяется независимо от партийной принадлежности.

Избиратели обычно не думают о политических кандидатах как о товаре. Демократическое наследие внушает гражданину чувство гордости и ответственности. Нас еще в средней школе учили, что право избирать государственных должностных лиц путем голосования – одна из основных привилегий граждан. Но здесь, как обычно, вмешивается реальность. На определенной стадии мы понимаем, что для того, чтобы государственное лицо избрали, очень важно знать, чего хочет гражданин, как выразить эти желания и создать подходящую политическую машину для увеличения числа голосов. Если рассуждать в этом ключе, политика не намного отличается от маркетинга товаров и услуг.

А что если думать о президенте или любом другом должностном лице как о товаре широкого потребления? Эта мысль не так уж плоха. Конечно, президента продвигают в средствах массовой информации. Сегодняшние кандидаты в президенты набирают фокус-группы, пытаются понять общественное мнение и, в общем, делают все, чего можно ожидать от ушлого маркетолога. Кандидат ищет *объем* – не объем продаж, а объем голосов. Президент США более или менее похож на дорогостоящий товар, приобретаемый раз в четыре года.

Так почему бы тогда не относиться к президенту как к товару, который должен быть продан, и сделать свое дело? Следующий логический шаг – получить конкретные сообщения RDE, которые кандидат должен

¹ John Tierney, “A Trial Balloon Made of Lead?”, *The New York Times*, 30 мая 2004. Джон Тирни пишет для «The New York Times» с 1990 года. Любопытно, что он придерживается консервативной точки зрения и относит себя к либералам. В течение нескольких лет Тирни писал критические статьи о войне с наркотиками, национальной железнодорожной компании Amtrak и переработке отходов. Его статья «Recycling Is Garbage» (Переработка отходов – это мусор) заслужила сомнительные лавры в журнале «The New York Times Magazine», вызвав наибольшее количество отзывов с негативной реакцией (источник: [http://en.wikipedia.org/wiki/John_Tierney_\(journalist\)](http://en.wikipedia.org/wiki/John_Tierney_(journalist)))).



Рис. 9.1. Несколько отрывков, написанных языком RDE. Это слова Керри, хотя они были немного сокращены до формата простых утвердительных предложений

будет донести до народа, что, по сути, является рекламой. Фактически, если мы обращаемся с кандидатом как с товаром, работа по выбору президента становится чуть легче. Достаточно наблюдать за окружающей средой, определить, какие проблемы наиболее актуальны, дать возможность RDE обнаружить «горячие клавиши», которые привлекут потребителя (интерес избирателя) и представить новые идеи кандидатам. Почему бы и нет? Почему бы не поступать так в малых масштабах (скажем, округах)? При помощи Интернета это будет легко, быстро и доступно. Возможно, даже весело.

В более ранних работах авторов, когда метод RDE начинал интегрироваться с Интернетом, говорилось, что политическая платформа кандидата не должна сильно отличаться от работы RDE для коммерческого сектора¹. Чтобы быть конкретными, давайте посмотрим на президентскую кампанию 2004 года и сосредоточимся на сообщениях, выбранных Джоном Керри и Джорджем Бушем. Что они говорили? Может ли RDE

¹ Howard Moskowitz, Alex Gofman, Prasad Tungaturthy, Madhu Manchaiah, Dorit Cohen, "Research, Politics, and the Web Can Mix. Considerations, Experiences, Trials, Tribulations in Adapting Conjoint Measurement to Optimizing a Political Platform as If It Were a Consumer Product," in *Marketing Research in a .com Environment*, Ed. Richard Brookes (Amsterdam: ESOMAR, 2000): 223–243.

однозначно определить, что им *нужно* было подчеркивать, и попадали ли сообщения в цель в ходе кампании?

Начнем с разбора сообщений Керри в начале кампании. На рис. 9.1 показаны отрывки из речей Керри. Деконструкция всей массы коммуникаций достаточно проста: собираем речи за определенное время и определяем темы и простые цитаты. Пока мы пытаемся следить за словами кандидата, работает контент-анализ и, конечно, тональностью сообщения.

Огромное изобилие характерных для Керри сообщений было сжато до четырех корзин идей по 9 элементов в каждой, чтобы составить репрезентативную выборку из 36 таких элементов. Как вы уже наблюдали в предыдущих главах, элементы автоматически комбинировались экспериментальным образом в 60 различных комбинациях для каждого участника, со специфической комбинацией или концепцией для тестирования, включающей один или ни одного элемента каждой из четырех категорий.

Примечание

Поскольку проект экспериментальный, участники в США были просто выбраны наугад из списка, собранного провайдером. Требовалось, чтобы участники были старше 21 года и являлись гражданами США. Конечно, для получения убедительных и применимых на практике результатов респондентов нужно было выбирать так же, как и для проведения традиционных политических опросов, — из репрезентативного образца. Данные в настоящем разделе должны рассматриваться только как «доказательство концепции».

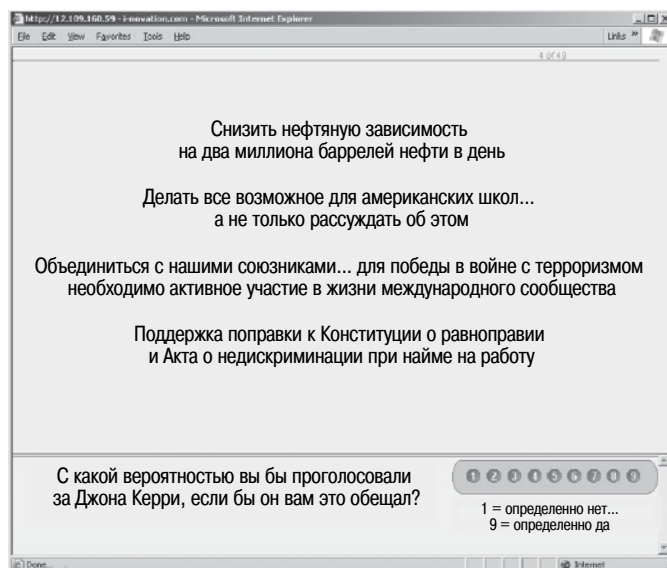


Рис. 9.2. Пример тестовой концепции для Керри, включающей четыре элемента: по одному элементу из каждой корзины

Каждый участник оценивал уникальный набор из 60 концепций (рис. 9.2). Предполагалось, что ни один из респондентов не должен был оценивать повторяющийся стимул, хотя все варианты создавались экспериментальным путем из одного и того же набора (36 элементов). Судя по результатам, картина с президентами не сильно отличается от ситуации с марианадами. В конечном счете, это не имеет значения. И то, и другое могло стать сторонами одной и той же монеты.

На чем Керри нужно было заострить внимание, чтобы стать следующим президентом США

Конечная цель RDE, примененная к политическим кандидатам, – возможность вносить поправки на середине пути. Сегодняшние кандидаты живут в сложном мире, где значимость разных сообщений смещается в зависимости от того, с кем говорит кандидат, а также того, что происходит в мире. Таким образом, неудивительно, что RDE может обеспечить кандидату возможность выбрать сообщение, наиболее важное в настоящий момент.

Давайте посмотрим на результаты *ежемесячного* (третью среду каждого месяца) применения *одного и того же проекта RDE* в течение восьми месяцев до начала выборов 2004 года. Проводить исследования RDE в строго научной манере довольно просто: достаточно иметь готовое задание на компьютере и запускать его раз в месяц каждой группе участников.

Мы сможем хорошо понять, что должен был сказать Керри, увидев значения полезности или воздействия каждой отдельной идеи. Наши участники не знали, что элементы систематически изменялись, они также не знали, что Керри фактически это утверждал. Респондентам показывали различные элементы и спрашивали, проголосовали бы они за кандидата на основании того, что прочитали.

Как вы видели в предыдущих главах, метод регрессивного анализа относится к 36 сообщениям, которые мы использовали в RDE-интервью на ответ участника «Я проголосую за Керри». Если участник давал элементу оценку 7, 8 или 9, мы делали заключение, что данный респондент с большей вероятностью проголосовал бы за Керри на основе представленного элемента. Если же участник давал оценку 1–6, мы делали заключение, что ответ с большей вероятностью был бы «Нет» или «Не уверен». В RDE удобно то, что он использует рейтинг реакций на *конкретные элементы*, что позволяет респондентам не держаться за «Да» или «Нет» при голосовании.

Регрессивный анализ обеспечивает нас базовым показателем (сколько людей из 100 проголосовали бы за Керри, если бы он не говорил ничего) и числом людей из 100, которые проголосовали бы за Керри, если бы он использовал конкретное сообщение во время проведения кампании.

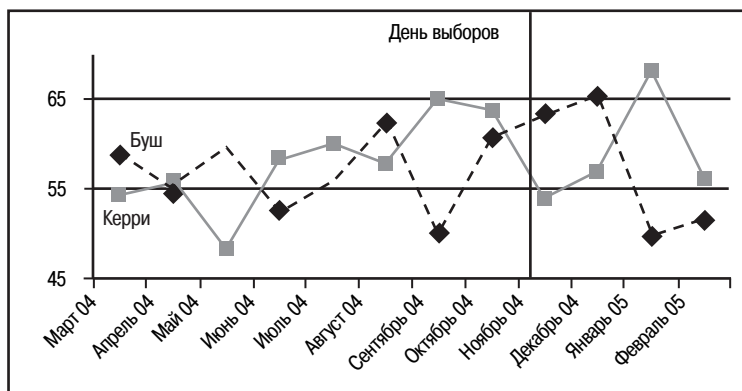


Рис. 9.3. График показывает, как менялась предрасположенность избирателей голосовать за Керри и Буша из месяца в месяц

Полезность иногда может быть отрицательной, если кандидат говорит не то! Итак, сейчас вы увидите, что RDE может сделать, чтобы показать нам мышление избирателя изнутри и силу сообщения для изменения его мнения. В этот раз покупатель – это избиратель, а товар – президент.

Давайте проследим базовую линию интереса к кандидатам каждый месяц, с марта по октябрь 2004 года. На рис. 9.3 данные по обоим кандидатам нанесены на один и тот же график.

Базовая линия Керри начинается с 54 в марте, а это значит, что из респондентов, согласившихся участвовать в эксперименте (544 человека), 54% были предрасположены проголосовать за Керри, даже если бы он ничего больше не говорил. Посмотрев дальше, мы увидим, что к сентябрю и октябрю новые участники (различные наборы участников каждый месяц) все более склонялись голосовать за Керри. Фактически, RDE, примененный к политическим кандидатам, сообщает нам, что избиратель-участник все более утверждает в своем политическом решении.

Переключившись на секунду на другого кандидата, посмотрим на те же результаты у Буша. Мы параллельно изучали, как Джордж Буш использовал свои утверждения, построенные таким же образом из 36 элементов. Когда участник получал письмо по электронной почте, он мог выбирать исследование Буша или Керри. Данные Буша смотрелись не так хорошо. Намерение голосовать за него слегка колебалось, как будто избиратели были неуверенны в своем выборе¹.

¹ Что еще раз подтверждает, что никакой политической опрос, никакой гурӯ от политики или исследование не может дать идеального прогноза. Цель рассмотрения работы RDE в этой главе – не установить предпочтения избирателей, а найти сообщения, которые работали на кандидата.

RDE должен не просто сообщить нам информацию о намерении проголосовать за кандидата – это и так можно сделать, спросив у избирателя: «За кого вы проголосуете?» Для действительно серьезной работы необходимо *посоветовать кандидату, что именно нужно сказать*. Мы получим соответствующие рекомендации, посмотрев, насколько сильно различные сообщения влияют на мнение респондентов. Помните, что мы уже проводили точно такое же исследование до выборов и каждый месяц анализировали результаты.

Количество и изобилие данных RDE может стать непомерным, если мы вспомним о 36 элементах, за каждым из которых велись наблюдения в течение восьми месяцев до выборов (табл. 9.1). Посмотрим, что получилось.

- Самые сильные обращения Керри были акцентированы на здравоохранении, например: «У каждого американца должен быть доступ к такому же плану медико-санитарной помощи, которым уже пользуется президент и члены конгресса». Этот элемент имеет устойчиво высокий балл (между +8 и +11) и действительно попадает точно в цель. Фактически, все три обращения имеют хорошую оценку. Мы можем представить себе, как Керри получает эти результаты от RDE в своем штабе и вытаскивает еще более сильные и эффективные обращения. Конечно, здравоохранение важно и может принести дополнительно до 10% голосов. Керри нужно было продолжать работу по этой теме.
- Слабые обращения Керри расходятся во всем. Даже здравоохранение может быть слабым, если привязать его к СПИДу. Из слабых обращений мы видим, что участники интересуются собственной судьбой, а не серьезными социальными проблемами. Избиратели Керри становятся более заинтересованными, когда видят себя в группе тех, кто получит выгоду от сказанного кандидатом. Никакого излишнего сочувствия к другим.

Таблица 9.1. Работа на кандидата Керри до выборов 2004 года. Сильные обращения выделены цветом. Слабые показаны курсивом

		март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.
	База	544	248	175	150	241	107	75	366
Тема	Константа	54	56	48	58	60	58	65	64
Экономика/ работа	Вернуть 3 млн рабочих мест, потерянных при действующей администрации	4	4	4	9	3	-2	0	5
Здравоохранение	Вернуть страховое обеспечение и гарантировать реальное снижение стоимости лекарств по рецептам для всех американцев	6	10	7	3	7	3	5	5

		март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.
	База	544	248	175	150	241	107	75	366
Тема	Константа	54	56	48	58	60	58	65	64
Здраво- охране- ние	У каждого амери- канца должен быть доступ к такому же плану медико-са- нитарной помощи, которым уже поль- зуется президент и члены конгресса	8	8	11	5	8	8	1	5
Здраво- охране- ние	Сделать здравоох- ранение доступным для каждого аме- риканца	7	8	8	6	9	4	7	4
Окружа- ющая среда	Очистить свалки токсичных отхо- дов, воздух и воду... защитить Аркти- ческий заповедник дикой природы и многие другие места с первоздан- ной природой	2	-2	6	0	1	1	1	4
Женщи- ны	Вступить за пра- ва женщин... честь и достоинство	-1	-1	1	4	-1	-8	-1	-2
Внеш- няя по- литика/ Ирак	Привлечь НАТО, международные войска и ООН для создания стабиль- ного и демократи- ческого Ирака	-1	0	-5	0	-1	-5	-8	-2
Мень- шин- ства/ равно- правие	Поддержать по- правку к Конститу- ции о равноправии и Акт о недискри- минации при найме на работу	1	-5	-4	0	-1	-6	-3	-3
Женщи- ны/биз- нес	Увеличить число предприятий, вла- дельцами которых являются женщи- ны... убрать «стек- лянный потолок», который не позво- ляет им занимать высокие должно- сти	-2	-6	-4	-4	-1	-1	-5	-3

Таблица 9.1 (окончание)

		март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.
	База	544	248	175	150	241	107	75	366
Тема	Константа	54	56	48	58	60	58	65	64
Терроризм/ Ирак	Добиться скорого мира в Ираке... это будет иметь чрезвычайное значение в войне с терроризмом	-2	-4	-3	-6	-4	-6	-3	-3
Здравоохранение/ СПИД	Увеличить финансирование целевых программ помощи людям, у которых СПИД/ВИЧ	-5	-4	0	-6	-7	-6	-3	-4
Здравоохранение/ СПИД	Бороться с эпидемией СПИДа в стране... увеличить финансирование исследований, финансировать поиски вакцины против СПИДа	-1	-2	0	-5	-5	-6	-7	-4
Женщины/ аборты	Защитить право женщин выбирать... у женщин есть право контролировать свое тело и свою жизнь	-2	-3	-1	-1	-5	-11	-3	-5
Образование	Обязательное финансирование государственных школ... без вопросов	-2	-6	-3	-8	-4	-12	-1	-5

Преимущество RDE состоит в том, что в данном случае проводится анализ ответов, которые не предполагают той или иной степени политкорректности, в отличие от прямых опросов или фокус-групп. Участники исследований RDE не могут вычислить, на какой вопрос они будут отвечать, поскольку каждый элемент включает комбинацию обращений. Компьютеризированный инструмент RDE-интервью выдает респондентам огромное количество информации и делает это быстро, заставляя участников реагировать на уровне инстинкта. Затем RDE просто подбирает фрагменты, сортируя результаты и вычисляя, какие вопросы повлияли на мнение участников.

Метод RDE раскрывает схемы на индивидуальном уровне и глубоко проникает в причины ответов отдельных респондентов. Зная это, давайте поищем различные типы мышления избирателей. В конце концов,

президент – товар, а все, о чем мы говорили до этого, показывает, что товары любят по разным причинам, которые соответствуют сегментам потребителей по типу мышления.

Переключившись на Джорджа Буша, мы обнаружим три типа мышления избирателей, которых можно было бы склонить проголосовать за него, применив правильные сообщения. «Эгоцентричные» (так мы назвали первую группу) главным образом хотели облегчения налогов. «Стремящиеся к безопасности» были озабочены проблемой терроризма. «Искателям лучшей жизни» нравилось слышать обещания перестроить большие города, создать новые рабочие места и уменьшить зависимость от иностранной нефти. *Что хорошо в сегментах, так это то, что как только появляются сами сегменты, кандидат точно знает, какие именно сообщения попадают в резонанс с ними.* Так, используя актуальные обращения, RDE направляет кандидата, сначала обеспечивая его необходимыми знаниями, а затем предлагая конкретное сообщение. Неплохо для бизнес-подхода, примененного в социальном секторе.

Некоторые вопросы оказались мудреными даже для избирателей Буша:

- Обещание не сдаваться в Ираке обращено к сегменту «стремящихся к безопасности», но отталкивает другие группы.
- Разговор о защите окружающей среды победил среди «искателей лучшей жизни», но заставил остальных голосовать за Буша менее охотно.
- «Эгоцентричным» не понравилось слушать о льготах в здравоохранении, а другим двум группам понравилось.
- *В целом, однако, эти три группы сходились в подавляющем большинстве ответов.* Проголосовавшие за Буша принадлежали к среднему классу, они стремились сделать карьеру и отреагировали на обещание большего количества денег и безопасности. Ситуация напоминала картину с пиццей. Тот, кто ест один вид пиццы, будет есть и другие виды, кроме тех случаев, когда ему не нравится начинка.

Чтобы определить место Керри в нашем «супермаркете», пользуясь языком Тирни, нам пришлось оставить пиццу в том же ряду, что и замороженные продукты. Когда мы проанализировали ответы избирателей Керри, то увидели что-то похожее на выбор по аромату в случае с потребителями маринадов.

- Некоторым нравятся крепкие чесночные маринады; другие их ненавидят и любят маринованные овощи с легким хрустом. Вы не сможете угодить людям, предлагая всем ничем не выдающийся маринад.
- Общая поддержка Керри была примерно одинаковой с Бушем, но избиратели, которых можно было бы склонить проголосовать за демократов, делились на три радикально противоположные группы.
- Некоторые относились к типу «искателей усовершенствований», чьими приоритетами были реформа образования и новая энергетическая политика.

- Другие оказались «идеалистами», расположения которых можно было добиться обещаниями борьбы с дискриминацией женщин и меньшинств, улучшением здравоохранения, защитой права на аборт и защитой рабочих от корпораций.
- А были еще избиратели, испытывавшие отвращение к проблеме, которые так сильно хотели голосовать за Керри, что ни одно из его предвыборных обещаний не могло еще сильнее укрепить их лояльность. Фактически, конкретика могла уменьшить число его сторонников среди таких избирателей, потому что им не нравились громкие обещания. Противники этих направлений были не столько за Керри, сколько против Буша. Чем больше Керри обещал другим группам, тем больше шансов у него было задеть эту группу избирателей. Для Керри серьезной проблемой стало логически вычислить последовательную стратегию, которая распространялась бы на нужды очень разных людей.

В конце концов, обоим кандидатам было нелегко удержать избирателя в своем лагере. «Бушу приходилось справляться с группой собак, тянувших в одну сторону. Керри же вынужден был работать с кошками»¹, которые отличались разными предпочтениями².

База данных общественного беспокойства: «мышление» государственного сектора

Известно, что государственный сектор медленно принимает новые технологии, хотя социальная наука (как и экологические исследования и менеджмент) знакома с редкими экспериментами в крупном масштабе и относительно длинными сроками. Некоторые эксперименты могут тянуться годами³.

Неудивительным окажется то, что мы волновались и немного нервничали, когда несколько лет назад решили попробовать RDE в социальной политике как более новый и, возможно, лучший способ понять *vox populi*. У нас возникло чувство, что мы напали на след науки, *совмещающей знания и технологию*, которую общественное мнение условно окрестило прескриптивной. Давайте посмотрим, как далеко мы зашли.

Первые годы многообещающего нового тысячелетия, с 2001 по 2006, были полны вызывающими беспокойство событиями, особенно для американцев, а потом и для европейцев, австралийцев, латиноамериканцев – всех и каждого. Эти годы были наводнены серьезными проблемами: от войн до здоровья, экологии и экономики. Список вызывающих

¹ John Tierney, “A Trial Balloon Made of Lead?” , см. ранее.

² Результаты, описанные в данной главе, не были использованы в предвыборных кампаниях кандидатов (насколько это известно авторам).

³ K.N.Lee, “Appraising Adaptive Management”, *Conversation Ecology* 3(2) (1999): 3.

беспокойство проблем начал просто ошеломлять. Объявление двух войн (Афганистан и Ирак) с последующей мощной обратной реакцией по всему миру, постоянное внимание международному терроризму, атипичная пневмония и птичий грипп, глобально повлиявший на потребителей (особенно в Азии), ядерные ракеты в Северной Корее, Иран, угрожающий мировой стабильности, террористы-смертники во всех странах... Если этого недостаточно, прибавьте к списку глобальные изменения климата, разрушительные ураганы, таяние льда в Арктике... И экономика тоже несовершенна: Уолл-стрит и проблемы корпораций, неоплаченные пенсионные отчисления, разрушенное будущее, отсутствие веры в корпоративное правление, гигантский дефицит, созданный правительством США, временные увольнения и аутсорсинг белых и синих воротничков путем привлечения работников из других стран... Все это определяет рождение новой экономики, которая не всегда следует правилам Адама Смита, провоцирует волнения и революционный подъем и является зерном для мельницы методов исследований потребителя.

Люди испытывают беспокойство – это нормальная реакция на угрозу, опасность, неопределенность, или важные ситуации. В норме беспокойство может повысить у некоторых качество исполнения своих должностных обязанностей, мотивацию и продуктивность. Некоторые люди лучше работают под давлением, беспокойство фокусирует их мысли и позволяет достичь того, что должно быть сделано. Однако патологическое беспокойство – совсем другая история, оно чрезмерное, хроническое и обычно мешает исполнять обычные повседневные обязанности. Наш общий уровень тревоги означает, насколько хорошо мы справляемся с последствиями изменений в жизни.

Цена умственной тревоги высока. Американский институт стресса (the American Institute of Stress) сообщает, что ежегодно стресс от работы стоит компаниям США 300 млрд. долларов из-за потери продуктивности, невыходов на работу без уважительной причины, несчастных случаев, текучести кадров, платежей за медицину, суды, страховку и компенсационные выплаты работникам. В других странах ситуация не намного лучше. Стресс приводит к потере более 16 млрд. долларов в год в Канаде, и 7,3 млрд. фунтов стерлингов в Великобритании¹.

Если кто-то хочет найти решение проблемы потерь, связанных со стрессом (или хотя бы как это контролировать), необходимо понять алгебру мышления гражданина. Можно ли показательно обработать эти темы RDE, подходом, который, кажется, находит величайшее применение в мире коммерции? Ответом снова будет «да», если исследователь применит RDE по правилам: как элемент, описывающий ситуации, которые провоцируют беспокойство в мире государственной политики. Давайте проверим, возможно ли применение RDE в государственной политике.

¹ Ravi Tangri *Stress Costs: Stress Cures* (Halifax, Nova Scotia, Canada: Chrysalis, 2003), Marianne McGee Kolbask, Diane Rezendes Khirallah, Michele Lodge. "IT Lifestyles Backlash", *Information Week* (25 September 2000), p. 58.

RDE + терроризм = база данных для целей государственной политики и коммуникаций

Давайте вернемся к идее базы данных потребительского мышления, которую мы представили в главе 8, но расширим ее применение до государственной политики. Когда мы впервые ввели эту тему, то рассматривали множество ситуаций при покупке и исследовали каждую из них при помощи RDE. Тридцать экспериментов были преднамеренно структурированы так, чтобы быть единичными, позволяя нам сравнивать одну и ту же идею по различным темам. Следуя аналогичной стратегии по созданию базы данных, подумайте, что случится, когда мы применим мышление RDE к государственной политике, только на сей раз будем иметь дело с ситуациями, провоцирующими беспокойство.

Надлежащим образом сформулированный классифицирующий вопрос, связанный с такой чувствительной темой, как беспокойство, играет в RDE серьезную роль. Мы использовали вопрос: «Насколько хорошо вы сможете справиться с ситуациями, описанными ниже?» (1 = легко, 9 = нет). Подбор слов для этого вопроса потребовал неимоверных усилий. Наш опыт по применению RDE показал, что очень немногие люди захотят принять участие в исследовании, если им зададут вопрос: «Насколько сильно вы чувствуете беспокойство, когда читаете об этой ситуации?» Одно упоминание о «беспокойстве» более чем достаточно. Но перемещение внимания на «справляетесь» изменило ситуацию коренным образом. Гораздо больше участников прошли интервью полностью.

Некоторые утверждения повышали беспокойство (высокие значения полезности – не могут справиться), а некоторые – спокойствие или возможность справиться (низкие значения полезности – легко могут справиться с ситуацией). Формулировка вопроса позволила участникам быстрее сконцентрироваться на ответе, в меньшей степени вызывающем беспокойство, – справиться с ситуацией, а не на ответе, вызывающем более серьезное беспокойство.

Результаты оказались вполне ожидаемы, но не вполне предугадываемы (табл. 9.2). Аддитивная константа, базовый уровень беспокойства, – низкая (около 19). Это означает, что 19%, или каждый пятый участник, говорят, что не справятся с непредвиденной террористической ситуацией. Обычного человека пугают обычные подозрения: бомба под автомобилем, в здании и т. п. Правительству тяжело подсчитать это беспокойство; немногие сценарии после проведения исследования оказались «негативными», то есть уменьшающими беспокойство и повышающими возможность справиться с ситуацией¹. Конечно, вера в Бога, своевременная информация СМИ, контакт с друзьями и семьей уменьшают беспокойство и позволяют лучше контролировать эмоции. И все же это лишь

¹ Это, в свою очередь, требует более глубокого исследования с использованием более широкого набора сообщений.

Таблица 9.2. Сообщения о терроризме, сильнее всего «провоцирующие беспокойство» (слева) и сообщения, «уменьшающие беспокойство» (справа)

Провоцирующие беспокойство	Полезность	Уменьшающие беспокойство	Полезность
Размер базы			121
Константа (базовая предрасположенность к беспокойству и к тому, чтобы с ним не справляться)			19
Общая группа участников			
Бомбы под вашей машиной	21	Вы верите, что Бог сохранит вас	-30
Взорвана бомба, начиненная радиоактивными материалами	20	Очень важно, чтобы СМИ постоянно вас информировали	-5
Бомбы взрываются в центре здания	15	Вам нужно связаться с друзьями и семьей, чтобы убедиться, что с ними все в порядке	-6
Сегмент №1: традиционалисты			
Взорвана грязная бомба, начиненная радиоактивными материалами	39	Вам нужно связаться с друзьями и семьей, чтобы убедиться, что с ними все в порядке	-1
Бомбы под вашей машиной	38	Очень важно, чтобы СМИ постоянно вас информировали	-2
Бомбы взрываются в центре здания	31	Вы верите, что силы Министерства внутренних дел сохраняют вашу безопасность	-3
Бесконтрольное смертельное заболевание, оспа или сибирская язва	28		
Сегмент №2: изоляционисты			
Вы думаете, что вооруженные силы ООН сохраняют вашу безопасность	34	Семья и друзья играют большую роль в вашей жизни	-5
Вы верите, что международное сотрудничество в рамках ООН сохранит вашу безопасность	33	Очень важно, чтобы СМИ постоянно вас информировали	-7
Вы верите, что силы Министерства внутренних дел сохраняют вашу безопасность	20	Вы уедете на любое расстояние, чтобы быть подальше от опасности	-7
Вы верите, что Центр по контролю заболеваний сохранит вашу безопасность	18	Вы верите, что Бог сохранит вас	-10
Вы думаете, что местная полиция сохранит вашу безопасность	14	Вам нужно связаться с друзьями и семьей, чтобы убедиться, что с ними все в порядке	-11

полумеры против реальных террористических ситуаций. *RDE сообщает, что простые уверения правительства не работают.*

Однако это еще не все. Разделяя участников по признаку того, что их беспокоит, мы обнаруживаем две радикально противоположные группы примерно одного размера. В первой группе присутствует чрезмерный страх того, что стало стандартной террористической угрозой. Мы назвали эту группу «традиционалистами».

Вторая группа *совершенно неожиданна*. RDE показывает, что эта группа (сегмент №2) смертельно боится *сообщений* о сторонних организациях, помогающих во времена кризиса. Меры, которые правительство считало действенными для уменьшения беспокойства (например, «Вы верите, что Центр по контролю заболеваний сохранит вашу безопасность»), вызывают в этих людях страх. Мы были удивлены! Этот сегмент реагирует довольно сильно, показывая, что просто не может справиться с сообщениями такого типа. Правительству нужно отказаться от сообщений для людей, принадлежащих данной группе. Эти индивиды реагируют чуть более сильно на утешения, в которых упоминается Бог, друзья и семья. Мы назвали этот сегмент «изоляционистами».

Конечно, терроризм – ситуация непростая. Когда дело доходит до государственной политики и ситуаций, провоцирующих беспокойство, RDE выделяет различные типы мышления. Однако, возможно, более важно то, что данный метод определяет некоторую тенденцию мышления людей, показывает, на какие типы угроз реагируют эти люди, предлагает то, о чем не надо информировать, и подсчитывает вероятность того, какая информация снизит уровень беспокойства.

Наши «традиционалисты» (сегмент 1) боятся стандартной террористической тактики, и очень немного может уменьшить их страхи. Правительству просто надо постоянно уверять их в том, что беспокоиться не о чем.

«Изоляционисты» (сегмент 2) очень сильно реагируют, когда правительство берет инициативу в свои руки и делает попытки их успокоить. Изоляционисты успокаиваются уверениями о Боге и семье. Лучше всего не давить на этих людей и не подчеркивать участие правительства. Возможно, акцент на семье, на владении ситуацией и исторически сложившемся национальном характере хорошо подействует на данную группу людей.

Прескриптивная государственная политика и показатель обеспокоенности граждан

Мы уже привыкли к широкому ряду показателей, который характеризует различные аспекты нашей жизни: инфляцию, учетную ставку, промышленный индекс Доу-Джонса и т. д. По своей природе люди любят статистику. «Как у меня дела?» – любимая фраза, которую со времен Эдда Коха (Ed Koch), бывшего мэра Нью-Йорка, произносят все: от корпораций, задающих этот вопрос своим покупателям, до ребенка, пытающегося выяснить, как он учится в школе.

Большинство главных показателей интереса больших групп граждан вычисляется государственными, образовательными или частными организациями и используется другими людьми. Например, индекс настроения потребителей Мичиганского университета, который ежемесячно публикует Институт социальных исследований (Institute for Social Research – ISR), широко используется профессионалами и частными инвесторами при принятии рутинных решений, дает краткую характеристику готовности потребителей потратить деньги. За этим показателем, как и за многими другими, стоит простая и убедительная идея: соберите материал один раз (или регулярно) с помощью профессионального персонала и сделайте его доступным для многих людей и их многочисленных нужд. Стратегия, конечно, работает.

Возможно ли создание показателей, относящихся к социальной политике, в соединении с базами данных по сегментам покупателей? В зависимости от того, как посмотреть на проблему, мы можем назвать это показателем беспокойства, если хотим сделать акцент на негативе, или показателем склонности к благотворительности, если желаем сконцентрироваться на позитиве. Как мы намекали ранее, наверное, будет возможно создать новую науку прескриптивной государственной политики, используя тип мышления RDE. По этому сценарию ISR, правительственные организации и научно-исследовательские институты регулярно собирали бы базы данных сообщений для различных сфер социальной политики. Базы данных включали бы элементы и их значения полезности для всех участников опроса и сегментов (так называемая структуризация предпочтений). Другие государственные организации и частные институты могли бы подписаться на получение этой информации и использовать ее в своей работе. Станете ли вы в PR-отделе многонациональной корпорации писать письмо, объясняющее решение закрыть несколько заводов, или окажетесь составителем документов для налоговой службы, вы будете глубже понимать мышление своих клиентов и сможете определить, какие сообщения воспринимаются лучше и уменьшают уровень беспокойства.

Если смотреть на это шире, возможно, RDE и социальную политику можно применить в образовании: как объяснять различные понятия разным группам студентов, какие примеры они лучше всего воспримут, какие слова использовать при объяснении и т. д. Если вы работаете в некоммерческой организации, данные можно применить, определяя, как лучше всего донести ваше сообщение. Название данного подхода не имеет значения: RDE, геномика мышления или прескриптивная государственная политика. Чем больше людей используют подобные базы данных, тем дешевле, шире и ценнее станут эти базы для общественного благосостояния.

И вот дела предпринимателя Элисон пошли в гору под присмотром компетентных менеджеров и работников, и неожиданно Элисон обнаружила,

что у нее появилось свободное время. Годами пассивно жертвуя на благотворительность, Элисон понимает, что ей нравится участвовать в благотворительных обществах и заниматься этой работой. Она решает применить свое глубокое знание RDE в кампаниях по сбору средств. Вдохновленная толпой своих поклонников, Элисон принимает решение баллотироваться на государственную должность. Ей всего лишь нужно узнать, как именно разговаривать с людьми. Разве это не та же самая проблема, с которой столкнулась Элисон в самом начале этой книги? Поменялись лишь область и контекст.

Итак, Элисон берется за дело и разрабатывает собственную платформу, к которой потом будут приниматься небольшие поправки, основанные на результатах RDE-исследований ее электората.

Следующим шагом ей нужно создать плакаты в графическом RDE-приложении и разработать очень убедительные почтовые сообщения для сбора средств. Уж это-то Элисон сделать может! Она уже делала подобную работу для своего бизнеса, причем очень успешно. Сторонники Элисон с большим оптимизмом ожидают выборов. Они знают, что если Элисон найдет правильное сообщение, избиратели ее поддержат. У нее есть отличные идеи, как улучшить жизнь электората, и она достаточно целостная и энергичная личность, чтобы это воплотить. Сторонники Элисон знают, что она их не подведет. Ей осталось лишь воспользоваться имеющимися знаниями и инструментами. Теперь Элисон может отработать и подправить свои сообщения для разных групп избирателей по демографическим или мировоззренческим принципам и предложить им то, что они хотят.

Глава 10

RDE побеждает закон Мерфи и «обнажает» фондовые рынки

В соответствии с записями Архива базы ВВС США «Эдвардс», капитан Эдвард А. Мерфи (Edward A. Murphy) работал инженером над проектом ВВС MX981 и изучал, насколько сильную перегрузку может вынести человек при внезапном снижении скорости во время аварии. Работы проводились в 1949 году на базе ВВС США «Эдвардс», где Мерфи создавал ремни безопасности для ракетных рельсовых тележек, которые должны были двигаться со скоростью, превышавшей скорость пули. Эксперимент потерпел неудачу, и пассажир, д-р Джон Пол Стапп (John Paul Stapp), временно ослеп, поскольку датчик был установлен неправильно, как позже выяснил Мерфи. Сам Мерфи отругал виновного техника и сказал: «Если есть хоть один способ сделать что-то неправильно, он найдет его».

Его коллеги нечаянно слышали эту фразу и стали повторять ее как афоризм. Вскоре «закон Мерфи» завоевал популярность и стал широко цитироваться. После аварии д-р Стапп выступил на пресс-конференции. Он сказал, что хорошие показатели безопасности по проекту были достигнуты благодаря твердой вере в закон Мерфи и необходимости попытаться перехитрить эту вездесущую загадку природы. Производители аэрокосмической техники тоже подхватили высказывание Мерфи и в течение нескольких последующих месяцев широко использовали его в рекламе. Скоро этот «закон» стали цитировать во многих газетных и журнальных статьях. Так родился Закон Мерфи¹.

В доказательство всеобщей природы закона в сентябре 2004 года «Дже-незис», космический зонд, спроектированный Локхидом Мартином (Lockheed Martin) для НАСА, врезался в Землю, когда его парашют не смог раскрыться. В чем проблема? Переключатели, предназначенные для открытия парашюта, были установлены задом наперед².

¹ AFFTC History Office, Edwards Air Force Base. “Murphy’s Law Was Born Here”, www.edwards.af.mil/history/docs_html/tidbits/murphy's_law.html.

² Guy Guliotta (Гай Галиотта), “Switches Failed in Crash of Genesis: Errors Stymied Craft’s Parachutes on Reentry”, *Washington Post*, 16 October 2004.

Универсальных законов природы не так уж и много. К сожалению, закон Мерфи оказался одним из них. Кажется, ни у одной сферы деятельности нет от него иммунитета. Давайте проверим, например, внутрикорпоративные коммуникации. Здесь мгновенно проявляется возможность для применения RDE, ведь кризис случится неизбежно. Так устроен мир. Неумелые, необдуманные коммуникации во время кризиса со стороны корпораций или правительства могут сильно обострить ситуацию, а не улучшить ее. В следующих примерах иллюстрируется, *сколько вреда приносит неподготовленная реакция на кризис, когда организация не может правильно установить связи.*

В 1997 году международное сообщество с энтузиазмом приветствовало запуск нового автомобиля «Мерседес-бенц» класса А. Затем у компании появилась большая проблема, когда один из автомобилей перевернулся во время тест-драйва, проводимого журналистами из Швеции, что положило начало серьезному кризису немецкого столпа автомобилестроения. Репутация «Мерседеса» была поставлена на карту, поскольку критики обвинили компанию в том, что она выпустила небезопасную машину. Работа «Мерседеса» по связям с общественностью преуспела только в усугублении кризиса, поскольку они топтались на месте, размышляя о том, какую информацию следует предоставить широкой публике, и в результате сказали *не то и не вовремя.*

Спустя какое-то время «Мерседес», к счастью, изменила (или, возможно, ее заставили изменить) стратегию реагирования во время кризиса с оборонительной на уживчивую. Более открытый, честный и активный подход к коммуникациям во время кризиса помог бы компании сэкономить большую сумму денег и избавил бы от серьезных трудностей¹. *Урок здесь в том, что нужно быть готовым ко всему и знать, что и в каких обстоятельствах сказать.*

Истории PR-«проколов», ошибок корпораций и правительств, которым надо было бы лучше знать, что говорить, приводятся в настоящей главе не просто ради общего интереса. Кэтлин Ферн-Бэнкс (Kathleen Fearn-Banks) начинает свою часто цитируемую книгу «Crisis Communications»² с закона Мерфи как описания кризиса. Многие организации и индивиды живут, пытаются думать позитивно, в надежде, что если у них не будет негативных мыслей, ничего плохого никогда не случится. «Это абсолютная ерунда! – пишет Ферн-Бэнкс. – Лозунг должен быть другим: “Думай негативно”». По словам Ферн-Бэнкс, кризис *может* случиться и *наверняка* случится. При кризисе эмоции на пределе, и события развиваются так быстро, что думать рационально очень сложно. Следовательно, одной из самых важных составляющих кризисного управления являются активные, здравые и хорошо подготовленные кризисные

¹ Н. Puchan (Пучан), “The Mercedes-Benz A-Class Crisis”. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1) (February 2001): 42–46.

² Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communications: A Casebook Approach* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2001).

коммуникации: диалог между организацией и ее персоналом до, во время и после негативного происшествия.

Какова роль RDE в кризисных коммуникациях? Может ли он минимизировать негативное влияние кризиса на компании и даже сделать имидж организации более позитивным, чем до случившегося? Может ли RDE выхватить победу из пасти поражения, повлияв таким образом на восприятие компании общественностью, а, возможно, и на стоимость ее акций на фондовом рынке?

Кофе, томатная паста и маринады, журналы, электронные устройства и политические сообщения уже выдали свои секреты RDE, которые позволили им измениться и привлечь покупателя. Теперь мы посмотрим на другой тип конструирования – конструирование мнений (особенно в кризисной ситуации) – и на возможное использование правил конструирования (или его моделей) с целью понять, что думает акционер о покупке и продаже своих акций. Может показаться, что между этими двумя темами существует большой разрыв, но обе они потенциально постижимы как аспекты мышления. Первая тема этой главы – коммуникации во время энергетического кризиса. Вторая тема – коммуникации, относящиеся к обезболивающим препаратам, их значение при покупке и продаже акций фармацевтических компаний. Мы будем немного перекликаться с главой 9, но теперь продвинемся намного дальше к *конструированию коммуникаций в контексте общественного мнения и мира финансов*.

Корпоративные коммуникации и рука на пульсе общества

В наше время ни одной газеты или журнала не обходится без статьи об энергии и энергоносителях. Просматривая выбранный наугад выпуск «The New York Times», мы встретили более 15 обращений к этой теме¹. Цены на нефть и газ поднимаются и падают, а с их колебаниями приходят эксперты, прогнозирующие все: от неминуемого краха экономики до стабильного, богатого общества, величественно продвигающегося вперед (как Британия во Вторую мировую войну), которое выстояло, справилось с нехваткой энергии и в конце концов нашло новые ее виды, обещающие лучшее будущее. Такие картины делают чтение журналов приятным для покупателя, который примеряет на себя роль сопереживающего и глубокомысленного театрального зрителя.

Теперь перейдем к миру корпораций, производящих энергию, агентствам по связям с общественностью и специалистам по рекламе. Какую информацию они вываливают на публику? Что говорят эти эксперты, вместо того чтобы грамотно формировать общественное мнение? Как

¹ The New York Times, 8 January 2006.

они это говорят? Всегда ли они правы? Как они справляются со сложными ситуациями, в которых приходится создавать тексты на веб-сайтах и в пресс-релизах? *Чтобы воздействовать на общественное мнение, этим людям просто необходимо использовать правильные сообщения, подходящие для их компаний.* Чем RDE поможет в этом случае?

Переведем стрелки часов на несколько лет назад. Во время холодной зимы в январе-феврале 2001 года, еще до 11 сентября, проблемы энергии только начали вырисовываться. Уникальный комплекс энергетических предприятий в Калифорнии, растущий спрос на электроэнергию и ее непрогнозируемый дефицит грозили вводом веерных отключений, которые могли бы на какое-то время решить часть проблем, вставших перед калифорнийской энергосистемой в 2001 году. Американские потребители были обеспокоены трудностями с энергоносителями, как это обычно бывает во времена кризиса. Многие тогда внимательно следили за ситуацией в Калифорнии, чтобы понять, что может случиться в их регионе. В свою очередь, коммунальные предприятия хотели подавить страхи и справиться с растущим кризисом доверия потребителей. Вопрос был в том, что именно должны были говорить коммунальщики своим клиентам, не преувеличивая серьезность произошедшего.

К 2001 году Интернет уже утвердился как средство, используемое для воздействия на общественное мнение. Было ясно, что веб-сайты стали активно применяться для передачи PR-информации, а не просто информации, сухо описывающей тот или иной товар. Естественно, возник вопрос: если это PR, то как можно использовать Интернет в тех же целях, что и другие средства информации? Каким образом специальные сообщения, размещенные, например, на корпоративном веб-сайте, могут улучшить восприятие или хотя бы изменить негативные чувства к предприятиям коммунального хозяйства?

Что касается различных предприятий коммунального хозяйства, их сообщения варьируются от конкретной информации о продуктах и услугах до уверений в уникальности самой компании. Коммунальные предприятия желают не просто поддержать доверие общества, они хотят продавать энергию. Их веб-сайты сконструированы как для убеждения, так и для уверений.

Давайте посмотрим на то, что говорили разные компании во время веерных отключений электроэнергии в Калифорнии. В табл. 10.1 перечислены энергетические предприятия и их веб-сайты, материал с которых был использован для деконструкции системы PR и отношений с клиентами.

Таблица 10.1. Веб-сайты энергетических компаний, разобранных RDE в целях поиска PR-сообщений

Carolina Power and Light	www.cplc.com
Con Edison	www.coned.com
Massachusetts Electric Company	www.masselectric.com
New York State Electric and Gas	www.nyseg.com

Orange and Rockland Utilities	www.oru.com
Pennsylvania Power and Light	www.pplweb.com
Reliant Energy Houston Lighting and Power	www.hlp.com
San Diego Gas and Electric	www.sdge.com
South Connecticut Gas	www.socnngas.com
Tucson Electric Power	www.tucsonelectric.com

Как мы уже видели в этой книге, многие сообщения просто неэффективны. То же самое можно сказать и о предприятиях энергетической отрасли. Во время кризиса немногие сообщения доходили до потребителей. В табл. 10.2 представлены сообщения PR-типа, победившие во время опроса покупателей коммунальных услуг, мужчин и женщин, а также потребителей с тремя четкими типами мышления (на основе данных, полученных от 1000 респондентов, заинтересованных энергетической проблемой). Простой просмотр данной таблицы дает компании и ее PR-агентству указатели на то, как управлять сообщениями во время кризиса:

- Для всей группы потребителей не выделяют ни одного PR-сообщения. Единственно разумные сообщения говорят о сервисе и снижении оплаты по счетам. Эти притягательные сообщения не должны стать неожиданностью – это то, чего хотят все.
- Для мужчин – сообщения о сервисе и деньгах, для женщин – в первую очередь о деньгах.
- Настоящая золотая жила открывается для PR путем разделения 1000 потребителей на три различные группы:

Сегмент 1 хочет надежный сервис. Им нужно слышать четко и ясно сформулированные сообщения о надежности.

Сегмент 2 хочет все взять под контроль, владеть всей информацией и знать, что оптимизирует свой выбор в свете сложившихся представлений о сложном мире энергетики.

Сегменту 3 надо знать, что они выбирают энергетическое предприятие, которое изо всех сил старается помочь малоимущим, старикам и т. п. Сегмент 3 особенно восприимчив к сообщениям PR-типа и представляет собой мощную целевую аудиторию, на которую стоит воздействовать.

Таблица 10.2. Наиболее действенные элементы для всей группы потребителей, всех полов и сегментов покупателей трех типов мышления (неполный список)

Элемент	Источник PR-сообщения	Полезность
Сообщения для всех		
Обслуживание по телефону, Интернету, электронной почте или лично... мы всегда готовы к услугам	Orange Rockland	5

Таблица 10.2 (окончание)

Элемент	Источник PR-сообщения	Полезность
Сообщения для мужчин		
Обслуживание по телефону, Интернету, электронной почте или лично... мы всегда готовы к услугам	Orange Rockland	6
Сообщения для женщин		
Мы даем вам возможность сэкономить на счетах за электричество	Con Ed	8
Сообщение для сегмента 1: поиск «доверия»		
Заслуживающая доверия энергетическая служба, которой уже пользуются миллионы клиентов по всему миру	Penn P&L	8
Сообщение для сегмента 2: свобода выбора, быть в курсе всех дел, оптимизировать		
Помощь при увеличении платы за электричество	Con Ed	11
Мы даем вам возможность сэкономить на счетах за электричество	Con Ed	11
Уменьшить счета за пользование кондиционерами	Tucson Electric	9
Сообщение для сегмента 3: помощь менее успешным		
Обслуживание по телефону, Интернету, электронной почте или лично... мы всегда готовы к услугам	Orange Rockland	19
Мы по-особенному относимся к пожилым людям	Con Ed	18
Особые услуги для покупателей от 62 и старше	Con Ed	17
Качество в помощь энергетике	S. Conn Gas	15
Уменьшить счета за пользование кондиционерами	Tucson Electric	15
На электроприборах и газовых приборах сделать отметки для слабовидящих	SD G&E	14

Использование RDE для предсказания кризиса и подготовки мощной PR-реакции

Кризис обычно приходит, когда его меньше всего ждут. Хорошо быть к нему подготовленным. RDE форсирует эту подготовку. Конечно, если PR-агентство просто выступит с идеями, которые, по их мнению, работают, подобные догадки могут иметь, а могут и не иметь успех. Идеи обычно получаются однобокими, поскольку из многих различных факторов осознается только один. RDE же вынуждает расширять пределы PR с выгодой для всех заинтересованных лиц.

Как и в предыдущих примерах, ключ к оптимизации PR – говорить правильные вещи правильным людям в правильное время. А что же такое правильные вещи? Данные, полученные от различных энергетических компаний во время энергетического кризиса 2001 года, говорят, что нет единственной «правильной вещи, которую нужно озвучить». Однако, если PR-агентство разберет сообщения различных энергетических предприятий, обращая внимание на элементы, которые касаются их дружелюбности и социальной ответственности, оно сможет быстро обнаружить разные по типу мышления сегменты потребителей (*кому сказать*) и набор сообщений, который окажет воздействие на каждый сегмент (*что сказать*).

Проекты RDE *не следует проводить во время кризиса*. Гораздо более продуктивным может оказаться мониторинг среды, скажем, каждые три месяца, путем небольшого исследования с использованием элементов, которые в случае кризиса будут считаться важными. Если бы PR-фирма дисциплинированно проводила такие периодические мониторинги с последующим изучением фактов, то у нее сформировалась бы база данных с новейшими сообщениями для людей из разных сегментов. Такое предвидение исключительно ценно для организаций, преодолевающих кризисные ситуации, в которых они должны быть готовы ответить на враждебные реакции правительства и потребителей. *Во времена кризиса ценность знания из первых рук о том, что сказать (и кому это сказать), намного выше, чем затраты на исследования RDE, проводимые на регулярной основе.*

Обнаженный рынок: получение выгоды из знаний на Уолл-стрит

Чтобы фондовая биржа функционировала, у инвесторов должны быть различные мнения об акциях. Какие сообщения об отдельной компании побуждают инвесторов и аналитиков покупать или продавать акции? Мог бы RDE помочь понять этот мир мечты, в котором «решения на миллиарды долларов» принимаются на месте на основании всех видов сообщений?

В множестве современных моделей игры на бирже используются правила, выведенные из особенностей поведения котировок. Например, в зависимости от формы графика котировок, некоторые разработчики утверждают, что могут примерно предсказать котировки в будущем. И хотя дать четкое и легко понятное «правило» часто не получается, подобные способы распознавания тенденций часто дают неплохой результат.

Иногда различные (не только ограниченные кризисом) ситуации на фондовом рынке могут быть смоделированы, но нет простого способа узнать реакцию людей на ситуацию и менять ее по своему усмотрению. Или все-таки есть?

Мы, конечно, доверяем экспертам и не верим в мудрость масс, бизнес-обозреватель «New Yorker» Джеймс Суrowецки (James Surowiecki) утверждает, что «при правильных обстоятельствах группы в высшей степени интеллектуальны – часто даже умнее самых умных людей»¹. Суrowецки имеет в виду знания и мудрость, присущие людям, а не способность извлечения сведений путем сомнительного метода группового «мозгового штурма» (см. главу 8). Хотя отдельные люди, даже эксперты, могут знать многое, крупницы реальной мудрости, как правило, распределены между умами разных людей. Добившись их ответа на вопрос и усреднив полученные данные, можно извлечь «сигнал» из «шума» и не ошибиться. Мы увидим проявление этого принципа, если попросим человека некоторое время рисовать круги. Каждый последующий круг выходит лучше предыдущего, а вскоре получается практически идеальный круг, хотя он и состоит из не очень хороших и правильных эллипсов. Необходимо научиться сформулировать проблему таким образом, чтобы дать мудрости толпы возможность проявиться.

Поведенческая экономика и экспериментальный анализ отношений: извлечение уроков из дела Vioxx

В 2004 году прогремела новость о том, что одно из самых сильных болеутоляющих средств на рынке, Vioxx от компании Merck, может повлечь за собой сердечный приступ, а о некоторых нежелательных действиях этого препарата никогда не упоминалось открыто. В 2003 году Vioxx стал хитом Merck с объемом продаж в 2,5 млрд. долларов США. Он был широко представлен на рынке в качестве безопасной альтернативы таким лекарствам, как аспирин, который, как известно, может вызвать язву и желудочно-кишечное кровотечение. Отрицательные последствия сообщения 2004 года были вполне ожидаемы: индивидуальные и групповые судебные иски против Merck, неблагоприятное освещение в прессе, корпоративная реакция Merck и других фармацевтических компаний в сфере болеутоляющих средств и, конечно, неизбежное падение котировок акций Merck и других фармацевтических компаний в «Большой фармакологии».

Действительно, это была серьезная новость. В «The New York Times» к делу Vioxx обращались более 400 раз за 15 месяцев, последовавших за злополучным объявлением. Как и ожидалось, эта неблагоприятная новость также была упомянута в различных постановлениях, принятых Управлением по контролю продуктов питания и лекарств (FDA), а также в общих и частных контраргументах, приведенных некоторыми

¹ James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations* (New York, Doubleday, 2004).

фармацевтическими компаниями. Все держатели акций подобных компаний были наказаны жесткой гонкой, поскольку котировки сильно скакали. Больше всех, конечно, пострадала компания Merck.

Для нас вопрос заключается в том, как можно применить RDE, когда рейтинг акций меняет отметку «акцептовать» на «продавать или покупать». То есть, если держатель акций прочитает фразу с постановлением FDA или корпоративной реакцией и оценит ее со своей точки зрения, есть ли способ прогнозировать возможную реакцию акционера в будущем (покупать или продавать акции других инвесторов)? Если мы сможем выстроить такой подход, RDE найдет для себя еще одно применение в области предсказания *определенного поведения акционера* относительно отдельных акций. Модель поведения относительно акций, созданная RDE, обеспечит новый набор правил о том, как превратить мозаику общедоступной информации в решение покупать/продавать.

К данному моменту последовательность шагов в RDE-исследовании уже известна, она иллюстрировалась в широком диапазоне примеров: от продуктов питания до кредитных карт и графики. Сейчас мы пойдем чуть медленнее, отдельно отмечая фрагменты из истории этого дела, затронувшие ценные тонкости.

Мы будем делать те же шаги по деконструкции, что и в главе 5 для электронных изданий, но с некоторыми изменениями, которые подчеркнем особо.

Шаг 1. Определяем проблему и готовим материалы

Проблема в том, чтобы понять отношение между ожидаемым в будущем приобретением акций и конкретными видами общедоступной информации. В нашем случае эта общедоступная информация состоит из бренда, заявлений FDA о проблемах болеутоляющих средств, прямых заявлений корпораций о том, что делается для решения проблемы, и заявлений других корпораций относительно ситуации с болеутоляющими средствами. Такого рода информация *предположительно* влияет на мнение человека о компании, ее будущих экономических показателях и, соответственно, на оценку стоимости акций компании в будущем. В основном, это честное и разумное предположение, хотя оно, конечно, не совсем полное.

Начнем с *определения компаний и брендов*. Мы хотели рассмотреть не только Vioxx от Merck, но и другие сильнодействующие обезболивающие средства, а также лекарства, продающиеся без рецепта. По существу, мы принимаем во внимание различные компании, которые продают на рынке обезболивающие препараты.

Затем мы *собираем информацию о сообщениях, доступную на корпоративных веб-сайтах*. Мы ограничили источники той информацией, которую сможет найти инвестор, используя Google, и которую выберет акционер или профессионал. Сама по себе эта процедура создает многие сотни заявлений.

Затем мы *уменьшаем количество информации до ограниченного набора фраз*. Убедимся, что эти фразы отражают информацию и тональность, которые обычно принимаются правительством (FDA) или отделом компании по связям с инвесторами. Ожидается, что акционер обратит внимание на эти фразы. Выбирая элементы, которые появляются на корпоративных и новостных веб-сайтах, мы можем быть уверены, что объединим всю информацию, с которой акционер ознакомится при изучении компании. Мы, конечно, не можем быть уверены, что акционер действительно видел конкретные сообщения и при этом не проводил оценку самой ситуации. Тем не менее, информация «витает в воздухе» и составляет часть той суеты на заднем плане, за которой, как правило, следят аналитики и акционеры.

Шаг 2. «Смешиваем и соединяем» элементы в соответствии с экспериментальной схемой и создаем набор заставок

Этот шаг автоматически делается с помощью инструмента RDE, который, как мы знаем, создает единственный в своем роде индивидуальный план вариантов для каждого респондента. Каждый элемент сопровождается рейтинговым вопросом. На этот раз вопрос выглядит следующим образом: *будет ли он(а) продавать, держать или покупать акции на основании того, что прочитал(а)*. В элементах представлены разные названия компаний, а в некоторых они вообще отсутствуют. У респондентов нет проблемы при определении того, продавать или покупать акции, поскольку продажа или покупка – просто другой тип оценки концепции.

Шаг 3. Подбираем респондентов и собираем рейтинги

Есть много респондентов, у которых имеются приемлемые для инвестиций активы, поэтому найти подходящих участников довольно легко. В этом исследовании одним из классифицирующих был вопрос о сумме денег, имеющихся у респондента для инвестирования, чтобы данные можно было анализировать с точки зрения людей с разными собственными средствами. Мы сконцентрировались на сегменте, у которого на инвестиции есть не менее 5000 долларов. Этих людей набрали путем приглашения по электронной почте и сказали, что они будут участвовать в исследовании сообщений на медицинскую тему. Респондентам не говорили о конкретной теме, пока они не стали проходить само собеседование. Мы представили проект так, чтобы не привлекать внимание к факту, что на самом деле нам было интересно поведение при покупке акций в будущем. Мы позиционировали исследование RDE как изучение реакций на данные клинических испытаний, и нашли это разумным способом маскировки реальной цели исследования.

Шаг 4. Анализируем результаты исследования и устанавливаем, какие сообщения повышают намерение купить или продать акции

До настоящего момента мы имели дело с измерением интереса: отношением участников, которые заинтересуются идеей нового продукта или коммуникации. Когда мы говорим об акциях, интересны обе стороны шкалы: *сила чувства* тех, кто будет покупать, и тех, кто будет продавать. Например, приведет ли конкретное сообщение или название компании/лекарства к решению покупать или продавать? Поскольку на каждой концепции было хотя бы одно название компании, можно допустить, что рейтинг купить/продать относится к акциям компании.

Информация, демонстрирующая силу воздействия каждого сообщения, представлена в табл. 10.3. Сообщения FDA сами по себе не ведут к покупке или продаже. Бренды и компании играют намного более важную роль в ожидаемых рейтингах купить/продать. Например, Advil от Wyeth влечет повышение интереса к покупке пая, а Vioxx от Merck – наоборот, понижение интереса к покупке. Более того, хотя в постановлениях FDA содержится не так уж много информации, корпорации в ответ на них делают гораздо больше. *Обещания компании сильно влияют на настрой ее акционеров.* Согласие с FDA и добавление некоторых предупреждений о лекарстве может «довольно оперативно» повысить ожидаемую покупку, как в данном сообщении: «Мы согласны с FDA, что это лекарство можно безопасно использовать для облегчения боли. Потребители не должны превышать рекомендованную дозировку и принимать лекарство дольше, чем предписано».

Таблица 10.3. Примеры элементов для сообщений об обезболивающих препаратах (часть). Аддитивная константа указывает средний уровень ответной реакции на покупку (>50) или продажу (<50), 50 – равные предпочтения. Указанные значения показывают силу воздействия сообщения, сдвигая рейтинг покупки (положительные значения) или продажи (отрицательные значения)

	Элемент	Покупка (+)/ Продажа (-)
	Аддитивная константа (склонность продать или купить без дополнительной информации)	35
Корзина №1: фирменное название обезболивающего препарата и производитель		
A6	ADVIL от Wyeth	7
A5	ALEVE от Bayer	6
A2	CELEBREX от Pfizer	-2
A3	VIOXX от Merck	-7

Таблица 10.3 (окончание)

	Элемент	Покупка (+)/ Продажа (-)
<i>Корзина №2: постановления FDA</i>		
B4	FDA считает, что полезность препарата оправдывает риск при использовании на специально подобранных пациентах, как указано на утвержденной этикетке	2
B5	FDA рекомендует врачам подыскивать альтернативное лечение для своих пациентов	-3
<i>Корзина №3: утвержденные действия компаний или планируемые шаги</i>		
C4	Производитель продолжит сотрудничать с FDA, чтобы спонсировать значительные клинические исследования для дальнейшей оценки этого лекарственного средства	3
C2	Лекарственное средство было убрано с рынка после того, как компания нашла повышенный риск сердечно-сосудистых заболеваний среди людей, принимавших препарат более 18 месяцев	-6
<i>Корзина №4: изложение фактических данных о препарате или выводы</i>		
D1	Мы согласны с FDA, что это лекарство можно безопасно использовать для облегчения боли. Потребители не должны превышать рекомендованную дозировку и принимать лекарство дольше, чем предписано	6

Как разные акции реагируют на одно и то же сообщение, и что это может значить для их покупки и продажи

До настоящего момента мы рассматривали данные RDE как один большой массив, возможно, разделенный людьми с разными типами мышления. Таким способом можно определить правила, но невозможно обнаружить, какие сообщения работают на конкретную фармацевтическую компанию и повлекут за собой ожидаемое приобретение акций. Предположим, мы заинтересованы в будущем рейтинге определенных акций, например Merck. Как влияют сообщения на рейтинги покупки/продажи акций Merck? Действительно ли некоторые сообщения особенно эффективно влекут за собой сброс акций Merck или их ожидаемое приобретение? Если RDE сможет открыть эти конкретные *взаимодействия* между названием компании и сообщениями, у нас в руках окажется инструмент для обнаружения возможных изменений в настроении по отношению к каждому отдельному пакету акций.

Используем прямой подход. Поделим концепции по названиям компаний. В каждом анализе рассматриваются только концепции, в которых

стоят названия одних и тех же фармацевтических компаний. Используя данную подгруппу концепций, RDE создает модель, демонстрирующую, какие сообщения положительно или отрицательно влияют на концепции с одним и тем же названием компании¹. Другие сообщения могут исходить от правительства и касаться открытий или политики или инициироваться самой компанией (как она планирует отреагировать). *И вот, разделяя и моделируя, мы обнаруживаем, что одни и те же внешние сообщения, например сообщения от FDA, по-разному влияют на желание покупать или продавать, в зависимости то того, с какой компанией они связаны.* В табл. 10.4 отражены некоторые особые эффекты от взаимодействия, так много значащего для динамики акций в будущем. Например, когда FDA говорит о том, что оно «оценивает результаты всех исследований по предотвращению нарушений», участники переходят к решению продать свои акции Merck и купить акции Wyeth. А когда FDA сообщает, что «обеспокоено безопасностью всего класса препаратов», случается обратное. У Merck наблюдаются лучшие результаты, когда ставится под вопрос весь класс обезболивающих препаратов.

Таблица 10.4. Как сообщения влияют на изменения рейтингов покупки или продажи акций отдельных фармацевтических компаний (названия компаний даны в колонках)

	PFIZER	MERCK	BAYER	WYETH
<i>Тип сообщения: о чем объявляет FDA</i>				
FDA сообщило, что дает оценку всем предварительным исследованиям, которые включают данный препарат, с целью обеспечения надлежащих мер безопасности	2	-2	-2	2
Временный глава FDA сказал, что агентство озабочено безопасностью всего класса препаратов	1	2	-5	-2
<i>Тип сообщения: что собирается предпринять компания</i>				
Хотя, по нашему мнению, сохранится возможность продолжать продажу лекарств с указанием новых данных на этикетке, учет наличия альтернативных методов лечения и возможных вопросов, связанных с новой информацией, мы пришли к выводу о том, что добровольное изъятие препарата является ответственным шагом...	-4	-9	3	4

¹ Alex Gofman (Алекс Гофман) “Emergent Scenarios, Synergies, and Suppressions Uncovered Within Conjoint Analysis”, *Journal of Sensory Studies* 21 (4) (2006): 343–414.

Таблица 10.4 (окончание)

	PFIZER	MERCK	BAYER	WYETH
Лекарственное средство было убрано с рынка после того, как компания нашла повышенный риск сердечно-сосудистых заболеваний среди людей, принимавших препарат более 18 месяцев	5	–2	8	9
Производитель продолжает добиваться одобрения другого лекарства в этом классе лекарственных препаратов во многих странах, включая США	–9	–9	6	6
Производитель продолжит сотрудничать с FDA, чтобы спонсировать значительные клинические исследования для дальнейшей оценки этого лекарственного средства	0	–10	6	7
Компания приостановила всю рекламу после того, как FDA обратилось к производителю с просьбой приостановить потребительскую рекламу до тех пор, пока не будет произведена оценка новой и противоречивой информации о лекарственном препарате	1	–3	8	13
Производитель объявил, что препарат будет выпущен с новой предупреждающей этикеткой, на которой появится более серьезное предупреждение, теперь обведенное жирной черной рамкой	0	–7	5	8

Мы увидим более сильный эффект от ожидания покупки/продажи, когда посмотрим на то, как компания будет реагировать на кризисную ситуацию. Одна и та же реакция может повлечь за собой ожидаемое приобретение или продажу акций разных компаний. Например, при реакции «Производитель продолжит сотрудничать с FDA, чтобы спонсировать значительные клинические исследования для дальнейшей оценки этого лекарственного средства» провоцируется продажа акций Merck, а также приобретение акций Bayer и Wyeth. Посмотрите на рис. 10.1, и вы увидите поразительное наглядное изображение взаимодействия компании/бренда и PR-сообщения¹.

Такой тип анализа открывает совершенно новую перспективу для RDE. Теперь RDE имеет дело не только с товарами или разработкой сообщений, но и становится мощным инструментом для управления коммуникациями. Более того, RDE превращается в инструмент инвестора для

¹ См. также: Howard Moscovitz (Говард Московитц) и Alex Gofman (Алекс Гофман), “Bare Market: Uncover Algebra of the Stock Market Mind”, *Marketing Research* 18 (3) (Fall 2006): 8–14.

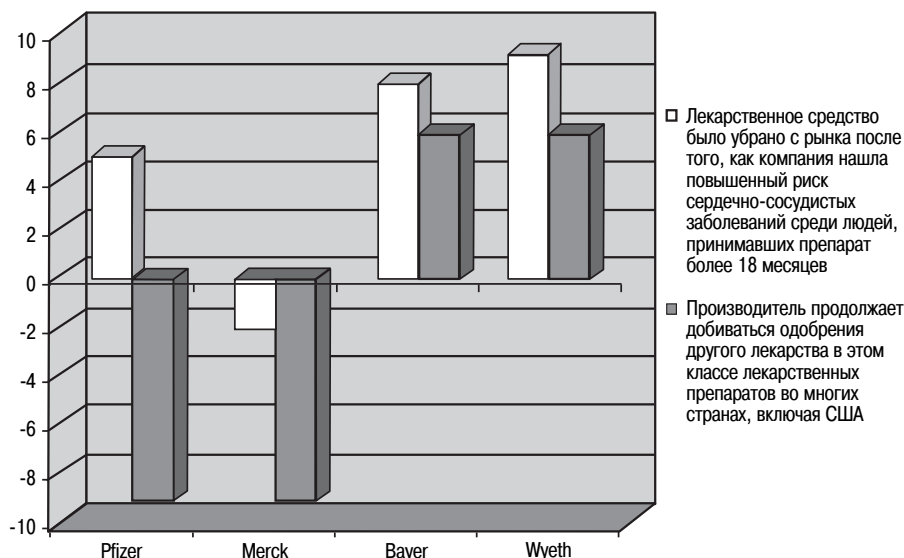


Рис. 10.1. Пример варьирования предпочтений в приобретении акций в ответ на различные корпоративные коммуникации четырех компаний. Одно и то же сообщение имеет различное воздействие, в зависимости от его комбинации с конкретной компанией/брендом

примерного расчета правдоподобной реакции потребителя на корпоративные сообщения отдельных компаний перед лицом негативных ситуаций.

Картина будущего: хорошо подготовленный хеджевый фонд

Можно ли создать систему, которая периодически «пылесосит» Интернет, определяет сообщения для темы в новостях, ориентированной на определенный продукт, а затем представляет эти сообщения на рассмотрение акционеров и для оценки руководителям фонда?

Если ответ «да» кажется неестественным, примите во внимание тот факт, что большинство компонентов этой картины уже существует. Растущее число компаний и технологических новшеств занимаются «просеиванием» Интернета в поисках новых идей. Веб-спайдеры, всякого рода роботы обыскивают Интернет (а может быть, и ваш компьютер, хотя это незаконно). Например, израильская компания Trendum объявила об открытии службы, которая сканирует Интернет и определяет, как развиваются различные идеи и как средства массовой информации преподносят различные новости.

Очевидным представляется следующий шаг: специализированные роботы «просеивают» Интернет в поисках текстов на любую тему: от

обезболивающих средств до iPod или чего-нибудь еще. Роботы с легкостью делают тяжелую и грязную работу.

За этим шагом последует распределение информации в «корзины идей» и элементы при помощи технологии, описанной в этой книге. Информацию не так уж трудно рассортировать, хотя ее объемы потребуют от вас некоторых усилий. В конце концов, через денек-другой нужная информация будет собрана, ключевое сообщение для сектора или группы продуктов – выбрано, а тестовые сообщения – записаны в базы RDE. Далее последует обычная рассылка RDE-опросников акционерам или аналитикам с просьбой прочитать заставки и для каждой из них ответить, будут ли они покупать, держать или продавать соответствующие акции. Задача проста, полностью проанализированные результаты будут получены буквально на следующий день в форме модели намерений акционеров относительно конкретного сектора или набора продуктов¹.

Кроме простоты этого метода, нужно учесть еще один фактор – его расширяемость. Автоматический поиск в Интернете означает, что мощностью компьютера можно воспользоваться для поиска исходной информации, предварительного анализа и сортировки содержимого страниц. Легко настраиваемые шаблоны RDE позволяют быстро и дешево собирать данные от акционеров или аналитиков, которые могут находиться в любом месте земного шара. Для этого даже не нужно быть экспертом. И, наконец, доступные результаты дают аналитику и акционеру чувство обоснованности своих решений. *Vox populi*, ощущение в реальном времени по каждой конкретной котировке можно тут же сравнить с предположениями аналитиков и выяснить, нет ли ситуаций, в которых аналитики говорят одно, а глас большинства – что-то совсем другое.

В общем, перспективы впечатляют. RDE вполне может превратить эти перспективы в реальность, основанную на базах знаний.

Чем сейчас занимается предприниматель Элисон? После долгих бессонных ночей она решила превратить свою компанию в акционерное общество. Молодец, Элисон! Но теперь к обычным проблемам в бизнесе у нее прибавились новые опасения: как справиться с возможной кризисной ситуацией, особенно в чувствительное время до первичного размещения акций. Средства информации и конкуренты часто снисходительны к неудачникам. Они не так добры к победителям и держат их как под микроскопом, пытаясь отследить каждый неверный шаг. Элисон ошеломлена непрерывными новостями о судебных процессах (как обоснованных, так и несерьезных) над ее коллегами по бизнесу. Может ли она стать следующей жертвой? Как это повлияет на ее планы? Может ли

¹ Alex Gofman (Алекс Гофман), Howard Moscowitz (Говард Москович), Samuel Rabino (Сэмюэль Рабино), Don Lowry (Дон Лори), "Stock Market Activity: Market Research Meets Applied Economics", In *Proceedings: 2006 ESOMAR Congress in London*, London, 2006.

она подготовить возможные сценарии «быстрого реагирования» на проблемы в ее сфере бизнеса?

Даже сама идея кризиса бросает ее в дрожь. Элисон всегда пыталась избегать мыслей о возможных неприятностях. С другой стороны, собирая материал для исследования RDE на тему ответной реакции в кризис, она осознала, что может сделать несколько шагов, чтобы предотвратить или проконтролировать наступление потенциального кризиса. Это стало удивительным подарком; дисциплинированная подготовка, к которой Элисон уже привыкла, заставила ее глубоко задуматься над проблемой. А правильно сформулированная проблема уже наполовину решена! Элисон решила делать это упражнение регулярно: как для подготовки с точки зрения знания правильных коммуникаций, так и для продумывания некоторых превентивных мер.

Теперь она думает, что могла бы попытаться определить верное время для первичного выпуска акций путем моделирования различных сценариев новостей о рынке и своей компании. Кто знает... Возможно, она преуспеет...

Глава 11

Asia Calling, Ltd.: взгляд на Китай

Говорят, что с голыми руками нельзя противостоять удару большим кирпичом (англ. – brick). Переводя это на сегодняшнюю *реальную политику*, пробуждающийся колосс, известный под названием БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай), висит над головами западных политиков. Действительно, нельзя прямо противостоять удару кирпичом. Но некоторые профессионалы боевых искусств могут попытаться. Сделать так (как в фильмах с Джеки Чаном) – это значит принять вызов и осознать, что придется быть более быстрыми, более тренированными, умными и лучше подготовленными, чем противники с потенциально более высокой «грубой силой». Профессионалам надо быть более опытными и проникательными, быстрее адаптироваться к тактике противника. Быть всего лишь на шаг впереди противника часто определяет, выживешь ли ты, или тебя полностью уничтожат.

В качестве мощного экономического игрока, недовольного своим текущим положением, с заднего двора мировой промышленности быстро появляется Китай – как и три других члена БРИК. К настоящему времени китайские производители уже научились эффективно производить различные товары, постоянно улучшая их качество. Следующим их шагом будет разработка и производство собственных товаров (как для внутреннего рынка, так и на экспорт). Сегодня Китай как мировая держава становится все более амбициозным. Китайцы все больше недовольны своей ролью простых подражателей, подделки которых зачастую качественнее оригиналов. Эта страна хочет научиться разрабатывать вещи так же, как это делают на Западе, – и, раз уж такое дело, даже лучше, более стильными и доступными. Все это создает реальную угрозу западной экономике просто из-за привлекательности товара для покупателя. По словам Майкла Данна (Michael Dunne), президента консалтинговой фирмы Automotive Resources Asia, «Китайцы образовывали совместные предприятия с одной целью: научиться, как однажды сделать это самостоятельно. Такой день настал»¹.

¹ Gordon Fairclough (Гордон Фаирклаф), “GM’s Partner in China Plans Competing Car”, *The Wall Street Journal*, 5 April 2006.

Низкая стоимость рабочей силы ставит Китай в выгодное положение, а отсутствие опыта тянет назад. Многие западные дизайнеры сейчас работают на китайские компании. Как правило, такая стратегия в Китае не долгосрочна – это только толчок, полученный от «опытных, но медлительных и сонных» компаний с Запада. «Голодное время», когда китайские потребители были счастливы купить хоть что-то после продолжавшегося несколько поколений дефицита товаров, закончилось. Местные потребители стоят перед тем же выбором, что и покупатели на Западе. Чтобы получить их поддержку, производителям и появляющимся рынкам приходится изучать их мышление. И это нужно делать спокойно и безопасно, чтобы респонденты не «закрылись», как часто случается в таких странах, как Китай, когда людям задают прямые вопросы.

При отсутствии культуры открытого выражения своих мыслей, необходимой для качественного анализа (например, анализа фокус-групп), у подхода RDE есть огромные возможности для взрывного роста в Китае. Метод работает быстро и неофициально, получает конкретные результаты и, что самое важное, не зависит от границ, культур и предыдущих знаний о рынке.

Появление возможностей применения RDE в Китае и причины, по которым RDE будет иметь успех

Китай – идеальное место для успешного развертывания RDE на беспрецедентном уровне. Парадоксально, но даже история ограничения свободного выражения мыслей помогает процветанию RDE в Китае, как мы увидим в перечисленных ниже восьми причинах успеха.

- **Причина 1.** Китайские разработчики хотят получить инновационные идеи о товарах. Некоторыми новыми продуктами могли бы стать переделки западных образцов для местного рынка (который не только огромен, но и чрезвычайно различается в зависимости от места, что требует локализации товара). Другие продукты – абсолютно новые товары. На этой неизведанной территории разработчикам нужны оперативные входные данные от тысяч людей в различных регионах. У них еще нет большого опыта в построении решительных, обоснованных, идущих за пределы исследований догадок, которые могли бы стать отправной точкой для быстрого и легкого инструмента. Ответ здесь – RDE, потому что он по своей природе быстр, расширяем и эффективен. Респонденты просто оценивают различные идеи или товары по шкале предпочтения или намерению приобрести их.
- **Причина 2.** В каждом районе Китая или других стран Азии разработчики могут применить RDE с относительно низкой стоимостью

приращения (т. е. по сравнению со стоимостью других методов). Учитывая население Китая и растущую покупательскую способность, RDE – это именно то, что нужно Китаю.

- **Причина 3.** Китайские потребители все еще испытывают страх, когда им задают прямые вопросы. Инстинктивное желание оставаться политкорректными и угодить интервьюеру, который все еще может ассоциироваться с внушающими страх представителями власти, делает большинство других методов исследования рынка, особенно качественный анализ, значительно более слабыми, а порой даже бесполезными.
- **Причина 4.** Американским или европейским компаниям намного дешевле создавать и анализировать результаты RDE *в Китае и для Китая*, чем проводить подобные исследования, находясь при этом на своей территории.
- **Причина 5.** В Китае нет истории «стандартных» подходов для понимания потребителя. Поэтому китайским производителям не нужно ориентироваться на традиционные, «гармоничные» подходы, освященные веками, и у новых идей больше шансов претвориться в жизнь.
- **Причина 6.** На протяжении последних лет китайские фабрики производили разнообразные товары для местных рынков. Но как их продавать? Китайцы ориентируются на цену и полезность товара. Какие горячие клавиши надо нажать, чтобы поднять интерес к товару, используя не только простую стратегию снижения цены? Как вы создадите упаковку, чтобы убедить покупателя взять именно этот товар? Только в одном Шанхае около 20 млн покупателей, еще 15 млн в Пекине и т. д. Как придумать упаковку, которая различалась бы в Шанхае и Пекине, и давала возможность многократного изменения, чтобы не упустить новые направления и защитить территорию? RDE предоставляет легкое и быстрое решение этой проблемы.
- **Причина 7.** Завоевав Китай и остальную Азию собственными брендами, китайские предприниматели устремят свои усилия на Запад. Это может случиться одновременно с азиатской экспансией. Мы видим, как то же самое происходит с такими корейскими брендами, как Samsung и LG, которые становятся все более популярными на Западе. Предпринимателям нужен применимый на практике способ заглянуть внутрь новых товаров для своих брендов. Каким должен быть продукт? Как нужно сообщить о нем? Если китайской промышленности придется независимо разрабатывать, производить и продавать товары, как она сможет определить, что делать, что говорить и что показывать? Что еще важнее, как осуществить все это в реальном времени, изменяя продукты, сообщения и упаковки, чтобы соответствовать местным условиям и противостоять угрозам конкурентов? Хотя китайские товары можно найти везде, у китайских

маркетологов сейчас еще очень мало знаний об американском и европейском рынках. У многих просто не хватит денег, чтобы нанять авторитетную компанию в США или Европе для проведения подобных исследований. Решение? RDE – интерактивное, недорогое, массовое RDE-исследование в самом Китае.

- **Причина 8.** По своей природе китайцы очень предприимчивы. Компания, которая сможет заработать себе репутацию разбирающейся в психологии западного человека, просто обречена на огромный успех. Другие китайские корпорации будут продолжать круглосуточно стучаться в их двери. «Какие опции наиболее привлекательны для данного устройства в Германии? Я могу наладить дешевое производство, но не знаю, чего именно. Как это продавать на рынке? Как упаковывать?» Всю подобную работу можно провести дистанционно из Китая, очень недорого и эффективно, фактически мгновенно.

Давайте не будем больше перечислять причины, а лучше посмотрим на то, как работает RDE в мире гиперконкуренции, где твое преимущество напрямую зависит от скорости получения информации о потребностях покупателя и его желаниях.

Обратимся к языковым проблемам. Вы сразу увидите, в чем дело. Вы когда-нибудь пытались выучить несколько слов на иностранном языке перед путешествием в Европу, на Карибские острова или в Южную Америку? Довольно легко выучить и использовать *hola* по-испански, *bonjour* по-французски или *buon giorno* по-итальянски. Многие туристы успешно ими пользуются, и их награждают широкими улыбками местные жители. Испанцы и итальянцы счастливы услышать ваши попытки говорить на их языке, однако во Франции стоит так делать, только если вы говорите достаточно хорошо. В более удаленных местах даже *ждут, что вы* будете говорить на их языке и понимать его. Некоторые из «одноязычных» читателей могут вспомнить неловкие и беспомощные моменты где-то в чужой стране, когда на их робкий вопрос «Barcelona direcciyn, пожалуйста?» – отвечают долгим и полным энтузиазма монологом – на испанском, конечно. Большинство американцев не учат иностранные языки, потому что мы ждем, что *другие* будут говорить по-английски.

В Китае все не так. Перед поездкой в Китай один из авторов (Алекс Гофман) провел несколько перерывов на чашечку кофе в попытках усовершенствовать свое *Nǐ hǎo* («привет» по-китайски) при помощи одного из сотрудников, для которого китайский язык родной. По мнению последнего, звучало довольно убедительно и близко к правильному произношению. Однако любая попытка поздороваться с людьми по-китайски *Nǐ hǎo*, с треском проваливалась. Не произношение (которое действительно трудное) вызывало проблему. Китайцы *не ожидали, что иностранцы будут говорить по-китайски*. Они либо вылавливали знакомые иностранные слова (если знали их), либо полностью игнорировали фразу, ожидая, что она будет на абсолютно незнакомом для них

языке. Не поэтому ли очень немногим иностранцам удавалось выучить китайский язык?

В то же время миллионы азиатов переехали в Европу и США и довольно успешно ассимилировались. Множество примеров – от индийских предпринимателей в Кремниевой долине до китайских ученых и бухгалтеров – показывает, как быстро азиаты адаптируются на своей новой родине. Сколько выходцев из западного мира ассимилировались в Китае на таком же уровне?

Итог: у хорошо подготовленной китайской компании есть лучшие шансы преуспеть в области маркетинговой разведки, чем у западных конкурентов. Почему этого до сих пор не случилось? Просто подождите год или два. Китайские бизнесмены готовятся к тому, чтобы понимать оба мира и говорить на многих языках. Они не ждут, что другие будут учить китайский. Они страстно желают учить новые языки, даже если знания поначалу окажутся несовершенными. Происходит взрывное увеличение количества школ иностранных языков в Китае. Это достаточное доказательство того, что Китай смотрит во вне, а не в себя.

Проиллюстрируем это коротким рассказом о компании, которую назовем просто Asia Calling, Ltd., или ACL. Штаб-квартира ACL расположена в ультрасовременном небоскребе в районе Пудун в Шанхае с видом на оживленную реку Хуанпу. ACL укомплектована молодыми, энергичными и амбициозными выпускниками местного университета. Они не слишком скромны, чтобы признаться, что им нужно, и хотят учиться. Фактически, чем больше учишься, тем лучше. В ACL также работают бывшие директора ведущих производителей, так что знания о том, как взаимосвязаны бизнес и люди, фактически заложены в ДНК этой компании. Вначале ACL очень тесно работала с ведущим агентством маркетинговой разведки из США, чтобы приобрести знания, технологию и методику. Сейчас компания еще покупает лицензии на пользование некоторыми программами, но это, по всей видимости, не надолго – разработка программного обеспечения в Китае стоит дешево. ACL также установила очень хорошие рабочие отношения с несколькими создателями групп потребителей по всему миру. Набирать респондентов по Интернету довольно просто, быстро и, конечно, рентабельно.

У ACL очень простая миссия: понять мышление потенциального покупателя *в любой точке мира* относительно характеристик и описаний товаров или услуг, а затем вернуть это знание своим клиентам: фабрикам в Китае/Юго-Восточной Азии или аутсорсинговым поставщикам услуг в Индии. Некоторые клиенты ACL собираются производить не существовавшие ранее виды товаров, и они хотят получить проекты китайских фабрик и подогнать их под нужды покупателей. Другим необходимо создать оффшорный сервис для колл-центров в специфической товарной категории, но они не знают, какие слова нужно использовать, чтобы сделать предложения центра привлекательными для корпоративных клиентов и приемлемыми для конечного потребителя. Эти покупатели (корпоративные клиенты) и потребители (использующие товары/услуги)

живут в разных странах. Многие клиенты ACL проживают на Западе, скупаемые большим желанием расширить предложение своих товаров на огромные азиатские рынки.

Как компании ACL, помня об этом, создавать динамичный бизнес, который может сканировать мышление потребителя по существу вопроса в любой точке мира, обрабатывать эту информацию при помощи RDE, а затем быстро, дешево и действенно воплощать в инструкциях, понятных фабрикам или сервисным центрам?

ACL обнаружила, что видение RDE отлично подходит для достижения этих целей. Используя свои прекрасные отношения с *китайскими производственными компаниями, клиентскими маркетинговыми компаниями и потребителями*, ACL прекрасно позиционирована для удовлетворения потребностей клиентов по всему миру. Компания приняла технологию RDE, которую использует для тестирования ответов, скажем, об идеях мебелировки спальни для целевой группы потребителей в США и Канаде. Даже если маркетинговая компания расположена в Голландии или Швеции, заводы производителя – в Китае и Малайзии, а покупатели живут в третьей стране, результаты превосходят все ожидания.

RDE дает возможность ACL выполнять по меньшей мере четыре различных задания, каждое из которых повышает конкурентоспособность компании. Рассмотрим следующие примеры работы ACL:

- **Конкурентная разведка по всему миру по подписке как услуга для производителей** – компаниям по всему миру необходимо знание тенденций. ACL дает возможность различным компаниям финансировать полугодовые проекты непрерывного сканирования Интернета, чтобы обнаружить, какие виды товаров, с какими характеристиками, коммуникациями и даже графикой были представлены покупателям. Быстро произведя одно и то же исследование RDE во многих странах, за две недели ACL создает базу данных, которая показывает эффективные и неэффективные идеи. Такой стандартизированный набор баз данных – это база данных ACL «Пигмалион»¹. «Пигмалион» представляет схемы, которые работают в каждой стране, а также сегменты потребителей, определяющие спрос. Поскольку RDE максимально упрощает такую конкурентную разведку, компании используют базу данных «Пигмалион», чтобы определить тенденции и возможности следовать им.
- **Нужды потребителей, переведенные в разработку товара, по всему миру** – возможно, самая важная работа ACL заключается в переводе маркетинговых целей из клиентских компаний в концепции товара

¹ «Пигмалион» Бернарда Шоу (также известный как мюзикл «Моя прекрасная леди») на основе классического мифа – рассказ о том, как герой обучал девушку говорить и вести себя должным образом, но последствия завели на много дальше.

и возвращении детализации этих концепций китайским производителям. ACL работает с клиентской маркетинговой компанией, чтобы определить возможность, построить архитектуру тестовых концепций (как это должно выглядеть и какие характеристики должно иметь), заполнить шаблон альтернативными опциями, протестировать среди целевых групп в любой точке мира, получить результаты и вернуть базу данных китайскому производителю¹. Эта последовательность деятельности по сбору знаний занимает от одного дня до недели или двух – как раз такая скорость нужна для выживания и процветания на рынке с растущей гиперконкуренцией.

- **Рекламные материалы, созданные для маркетинга и продажи** – как в случае с конкурентной разведкой, RDE определяет сообщения, которые продают товар или, по крайней мере, побуждают потребителей его купить. ACL проводит эти проекты среди целевой группы, определяя специфические фразы (см. главу 4) и зрительные образы (см. главу 7), которые ведут за собой покупателей. Сегодня большая часть исчерпывающих, дорогостоящих, медленных и дающих себя с трудом интеллектуальных усилий непродуктивна. К тому времени, как будет проведена эта многотрудная работа, возможность окажется упущенной, а идея устареет. ACL же хочет точно знать, что именно работает *сейчас*. Понимание *причин* приходит, когда компания задействует истинную силу RDE, определяя специфику рекламы в режиме реального времени.
- **Оптимизированная коммуникация в реальном времени в мире рекламы на поисковых серверах** – вооруженная RDE, ACL работает со своими клиентами, чтобы оптимизировать их предложения, используя рекламу на поисковых серверах. Существующие в настоящее время поисковые системы (например, Google) получают большую долю своего дохода от оплаченных рекламных показов, привязанных к поисковым запросам. Используя инструментарий RDE и предоставленный Google интерфейс программного доступа (API), ACL систематически меняет рекламные слоганы. Подход с использованием RDE позволяет выяснить, что лучше всего работает в рекламе, привязанной к поисковым запросам, и автоматически их оптимизировать. Идеи, которые дают большое количество нажатий, выделяются и интенсивно используются. Система работает в реальном времени с тысячами комбинаций. И вновь мы видим, как легко применить мышление, базированное на RDE, и RDE-инструментарий.

Ясно, что ACL – это компания совсем недалекого будущего (скажем, она появится через год–три), которая обеспечит обществу множество вариантов применения RDE в сфере бизнеса. В некоторых случаях применение RDE приведет к настоящему прорыву, как при оптимизации содержимого рекламных сообщений в реальном времени, динамическом

¹ Мы уже наблюдали этот подход в действии по ходу всей книги, особенно в главе 6.

увеличении количества показов рекламы с хорошим откликом и т. д. Технология скрещивается с человеческим материалом, мотивируется экономическими реалиями, освобождается от закостенелых традиционных методик и рождает новое чудо. Эта чудесная технология на входе получает желание потребителей и выдает отличные продукты, сделанные для конкретных групп людей, независимо от их местоположения, национального состава, многочисленности и т. д.

Такой путь, конечно, не прямой и гладкий. Марко Бевело (Marco Bevelo), директор по прогнозированию и изучению трендов в Philips Design, однажды сказал: «Возможно, Китай станет ведущей мировой державой, но это будет для него не так уж легко... Вам нужно понимать, что привлекает людей, что им нравится, что заставляет их мечтать»¹.

Коллега Марко, Мюррей Каменс (Murray Camens), родившийся в Австралии вице-президент Philips Design, предостерегает, что китайские компании, возможно, столкнутся с катастрофой, *если* не поймут сложности потребителя. Он верит, что «если китайские компании захотят добиться успеха во всем мире, им нужно будет научиться определять вкусы и желания потребителей, а затем удовлетворять эти запросы».

С другой стороны, иностранные компании, собирающиеся расширить свои рынки в Китай и другие развивающиеся рынки, должны «не допускать мысли, что дешевле – всегда лучше»².

И это *именно то*, для чего отлично подходит ACL: построить мост между китайскими производителями и покупателями по обеим сторонам границы. Китайский бизнес готов к жесткой конкуренции. «Темп рынка... и непредсказуемость не оставляет места трусам», – говорит Гэвин Хирон (Gavin Heron), управляющий директор Omnicom Group TBWA, Шанхай³.

Люди обычно боятся того, что *может произойти, чего-то неизвестного*, но становятся более решительными, когда фактически сталкиваются с материализовавшейся проблемой. Должны ли мы бояться появления БРИК? Фактически, это не имеет значения: это не угроза, но реальность. Нам придется жить с этим. Пугает? В таком случае, почему американские компании все еще борются за то, чтобы нанимать квалифицированных разработчиков программного обеспечения у себя дома?

Что может сделать Запад? Лучший ответ: просто постарайтесь быть на один шаг впереди.

¹ “Philips Design Execs say Chinese Firms Face Challenges”, *Plastics News* (12 July 2005): www.plasticsnews.com/china/philipsdesign.

² Там же.

³ Geoffrey A. Fowler (Джеффри А. Флауэр), “Agencies Find China Land of Opportunity and Unhappy clients”, *The Wall Street Journal*, 17 March 2006.

Глава 12

«Дивный новый мир» RDE

В одной старой охотничьей истории два охотника готовились охотиться на тигра в джунглях. Один из них надел легкие и удобные кроссовки, а на другом были его старые тяжелые ботинки. «Ты думаешь, что победишь быстрее тигра, если он будет нас преследовать?» – спросил второй. «Нет», – ответил первый. – Мне просто нужно бежать быстрее *тебя*».

Часто метод RDE дает возможность «охотникам» сразу «поймать тигра». В других случаях он позволяет быть на шаг впереди конкурента. Этого расстояния вполне достаточно для успеха или, по крайней мере, выживания.

Эта книга сопровождала нас в путешествии от продуктов до журналов, от политики до фондовых рынков, от фабрик 1950-х годов в США до азиатских предприятий недалекого будущего. Мы наблюдали за компаниями, использовавшими RDE, чтобы понять пути совершенствования продукта, слабые и сильные стороны конкурентов, вводить новшества на постоянной основе. В последней главе рассматриваются преимущества RDE, обобщаются полученные нами знания и определяется дальнейший путь развития. Помните, что мы выбрали свои примеры из тысяч успешных исследований, в которых принимали участие на протяжении многих лет в десятках различных отраслей.

Вопросы и ответы о RDE

Ознакомившись с рассказами о людях, которые извлекли пользу из RDE, вы, возможно, решите попробовать его сами. Конечно, существует разница между чтением и применением на практике, но в случае с RDE разрыв не так уж велик и определенно неглубок – даже если вы не получите наилучших результатов при первой же попытке, то с большей вероятностью преуспеете в следующий раз. И если у вас до сих пор есть вопросы, прочтите этот раздел – мы попробуем на них ответить.

Вопрос 1: это осуществимо?

Сможет ли обычный бизнесмен решить проблемы такого же типа, как только что рассмотренные нами? Громкий ответ «да»! Вопреки желанию сделать приобретение знаний священнодействием, а статистику – собранием магических формул, правда в том, что предлагаемые RDE подходы просты. Конечно, технология не тривиальна, но *реализация этой технологии* проста. Однако должны присутствовать и размышления. Вы не можете заменить упорядоченные размышления, которые требуются RDE, упрощенческим «конкурсом красоты» или выбором лучшего решения из наименьшего перечня возможных. Да, RDE действительно *является* исключительно осуществимым. Попробуйте его применить – он не кусается!

Вопрос 2: RDE того стоит?

Даже если RDE осуществим, мы сталкиваемся с вопросом его реальной стоимости. Сможет ли пользователь RDE добиться в бизнесе большего или же он просто угадает правильный путь в обход проблем? Ответ так же прост, как и ответ на первый вопрос об осуществимости. Конечно, оно того стоит!

Типичная компания всегда сталкивается с деспотизмом времени. Сегодня почти нет компаний, располагающих достаточным временем для выбора правильного пути развития. Даже время на обдумывание драгоценно и исчезает быстро. Неудивительно, что менеджеры компаний, атакуемые ежедневными угрозами, ищут наилегчайший способ решить проблему. Слишком часто решением становятся догадки. Политкорректный ответ, обычно произносимый заунывным, уставшим и честным голосом: «Конечно, мы хотим использовать упорядоченный подход, но у нас просто нет на это времени!»

С точки зрения авторов, однако, RDE не занимает много времени. Обычно он *экономит много времени, сил, а к тому же еще и денег*. При использовании RDE важно то, что он заставляет *думать о проблеме*, а не просто рефлексивно реагировать на нее. Хорошо известна и признана полезность домашних заданий или практики при обучении в школе или занятиях спортом. RDE как раз и *есть* эта практика. Просто обдумывание проблемы тем структурированным способом, который предлагает RDE, ведет прямым путем к ее решению. Сбор и понимание независимых переменных помогает так же, как и проведение экспериментов. Иногда самой ценной частью RDE является время размышлений, а также озарения, которые возникают у вас при сборе данных и простом просмотре информации, появляющейся на экране.

А что потом? RDE работает, поскольку заставляет вас думать? Вряд ли. Есть кое-что большее. Многие современные знания приходят в корпорации из несистематизированных наблюдений. Конечно, в архивах компании есть множество докладов: базы данных, исследования и др.

Однако лишь малая их часть систематизирована, часто нельзя проследить, что работало, а что нет, где использовались правила, и были ли они вообще. Теперь давайте посмотрим на все, что мы сделали в этой книге. Слова *правила* и *общие положения* снова и снова вызывают к нам. RDE весь состоит из правил, баз данных и обращений к результатам проведенного исследования с целью узнать, помогут ли эти результаты решить *новую* проблему.

Короче, в начале проекта дисциплина работает, чтобы структурировать размышления, в середине – чтобы выделить факты («Шанс благоприятствует подготовленному уму», – сказал Пастер в 1854 году), а в конце – когда к собранным данным постоянно обращаются. Иногда трудно поверить в то, что одному проекту можно найти столько неожиданных применений и так его модифицировать, и это радует. Немного более глубокое понимание сегодняшних корпораций быстро дает ответ скептикам. Сегодня компании работают на знаниях. Более вероятно то, что при возникновении проблемы кому-то в компании будет дано задание тщательно изучить старые корпоративные доклады, результаты проведенных исследований и базы данных для поиска ответа. Данные RDE всплывут точно так же, как и множество других данных. Огромная разница состоит в том, что данные RDE всегда систематизированы.

Вопрос 3: есть ли предел тому, что может сделать RDE?

Какая же идея стоит за RDE? Может ли он сделать то, о чем говорит? RDE – это чудодейственное средство?

С одной стороны, в конце концов, должно победить систематическое экспериментирование, просто потому что оно основано на фактах. Вселенной нет смысла менять свои правила просто потому, что кто-то проводит систематические наблюдения. Возможности RDE ограничены, конечно, изобретательностью пользователя. Данный метод не сможет превратить простого маляра в художника, а невежественного индивида сделать мечтателем. И он не откроет секреты вселенной тому, кто предпочитает догадки измерениям, а беспредметные гипотезы дисциплинированному поиску фактов.

С другой стороны, RDE неизбежно принесет стабильный успех просто благодаря своей структуре. Он заставляет пользователя задуматься об альтернативах таким образом, чтобы создать научный подход. Размышления необходимы. Не имеет значения, что говорят люди в корпорациях: предыдущий опыт не всегда предскажет, что победит, а что провалится. Территория бизнеса замусорена писаниной экспертов, которые были популярны несколько лет, а затем забракованы толпой, переметнувшейся к очередному мудрецу. В RDE хорошо то, что он не позволяет экспертам держать контроль в своих руках. Он заставляет бизнес экспериментировать, а не просто заниматься теоретизированием (в химии это называется практикой получения научных данных без проведения

экспериментов). Когда люди размышляют, делают замеры и на самом деле видят, что получается, все остальное происходит само собой.

Мы видели, как RDE создавал продукты и напитки, снижал конкуренцию, определял «ключевые сообщения», разрабатывал новые товары и даже переходил в сферу политики и фондовых бирж. Это лишь несколько примеров применения данного метода. Поразмышлять на тему, в которой будет задействован человеческий выбор и людское восприятие, всегда важно. А теперь подумайте о систематическом экспериментировании, проведении испытаний стимулов, оценке реакций и выделении модели. Если вы в состоянии думать об альтернативах, заставках, комбинациях и о реакциях на эти заставки, то вы найдете и другие области, в которых можно будет применить RDE.

И продолжайте экспериментировать!

Заключение

Итак, что же стало с нашей главной героиней, предпринимательницей Элисон? Она без малейших колебаний с головой окунулась в мир RDE. Куда он ее привел? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте проведем несколько минут вместе с ее семьей несколько лет спустя.

«Мам, давай снова поиграем в нашу игру! С какой полки мы начнем?» – спросила ее дочь в местном супермаркете. Игра довольно проста для ребенка: она отворачивается от полки и наугад показывает на товар. Мама коротко рассказывает ей об этом товаре. Многие позиции на полке к тому времени получили преимущества от применения RDE: оптимизированный вкус начинки, внешний вид, упаковка, место, расширение бренда, продвижение, реклама и т. д. Те, кто не использовал RDE, со временем уже потеряли свою нишу на рынке и либо исчезли, либо были перемещены на нижние строчки в классификационных исследованиях. Элисон находилась в авангарде движения. Она заработала свое состояние, используя RDE, и чувствовала себя обязанной передать этот «лучше всего спрятанный секрет» другим. Она потратила совсем немного времени на популяризацию идеи среди равных по бизнесу и других предпринимателей. Теперь Элисон с гордостью может указать на многие позиции, которые появились в результате этой деятельности.

Элисон спокойно наслаждается игрой. Дети быстро привыкли к тому, что их окружает. А вот их родители постоянно задают неуместные вопросы. «Ты *это* тоже сделала? Я *это* видела вчера по телевизору!» – «Ну, я не сама это сделала, это сделала компания Джона... Но я помню, как показывала Джону преимущества RDE.» – «Кто такой Джон?» – «Он сейчас в списке 500 крупнейших предпринимателей журнала «*Fortune*» Ну, я бы сказала, он очень, очень успешный человек».

Начав с мелкого предпринимательства, Элисон удалось позиционировать свой новый товар на рынке путем экспериментирования со вкусом, внешним видом, упаковкой и другими характерными свойствами. RDE помог ей конкурировать с «большими дядями» и во многих случаях одерживать победу. Даже когда ее эксперименты не приводили к желаемым результатам, было очень легко их повторить.

Маленькая начинающая фирма Элисон выросла в многонациональную корпорацию по производству товаров широкого потребления и быстро продвигается в другие отрасли. Многие ее друзья из престижного бизнес-клуба подхватывают идею и продолжают ее в области телевизионных программ, образовании, оптимизации содержания веб-сайтов и т. д.

Попробуйте применить RDE сами, и вы обнаружите, что даже такое эксцентричное предложение, как «продажа голубых слонов», не так уж невыполнимо для подготовленного человека.

Если вы хотите больше попрактиковаться с RDE, посетите веб-сайт RDE *www.SellingBlueElephants.com*.

Алфавитный указатель

А

- Abacus, пример применения RDE, 126
 - концепты продукта Gamester, 135
 - подавление, 136
 - принципы процесса изобретения, 128
 - результаты и правила действий, 132
 - сегментация, 133
 - синергизм, 136
 - создание и тестирование новых продуктов, 131
 - структура корзины идей для бытовой электроники, 129
- ACL (Asia Calling, Ltd.), изучение конкретного случая, 230
 - конкурентная разведка по всему миру по подписке, 231
 - нужды потребителей, переведенные в разработку товара, 231
 - реклама на поисковых серверах, 232
 - рекламные материалы, 232
 - цели, 230
- AE, 30
- AmericanWay, журнал, 123
- Asia Calling, Ltd. (ACL), изучение конкретного случая, 230
 - конкурентная разведка по всему миру по подписке, 231
 - нужды потребителей, переведенные в разработку товара, 231
 - реклама на поисковых серверах, 232
 - рекламные материалы, 232
 - цели, 230
- Automotive Resources Asia, 226

В

- Big Return on Small Investment (статья), 123

С

- Camens, Murray, 233

Д

- Dr. Seuss, 25
- Dunaway, Cammie, 43

Е

- Ezines
 - выбор проекта RDE, 109
 - деконструкция, 105
 - конкурентная разведка, 105
 - определение хранилищ/корзин идей, 108
 - открытия, 114
 - применение результатов исследования, 118
 - происхождение слова, 104
 - регрессионный анализ, 112
 - сбор оценок респондентов, 109
 - сегментация, 117
 - совместный анализ, 111

Ф

- Fanzines, 104
- Ford & Earl, 128
- Franco, Dvorak, 42

Г

- Gladwell, Malcolm, 73, 77, 80
- Gofman, Alex, 80
- Graham, Paul, 80
- Green, Michael, 104
- Green Eggs and Ham, 25, 26

Н

HCSB (Hong Kong Shanghai Bank)
MasterCard, пример применения RDE, 85
выполнение исследования, 91
генерирование идей и помещение идей в хранилища, 86
комбинирование элементов в концепты тестов, 88
обобщение ключевых результатов, 91
рынок кредитных карт, 83
Heron, Garvin, 233
Hewlett-Packard, 41
подход, основанный на RDE, 43
постоянно действующая разведывательная система, 44
продвижения, 44
сегмент потребителей, 46
структура принятия решений, 42
фокус-группы и опросы, 42

I

I&E (вдохновение и эксперимент)
подход к дизайну, 140
IdeaMap.NET, 112
IDEO, 79
ноутбук Dynabook, 125
iPod, 81
ISR, Институт Социальных Исследований, 207
It! Ventures, Ltd., 173

J

Jobs, Steve, 81

К

Kay Jewelers, пример применения RDE, 94
корзины и элементы, 96
правило для принятия решения, 99
сегментация и специальное рекламное обращение, 98
Kentucky Fried Chicken
исследования Crave It!, 187

L

Listening Power (статья), 123

M

Macer, Tim, 42
MasterCard, пример применения RDE
выполнение исследования, 91
выявление проблемы, 85
генерирование идей и помещение идей в хранилища, 86
комбинирование элементов в концепты тестов, 88
обобщение ключевых результатов, 91
рынок кредитных карт, 83
Maxwell House, пример применения RDE, 49
анализ, оптимизация и сегментация, 60
бизнес-системы, 54
история кофе, 50
набор смеси, 62
обзор работы и результатов RDE, 64
проверка продуктов/испытание на вкус вслепую, 54
процедуры тестирования вкуса, 51
сбор оценок потребителей, 59
создание модели кофе, 61
Michigan Consumer Sentiment Index (MCI), 206
Murphy, Edward A., 209

N

Nix vs. Hedden, 72

P

Prego, пример применения, 71
история томатов, 72

R

Ragú, 72
RDE (Rule Developing Experimentation), 42
Abacus, пример применения, 126
концепты продукта Gamester, 136
подавление, 136
потребители-участники с веб-сайта, 130
принципы процесса изобретения, 128
результаты и правила действий, 132
сегментация, 133
синергизм, 136

RDE (Rule Developing**Experimentation), 42**

Abacus, пример применения, 126

создание и тестирование новых
продуктов, 131

составляющие идеи, 129

структура корзины идей для
бытовой электроники, 129**HCSB (Hong Kong Shanghai Bank)**

MasterCard, 84

выполнение исследования, 91

выявление проблемы, 85

генерирование идей и помещение
идей в хранилища, 86

комбинирование элементов

в концепты тестов, 88

рынок кредитных карт, 84

Hewlett-Packard, 41

продвижения, 44

структура принятия решений, 42

ухудшение положения на рынке, 41

Kay Jewelers, 95

правило для принятия решения, 99

сегментация и специальное
рекламное обращение, 98

хранилища и элементы, 97

Maxwell House, 49анализ, оптимизация
и сегментация, 60

бизнес-системы, 54

история кофе, 49

набор смеси, 62

обзор работы и результатов RDE, 64

проблемы глобализации, 52

проверка продуктов/испытание на
вкус вслепую, 54процедуры тестирования вкуса, 52
создание модели кофе, 62**Unilever в Бразилии, 37**

достижения, 78

истоки, 32

ключевые пункты, 37

ограничения, 236

определение, 29

осуществимость, 235

охота на лис

(радиоориентирование), 34

практические советы и достижения
бизнеса, 79

преимущества, 29, 34

сравнение с методом проб
и ошибок, 34

шаги, 29

S

Sivasubramanian, Dr. Mani, 104

Sony, 36

Stapp, John Paul, 209

Starbucks, 49

Stevens, S. S. (Smitty), 132

Surowiecki, James, 216

T

The Ketchup Conundrum, 77, 80

Tucker, Chris, 123

U

Unilever в Бразилии

пример применения RDE, 36

V

Vioxx, 216

анализ результатов, 219

как сообщения влекут за собой

изменения рейтингов, 220

определение проблемы, 217

подбор респондентов и сбор

рейтингов, 218

подбор элементов для заставок, 218

подготовка материалов, 217

Vlasic, пример применения RDE, 67

испытания вкуса продукта, 69

создание и тестирование образцов, 69

создание и тестирование

прототипов, 69

шкала термометра, 71

W

Wallingford, Eugene, 81

Z

Zyman, Sergio, 43

Aактивные соавторы (потребители
как а. с.), 128

анализ

ezines

открытия, 113

анализ**eazines**

регрессионный анализ, 112

совместный анализ, 111

Maxwell House, пример

применения RDE, 59

Prego, пример применения

RDE, 75

Vlasic, пример применения

RDE, 70

база данных Buy It!, 175

исследования Crave It!

изучение чизкейка, 185

исследования Crave It!, 184

исследования Kentucky Fried

Chicken, 186

классический склад ума, 188

творческий склад ума, 187

совместный анализ, 111

антенные районы

Токио, 35

Б**база данных**

Buy It!, 175

ассортимент и виды элементов,
175

обзор, 173

результаты и анализ, 179

сбор данных от различных групп
потребителей, 176

Crave It!, 184, 173

изучение чизкейка, 185

классический склад ума, 188

рациональный склад ума, 187

творческий склад ума, 187

Беволо, Марко, 141

бизнес-системы, Maxwell House, пример
применения, 53БРИК (Бразилия, Россия, Индия,
Китай), 226**бункеры**

Abacus, пример применения, 129

Буш, Джордж В., 197, 201

В

Валлингфорд, Юджин, 81

воспроизведение маркетинга

конкурентов, Hewlett-Packard,

пример применения, 46

Г**геномика мышления**

McCormick & Company, Inc.,

пример, 173

база данных Buy It!

ассортимент и виды товаров, 175

ассортимент и виды элементов, 175

обзор, 173

сбор данных от различных групп
потребителей, 176

исследования Crave It!, 184

изучение чизкейка, 185

классический склад ума, 188

потенциальное применение, 188

рациональный склад ума, 187

творческий склад ума, 187

источник информации

о потребителях, 170

источник информации

о тенденциях, 170

исходные данные, 171

как источник идей о новых

продуктах, 171

обзор, 169

потенциальное применение, 188

фаза формирования идеи, 171

глобализация, Maxwell House, 52

Гладуэлл, Малкольм, 73, 77, 80

Гофман, Алекс, 80

графический дизайн, 143

внешний разум, 141

действенность аддитивной модели
для графических элементов, 160

журнальные обложки, 143

варианты для тестирования

и оценки, 149

заполнение недостающих частей
изображения, 144

результаты и анализ, 152

подход на основе вдохновения

и эксперимента, 140

преимущества подхода RDE, 153, 162

пример упаковки для претцелей, 155

пример упаковки для шампуня, 159

согласование во времени, 142

технология, 141

Грэм, Пол, 80

Д

деконструкция, 105, 115

Джобс, Стив, 81

Доктор Сьюз, 25

Ж

- журнальные обложки, 143
- заполнение недостающих частей изображения, 144
- комбинации для тестирования и оценки, 147
- преимущества подхода RDE, 153
- результаты и анализ, 150

З

- Закон Мерфи, 209
- Зеленые яйца и ветчина, 25

И

- идеалистический склад мышления, 202
- изучение случая с Vioxx
 - анализ результатов, 219
 - как сообщения влекут за собой изменения рейтингов, 220
 - обзор, 216
 - определение проблемы, 217
 - подбор респондентов и сбор рейтингов, 218
 - подбор элементов для заставок, 218
 - подготовка материалов, 217
- изучение случая с энергетическими предприятиями, 212
- инженеры (пригодность RDE для дизайнеров и инженеров), 128
- Институт социальных исследований (ISR), 207
- информация о тенденциях, 170
- искатели лучшей жизни как склад мышления, 201
- искатели усовершенствований как склад мышления, 201
- испытание на вкус вслепую, 55
- исследование «Crave It!», 167
- исследования и разработка (R&D), 124
 - Abacus, пример применения, 126
 - концепты продукта Gamester, 135
 - подавление, 136
 - принципы процесса изобретения, 128
 - результаты и правила действий, 133
 - сегментация, 133
 - синергизм, 136
 - создание и тестирование новых продуктов, 131
 - составляющие идеи, 130

- исследования и разработка (R&D), 124
- Abacus, пример применения, 126
- структура корзины идей для бытовой электроники, 129
- IDEO, ноутбук Dynabook, 125
- преимущества подхода RDE, 138
- пригодность RDE для дизайнеров и инженеров, 128

истoki RDE, 32

история

RDE, 31

кофе, 50

маринадов, 67

исходные данные (геномика мышления), 171

К

- качество товара как «двигатель» покупок, 178
- Керри, Джон, 194, 201
- Китай, развертывание RDE, 227
 - Asia Calling, Ltd. (ACL), изучение конкретного случая, 230
 - конкурентная разведка по всему миру, 231
 - нужды потребителей, переведенные в разработку товара, 231
 - реклама на поисковых серверах, 232
 - рекламные материалы, 232
 - цели, 230
- причины успеха, 227
- проблемы, 233
- языковые вопросы, 229
- Кларк, Джон, 171
- коммуникации
 - корпоративные, 210
 - изучение на примере энергетических предприятий, 212
 - изучение случая с Vioxx, 216, 217, 218, 219, 220
 - предупреждение кризиса и подготовка мощной реакции на кризис, 215
 - применение RDE в будущем, 223
 - фондовый рынок, 215
- кризисные, 210
 - изучение случая с Vioxx, 216, 217, 218, 219, 220

коммуникации
кризисные, 210
изучение случая с энергетическими
предприятиями, 212
предупреждение кризиса
и подготовка мощной ответной
реакции на кризис, 215
применение RDE в будущем, 223
фондовый рынок, 215
конкурентная разведка по всему миру
по подписке (изучение случая
с ACL), 231
конкурентный анализ
ezines, 105
выгоды RDE, 117
корзина идей
исследование «Crave It!», 174
корзины. См. Хранилища
кредитные карты, 84
анализ, оптимизация
и сегментация, 91
выполнение исследования, 91
выявление проблемы, 85
генерирование идей и помещение
идей в хранилища, 88
комбинирование элементов
в концепты тестов, 88
обобщение ключевых результатов, 91
рынок кредитных карт, 83
кризис коммуникаций у энергетических
предприятий, 212

М

Махаджан, Виджей, 38
метод проб и ошибок, 34
мозговой штурм, 171

Н

набор смеси продуктов
Maxwell House, пример
применения, 62
Prego, пример применения, 75
Никс против Хеддена, 72

О

образцы
Maxwell House, 58
Prego, 74
Vlasic, 70

опросы
Hewlett-Packard, 43
оптимизация
HCSB (Hong Kong Shanghai Bank)
MasterCard, 93
Maxwell House, 60
оптимисты (Kay Jewelers), 101
Осборн, Алекс, 171
отрицательный интерес, 152
охота на лис (радиоориентирование,
аналогия), 34

П

Перкинс, Дэвид, 172
пессимисты (Kay Jewelers), 101
пиковость с одним максимумом, 192
подростковые ezines
выбор проекта RDE, 109
конкурентная разведка, 105
определение хранилищ/бункеров
идей, 108
открытия, 114
применение результатов
исследования, 118
регрессионный анализ, 112
сегментация, 117
совместный анализ, 112
Полидоро, Джо, 172
политические кандидаты как товар
Джон Керри, 201
Джордж В. Буш, 201
идеалистический склад
мышления, 202
имеющие отвращение к проблеме
как склад мышления, 202
искатели лучшей жизни как склад
мышления, 201
искатели усовершенствований как
склад мышления, 201
стремление к безопасности как склад
мышления, 201
эгоцентричный склад мышления, 201
положительное время всматривания, 152
потребители
Hewlett-Packard, пример
применения, 46
как активные соавторы, 128
правило для принятия решения (Kay
Jewelers, пример применения), 99
президенты как товар
Джон Керри, 201

президенты как товар

Джордж В. Буш, 201

идеалистический склад
мышления, 202имеющие отвращение к проблеме
как склад мышления, 202искатели лучшей жизни как склад
мышления, 201искатели усовершенствований как
склад мышления, 201стремление к безопасности как склад
мышления, 201

эгоцентричный склад мышления, 201

применение RDE в политике

Джордж В. Буш, 197

идеалистический склад
мышления, 202имеющие отвращение к проблеме
как склад мышления, 202искатели лучшей жизни как склад
потребительского мышления, 201искатели усовершенствований как
склад мышления, 201президенты/политические
кандидаты как товар, 193

социальная политика, 202

директивная государственная
политика и показатель
социального беспокойства, 207

терроризм, 204

стремление к безопасности как склад
мышления, 201

эгоцентричный склад мышления, 201

примеры применения RDE

Abacus, 126

концепты продукта Gamester, 135

подавление, 136

потребители-участники с веб-
сайта, 130принципы процесса
изобретения, 128

результаты и правила действий, 132

сегментация, 133

синергизм, 136

создание и тестирование новых
продуктов, 131

составляющие идеи, 129

структура корзины идей для
бытовой электроники, 129

Ezines

выбор проекта RDE, 109

данные анализа, 111

примеры применения RDE

Ezines

деконструкция, 105

конкурентная разведка, 104

открытия, 113

регрессионный анализ, 112

сбор оценок респондентов, 109

сегментация, 117

совместный анализ, 111

HCSB (Hong Kong Shanghai Bank)

MasterCard, 83

анализ, оптимизация и
сегментация, 91

выполнение исследования, 91

генерирование HCSB (Hong Kong
Shanghai Bank), 85комбинирование элементов
в концепты тестов, 88обобщение ключевых
результатов, 91

рынок кредитных карт, 83

Hewlett-Packard, 41

воспроизведение маркетинга
конкурентов, 46

продвижения, 44

структура принятия решений, 42

ухудшение положения на рынке, 41
фокус-группы и опросы, 42

Kay Jewelers, 95

корзины и элементы, 96

правило для принятия решения, 99

сегментация и специальное
рекламное обращение, 99

Maxwell House, пример

применения, 49

анализ, оптимизация
и сегментация, 59

бизнес-системы, 53

история кофе, 49

набор смеси, 62

обзор работы и результатов RDE, 64

проблемы глобализации, 52

проверка продуктов/испытание на
вкус вслепую, 54

процедуры тестирования вкуса, 51

создание и тестирование

образцов, 58

создание модели кофе, 61

Prego, 71

история томатов, 72

Unilever в Бразилии, 37

примеры применения RDE

Vlasic

испытания вкуса продукта, 69

история маринадов, 66

японская электроника, 36

проблемы глобализации, 52

проверка продуктов, 54

продовольственные продукты

Maxwell House, 49

анализ, оптимизация

и сегментация, 60

бизнес-системы, 54

набор смеси, 63

проблемы глобализации, 52

процедуры тестирования вкуса, 51

создание и тестирование

образцов, 57

создание модели кофе, 61

Prego, 72

RDE, воздействие на рынок, 75

анализ, оптимизация

и сегментация, 75

история томатов, 72

создание и тестирование

образцов, 73

создание и тестирование

прототипов, 73

фокус-группы, 73

этнография, 73

Vlasic, 68

анализ, оптимизация

и сегментация, 71

испытания вкуса продукта, 69

история маринадов, 69

создание и тестирование

образцов, 70

создание и тестирование

прототипов, 70

психология, экспериментальная, 29

Р

разработка продуктов, 124

Abacus, 126

концепты продукта Gamester, 135

подавление, 136

принципы процесса

изобретения, 128

сегментация, 133

синергизм, 136

создание и тестирование новых

продуктов, 131

разработка продуктов, 124

Abacus, 126

составляющие идеи, 130

структура корзины идей для

бытовой электроники, 129

IDEO, ноутбук Dynabook, 125

преимущества подхода RDE, 138

пригодность RDE для дизайнеров

и инженеров, 128

ранжирование согласно

достоинствам, 106

регрессионный анализ, 112

результаты

база данных «Buy It!», 179

база данных «Crave It!», 185

изучение чизкейка, 185

классический склад ума, 188

рациональный склад ума, 187

творческий склад ума, 187

рекламное обращение

HCSB (Hong Kong Shanghai Bank)

MasterCard, 85

анализ, оптимизация

и сегментация, 92

выполнение исследования, 92

выявление проблемы, 85

генерирование идей и помещение

идей в хранилища, 85

комбинирование элементов

в концепты тестов, 88

обобщение ключевых

результатов, 92

рынок кредитных карт, 84

Kay Jewelers, 95

сегментация и специальное

рекламное обращение, 98

хранилища и элементы, 98

С

Сандберг, Джаред, 171

сегментация

Abacus, 133

HCSB (Hong Kong Shanghai Bank)

MasterCard, 93

Kay Jewelers, 98

Maxwell House, пример

применения, 61

Prego, 75

Vlasic, 71

подростковые ezines, 117

сегмент покупателей
 легко делающие покупки, 181
 увлеченные товаром, 181
 чувствительные к цене/
 обслуживанию, 181
синергизм
 Abacus, 136
следование интуитивному
 представлению. См. Abacus,
 пример применения RDE
совместный анализ, 111
социальная политика, RDE
 директивная государственная
 политика и показатель
 социального беспокойства, 207
 терроризм, 204
Стивенс, С. С. (Смитти), 132
стремление к безопасности как склад
 мышления, 201
структура принятия решений
 (Hewlett-Packard), 42
супермаркет доктора Московица, 193

Т

Такер, Крис, 123
терроризм
 RDE-подход к социальной
 политике, 204
тестирование
 вкуса
 Prego, 74
 Vlasic, 69
 образцов
 Vlasic, 70
 шкала термометра (Vlasic, пример
 применения), 71
 прототипов
 Abacus, 132
 Prego, 74
трехмерная упаковка, 154
 действенность аддитивной модели
 для графических элементов, 160
 преимущества подхода RDE, 162
 пример упаковки
 для претцелей, 155
 пример упаковки для шампуня, 159

У

Уинд, Джерри, 38
условная вероятность, 114

Ф

фаза формирования идеи (геномика
 мышления), 171
фокус-группы
 Hewlett-Packard, 43
 Prego, 73
фондовый рынок
 важность коммуникаций, 215
 изучение случая с Vioxx
 анализ результатов, 219
 как сообщения влекут за собой
 изменения рейтингов, 220
 обзор, 216
 определение проблемы, 217
 подбор респондентов и сбор
 рейтингов, 218
 подбор элементов для заставок, 218
 подготовка материалов, 217

Х

хранилища
 Abacus, пример применения, 129
 HCSB (Hong Kong Shanghai Bank)
 MasterCard, 88
 Kay Jewelers, 96

Ц

цена как «двигатель» покупок, 178

Ш

Шеллинг, Томас, 38

Я

языковые вопросы, 229
японская электроника, 36

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-133-2, название «Продать как пить дать. Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде, чем поймут, что они им нужны» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России».

Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.