

WSTĘP DO POLSKIEGO WYDANIA:

JUSTYNA KOSUNIAK, KATARZYNA MATUSZEWSKA-JAGIEŁŁO

ADELE REVELLA

BUYER PERSONA

POZNAJ I ZROZUM **DECYZJE ZAKUPOWE**
SWOICH KLIENTÓW



BUYER
PERSONA

ADELE REVELLA

BUYER PERSONA

**POZNAJ I ZROZUM DECYZJE ZAKUPOWE
SWOICH KLIENTÓW**

Przekład: Marcin Kowalczyk

Tytuł oryginalny: **Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business**

Przekład: Marcin Kowalczyk
Redakcja: Elżbieta Wojtalik-Soroczyńska
Korekta: Maria Żółcińska
Projekt okładki: Michał Duława
Skład: Camélia Dizajn

Copyright © 2015 by Buyer Persona Institute. All rights reserved.
5 Rings of Buying Insight is the trademark of Buyer Persona Institute.
All rights reserved.
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc

Copyright © 2021 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.
All rights reserved.

Warszawa 2021

Ograniczenie/Wyłączenie odpowiedzialności: Chociaż wydawca i autor tej książki dołożyli wszelkich starań, by zawarte w niej informacje były rzetelne, to jednak nie udzielają żadnych gwarancji i nie przyjmują żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie w działalności biznesowej ani jakiegokolwiek innej. Zakres odpowiedzialności nie może być tworzony ani rozszerzany przez przedstawicieli handlowych lub pisemne materiały sprzedażowe. Porady i strategie zawarte w tej książce mogą nie być odpowiednie w każdej sytuacji. W razie potrzeby należy skonsultować się z profesjonalistą. Ani wydawca, ani autor nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody wynikające z wykorzystania informacji zawartych w tej książce.

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobie znanej. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.

*Szanujmy cudzą własność i prawo!
Polska Izba Książki*

Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl.

Zezwalamy na udostępnianie okładki książki w internecie.

MT Biznes Sp. z o.o.
www.mtbiznes.pl
handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-991-1

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	13
Wstęp	15
Podziękowania	19
Wprowadzenie. Najpierw słuchaj, potem mów	21
Dlaczego wszyscy dziś mówią o buyer personach?	23
Czy to podejście sprawdzi się w przypadku twojej firmy?	25

Część **PIERWSZA**

Zrozumienie sztuki i nauki buyer persony	29
--	----

Rozdział 1

Zrozumieć decyzje zakupowe i ludzi, którzy je podejmują	31
Dlaczego zasada „poznaj swojego klienta” wymaga przedefiniowania	33
Jedno kluczowe dodatkowe ustawienie suszarki do ubrań	34
Czy można zrozumieć decyzje klientów?	36
Opieranie się na informacjach demograficznych i psychograficznych	39
W jaki sposób specjaliści do spraw marketingu mogą skorzystać z profili klientów?	40
Uzupełnieniem profili klientów są informacje o ich decyzjach zakupowych	41
Złożone decyzje zakupowe ujawniają więcej cennych informacji	43
Wnioski z wglądu w proces zakupowy po krótkiej wyprawie do Londynu	45

Rozdział 2

Skoncentruj się na informacjach, które mają bezpośrednie przełożenie na decyzje marketingowe	49
Słuchając Kathy	51
Sfrustrowany konsultant wymyśla persony	52
Klienci mają różne oczekiwania	54
Pięć obszarów (filarów) doświadczenia zakupowego klienta	56
Zrób miejsce przy stole dla twojego klienta	59
Zrozumienie procesu decyzyjnego otwiera drzwi gabinetów grupy kierowniczej	63

Rozdział 3

Zastanów się, w jaki sposób poznasz proces decyzyjny swojej buyer persony	67
Najważniejsze dziewięć miesięcy w mojej karierze	68
Informacje płynące z wywiadów z klientami	70
Czy to jest jakiś inny rodzaj badań ilościowych?	72
Historie klienta opisujące proste decyzje zakupowe	74
Wykorzystanie przedstawicieli handlowych w budowaniu buyer person w branży B2B	75
Zalety i wady badań ankietowych	77
Grupy fokusowe	78
Czy <i>big data</i> dostarczy nam niezbędnych informacji?	78
W jaki sposób media społecznościowe mogą pomóc w budowie buyer person	82
Analityka internetowa dostarcza cennych informacji firmie SAP	84

Część DRUGA

Wywiad jako sposób zbierania informacji o decyzjach zakupowych klientów	87
---	----

Rozdział 4

Uzyskaj niezbędne pozwolenia i zaplanuj wywiady z klientami	91
Przekonaj interesariuszy, że zrozumienie procesu decyzyjnego klienta jest ci niezbędne	92
Przełamywanie zastrzeżenia „znamy naszych klientów”	94
Kiedy nie macie czasu na przeprowadzenie wywiadów	96
Wykorzystaj bazę danych klientów do poszukiwania kandydatów do wywiadów	97

Czasem lepiej nie korzystać z wewnętrznej bazy danych klientów	98
Pomoc wyspecjalizowanych agencji w wyszukiwaniu kandydatów do wywiadu	99
Z kim należy przeprowadzić wywiady?	101
Przeprowadź wywiady zarówno z tymi klientami, którzy zdecydowali się na twoje rozwiązanie, jak i z tymi, którzy wybrali ofertę konkurencji	103
Kontaktowanie się z klientami w celu uzyskania zgody na wywiad	106
Rozdział 5	
Owocne wywiady z klientami	111
Kto powinien przeprowadzać wywiady buyer persona?	112
Przygotuj się do wywiadu	113
Rejestrowanie wywiadów	115
„Wróćmy do dnia...”	117
Wykorzystuj słowa klienta w celu dogłębnego zrozumienia danej kwestii (pytania sondujące)	118
Prowadź rozmowę krok po kroku, aby poznać pełną historię	119
Pytania, które pozwalają rozmowie płynąć	121
Przykładowy wywiad z Timem	123
Wypatruj ważnych informacji, gdy rozmówcy zaczynają używać żargonu	125
Pytania dotyczące wpływu działań marketingowych waszej firmy	128
Spróbuj poznać osoby mające wpływ na decyzję	129
Pytanie o postrzeganą wartość czynników wyróżniających twój produkt	130
Dowiedz się, które cechy produktu wpływają na podejmowane decyzje	133
Najważniejsze: szacunek i umiejętność uważnego słuchania	134
Rozdział 6	
Wywiad buyer persona jako źródło wiedzy na temat procesu zakupowego klienta	137
Potrzebujesz mniejszej liczby wywiadów, niż sądzisz	138
Krok 1. Opracuj zapis (transkrypcję) wywiadu i opatrz go komentarzami	140
Krok 2. Zorganizuj historię klienta wokół poszczególnych obszarów doświadczenia zakupowego	144
Krok 3. Zatytułuj wnioski	146

Rozdział 7

Określenie właściwej liczby buyer person	151
Segmentuj klientów na podstawie obszarów doświadczenia zakupowego, a nie profili	152
Dodatkowe wywiady pozwalają sprawdzić opcje segmentacji klientów	154
Analiza wniosków płynących z zebranych dotychczas wywiadów w celu określenia właściwej liczby buyer person	157
Czy dwie buyer persony pomogą ci zdobyć więcej klientów?	162
Prezentacja buyer persony	164
Edycja wniosków	168
Budowanie profilu klienta	169
Jak znaleźć informacje do zbudowania profilu klienta	170

Część TRZECIA

Korekta strategii działania w celu zdobycia nowych klientów	173
---	-----

Rozdział 8

Zdecyduj, co chcesz powiedzieć swoim klientom	177
Czy twoje dotychczasowe podejście się sprawdzi?	178
Opracuj plan i zaprosz właściwych ludzi	180
Przed spotkaniem	182
Opracowywanie pełnej listy istotnych możliwości i funkcji	183
Moderator jest przedstawicielem klienta	185
Przepuść komunikaty przez dwa filtry	187
Ocena możliwości konkurentów	188
Ocena wartości względnej dla klientów	189
Pora zaprosić copywriterów i zespoły kreatywne	193

Rozdział 9

Opracowanie działań marketingowych, które pomogą klientowi w przejściu przez jego drogę zakupową	195
Zrozum ścieżkę zakupową klienta	197
Przykład ścieżki zakupowej Patrycka	199
Dobierz działania do ścieżki zakupowej klienta	201
Przygotuj się na zaskoczenia	203
Wpływ buyer person na branżę – marketing rozwiązań	204
Buyer persony i kampanie marketingowe o zasięgu globalnym	207

Czy możesz pomóc ludziom, którzy nie zastanawiają się nad zakupem?	209
Edukuj klientów i zapewnij ich, że sukces jest w zasięgu ręki	210
Autodesk pomaga klientom osiągnąć ich najważniejsze priorytety	212
Rozdział 10	
Pomóż klientowi podjąć decyzję poprzez skorelowanie działań działów handlowego i marketingowego	219
Zmiana sposobu rozmowy z ludźmi z działu handlowego	221
Dziel się wnioskami, nie buyer personami	222
Przedstawianie wniosków z badań buyer persona przez podręczniki sprzedaży (<i>sales playbook</i>)	223
Sprzedaż prowokatywna (metoda <i>challenger</i>)	225
Pomóż handlowcom trafić do dyrektorów wyższego szczebla	226
Znajomość emocji pielęgniarek pozwoliła zahamować spadek sprzedaży	229
Sprzedaż i marketing: niech żyją różnice!	234
Rozdział 11	
Zacznij od małego kroku, ale miej wizję przyszłości	237
Od czego zacząć inicjatywę buyer persona?	238
Jak zasłużyć sobie na miano strategicznego źródła informacji	240
Wpływ wniosków płynących z badań buyer persona na strategię produktową	242
Przydatność buyer person w przypadku nowych produktów	244
Komunikowanie wniosków mających wpływ na inne zespoły	246
Wykorzystanie wniosków płynących z badań buyer persona w planowaniu strategicznym	248
Zrób pierwszy, mały, lecz znaczący krok	252
Bibliografia	253

Wstęp

do wydania polskiego

Był rok 2017. Nasza firma działała już prawie dwa lata. Szło nam całkiem nieźle. Prowadziłyśmy projekty komunikacyjne dla kilku klientów. Nadal uczyliśmy się, jak prowadzić własną działalność, maksymalnie wykorzystując wiedzę i doświadczenia zdobyte w ostatnich kilkunastu latach w różnych organizacjach. W tamtym momencie żadna z nas nie przypuszczała, że ten rok przyniesie zmianę.

Nadszedł ten dzień. Jeden z naszych klientów poprosił o wsparcie w stworzeniu strategii komunikacji. Spotkałyśmy się z zarządem, by zrozumieć, w jakim miejscu znajduje się organizacja, w jakim kierunku chcą ją rozwijać, co jest dla nich ważne w komunikacji. W pewnym momencie zadałyśmy pytania: „Kim są wasi klienci?” oraz „Co o nich wiecie?”. Okazało się, że udzielenie odpowiedzi sprawiło naszym rozmówcom dużą trudność. W tamtej chwili po raz kolejny zdałyśmy sobie sprawę, jak ważna i potrzebna jest wiedza o klientach, by móc realizować skuteczne działania biznesowe. Nie tylko ich ogólna charakterystyka, ale również motywy postępowania.

Zaczęłyśmy drążyć temat i szukać narzędzia, które pozwoliłoby lepiej rozumieć zachowania i decyzje klientów. Na początku zde-

rzyliśmy się z chaosem. Chaosem terminologicznym i informacyjnym. Profil idealnego klienta, avatar klienta, buyer persona. Różne definicje i podejścia. Aż w końcu natrafiliśmy na książkę Adele Revelli *Buyer Personas*. Pomogła nam ona zgłębić oraz uporządkować wiedzę na temat person, a przede wszystkim dowiedzieć się, jak można zdobywać informacje o klientach i ich decyzjach zakupowych oraz jak z nich korzystać, by były skutecznym narzędziem w rękach marketerów.

Pomysł na prowadzenie badań według metodyki Adele Revelli dojrzał w nas prawie rok. Po lekturze książki *Buyer Personas* ukończyliśmy kurs online Buyer Persona Masterclass oraz wzięliśmy udział w telekonferencji z samą autorką. Chciałyśmy mieć pewność, że dobrze rozumiemy wszystkie założenia metodyki.

W swojej książce Adele Revella pokazuje krok po kroku, jak zbudować skuteczną buyer personę. Taką, która nie opiera się na wyobrażeniach, osobistych doświadczeniach czy bezosobowych statystykach, lecz pozwala zrozumieć sposób myślenia i działania klientów podejmujących złożone decyzje zakupowe. W czasach, gdy mamy łatwy dostęp do wielu informacji i danych, wyjątkowość tej metodyki polega na bezpośrednim kontakcie z człowiekiem. Klientem, który ma swoje potrzeby, oczekiwania i trudności. Uważne słuchanie historii oraz skupienie się na tym, z czym klient się mierzy, sprawia, że naprawdę możemy poznać jego perspektywę.

Trzymasz w ręku bardzo praktyczny poradnik. Ale jak to bywa z większością książek poradnikowych, nie wystarczy tylko ją przeczytać. Trzeba wdrożyć teorię do codziennej praktyki. Dlatego zrób kolejny krok i działaj!

Justyna Kosuniak

Katarzyna Matuszewska-Jagiełło

JuKa – Jasny Przekaz

Stosują w praktyce metodykę Buyer Persona Institute.

Wprowadzenie

Najpierw słuchaj, potem mów

„Co panią/pana do mnie sprowadza?”

To pytanie każdego dnia pada niezliczoną ilość razy w gabinetach lekarskich, warsztatach samochodowych, bankach, kancelariach prawniczych i setkach innych biur i instytucji. Zazwyczaj następuje po tym opis problemu dokonywany przez klienta.

„Nasza córka w przyszłym roku idzie na studia i chciałabym sprawdzić, na jaki kredyt moglibyśmy liczyć”.

„To prawdopodobnie nic poważnego, ale zauważyłem niedawno niewielką zmianę na skórze...”

„Kiedy zjeżdżam z górki, silnik wydaje taki dziwny dźwięk. To zaczęło się po tym, jak pożyczyłem samochód szwagrowi, który przewoził nim swoją bogatą kolekcję kul armatnich”.

„Niepokoję się, bo mój kot zaczął szwendać się nocami po całym mieszkaniu i głośno miauczy”.

Słuchanie stanowi bardzo istotną część każdego pierwszego spotkania z klientem. W ten sposób specjaliści i fachowcy poznają

obawy, cele i oczekiwania klientów, dzięki czemu są w stanie zaproponować odpowiednie rozwiązanie.

Jednak w wielu firmach taka bezpośrednia rozmowa między specjalistami z działu marketingu a klientami jest czymś niezwykle rzadkim, a często zdarza się, że w ogóle nigdy do niej nie dochodzi.

Zastanów się, jak często ty masz okazję posłuchać klientów opisujących swoje problemy? Czy umiesz zadawać im właściwe pytania – takie, które sprawią, że rozmowa będzie wartościowa dla obu stron? I najważniejsze: czy wiesz, jak wykorzystać wiedzę zdobytą podczas takiej konwersacji do zwiększenia skuteczności marketingowej?

Sztuka zadawania właściwych pytań i umiejętność uważnego słuchania odpowiedzi klientów leżą u podstaw koncepcji buyer persony. To klucz do poznania sposobu myślenia, oczekiwań i motywów, które skłaniają klientów do zakupu danego rozwiązania.

Pewien specjalista do spraw marketingu po przeprowadzeniu swojego pierwszego prawdziwego wywiadu z klientem podzielił się ze mną następującą refleksją: „To jest prawie jak oszustwo. Jakbym miał dostęp do pytań na kilka tygodni przed egzaminem. Nie muszę zgadywać i próbować się domyślić, co dla klienta jest istotne i czego chce, bo on sam mi o tym mówi”.

W tym właśnie tkwi siła buyer persony. Buyer persona to obraz twojego klienta i historia stojąca za jego decyzjami zakupowymi – wgląd w jego oczekiwania i zastrzeżenia związane z podejmowaniem decyzji odnośnie do współpracy z tobą, twoim konkurentem lub całkowitą rezygnacją z transakcji.

Z tej książki nauczysz się w taki sposób wsłuchiwać w historie opowiadane przez twoich klientów, abyś poznał ich definicję sukcesu oraz czynniki, którymi się kierują w swoich poszukiwaniach i przy podejmowaniu finalnej decyzji. Przeanalizujemy język ich wypowiedzi i wskażemy, które słowa i zwroty mogą przemówić do innych kupujących z podobnymi problemami i obawami.

Dowiesz się też, co zrobić, by zmotywować klientów do podjęcia konkretnych działań. Zobaczysz, że przekazywanie klientom precyzyjnych, jasno sformułowanych informacji, których poszukują, w języku, który rozumieją, w czasie i miejscu, który im odpowiada, jest esencją skutecznego marketingu.

Dlaczego wszyscy dziś mówią o buyer personach?

Mówiąc najprościej, buyer persony to przykłady lub archetypy prawdziwych klientów. Dział marketingu, dysponując takim obrazem klienta, jest w stanie opracować skuteczną strategię promowania produktów i usług dostosowaną do jego rzeczywistych potrzeb. W ciągu ostatniej dekady termin ten stał się swoistą marketingową mantrą.

Jak jednak dowiedziemy w tej książce, rosnące zainteresowanie tą koncepcją doprowadziło także do licznych nieporozumień i wypaczonego zrozumienia sposobu tworzenia, stosowania i skuteczności buyer persony.

Celem tej książki jest wyjaśnienie wszelkich takich wątpliwości.

Współczesny rynek nie jest jakoś znacząco różny od tego, z czym spotykaliśmy się do tej pory. Zmieniła się tylko ilość informacji, które musimy zebrać i wziąć pod uwagę – postęp technologiczny zmusza firmy do ciągłej analizy i dokładnego przemyślenia sposobu, w jaki sprzedają swoje produkty, od muzyki i książek po spychacze i usługi informatyczne. Michael Gottlieb, dyrektor do spraw marketingu i strategii biznesowej w jednej z wiodących światowych firm zajmujących się tworzeniem i sprzedażą oprogramowania komputerowego, opisuje to tak: „Zmienia się to, *co* sprzedajemy, zmieniają się ludzie, *którym* to sprzedajemy (pojawiają się zupełnie nowi dla nas klienci), oraz zmienia się sam *sposób*, w jaki ci ludzie chcą być obsługiwani”.

W koncepcji buyer persony w istocie chodzi o dostosowanie produktu i technik marketingowych do rzeczywistych potrzeb

klientów, ale nie w sposób, w jaki obecnie robi to wielu marketingowców, a więc poprzez budowę sztucznego profilu idealnego klienta docelowego. Głównym argumentem tej książki jest stwierdzenie, że jeśli buyer persona jest obrazem zbudowanym na podstawie *autentycznych* historii *autentycznych* klientów – *pozyskanych* *poprzez bezpośrednie wywiady jeden na jeden* – to jesteśmy w stanie uchwycić *rzeczywiste* oczekiwania klientów i wpływające na nie *rzeczywiste* czynniki. To jedyna metoda pozwalająca naprawdę znaleźć się w skórze klienta i poznać proces podejmowania decyzji o zakupie z jego perspektywy. To coś o wiele więcej niż zwykłe profilowanie klientów, z czego większość marketingowców nie zdaje sobie jednak sprawy.

Jako wieloletnia dyrektorka do spraw sprzedaży i marketingu, instruktorka i badaczka miałam okazję współpracować z tysiącami marketingowców z setek różnych firm. Niedawno spotkałam się z dyrektorami pewnej dużej korporacji, która wydała setki tysięcy dolarów na badania dotyczące buyer person. Niestety były to pieniądze wyrzucone w błoto. Firma zakupiła profile swoich klientów, ale profile te pozbawione były jakże istotnych osobistych relacji, które pozwoliłyby zrozumieć, w jaki sposób ci konkretni ludzie podejmują swoje decyzje zakupowe. Znam też firmy, które wydały krocie na nadmiernie szczegółowe badania i uzyskały dziesiątki profili klientów – zbyt wiele, by można było wykorzystać je do opracowania jakichkolwiek spójnych i skutecznych strategii marketingowych.

We wszystkich takich przypadkach firmy popełniły błąd, próbując zbudować swoje buyer persony bez uprzedniego planu, który zagwarantowałby im uzyskanie rzeczywiście przydatnych informacji.

Budowanie profilu klienta na podstawie własnych założeń i przypuszczeń – ekstrapolacji własnej wiedzy lub intuicji – jest oczywiście znacznie łatwiejsze. Przez wiele dekad na tym opierał się marketing. Jednak obecne zmiany społeczne i technologiczne wyraźnie faworyzują firmy, które starają się naprawdę zrozumieć

klienta i dostosować swoją ofertę do jego rzeczywistych potrzeb. Wystarczy zastanowić się nad przykładami niegdyś dużych i znanych firm technologicznych, które w ostatnich latach poniosły poważne straty lub całkowicie zniknęły z rynku: AOL, Digital, Polaroid, Wang, AltaVista, Netscape, Fairchild Semiconductor, Palm, Sun Microsystems. Pełna lista zajęłaby kilka stron. Każda z tych firm została pokonana przez konkurentów, którzy lepiej zrozumieli rzeczywiste oczekiwania klientów.

Czy to podejście sprawdzi się w przypadku twojej firmy?

Ta książka przeznaczona jest dla dyrektorów i specjalistów do spraw marketingu, którzy chcą uniknąć takiego smutnego scenariusza, bez względu na to, czy działają na rynku B2B czy B2C. Ze szczególną uwagą powinni przeczytać ją ci wszyscy marketingowcy, których firmy oferują produkty lub usługi o wysokim lub średnim poziomie złożoności decyzji zakupowych, a więc takie, które wymagają od klienta istotnego nakładu czasu i zastanowienia. Przykładem takich złożonych decyzji jest wybór właściwego dostawcy urządzeń i maszyn produkcyjnych, ale także wybór uczelni wyższej, zakup nowego samochodu czy znalezienie dla biura najlepszej lokalizacji. We wszystkich tych wypadkach proces decyzyjny znacznie różni się od spontanicznych zakupów w sklepie spożywczym lub już przy kasie supermarketu.

Skoro już wiesz, że chodzi o przeprowadzenie wywiadu z klientem w celu poznania jego historii, to zapewne rozumiesz także, jak cenne może być wysłuchanie szczegółowej relacji na temat wyboru konkretnego miejsca wakacyjnego wypoczynku. Tyle tylko, że jeśli poprosimy klienta o wyjaśnienie, dlaczego wybrał określony rodzaj gumy do żucia, uzyskamy niewiele informacji.

I chociaż internet dał nam bezpośredni dostęp do ogromnych zasobów wiedzy, nawet najbardziej wyrafinowane zastosowanie *big data* nie pozwoli ci dowiedzieć się tego, co możesz usłyszeć

bezpośrednio z ust klienta. Podobnie jak nie ma lepszego sposobu poznania innej kultury niż zamieszkanie z rodziną tubylców, tak samo nie ma lepszego sposobu na zdobycie wglądu w umysł klienta niż poświęcenie mu czasu i przeprowadzenie szczerzej rozmowy.

Metodyka buyer persona przedstawiona w tej książce pomoże firmie uniknąć przykrych konsekwencji, jakie niesie ze sobą nie-słuchanie swoich klientów. Wyjaśnię, w jaki sposób możesz wykorzystywać tę bezcenną i niemożliwą do zdobycia w jakikolwiek inny sposób wiedzę do opracowania skutecznych strategii marketingowych. Pokażę ci, jak zbudować buyer persony bez kolosalnych nakładów pieniędzy, czasu i pracy. To wymaga przestrzegania ściśle określonego procesu, opanowania kilku przydatnych umiejętności i doprowadzenia myślenia analitycznego do perfekcji. Innymi słowy, można się tego nauczyć, a moim celem przy pisaniu tej książki było zapewnienie kompendium, które pozwoli tobie i twojej organizacji opanować ten zestaw umiejętności.

Książka podzielona jest na trzy części. W pierwszych trzech rozdziałach wyjaśniam, czym buyer persony są, a czym nie są. Dowiesz się, dlaczego tak wiele profili klientów – używam tego określenia celowo, dla odróżnienia od prawdziwych person – nie jest tak przydatnych i pomocnych, jak powinny być, i co musisz zrobić, aby wysiłek włożony w budowę buyer person opłacił się i przyniósł ci sukces.

W drugiej części pomogę ci podjąć decyzję co do tego, czy powinieneś zabrać się za samodzielne budowanie buyer person, czy skorzystać z usług wyspecjalizowanej firmy doradczej. Poznasz poszczególne aspekty metodyki, którą ty – lub firma zewnętrzna – musicie zastosować, aby przeprowadzić wartościowe wywiady z klientami na temat ich decyzji zakupowych. Dowiesz się, jak prowadzić rozmowy, jak zbierać i analizować zgromadzone dane i na ich podstawie budować buyer persony.

W ostatniej, trzeciej części, pokażę ci krok po kroku cały proces właściwego wykorzystania buyer person przy opracowywaniu

twoich strategii marketingowych. Dowiesz się, w jaki sposób możesz wykorzystać wiedzę o kliencie uzyskaną podczas tworzenia buyer persony do opracowywania swoich przekazów i działań marketingowych, a w ostatnim rozdziale podpowiem ci, od czego zacząć, i przedstawię moją wizję znaczenia i roli buyer person w przyszłości.

Bardzo się cieszę, że podzielasz moje zainteresowanie tym tematem – mam nadzieję, że ta książka pomoże ci dołączyć do rosnącej armii ekspertów z zakresu metodyki buyer persona.

Część **PIERWSZA**

Zrozumienie sztuki
i nauki buyer persony

Rozdział 1

Zrozumieć decyzje zakupowe i ludzi, którzy je podejmują

Premiera iPhone'a w styczniu 2007 roku uważana jest obecnie za zwrotny punkt w historii technologii cyfrowej i kultury konsumenckiej. Gdy telefon Apple'a trafił do sprzedaży, klienci w Stanach Zjednoczonych i Europie przyjęli go z prawdziwym zachwytem.

Kilkanaście miesięcy później, latem 2008 roku, Apple wprowadziło model iPhone'a 3G do 22 krajów. Jednak przyjęcie tego telefonu przez mających obsesję na punkcie technologii Japończyków jest klasycznym przykładem tego, jak wielkie znaczenie ma dogłębne zrozumienie oczekiwań klientów.

Być może trudno dziś w to uwierzyć, ale Apple nie wzięło pod uwagę możliwości, że klienci na rynku japońskim mogą mieć inne potrzeby niż ich amerykańscy i europejscy odpowiednicy.

Wyniki sprzedaży były frapujące.

Podczas gdy pod koniec 2008 roku w wielu częściach świata popyt przekroczył podaż, w Japonii model iPhone'a 3G kurzył się na sklepowych półkach. Z doniesień prasowych, które ukazały się wiosną następnego roku, wynikało, że w Japonii sprzedano jedynie 200 tysięcy telefonów, a nabywcami byli głównie dotychczasowi użytkownicy komputerów i laptopów Apple. W kraju, w którym w poprzednim roku sprzedano około 50 milionów telefonów komórkowych!

A przecież Apple nie potrzebowałoby zbytniego nakładu pracy, by dowiedzieć się, że w roku 2008 Japończycy byli przyzwyczajeni do tego, by za pomocą swoich telefonów kręcić filmiki i oglądać programy telewizji cyfrowej. Telefon iPhone 3G nie miał nawet kamery! Co więcej, amerykańska firma mogła bez trudu przewidzieć, że trudno będzie jej konkurować swoim nowym produktem na rynku, na którym wiele modeli telefonów wyposażonych było w czip pozwalający na płacenie w sklepach i wykorzystywanie aparatu jako biletów kolejowych. Japonia to miejsce, w którym pociągi są typowym środkiem transportu, a karty kredytowe nie są zbyt powszechne. Transakcje kartami debetowymi – a właśnie takie były zintegrowane w czipach telefonów komórkowych – są podstawą obrotu gospodarczego tego kraju.

Na domiar złego iPhone był droższy niż produkty oferowane przez japońską konkurencję. Być może w Apple sądzono, że sklep z aplikacjami będzie wystarczającym uzasadnieniem wyższej ceny. Gdyby tylko wiedzieli, że docelowi klienci w 2008 roku wcale nie mieli ochoty na robienie zakupów w internecie...

To był niemal koniec historii iPhone'a w Japonii. Dekadę wcześniej w wywiadzie dla „BusinessWeek” Steve Jobs wygłosił odważne oświadczenie: „Ludzie zazwyczaj nie wiedzą, czego chcą, dopóki im tego nie pokażesz”. Po obejrzeniu iPhone'a 3G rynek japoński pokazał wielkiemu wizjonerowi, czego nie chce, oraz uświadomił nam wszystkim ryzyko związane z opieraniem strategii marketingowej wyłącznie na intuicji i dotychczasowych sukcesach.

Na szczęście Apple potrafiło w porę wyciągnąć odpowiednie wnioski. Cztery lata później magazyn „Forbes” donosił, że iPhone 5s zdobył 34 procent japońskiego rynku smartfonów, uważanego za najbardziej rozwinięty, zaawansowany technologicznie i najbardziej konkurencyjny na świecie.

Na czym polegała różnica? Tym razem Apple doskonale znało oczekiwania klientów w kraju Kwitnącej Wiśni.

Na całe szczęście jest to jedna z tych nielicznych firm, które dysponują odpowiednimi zasobami, by podnieść się po takim

potknięciu. Mimo wszystko byłoby dla niej znacznie lepiej – pod względem nakładu kosztów, czasu, robocizny i reputacji marki – gdyby wcześniej przeprowadzili wywiady z japońskimi nabywcami i poznali ich oczekiwania związane ze smartfonami.

Dlaczego zasada „poznaj swojego klienta” wymaga przedefiniowania

Historia wprowadzenia modelu iPhone’a na rynek japoński przypomina nam, że nawet najwspanialsze i najbardziej podziwiane firmy na świecie nie mogą zapomnieć o podstawowej zasadzie prowadzenia biznesu: znaj swoich klientów.

W czasach, w których to klienci wybierają sposób i czas kontaktu z twoimi działaniami z zakresu sprzedaży i marketingu, ta ponadczasowa zasada staje się jeszcze bardziej istotna, zmuszając firmy do przemyślenia swojego podejścia.

W 2012 roku Corporate Executive Board (CEB) Marketing Leadership Council (obecnie Gartner for HR) zaprezentował szeroko cytowany raport na ten temat. Główny wniosek sprowadzał się do tego, że proces podejmowania decyzji zakupowej przez klientów w sektorze B2B jest zaawansowany niemal w 60 procentach jeszcze *przed* skontaktowaniem się z przedstawicielem handlowym. Są przekonujące dowody na to, że klienci indywidualni (w sektorze B2C) przy podejmowaniu decyzji zakupowych dotyczących zarówno wyboru produktu, jak i sprzedawcy, również w znacznym stopniu opierają się na opiniach innych ludzi (znajomych i tych znalezionych w internecie).

Wiemy, że wartość 60 procent przytaczana w raporcie CEB nie jest uniwersalna i nie dotyczy wszystkich branż i sytuacji, ale trend jest oczywisty: klienci, którzy mają możliwość podejmowania decyzji zakupowej bez twojego udziału, chętnie korzystają z takiej możliwości.

Dzięki natychmiastowemu dostępowi do ogromnej liczby opinii i recenzji klienci wymuszają na twoich zespołach sprzedaży i marketingu przyzwyczajenie się do nowego standardu: powiedzcie mi to, co chcę wiedzieć, i pomóżcie mi znaleźć odpowiednie dla mnie rozwiązanie na każdym etapie procesu podejmowania decyzji zakupowej albo pójść gdzieś indziej.

Ta zmiana nawyków zakupowych stanowi poważne wyzwanie dla wszystkich firm, które do tej pory opierały swoją działalność sprzedażową głównie na przedstawicielach handlowych, oczekując, że to oni będą wsłuchiwać się w potrzeby indywidualnych klientów i dobierali właściwe rozwiązania do konkretnych potrzeb, pozwalając specjalistom od marketingu pozostawać w zamknięciu czterech ścian biura, tworzyć materiały reklamowe i prowadzić kampanie oparte w dużej mierze na przypuszczeniach dotyczących tego, co ich klienci chcieliby usłyszeć. Jeżeli przypomnimy sobie zasadę, że skuteczna komunikacja wymaga umiejętności uważnego słuchania, łatwo przyjdzie nam zrozumieć, że tak działający marketingowcy byli na straconej pozycji.

Chociaż szczegóły dotyczące sposobu budowania buyer person pozostają dla wielu osób niejasne, to jednak cel tego działania jest oczywisty. Marketingowcy muszą zrozumieć działanie współczesnego rynku i oczekiwań klientów, aby móc stać się pomocnym i zaufanym asystentem w procesie podejmowania decyzji. Marketingowcy muszą zostać prawdziwymi mistrzami komunikacji, a to oznacza, że muszą najpierw nauczyć się słuchać.

Jedno kluczowe dodatkowe ustawienie suszarki do ubrań

Beko, turecki producent urządzeń gospodarstwa domowego, zastosował zupełnie inne podejście niż Apple z modelem iPhone'a 3G

w Japonii. Wejście na lukratywny i nieznany sobie rynek chiński firma Beko poprzedziła poznaniem opinii tamtejszych użytkowników suszarek do ubrań.

Według Davida Meermana Scotta, który w 2014 roku rozmawiał z dyrektorami Beko w Stambule, pracownicy tej firmy zawsze przeprowadzają pogłębione wywiady z potencjalnymi klientami przed wprowadzeniem danego urządzenia na nowy rynek. Dzięki rozmowom z klientami chińskimi specjaliści z Beko dowiedzieli się, że wielu Chińczyków wciąż jest wiernych miejscowej tradycji, która nakazuje suszyć ubrania w słońcu. Ludzie widzą w tym element duchowy. W tym momencie Beko mogło się poddać, ale zamiast tego postanowiono dodać przycisk, którym można zatrzymać proces suszenia. Klienci zyskali możliwość suszenia ubrań tylko w połowie – mogą zatrzymać urządzenie, wyjąć ubrania i dosuszyć je w promieniach słońca.

Scott twierdzi, że nowe suszarki Beko to tylko jedno z wielu urządzeń tej firmy, które doskonale sprzedają się na wymagającym rynku chińskim. Na podstawie wywiadów z chińskimi konsumentami Beko zaprojektowało model lodówki, który znacznie różni się od lodówek sprzedawanych w krajach Zachodu. Powszechnie wiadomo, że ryż jest podstawowym produktem spożywczym Chińczyków. Jednak gdyby nie badania docelowego rynku, Beko mogłoby nigdy się nie dowiedzieć, że dla Chińczyków ważne jest, by ryż przechowywać w warunkach niskiej wilgotności powietrza i w temperaturze 10 stopni Celsjusza, a więc znacznie wyższej niż wymagana dla innych produktów spożywczych. Dlatego modele lodówek oferowanych przez Beko na rynku chińskim są trzydrzwiowe, a nie tak jak w pozostałych częściach świata dwudrzwiowe. Trzecia komora posiada oddzielne nastawy temperatury i wilgotności powietrza. Jak przekazał mi Scott: „Podczas IFA 2013, największych na świecie międzynarodowych targów elektroniki użytkowej i urządzeń gospodarstwa domowego, ten model lodówki firmy Beko zdobył cenioną nagrodę w kategorii innowacji”.

BUYER PERSONA – ZROZUM SPOSÓB MYŚLENIA SWOICH KLIENTÓW

Rosnące zainteresowanie tą koncepcją doprowadziło do licznych nieporozumień co do sposobu tworzenia oraz stosowania i skuteczności buyer persony. Chodzi w niej o dostosowanie produktu lub usługi oraz działań marketingowych do rzeczywistych potrzeb klientów, a nie – choć obecnie robi to wiele osób – o budowę fikcyjnego profilu idealnego klienta docelowego.

NIE ZGADUJ – PYTAJ

W erze Big Data, kiedy uwaga marketerów nakierowana jest głównie na analizę wejść na www i kliknięć w social mediach czy na tworzenie ankiet online, z których próbują wyczytać zachowania zakupowe swoich klientów, Adele Revella proponuje podejście jakościowe, które opiera się na przeprowadzaniu bezpośrednich wywiadów z obecnymi i potencjalnymi klientami. Na zadawaniu właściwych pytań, uważnym słuchaniu odpowiedzi oraz wyciąganiu wniosków z historii osób, które zdecydowały się na nasz produkt lub wręcz przeciwnie – miały zastrzeżenia co do współpracy z nami albo w ogóle zrezygnowały z transakcji. Revella opracowała pięć obszarów doświadczenia zakupowego (Rings of Buying Insight), w których należy zadawać klientom pytania, by uzyskać jak najwięcej informacji. Tak zbudowana buyer persona, oparta na historiach autentycznych klientów, pozwala uchwycić rzeczywiste oczekiwania i poznać sposób myślenia, pragnienia i motywy, które skłaniają odbiorców do zakupu danego rozwiązania.

CZYTAJĄC TĘ KSIĄŻKĘ, DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- jak prowadzić rozmowy, zbierać i analizować dane, by zrozumieć drogę, jaką przebyli klienci w celu podjęcia ostatecznej decyzji o zakupie
- jak rozróżniać potrzeby różnych grup klientów i na tej podstawie budować różne buyer persony, dzięki którym osiągniesz zakładane cele biznesowe
- jak wykorzystać wiedzę zdobytą podczas konwersacji z klientami do zwiększenia skuteczności działań marketingowych i sprzedażowych
- a przede wszystkim w jaki sposób „wejść w umysł” swojego klienta, aby móc tworzyć produkty i usługi, których on potrzebuje!

Patroni:



sprawnymarketing

Książka dostępna także jako e-book.

ISBN: 978-83-8087-991-1

MARKETER+

SZEF
SPRZEDAŻY

NOWA
SPRZEDAŻ

PROFES^{TI}

FOCUS
COACHING

BRIEF

JuKa
Jasny • Przekaz



9 788380 879911

MT20058

Cena 49,90 zł

www.mtbiznes.pl