

# Гарри Беквит Продавая незримое

«Гарри Беквит, Продавая незримое»: Альпина Бизнес Букс; Москва; 2004  
ISBN 5-9614-0008-5

## Аннотация

*Маркетинг услуг — одна из наиболее сложных сфер профессиональной деятельности.*

*Вы не можете дотронуться до основного товара своей компании, услышать его или увидеть... Тогда как же его продать, стимулировать сбыт, увеличивать число продаж? Книга Гарри Беквита, основанная на двадцатипятилетнем опыте работы автора с тысячами профессиональных бизнесменов, доносит до читателей маркетинговые знания через рассмотрение практических примеров работы как крупных компаний, таких как Federal Express и Citicorp, так и небольших частных предприятий. Книга лаконична, увлекательна и содержит сотни практичных и легких для реализации приемов и стратегий, которые используются в сфере маркетинга услуг.*

*Книга ориентирована на специалистов в области маркетинга услуг, а также студентов и преподавателей экономических вузов.*

Fiction Book Description

**Гарри Беквит**

**ПРОДАВАЯ НЕЗРИМОЕ**

Fiction Book Description

Harry Beckwith SELLING THE INVISIBLE A Field Guide to Modern Marketing

Перевод с английского

Альпина БизнесБукс  
Москва 2004

УДК 338.46:339.138 ББК 65.290-2 Б42

Перевод с английского Е. В. Китаевой Редактор Е. Харитонов  
Беквит Г.

Б42 Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг/Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 272 с.

ISBN 5-9614-0008-5

Маркетинг услуг — одна из наиболее сложных сфер профессиональной деятельности.

Вы не можете дотронуться до основного товара своей компании, услышать его или увидеть... Тогда как же его продать, стимулировать сбыт, увеличивать число продаж? Книга Гарри Беквита, основанная на двадцатипятилетнем опыте работы автора с тысячами профессиональных бизнесменов, доносит до читателей маркетинговые знания через рассмотрение практических примеров работы как крупных компаний, таких как Federal Express и Citicorp, так и небольших частных предприятий. Книга лаконична, увлекательна и содержит сотни практичных и легких для реализации приемов и стратегий, которые используются в сфере маркетинга услуг.

Книга ориентирована на специалистов в области маркетинга услуг, а также студентов и преподавателей экономических вузов.

УДК 338.46:339.138 ББК 65.290-2

ISBN 5-9614-0008-5 (рус.) ISBN 0-446-52094-2 (англ.)

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© This edition published by arrangement with Warner Books, Inc., New York, New York, USA. All rights reserved. © Harry Beckwith, 1997 © Альпина Бизнес Букс, перевод, оформление, 2004

## Предисловие к русскому изданию

Я редко читаю предисловия к книгам по бизнесу, особенно длинные предисловия, т.к. вижу в этом мало пользы. Поэтому я постараюсь быть кратким и дать вам практические советы о том, как читать эту чрезвычайно прагматичную книгу.

Здесь вы не найдете «системы» или новой впечатляющей теории, зато сможете почерпнуть в ней множество мелких советов, которые помогут привести к успеху ваш бизнес. Ведь самая сложная симфония состоит из простых нот.

Часто, читая книги и находя интересные мысли, я говорю себе: «Оп, а ведь я могу это использовать!», но если я сразу же не записываю свои находки, то они умирают. Ниже я привожу таблицу, которую рекомендую вам использовать при работе над этой и другими книгами.

Издательство выделило мне две страницы на предисловие. Я позволил себе подарить их вам как место, куда бы вы записывали ваши идеи. Берегите их, и они принесут вам пользу!

Михаил Иванов, директор по развитию «Про-инвест Консалтинг», автор «Руководства по маркетингу консалтинговых услуг»

Интересная мысль

Как я могу применить это у себя в компании?

Мои действия

Источник (страница)

«...Кажется, что люди приятной внешности должны быть умнее, дружелюбнее, честнее и больше заслуживают доверия, чем те, кто выглядит менее привлекательно»

Пригласить стилиста для прочтения лекции

консультантам. Заключить договор на корпоративную скидку с несколькими магазинами модной одежды

Найти специалиста-стилиста. Выяснить его условия

Стр. 132

## Предисловие

Мы не можете увидеть их, так как же их продавать?

В этом вопросе кроется основная проблема сферы услуг. Впервые я обнаружил это 14 лет тому назад, когда мне в первый раз пришлось придумывать рекламное объявление об услуге. Услуга — это не товар. И, соответственно, я не мог продемонстрировать ее ревушей на виражах в Биг-Сюр, изящно накинутой на плечи Синди Кроуфорд или подаваемой на тончайшем фарфоре. Я не мог показать услугу, потому что услуги невидимы. Они представляют собой всего лишь

обещание того, что кто-то выполнит определенную работу.

Ну и как прикажете продавать это?

Многие годы раздумий над этим вопросом и двадцать два года работы в качестве сотрудника сферы услуг и с предприятиями этой сферы привели меня к созданию данной книги.

Эта книга начинается с главной проблемы маркетинга услуг — качества самой услуги. Далее она предлагает способ узнать, что же нуждается в исправлении, и дает примеры реальных и действенных методик. После этого она переходит к основам маркетинга услуг: определению того, к какой отрасли действительно относится ваше предприятие и что на самом деле покупают потребители, к позиционированию вашей фирмы, пониманию потребителей и их поведения и, наконец, к рекламе и презентации вашей услуги.

## Введение

Просматривая каталог социологических исследований в области маркетинга, опубликованный школой бизнеса Гарвардского университета, я обнаружил, что всего одно из четырех исследований затрагивает сферу услуг.

Двумя неделями позже я открыл последний выпуск рейтинга 500 ведущих компаний журнала Fortune, в который впервые были включены и компании, работающие в сфере услуг. Таких компаний в рейтинге 60%, но даже эта цифра недостаточно полно отражает роль сферы услуг в американской экономике, поскольку при ближайшем рассмотрении оказывается, что многие компании-производители, перечисленные в ежегоднике, заняты одновременно и в сфере обслуживания. К примеру, такой производственный гигант, как General Electric, в реальности получает 40% своих доходов от оказания различных услуг. Фирма Nike, считающаяся производителем кроссовок, на самом деле не выпускает обувь. Она занимается только ее разработкой, распространением и сбытом. Nike, в первую очередь, оказывает услуги.

Практически трое из каждых четырех американцев работают в сфере обслуживания. К 2005 году эта цифра составит восемь из десяти. Но вот, пожалуйста, передо мной лежит каталог Гарвардской школы бизнеса, свидетельствующий о совершенно обратном.

Если говорить коротко, основу американской экономики составляет сфера услуг, но в ней используется маркетинговая модель, нацеленная на продажу товара. Однако услуга — это не товар, и маркетинг услуг отличается от маркетинга товаров.

Товар — это нечто осязаемое. Его можно увидеть и потрогать. Услуга же, напротив, нечто неосязаемое. Даже более того, она и существует реально лишь на тот момент, когда вы ее покупаете. Придя в парикмахерскую, вы не можете увидеть, пощупать или примерить стрижку перед приобретением. Сначала вы делаете заказ, и только потом получаете результат.

В оценке большинства товаров участвуют все органы чувств. Возьмем, к примеру, новую машину.

Вы можете полюбоваться ею со всех точек зрения. Вы ощущаете гладкую поверхность эмали, наслаждаетесь удобством мягких сидений. Вы слышите ровное урчание мотора, тихое жужжание электропривода стекол и характерный щелчок захлопывающейся дверцы, который для многих является решающим штрихом при принятии решения о покупке. Ваше обоняние тоже участвует в принятии этого решения, соблазненное тем особым запахом новой машины, о котором специально позаботились хитрецы-производители.

Об услуге ваши чувства не могут вам сказать ровным счетом ничего. Вы не сможете услышать тихое гудение при подготовке налоговой декларации, определить по запаху хорошего адвоката по бракоразводным делам и по внешнему виду химчистки решить, подойдет ли она вам. В большинстве случаев вы покупаете услугу, не имея возможности пощупать ее, понюхать, попробовать на вкус и даже увидеть.

Очень редко услуга имеет ярлычок с конкретной ценой. Вы беседуете с представителем

фирмы, которую собираетесь нанять для ремонта кухни, пересмотра пенсионного плана вашей компании или обслуживания приема по поводу торжественной даты. В этот момент вы, скорее всего, не имеете представления о цене и опасаетесь, что она может оказаться слишком высокой. Представитель фирмы обещает «прикинуть приблизительную стоимость». В этот момент вы не знаете, будет ли у вас возможность и желание заплатить ту цену, которую вам со временем назовут. В результате вы испытываете еще большую неуверенность и страх.

Обычно сразу видно, когда товар неисправен. Проигрыватель перестает играть, сцепление — сцеплять, у молока появляется неприятный вкус. Понять, когда нас подводит услуга, гораздо сложнее. Хороший ли совет дал вам ваш консультант по налоговым льготам? Хорошо ли маляр покрасил ваш дом? Иными словами — получили ли вы ту услугу, на которую рассчитывали? Кто знает.

Поскольку то, что товар некачественный, так легко заметить и доказать, большинство товаров имеют гарантию. По отношению к услугам это, как правило, просто невозможно. В результате единственным выходом в случае плохого качества оказанных вам услуг становятся неприятные препирательства с фирмой или затяжной судебный процесс.

Итак, покупая услугу, вы не имеете никаких гарантий — только растущую неуверенность.

Производители при изготовлении товара используют многократно проверенные и постоянно контролируемые технологии, обеспечивающие качество каждого отдельного экземпляра. В сфере услуг получаемый вами «товар» представляет собой серию действий, которые крайне редко могут быть сведены к некоей отработанной технологии. Никакой гений, к примеру, не смог бы разработать технологию, позволяющую выпускать исключительно качественную рекламу в печати.

Более того, даже те немногие технологии, которые применяются в сфере услуг, очень трудно проконтролировать. Вернемся к примеру с рекламными объявлениями. Представитель рекламного агентства выезжает на фотосъемку и, отсняв материал, выпивает четыре стаканчика бананового дайкири в баре отеля, после чего пытается затащить клиентку к себе в номер. На следующее утро она, разумеется, отказывается от услуг этого агентства.

Ну какая технология смогла бы предотвратить такую «неполадку»?

Таким образом, в сравнении с товарами услуги похожи на плохо закрепленные пушки, катающиеся по палубе корабля и способные в любой момент отправить его на дно. Бедняга-капитан не чувствует, что контролирует ситуацию, и бедный потребитель зачастую испуган не меньше, чем он.

Товары, которые мы покупаем, были сделаны за километры от нас людьми, с которыми мы никогда не виделись. Поэтому мы редко воспринимаем плохое качество товара как личное оскорбление. Используемые нами услуги, напротив, оказываются людьми, с которыми мы встречались или, по крайней мере, разговаривали лично. И когда этот человек не выполняет того, что он обещал нам, мы часто воспринимаем это как персональную обиду. «Как вы могли так поступить (по отношению ко мне)?» — вопрошаем мы, в то время как поставщик услуги изо всех сил объясняет, умоляет, ругается и уступает — причем часто делает все это одновременно.

Поэтому, если вы человек, предлагающий какую-то услугу, — врач или архитектор, служащий химчистки или бухгалтерской фирмы, брокер или маляр, — вы сталкиваетесь с потенциальными клиентами, дрожащими от страха и неуверенности и чувствительными к любой ошибке, которую вы можете совершить. Ваш маркетинг должен начинаться именно с этого — ясного представления о страхах потребителя.

Даже если вы не считаете себя поставщиком услуг — ваше предприятие занимается кардиостимуляторами, автомобилями или, например, программным обеспечением, — эта книга будет полезна и вам. Потому что, возможно, вы все-таки оказываете клиентам услуги (или должны были бы их оказывать). Если вы производите кардиостимуляторы, вы знаете, что, когда ваш торговый представитель перейдет к конкурирующей компании, вместе с ним перейдут и

врачи, которых он обслуживал. Большинство врачей не выбирают стимуляторы, они выбирают опытного продавца стимуляторов, который готов пойти на уступки и может дать совет по устройству аппарата, его применению и программированию. Покупатели стимуляторов покупают услуги.

Точно так же многие из тех, кто покупает автомобили марки «Сатурн», фактически покупают те почти неосязаемые услуги, что даются в придачу: беспрепятственную оценку и постоянный сервис и уход. Сама машина только привлекает внимание к этой фирме, именно услуги решают вопрос о покупке автомобиля «Сатурн». Водители «Са-турнов» покупают услуги.

Если вы продаете программное обеспечение, вы знаете, что основным вашим товаром являются программы, но крайне важной частью товара является то, что к нему прилагается: документация, бесплатное обслуживание, публикации, обновления, техническая поддержка и другие услуги. Ваши пользователи покупают услуги.

Кардиостимуляторы, автомобили «Сатурн» и программное обеспечение напоминают нам, что мы живем в век предметов потребления. Новые технологии позволяют производителям копировать товары с потрясающей скоростью. Различия между товарами, исторически всегда стоявшие во главе угла в маркетинге товаров, существуют лишь миг, — а в глазах потенциальных потребителей зачастую вовсе не существуют. Конкурируя с продукцией других фирм, которая почти в точности повторяет их лучшие товары, сегодняшние продавцы «товаров», как правило, имеют всего две возможности добиться преимущества: снизить стоимость своей продукции или повысить ее ценность для покупателя.

А каким образом можно повысить ценность того или иного товара? Предложив потребителю дополнительные услуги. Возьмем в качестве примера недавнее нововведение фирмы Levi's — «персональная пара джинсов». Эта услуга состоит в том, что продавец снимает размеры покупателя и затем передает их через Интернет закройщикам и портным, которые шьют джинсы и через службу Federal Express доставляют их покупателю. Если джинсы Levi's старой экономики были товаром, то новые джинсы Levi's — уже услуга. Почти каждый прогноз говорит о том, что процент персонализированных товаров, подобных «персональной паре джинсов», будет расти. А это значит, что все больше и больше товаров будут превращаться в услуги.

Поэтому продавцы, работающие в условиях этой новой экономики, должны научиться мыслить как продавцы услуг.

Эта книга предназначена для всех людей, занимающихся маркетингом: и для тех 80% из нас, кто не производит товары, и для оставшихся 20%, которые их производят.

Эта книга отражает представление успешных компаний (а таких становится все больше) о маркетинге — от планирования до презентации и рекламы. Такие компании, продавцы нового типа, уделяют больше внимания взаимоотношениям и меньше — характеристикам и преимуществам; они в большей степени ориентированы на реальность — и на «улучшение реальности» — и в то же время осознают значимость восприятия; они стараются больше узнать о зачастую иррациональных причинах, которые управляют мыслями и действиями людей; они осознают огромную важность мелочей; они понимают, что в сегодняшнем деловом и перегруженном средствами коммуникации обществе почти невозможно сделать так, чтобы тебя услышали, и все труднее — быть понятым. И, может быть, в первую очередь они осознают, что в нашем все более сложном мире лучше всего работают самые простые методы.

Новый маркетинг — больше, чем способ делать что-то, это образ мышления. Он начинается с понимания отличительных особенностей услуги — ее невидимости и неосязаемости — и особенностей потенциальных потребителей и пользователей этой услуги: их страха, нехватки времени, зачастую нелогичных путей, которыми они приходят к принятию решения, важнейших стимулов и потребностей, определяющих их поведение.

Поэтому эта книга — не инструкция к тому, как поступать, хотя она и содержит много конкретных предложений. Скорее она является инструкцией к тому, как мыслить. Потому что

если вы будете думать, как новый продавец, — стремиться к более глубокому пониманию сущности услуг и их потенциальных потребителей, — вы сами найдете десятки удачных способов сделать так, чтобы ваше дело развивалось.

Итак, начнем.

## **Неправильное представление о маркетинге услуг**

Если провести ассоциативный тест, большинство людей, в том числе маркетологов, опишут маркетинг как продажу и рекламу — проталкивание продукта.

Согласно этому популярному мнению, маркетинг означает, что вы берете то, что имеете, и впихиваете это в глотку покупателю. «Нам нужно развивать маркетинг» означает исключительно «Нам надо сделать свою марку известной» — при помощи объявлений, рекламной кампании и, возможно, целевой рассылки.

К сожалению, концентрация внимания на внешней известности отвлекает компанию от того, что находится внутри, и от первого правила маркетинга услуг: «Главным в маркетинге услуг является сама услуга».

Я отнюдь не имею в виду, что достаточно улучшить качество услуги и мир сам протопчет дорожку к вашим дверям. Многие компании с «лучшими услугами» прозябают из-за отвратительного маркетинга. Точно так же я не имею в виду, что для этого достаточно стать известным. Известность и привлечение потребителей к заведомо некачественной услуге — самый верный способ погубить предприятие сферы обслуживания.

А вот теперь о том, что я хотел сказать: первый принцип маркетинга услуг совпадает с первым принципом, предложенным Гаем Кавасаки для маркетинга компьютеров.

Улучшите реальность. «Лучшая реальность» ваших услуг приведет к тому, что их маркетинг будет проще, дешевле и принесет больше выгоды. На самом деле многие компании так улучшили «реальность» своих услуг, что могут практически полностью вычеркнуть из маркетинговых планов строчку, касающуюся «достижения известности».

Первым шагом в маркетинге услуг является сама услуга.

## **Мир в ожидании**

В течение многих лет мы слышим о том, что окружающий нас мир жесток и неприветлив.

Что заставляет нас так думать? Отнюдь не наша семья, не друзья и не соседи. Мы приходим к этой идее, общаясь с различными службами.

Мы приходим к ней тогда, когда звоним на государственную телестудию в Нью-Йорке, а нас заставляют ждать шесть минут, прежде чем сообщить нам по автоответчику. «Перезвоните еще раз, все линии заняты». Мы приходим к ней, когда компания присылает нам новую кредитную карту взамен утерянной только через три месяца. Мы приходим к ней после общения с типографией в Миннесоте, работник которой обещал подсчитать предварительную стоимость в четверг до полудня, а перезвонил только в следующий понедельник (случаи, произошедшие со мной самим в течение последних трех месяцев).

Уилл Беквиз, десяти лет от роду, сумел выразить это коротко и точно: «Слишком часто от этих услуг тошнит».

Качество обслуживания упало так низко, что если никто не жалуется на ваши услуги, это еще не повод для самодовольства. Большинство клиентов уже отчаялись жаловаться.

Почему обслуживание стало таким плохим? Отчасти это происходит из-за того, что компании не могут доказать в точности, что большие инвестиции в улучшение обслуживания — обучение, повышение зарплаты, дополнительный персонал — принесут больше дохода. Чтобы повысить прибыль, компании сокращают расходы, параллельно до предела сокращая свои услуги

(как правило, это и предел терпения клиента).

Вспомните случаи, когда вам приходилось сталкиваться с высококлассным обслуживанием. Насколько больше вы обычно тратили в такой компании? Скольким людям вы потом рассказывали о потрясающем качестве ее услуг? Сколько потратили в этой компании они?

Нет, разумеется, вы не можете назвать точную цифру, но она огромна. И все эти деньги сейчас находятся в банке компании.

Прежде чем написать объявление, начать рассылку, выпустить пресс-релиз — исправьте все недочеты в обслуживании .

## **Эффект Лейк-Уобегон: завышенная самооценка**

Однажды кто-то сказал: «Средний американец не считает себя таковым». Психологи доказали это. Мы считаем себя лучшими, чем мы есть на самом деле. Когда исследователи попросили студентов оценить свою способность ладить с людьми, 60% опрошенных поставили себе оценку не ниже 9 баллов из 10 возможных, 94% университетских преподавателей утверждают, что они преподают лучше своего среднего коллеги. Большинство мужчин считают себя привлекательными.

Наша иллюзия собственного превосходства так широко распространена, что психологи придумали ей специальное название. Они называют ее «эффектом Лейк-Уобегон» — по названию вымышленного города из популярного радиоспектакля по сценарию Гаррисона Келлера. В Лейк-Уобего-не «женщины сильные, мужчины привлекательные, а все дети обладают способностями выше среднего уровня».

Каждый член вашей компании—человек и, следовательно, тоже страдает эффектом Лейк-Уобегон. Вам кажется, что вы сами и ваши услуги лучше, чем есть на самом деле.

Качество предоставляемых в нашей стране услуг так ужасно, что вы можете предлагать обслуживание выше среднего и все равно оно будет отвратительным. Но вообще-то все шансы за то, что вы находитесь именно на среднем уровне. Исходите из того, что вы обслуживаете плохо. Хуже от этого не будет, и это заставит вас совершенствоваться.

## **Эти плакаты совсем не смешные**

Все вы видели надписи «Качество, обслуживание, цена. Выбирай что хочешь!» и юмористические плакаты «Когда изволите?». (Неудивительно, что они чаще всего вывешиваются именно там, где обслуживание хуже всего.)

Когда я вижу эти плакаты, сразу наводящие на мысль о том, что покупатель слишком много хочет, я всегда говорю продавцу: «Я хотел бы посмотреть еще пару фирм, прежде чем принять окончательное решение».

Но я уже решил. Сюда я не вернусь.

Если вы решили для себя, что не можете предложить качество, скорость и цену, вы просто не хотите прикладывать никаких усилий, чтобы стать лучше.

Как McDonald's удается обеспечивать безупречную чистоту туалетов и продажу картофеля-фри высочайшего качества за 50 секунд и 79 центов?

Забудьте об оправданиях и помните о McDonald' s.

## **Пусть ваши клиенты устанавливают ваши стандарты**

Во многих компаниях сферы услуг стандарты качества определяются мнением профессионалов в этой области, а не клиентами. Возьмем, к примеру, рекламу, юриспруденцию или архитектуру. В рекламном бизнесе, если творческий работник говорит: «Это очень хорошая

реклама», он подразумевает при этом не то, что эта реклама может реально повысить доход клиента. Он просто имеет в виду, что она обладает броским заголовком, хорошим видеорядом, т. е. то, что она хорошо сделана. Отлично. Классно.

Адвокаты мыслят таким же образом. Они скажут «Это хорошо подготовленное дело». И наплевать, что с точки зрения клиента это дело было уже достаточно хорошо подготовлено раньше — за пять тысяч долларов. И уж совсем наплевать, что это дело касается вопроса, которого можно было бы вообще избежать, если бы адвокаты своевременно приложили к этому усилия.

Многие архитекторы обожают здания, которые чудовищно неудобны для тех, кто в них работает. И, тем не менее, архитекторы назовут их великолепными. Они были сделаны очень качественно.

Спросите себя, кто устанавливает для вас стандарты качества — ваша отрасль, ваше эго или ваши клиенты?

## **Плохие новости: вам придется конкурировать с Уолтом Диснеем**

Однажды утром я захожу в кафе, исполненный самых радужных надежд. У прилавка уже стоят четверо, но я решаю, что потерплю. К сожалению, за прилавком дела обстоят хуже. Бармен подает покупателю № 1 большую чашку кофе без кофеина. Покупатель заказывал маленькую — простого. Другой бармен флиртует с покупательницей № 2. В этом есть что-то трогательное и вызывающее ностальгию, но все же это недостаточно захватывающе, чтобы оправдать продолжительную задержку. Еще через четыре минуты я наконец получаю свою большую чашку кофе с молоком. Двадцать лет назад я мог бы принять эту задержку как должное. Двадцать лет назад я также принимал как должное туалеты, усеянные мокрыми полотенцами, жующих жевательную резинку официантов в заляпанных кетчупом передниках и десятидневное ожидание доставки товаров, заказанных по каталогу. Потом появился McDonald's, который изменил наше представление о туалетах, хорошие рестораны повысили нашу требовательность к официантам, а служба Federal Express подняла стандарт доставки по каталогу. Эти предприятия навсегда изменили наши требования. Сегодня мы ожидаем, что туалеты должны стать более чистыми, обслуживание — быстрым, а официанты — предупредительными. С каждым днем все больше людей сталкиваются с услугами высокого класса. Многие побывали в Disney World и теперь знают, каким точным, вежливым и творческим может быть обслуживание. Эти люди уже видели компании мирового класса, и с этим придется смириться всем, кто работает в сфере услуг. Типография (наболевший пример) не может надеяться, что ее клиенты смирятся с обслуживанием, продиктованным стандартами печатной промышленности, если эти стандарты (как это обычно и бывает) не соответствуют ожиданиям клиентов. Клиенты типографии уже побывали в Disney World, и их ожидания необратимо выросли. Компания, которая не попытается дотянуться до этих растущих стандартов, должна готовиться к небольшой революции и массовому исходу потребителей. Не обращайтесь внимания на предрассудки, существующие в вашей отрасли, берите пример с Disney World.

## **Эффект бабочки**

В 1963 году метеоролог Эдвард Лоренц выступил с потрясшим мир заявлением. На протяжении десятилетий люди представляли себе Вселенную как большую машину, в которой причины соответствуют следствиям. Люди полагали, что большие причины вызывают большие следствия, а следствия маленьких причин также малы. Лоренц усомнился в этом.

Вопрос, который он себе задал, звучал странно и в то же время чрезвычайно просто: «Если бабочка в Сингапуре взмахнет крыльями, может ли это повлиять на ураган в Северной



Каролине?» После продолжительного изучения Лоренц ответил: «Да».

Открытие Лоренцом того, что сейчас называют «эффектом бабочки», было одним из тех совершенных за последние 20 лет открытий, которые свидетельствуют о непредсказуемости мира: погоды, возможного результата маркетинговых программ и отдаленных, но часто серьезных последствий, вызываемых крохотными причинами.

Тем не менее была одна группа людей, которую совсем не удивило открытие Лоренца. Эти люди каждый день наблюдали эффект бабочки в действии. Это были люди, пристально следящие за работой сферы услуг — мира, где совсем небольшие усилия зачастую приносят огромные, хотя и отдаленные по времени результаты.

Помните об эффекте бабочки. Маленькая причина может привести к огромным последствиям.

## **Бабочка по имени Роджер**

16 сентября 1993 года житель Миннеаполиса вспомнил, что в отделе костюмов универмага Dayton ему сегодня вечером должны вернуть отданный в починку летний пиджак. Он подошел к прилавку, за которым его тут же приветствовал энергичный темноволосый служащий универмага по имени Роджер Аззам.

«Я пришел за своим пиджаком», — сказал посетитель. Через три минуты Аззам вернулся из подгоночной мастерской с плохими вестями: «Извините, еще не готово». Однако едва житель Миннеаполиса начал жаловаться, упирая на то, как он рассчитывал на получение костюма, Роджер воскликнул: «Сейчас вернусь!» — и кинулся обратно во внутренние помещения.

Он действительно вернулся очень быстро. «Они займутся этим прямо сейчас, и через пять минут вы получите свой пиджак, я обещаю», — сказал он.

Клиент отреагировал так, как на его месте отреагировало бы большинство людей. Он был растроган. На самом деле он был даже больше чем растроган: этот служащий так старался угодить ему, что клиент уже чувствовал себя у него в долгу.

Ожидая выполнения заказа, он начал прогуливаться между тремя рядами спортивных пиджаков. И его взгляд остановился на чудесном коричневом пиджаке «в елочку» от Hugo Boss с соответствующим ценником: 575 долларов.

Естественно, история заканчивается тем, что он купил пиджак за 575 долларов, но не только. Ему также пришлось купить черные брюки за 100 долларов и на 55 долларов — подходящий к костюму галстук в коричневую, черную и белую полоску.

За какие-то секунды взмах крохотных бабочкиных крыльев — пятиминутный визит Роджера Аззама в мастерскую — привел к продаже товара на 740 долларов. Не говоря уже о ценности рекламы, которую Dayton и по сей день получает благодаря поступку Роджера.

На следующее утро начальник отдела закупок рассматривал цифры продаж на экране своего компьютера. «Я продал еще один пиджак от Hugo Boss», — с удовлетворением подумал он, относя это на счет своей мудрой закупочной политики и понимания нужд покупателей. Но пиджак продал не он. Его продал Роджер Аззам, совершив поступок почти такой же незначительный, как взмах крыльев бабочки.

Будьте Роджером и нанимайте Роджеров. Машите крылышками.

## **Ошибка открывает перед вами новые возможности**

История Роджера Аззама имеет и другую мораль, о которой часто забывают поставщики услуг.

Несмотря на то что эффективный маркетинг услуг начинается с высочайшего качества самой услуги, высококлассное обслуживание не означает полного отсутствия дефектов. В случае

с Роджером обслуживание универмага Dayton имело огромный недостаток: они не выполнили свое обязательство в срок. Но в конечном итоге Dayton извлек больше (по крайней мере на 740 долларов) выгоды из своей ошибки, чем извлек бы ее в результате безупречного и безошибочного обслуживания.

Dayton выиграл за счет того, что обслуживаемый Роджером покупатель знал, что все люди иногда совершают ошибки, и судил об универмаге и, в частности, о Роджере по тому, что он сделал после того, как ошибка была замечена. Как поступаете вы, если совершили ошибку? Пытаетесь переложить вину на другого или оправдаться (ни то, ни другое никого не обманут и только сделают ситуацию хуже)? Или вы принимаете удар на себя и решаете возникшую проблему таким образом, чтобы показать клиенту: «Вы действительно важны для нас, и сейчас мы ради вас все исправим»?

Спросите совета у Роджера.

Большие ошибки открывают перед вами большие возможности.

## **Создание рекламы — лакмусовая бумажка бизнеса**

Коротенькая, но показательная история. Десять лет тому назад. Здание Пиллсбери неподалеку от Художественного института в Миннеаполисе.

Чак Андерсон и я сидим в его офисе на третьем этаже, любуемся зданием института и стараемся не обращать внимания на стены офиса Чака. Эти стены увешаны сделанными нами эскизами рекламного объявления. Через два дня наш креативный директор обращает внимание на запах и смело врывается к Чаку в офис. Потом он бормочет что-то и удаляется.

На следующий день он возвращается и видит, что мы не продвинулись ни на шаг.

И он произносит фразу, которую я до сих пор очень хорошо помню: «Если так трудно придумать рекламу, проблема в товаре».

Это правда. Если вы не в состоянии придумать приличную рекламу своих услуг, рекламу, содержащую привлекательное для потенциального потребителя предложение, значит, надо что-то делать с самими предоставляемыми услугами.

Попробуйте придумать рекламу своих услуг. Если после недели работы лучший вариант рекламы звучит по-прежнему слабо, время перестать работать над усовершенствованием рекламы и заняться усовершенствованием услуг.

## **Взлет и падение Delta Airlines. 1985-1995**

В 1981 году Том Петере отправился «в погоню за совершенством» и обнаружил Delta Airlines, истинных мастеров обслуживания клиентов.

Если вам приходилось когда-либо летать самолетами авиакомпании Delta, вы, возможно, согласитесь с оценкой Петерса. Персонал Delta, действительно, встречал вас самыми теплыми улыбками, такими, что вы не могли не улыбнуться в ответ.

Итак, Delta обладала преимуществом самого лучшего обслуживания, да к тому же, после выхода книги Петерса, получила бесплатную рекламу на 500 млн. долларов.

Что же произошло?

Авиакомпания Delta продолжала совершенствовать систему обслуживания, но игнорировала маркетинг. Служащие Delta дремали, пока American Airlines выводила на рынок свою систему электронного заказа билетов Sabre. Эта инновация оказалась такой успешной, что некоторые эксперты утверждали, будто American Airlines могла бы вообще прекратить полеты, целиком посвятив себя электронному заказу билетов и при этом получая больше доходов, чем приходилось на все авиалинии компании Delta.

Когда между авиакомпаниями началась война цен, Delta не смогла четко донести до

распространителей билетов информацию о своей системе скидок. В результате, отчаявшись разобраться в скидках на полеты Delta, многие бюро путешествий предпочли отправить своих клиентов рейсами других авиакомпаний.

Delta не смогла и четко организовать свою рекламную кампанию. Кроме лозунгов об исключительно хорошем обслуживании, которым и без того уже славились эти авиалинии, рекламная кампания не несла почти никакой информации, и расходы на нее превышали получаемые от нее доходы.

Маркетинг Delta Airlines оказался неудачным, и вскоре неудачи стали преследовать саму компанию. Несмотря на свою репутацию заботливо относящейся к персоналу компании, Delta была вынуждена начать увольнять пилотов. Затем ей пришлось сократить число направлений, и при этом было уволено еще больше людей. Казалось, авиакомпания вошла в штопор.

Сейчас, когда я пишу эту книгу, руководству Delta Airlines так и не удалось выровнять полет.

Delta сконцентрировала все свое внимание на обслуживании клиентов. Никто не мог сравниться с ней в качестве обслуживания. Но именно эта концентрация привела авиакомпанию на край гибели.

Да, обслуживание — это сердце предприятия сферы услуг. Но одного сердца недостаточно для жизнеспособности организма.

Маркетинг — мозг предприятия сферы услуг. Если отказывает мозг, то скоро откажет и сердце.

## **Быть лучшим или быть другим?**

Передвижные фургоны с табличками «Обслуживание!» и «Абсолютное качество!» промчались по прериям американской экономики, и миллионы поспешили устремиться за ними.

Но пыль, поднятая колесами фургонов, заслонила от заинтересованных взглядов то, что на самом деле приносит успех предприятию обслуживания.

Величайшего успеха в сфере услуг добивались в Америке отнюдь не те компании, которые делали то же, что и другие, но немного лучше. Его добивались компании, которые решили делать это совершенно иначе.

Компания McDonald's не просто довела до совершенства принцип работы классической американской закусочной. В McDonald's применили кардинально другой, организованный до тонкости, исключительно производственный подход к тому, как гарантировать покупателю отличное качество и высочайшую скорость обслуживания по потрясающе низкой цене.

Служба Federal Express не просто улучшила почтовую доставку. Она разработала абсолютно иную, блестящую с точки зрения логистики и совершенную по исполнению систему доставки посылок на большие расстояния с огромной скоростью.

Компания Citicorp не просто достигла совершенства в традиционном американском банковском деле. Она стала пионером в использовании банковских автоматов, первым банком, начавшим агрессивное внедрение кредитных карточек — сегодня настолько широко распространенных, что мы воспринимаем их как данность. Citicorp стала первой компанией, использовавшей полностью электронную систему перевода платежей, и первой начала выпуск ценных бумаг с плавающей ставкой процента. И, возможно, самым важным было то, что именно она фактически изобрела свободно обращающиеся депозитные сертификаты, которые вскоре стали одним из основных источников средств для финансовых учреждений, уступая в этом только чековым депозитам.

Блок H amp;R, Чарльз Шваб, инвестиционные фонды открытого типа, система компьютерного заказа с ночной доставкой, Hyatt Legal Services и десятки других предприятий сферы обслуживания, достигших исключительного успеха, не просто стремились к небольшим

улучшениям, используя уже существующие идеи. Они сделали что-то кардинально новое.

Однако, несмотря на все эти потрясающие истории успеха, стоит вам оказаться на одном из плановых собраний практически любого предприятия, как вы быстро поймете, что если только какая-нибудь «черная овечка» не выскажет возражений, цель всех этих заседаний одна: «Давайте посмотрим, что мы сумели сделать в прошлом году, и в нынешнем году улучшим этот результат не меньше чем на 15 процентов».

Пятнадцатипроцентное улучшение — это неплохо, однако до определенного времени. До того времени, когда появляется другая компания, которая делает то же, что и вы, на 100 процентов иначе.

А если ваша сфера деятельности вообще допускает появление новых конкурентов, такая компания обязательно появится, и долгие бессонные ночи вам обеспечены.

Это происходило с целыми отраслями, которые не стремились к новаторству. Банки уступили свое историческое первенство в финансовой области страховым компаниям, инвестиционным и пенсионным фондам и кредитным союзам. Архитекторы были вынуждены уступить большой кусок своего рынка компаниям, специализирующимся на управлении строительством. Юристы подвергаются опасности со стороны новых фирм, предлагающих альтернативные методы решения спорных ситуаций по гораздо более низкой цене. А у рекламных бюро вообще отбивают работу все кому не лень, включая агентов Голливуда.

Между тем процесс эрозии во всех этих отраслях начался на тех самых плановых собраниях, где все хором твердили: «Как нам улучшить результат на 15 процентов?»

Не думайте о том, как сделать что-то лучше. Думайте о том, как сделать это иначе .

## **Первое правило при планировании маркетинга**

Не будучи вовремя предупреждены о необходимости иного подхода, люди, ответственные за маркетинг какой-либо услуги, всегда начнут с того же места, на котором они закончили, когда в последний раз думали о маркетинге.

Каждый из них примет как данность то, что компания занимается своим делом, что дело это в целом организовано правильно и персонал для него (за исключением нескольких неизбежных возмутителей спокойствия) подобран тоже правильно.

Внимание любого человека, планирующего маркетинг на текущий год, немедленно обратится к вопросу: «Ну и как нам это продать?»

Может быть, у нас появились новые возможности или навыки, которые подсказывают нам, что пришло время расширить спектр предлагаемых услуг и охватить новые рынки? Должны ли мы развиваться и приобретать навыки в смежных областях? Или нам следует сузить спектр предлагаемых услуг и работать над усилением этих специализированных навыков, предназначенных для потенциальных потребителей, заинтересованных именно в нашей специализации?

Какой бы вопрос вы себе ни задали, вам следует непрестанно следовать первому правилу планирования маркетинга.

Всегда начинайте с нуля.

## **Возможная услуга**

Хотите получить хорошую модель того, как следует строить маркетинг вашей услуги в современных условиях? Изучите эволюцию автомобильной промышленности.

Первый автомобиль соответствовал только самым минимальным стандартам, потому что именно это отличает товары и услуги на первом этапе развития любой отрасли. На этом этапе движущим стимулом является соблюдение минимально приемлемых стандартов: «Сделать

базовый, довольно надежный товар». Покупателей удовлетворяет этот минимальный товар — первый автомобиль, первый видеомаягнитофон и первая закусочная быстрого обслуживания, — потому что они хотят обладать заключенными в нем уникальными преимуществами. Ради этого они готовы смириться с определенными недостатками, например с тем, что в зале тараканы, или с высокой ценой. На первом этапе развития автомобильной промышленности мы могли с уверенностью рассчитывать лишь на черный цвет автомобиля и на то, что он довезет нас до места, — и ни на что больше. Первый этап в развитии отрасли, таким образом, определяется товаром. Компании, находящиеся на первом этапе, предлагают своим клиентам приемлемый товар.

На втором этапе появляются конкуренты. Жизненно важной становится модификация этого основного товара. Появляются специалисты по маркетингу. Они прислушиваются к мнению покупателей и вносят в товар те усовершенствования, в которых нуждаются потребители: разные цвета, пепельницу, чтобы водитель мог курить, позднее — встроенный радиоприемник. Ответ на нужды потребителя является движущей силой второго этапа развития отрасли. Второй этап определяется рынком. Компании, находящиеся на втором этапе, предлагают своим клиентам желаемый товар.

Не многие компании достигают третьего этапа. Они занимают место в рыночном пантеоне: Disney, Federal Express, Lexus и другие. Компания Disney приступила к этому этапу, когда создала парки развлечений, которые превосходили то, в чем нуждались потребители, и даже то, что они могли себе представить. Третий этап — это та фаза, в которую вступили немногие автопромышленники, когда они создали сиденья с подогревом, стереоколонки, звук из которых был направлен в сторону водителя, а не по центру салона, и багажники в автомобилях особо малого класса, более вместительные, чем в роскошных лимузинах. На этом этапе ожидания клиентов выражаемые ими пожелания уже не являются движущей силой рынка. Опросы на тему «Что нам следует усовершенствовать?» перестают давать полезную информацию. У покупателей не хватает воображения для новых идей.

Чтобы четко дифференцировать себя среди многих конкурентов, которые удовлетворяют высказанные покупателями потребности, на третьем этапе компания должна сделать неожиданный ход, она должна удивить покупателя. Удивить клиента — вот движущая сила на третьем этапе развития отрасли. Таким образом, третий этап определяется воображением, и компания, находящаяся на этом этапе, предлагает возможный товар.

Большинство услуг застряли сейчас где-то на середине второго этапа. Многие из фирм — в особенности многие из профессиональных служб — по-прежнему находятся на первом или втором этапе. Каждая компания, занимающаяся предоставлением услуг, должна стремиться к третьему этапу, именно там находятся известность, слава и ваша доля существующего рынка.

Создавайте возможную услугу, не останавливайтесь на том, в чем нуждается или чего требует рынок. Создайте то, что очарует его.

## **Даже ваши близкие друзья не скажут вам этого**

Вчера один человек позвонил мне, чтобы предложить действительно ценную услугу, и полностью провалил свое задание.

Он начал читать мне лекцию по маркетингу. Он прочел мне целую лекцию о том, что каждый элемент при составлении плана является «всего лишь частью общего маркетингового замеса». Это утверждение он повторил целых три раза.

Может быть, меня слишком легко разозлить, но я надеюсь, что никому из моих клиентов никогда не понадобится его услуга, а услуга, повторюсь, была действительно важная.

Этот торговый представитель не просто не смог продать мне свой товар. Он потерял все шансы когда-либо продать мне что-нибудь.

Сказал ли я ему, что его манера предложения неудачна?

Нет, не сказал. Это не стоило продолжительного обсуждения, и к тому же мне не хотелось раздражать его.

Какую же манеру он выберет для общения со следующим потенциальным потребителем?

В точности ту же самую.

Люди не скажут вам, что вы делаете не так.

Ваши потенциальные потребители не скажут вам, что вы что-то делаете неправильно.

Клиенты не скажут вам этого.

Иногда даже ваши супруг или супруга не скажут вам об этом.

Что же вам делать, чтобы улучшить качество своей услуги?

Спросите их сами.

## **Но они будут говорить за вашей спиной**

Недавно я буквально лишился дара речи после того, как посоветовал своей клиентке: «Первый шаг в маркетинге услуги — наличие качественной услуги. Поэтому выясните, насколько хороша ваша услуга. Проведите опрос потребителей. Спросите их».

Я оказался не готов к ее ответу:

«Я не хочу делать этого, — сказала она. — Я боюсь услышать то, что они думают».

На самом деле то, что она не хотела этого слышать, было даже хорошо, потому что я в любом случае не хотел, чтобы она сама рассылала опросные листы. Я хотел, чтобы такие листы были разосланы сторонней организацией.

Основной принцип, действующий в нашей жизни, применим и к опросу клиентов.

Даже ваши лучшие друзья не скажут вам этого. Но они будут говорить за вашей спиной.

Сделайте так, чтобы ваши клиенты могли говорить у вас за спиной и чтобы вы могли узнать, о чем они говорят. Пусть ваши клиенты отошлют свои заполненные опросные листы на адрес третьего лица — сторонней организации. Пусть это третье лицо уверит ваших клиентов, что они могут не подписывать анкеты, а их имена будут храниться в тайне. И вы увидите, что ваши клиенты дадут гораздо более честные ответы.

Пусть опросы для вас проводит сторонняя организация.

## **Зачем нужен опрос?**

Что произведет благоприятное впечатление на ваших покупателей. Они увидят, что вы стараетесь повысить качество своих услуг. (Во время недавно проведенного опроса один из респондентов сказал: «Этот опрос — хороший ответ на вопрос, почему я использую эту компанию. Они всегда ищут способ еще лучше обслужить меня».)

Вы можете попросить своих покупателей оценить вас по различным показателям и затем опубликовать данные вам высокие оценки в рекламных материалах. Это придаст убедительности вашим утверждениям о высоком качестве оказываемых вами услуг.

Проведение опроса дает вам возможность продать еще что-нибудь или сделать клиентам выгодное предложение.

Через опрос вы поддерживаете контакт со своими клиентами.

Он позволяет вам учиться на своих ошибках.

Он помогает вам своевременно заметить проблемные области в вашей работе и тех клиентов, с которыми могут возникнуть проблемы.

Он предохраняет вас от движения по инерции.

Он предохраняет вас от пустых вопросов, вроде «Что я делаю не так?».

Он дает вам ясное представление о том, каким делом вы занимаетесь и что реально

покупают ваши клиенты.

Опрос, опрос и еще раз опрос.

## Принцип Леттермана

Как следует проводить опрос — при помощи личной беседы или письменных анкет?

Я был скептически настроен по отношению к письменным опросам и искал наглядную иллюстрацию к тому, почему письменные опросы часто дают очень незначительные результаты. Однажды вечером мне повезло, я включил программу Дэвида Леттермана.

Одним из гостей программы в этот вечер была Хелен Томас, политический комментатор с большим стажем. После нескольких минут непринужденной беседы Леттерман задал Томас серьезный вопрос: «Кто из кандидатов, участвующих в выборах 1996 года, вам наиболее симпатичен?»

Многие телезрители думали, что Томас ответит: «Боб Доул». Другие ожидали, что она удивит всех предсказанием, что Билл Клинтон соберется с силами и будет избран на второй срок. Но Томас не назвала Доула, Клинтона или даже Квейла. Она дала еще более неожиданный ответ: «Мне не нравится никто из них».

Томас не собиралась шутить. Она неправильно поняла вопрос Леттермана, так же как и Леттерман не подумал о том, как Томас воспримет его вопрос. Спортивные болельщики поняли, что имел в виду Леттерман. Слова «Кто вам наиболее симпатичен в Суперкубке?», например, означают: «Кто, по-вашему, имеет больше шансов на победу?» Но для многих других, в особенности для женщин, вопрос «Кто вам симпатичен?» имеет совсем другое значение.

Наша речь полна двусмысленных слов, таких как «симпатичен» или «нравится». Словарь издательства Random House дает, например, двадцать шесть различных толкований слова «read». Но ни один письменный опрос не может пояснить каждое употребленное в нем слово или использовать только те слова, которые не нуждаются в разъяснениях, и ни один исследователь не сможет точно интерпретировать каждое слово, написанное каждым респондентом.

Хороший пример: маркетинговая фирма недавно попросила взрослых домовладельцев оценить важность различных характеристик работ по ремонту дома. Естественно, первое место с большим отрывом заняла такая характеристика, как «качество». Но что означало слово «качество» для отвечавших? Означало ли оно количество полировки и лака? Качество, видимое невооруженным глазом, или качество, каким его увидит опытный профессионал? Качество, заключающееся в том, насколько конечный продукт будет хорош при использовании его для задуманных целей? Или они имели в виду качество обслуживания клиентов — быстрое реагирование подрядчиков на предложения заказчика и приветливость секретаря?

Этот опрос является хорошей иллюстрацией тех проблем, которые возникают при любом письменном опросе. Люди, проводившие опрос, интерпретировали ответы, основываясь на том, что они подразумевали под своими вопросами, — в то время как те люди, которые отвечали на них, подразумевали под своими ответами совершенно другие вещи.

Если вы проводите письменные опросы, вы никак не можете избежать этой проблемы, слишком часто вы даже не видите, что такая проблема существует. Но если вы проводите устный опрос, вы можете при необходимости пояснить свой вопрос или попросить опрашиваемого разъяснить свои ответы.

Каждый раз, когда вы испытываете искушение провести письменный опрос, вспомните о Дэвиде Леттермане и Хелен Томас.

Остерегайтесь письменных опросов, если у вас нет абсолютной уверенности в том, что вы сможете правильно интерпретировать их результаты.

## Откровенно говоря: опрос по телефону

Недавно, чтобы получить информацию для готовящихся материалов, мне позвонили сначала редактор BusinessWeek, а потом его коллега из OrlandoSentinel. В обоих случаях, повесив трубку, я поразился тому, насколько откровенно я говорил с абсолютно незнакомыми мне людьми.

Я не мог понять причин этого.

Затем я прочитал историю о том, как Линкольну Кап-лану удалось раздобыть секретную информацию для его книги Skadden, откровенно рассказывающей о крупнейшем адвокатском бюро Нью-Йорка. Кап-лан предпочитал звонить своему возможному информатору, а не встречаться с ним лично. Он обнаружил, что адвокаты были более расположены говорить откровенно, когда он не мог их видеть. Они знали, что при встрече Кап-лан никогда не сможет их опознать.

Именно поэтому опросы, проводимые по телефону, обычно приносят более ощутимые результаты, чем те, которые проводятся в ходе личной беседы. Во время телефонного разговора люди скорее откроются вам и сообщат необходимую информацию.

Когда вы звоните человеку, чтобы узнать его мнение о чем-либо, это означает, что его мнение является для вас достаточно ценным. Когда мне позвонили из BusinessWeek и OrlandoSentinel, они дали мне понять именно это: мое мнение ценно для них. Польщенный и стремящийся оправдать доверие редактора, я поведал им все.

Я знал, что моя болтливость типична для этой ситуации. Когда мне впервые пришлось проводить опрос покупателей, меня так поразила длительность разговоров, которые покупатели были готовы вести со мной, что я начал записывать продолжительность этих бесед. В среднем она составляла 24 минуты.

Снова и снова я убеждался в том, что устные опросы работают лучше, чем письменные. Почему?

Прежде всего, говорить физически легче, чем писать. Поэтому во время устных опросов люди говорят больше, чем пишут во время письменных. (Устные опросы, проводимые моим агентством, в среднем дают пять страниц печатного текста; средний письменный ответ составляет менее двух страниц.) Устные опросы дают больше информации.

Опытный интервьюер может вести себя с опрашиваемыми более раскованно и свободно и отступать от сценария, чтобы глубже коснуться какой-либо проблемы. Все это способствует получению дополнительной информации.

Как правило, только 40 процентов людей откликаются на письменный опрос. (На самом деле количество ответов может быть еще меньше.) При устном опросе вы зачастую получаете почти стопроцентную реакцию.

Человек, проводящий устный опрос, устанавливает с опрашиваемым личный контакт. Это указывает на более глубокий интерес к мнению опрашиваемого и лучше характеризует готовность вашей компании услужить ее клиентам.

И, наконец, голос человека отражает его чувства, которые в письменном выражении часто остаются за кадром. (Прекрасный пример: президент национального агентства по сбору налогов был уверен в том, что работа его агентства полностью удовлетворяет клиентов, потому что он только что прочитал дословную запись бесед с семьдесятю пятью из них. Я тоже прочел эти расшифровки, и они, на первый взгляд, казались вполне убедительными. По-прежнему сомневаясь в результатах, я позвонил женщине, которая проводила эти беседы, и спросил: «На ваш взгляд, как обстоят дела у этого агентства?» — «Ужасно!» — «Почему же, — спросил я, — ответы клиентов не звучат так ужасно?» — «Ну, — ответила она, — на самом деле многие из них звучали ужасно. Дело не в тех словах, которые они произносили, а в том, как они говорили. Услышав их слова, вы смогли бы ясно почувствовать весь их гнев и раздражение.») Устные опросы дают более ясное представление о том, что думает и чувствует респондент.



По многим причинам проводите устные опросы, а не письменные.

## **Один вопрос, который никогда не следует задавать**

Не задавайте вопроса «Что вам не нравится в этой компании или предлагаемых ею услугах?». Вы просите человека признать, что он сделал ошибку, выбрав эту компанию. Люди не любят этого, люди хотят выглядеть умными. Никогда не спрашивайте, что им не нравится.

## **Целевые группы не работают**

Типичное обсуждение: «Нам нужна информация». — «Отлично, давайте опросим целевую группу».

Обратиться к целевой группе — большое искушение. Во-первых, термин «целевая группа» психологически привлекателен. «Исследование», «опрос» звучат как нечто, что даст вам только приблизительное представление о проблеме. «Целевая группа», напротив, звучит как что-то, что приведет вас прямо к желаемой цели.

Или вам так только кажется.

Но вы продаете свои услуги индивидуумам, а не группам. Целевая группа дает больше информации о динамике внутригрупповых отношений, чем о динамике рынка. Люди, склонные диктовать свое мнение, захватывают власть на собраниях группы и стараются переубедить остальных. Умные, но застенчивые тихонько отсиживаются в ожидании конца собрания. Взгляды людей изменяются и искажаются под воздействием чужого мнения.

Вы продаете свой товар индивидуумам. Говорите с индивидуумами.

## **Маркетинг — это не отдел**

У компании Twin Cities — превосходное обслуживание, сильная команда продавцов, исключительно хороший показатель продаж и одна проблема: компания считает, что продажи и маркетинг — забота отдела продаж и маркетинга.

В результате компания несет огромные маркетинговые потери. Их главный финансовый администратор нерадив, невнимателен и груб. Каждый, кому пришлось пообщаться с этим администратором, получает искаженное представление обо всей компании, хотя он — единственный плохой пример, с которым им пришлось в этой компании столкнуться.

Этот главный финансовый администратор стоил компании более 50 000 долларов в потерянных доходах, согласно только одному источнику — мне.

Президент компании Seasonal Concepts Альберт Шнайдер подчеркивает, сколь хрупок успех предприятия в сфере услуг: «У нас может быть множество талантливых сотрудников, отличный товар, низкие цены и хорошая реклама. Но если в конце этой цепочки окажется плохой продавец — ничто не поможет, покупатель уже не вернется. А если покупатель получит очень неблагоприятное впечатление, то он и своим друзьям скажет, чтобы они сюда не обращались».

Каждый в вашей компании отвечает за маркетинг всей компании. Каждая ошибка будет стоить денег.

Большая часть японских компаний вообще не имеет никакого отдела маркетинга, потому что они верят, что каждый в компании является частью ее маркетинга.

Маркетинг — это не отдел. Это весь ваш бизнес.

## **Маркетинговая близорукость**

Большинство руководителей так заняты лавированием между падающими на них деревьями, что не в состоянии разглядеть за ними леса.

Подобный туннельный эффект, сужение поля зрения так характерны, что Теодор Левит придумал специальный термин, который сейчас стал широко известен, — маркетинговая близорукость.

Это неспособность людей охватить взглядом всю картину своего бизнеса.

Мой друг Джеффри Мур, консультант высокотехнологичных компаний и автор книг «Переход через бездну» и «Внутри торнадо», так описывает эту близорукость, когда говорит о своей работе с компаниями Силиконовой долины:

«Вы приходите в офис руководителя компании и беседуете с президентом. Выходя, вы замечаете, что у него расстегнута ширинка. Вы ничего не говорите и отправляетесь к директору отдела продаж. Вы замечаете, что его ширинка тоже расстегнута.

Затем вы отправляетесь навестить Джоан. Приятно поболтав с ней, вы поднимаетесь, чтобы уходить, и замечаете, что и у Джоан ширинка тоже не застегнута.

Вы уходите, пишете свой отчет и возвращаетесь, чтобы представить его. Вы начинаете его словами: «Леди и джентльмены, у нас здесь проблема с ширинками».

Все поражены. "Как он об этом догадался?" — думают они. Это кажется глубокой пронизательностью.

Очень большую часть того, что при консультировании компании воспринимается как глубокая пронизательность, составляет простое указание на то, что любой в компании мог бы заметить сам, если бы только все они сохранили способность к ясному видению».

Тяжело увидеть целостную картину своего бизнеса. Обратитесь за посторонней помощью.

## **Туннельный эффект**

Входя в помещение большинства компаний, я сразу начинаю чувствовать, как вокруг меня сдвигаются стены.

Эти стены не просто защищают находящихся внутри от холодного воздуха. Они мешают им увидеть четкую картину окружающего мира.

Когда компании обсуждают свои проблемы, все говорят только о себе. Это происходит отнюдь не по причине эгоцентризма. Просто люди склонны говорить о том, что они знают, а то, что люди знают, — это их собственная компания.

Но то, что людям следует знать, что следует знать вам, — это ваши клиенты и потенциальные потребители.

Выйдите, выберите сами или попросите кого-нибудь вытащить вас из этого туннеля.

## **Начните с себя и своих подчиненных**

«Не открывай лавку, если не умеешь улыбаться», — гласит старинная еврейская поговорка, и этот совет применим к каждому в вашей компании. Самый простой, быстрый и лучший способ маркетинга вашей услуги зависит от ваших подчиненных.

Каждый из них должен знать, что любое его действие является частью маркетинга, от которого зависит общий успех.

Проверьте каждый шаг: от того, как отвечает на звонки ваш секретарь, до формы оформления счета, — и спросите себя, что можно сделать иначе, чтобы привлечь и удержать больше клиентов.

Каждое действие является частью маркетинга. Сделайте так, чтобы каждый ваш служащий занимался маркетингом.

## Какого цвета парашют вашей компании?

.Неважно, каким бизнесом вы заняты, скажите: что вам удастся лучше всего?

Ричард Боулз, автор книги «Какого цвета ваш парашют?» (What Color is Your Parachute?) рекомендует каждому ищущему работу начать с ответа на этот вопрос.

Каждое предприятие, планирующее свое будущее, также должно ответить на вопрос: «Что нам удастся лучше всего?»

Очень немногие фирмы действительно отвечают на него, потому что лишь немногим приходит в голову его задать. Вместо этого практически каждый человек на любом предприятии сферы услуг попадает в одну и ту же ловушку. Эта ловушка — стандартное представление, и частью этого стандартного представления является образ действий, общепринятый для той отрасли, к которой принадлежит предприятие. Поэтому на вопрос «Что мы делаем лучше всего?» неизменно следует ответ: «Мы — хорошие архитекторы (промышленные психологи, работники кафе и т.п.)».

«Мы — архитектурное бюро», — говорит архитектор, и на этом стандартном представлении он основывает все, от служебной иерархии до оформления офиса.

Это представление — «Мы — архитектурное бюро» — ловушка. Оно заставляет вас делать то же, что и другие, говорить то же, что и другие, и предлагать вашим клиентам то же, что предлагают другие фирмы. Оно заставляет вас быть таким же, вместо того, чтобы искать способы отличаться.

Но что же на самом деле удастся вам лучше всего?

Компания Federal Express задала себе этот вопрос в 1980-х годах, когда стало понятно, что ей необходимо подумать о диверсификации. Но что же лучше всего удавалось Federal Express? Представление, стандартное для той отрасли сферы услуг, к которой относится Federal Express, подсказывает ответ: «Им лучше всего удастся ночная доставка» или «Быстрая доставка посылок». Стандартное представление заставляет вас отвечать на этот вопрос простым описанием того бизнеса, которым вы заняты.

Но компания Federal Express сумела осознать, что-то, в чем она добилась самых потрясающих успехов, сравнявшись с лучшими армиями, известными нам из учебников истории, — это логистика, организация снабжения. Для Federal Express характерна блестящая организация приобретения, распределения и замены необходимых материалов. Осознав это, компания организовала консультационную службу, которая дает другим компаниям советы по организации снабжения.

В течение многих лет бухгалтерские фирмы считали, что все, чем они умеют заниматься, — это бухгалтерия. Но фирма Arthur Andersen поняла, что в процессе овладения современным бухгалтерским учетом стала очень хорошо разбираться в информационных системах, передающих эти цифры компаниям. И эта фирма организовала то, что стало весьма солидной консалтинговой практикой в области управления информацией.

Годами рекламные агентства считали, что они умеют делать рекламу. С тех пор, как многие из них осознали, что на самом деле они специалисты по интересной и убедительной подаче информации, эти компании расширили спектр предлагаемых ими услуг, который стал включать и связь с общественностью, и продвижение товара, и даже организацию презентаций и выступлений.

Возможности роста вашей фирмы часто лежат за пределами описания того бизнеса, которым вы занимаетесь в настоящий момент. На самом деле, особенно в развитых областях сферы услуг, борьба за выживание внутри этих рамок может стоить вам слишком много крови и денег.

Ваши величайшие возможности заключены в ответе на один вопрос: «Что удастся нам лучше всего?»

Планируя свой маркетинг, не ограничивайтесь рамками своего бизнеса. Подумайте о тех

навыках, которые вы имеете.

## **Чем вы на самом деле торгуете?**

Когда-то люди, работающие в ресторанах быстрого обслуживания, считали, что они продают пищу.

Потом появился McDonald's, и выяснил, что на самом деле люди покупали не гамбургеры. Они покупали впечатления.

Руководство Burger King было уверено, что McDonald's ошибается. Зная, что большинство людей предпочитают гамбургеры, поджаренные на открытом огне, руководители Burger King решили «забить» McDonald's при помощи

этого своего единственного преимущества: «Мы жарим их на огне, а не на сковороде».

Эта политика ничего не дала, потому что McDonald's был прав: рестораны быстрого обслуживания продают не гамбургеры.

Может быть, вам кажется, что вашим потенциальным потребителям нужны гамбургеры. Но все шансы за то, что они нуждаются в чем-то другом. И победит та компания, которая первой поймет, что им нужно.

Узнайте, что на самом деле покупают ваши клиенты.

## **Чего не знает большинство специалистов**

Большинство компаний, предлагающих услуги специалистов — юристов, врачей, бухгалтеров, — считают, что их клиенты покупают специальные знания. Но большая часть потенциальных потребителей такого рода услуг не в состоянии оценить этих специальных знаний. Они не смогут сказать, насколько удачна рассчитанная для них ставка налогообложения, насколько хитро составлено ходатайство или точен диагноз. Но они могут оценить хорошее отношение к себе и своевременность ответов на телефонные звонки. Клиенты — настоящие специалисты в распознавании собственной ценности в глазах обслуживающей их фирмы.

Продавая специализированные услуги, вы чаще всего продаете отнюдь не познания своих специалистов, потому что эти познания как бы подразумеваются и, кроме того, ваши клиенты все равно не в состоянии разумно оценить степень этих знаний. То, что вы продаете, — это отношение к клиенту. И в большинстве случаев именно на это вам стоит обратить самое пристальное внимание.

Если вы продаете услуги, вы продаете отношение к клиенту.

## **Кто он, ваш клиент?**

Карл часто чувствует свою ненужность и неуверенность. У Шэрон семь кошек, которых она назвала именами гномов из «Белоснежки».

Карл любит футбольный клуб Стенфорда и своего восьмимесячного сына.

Шэрон хотелось бы иметь больше времени.

Карлу хотелось бы, чтобы дела у него шли лучше.

Шэрон хотелось бы смеяться так же часто, как она это делала, когда ей было двенадцать.

Карлу хотелось бы лучше чувствовать свою связь с другими людьми и с жизнью вообще.

Шэрон хотелось бы больше узнать о вас и быть уверенной в том, что она может вам довериться.

Карл больше всего на свете стремится к одной вещи, как это в свое время заметил Уильям Джеймс\*. Он хочет, чтобы его ценили.

Прежде чем пытаться удовлетворить пожелания «клиента», поймите и удовлетворите пожелания человека .

## **С кем вы на самом деле конкурируете?**

Все крупные школы бизнеса учат стратегии конкурентной борьбы. Профессор Майкл Портер\* прославился написанием полезных книг по этой теме, и каждый хороший план маркетинга содержит раздел, посвященный конкуренции.

Все указывает на то, что вам следует изучить своих конкурентов. Но снова эта ориентированная на продажу товара модель подводит вас. Продавцы услуг должны рассматривать конкуренцию в более широком смысле, как и доказывает «Дело о консультативной фирме, у которой не было конкурентов».

Когда меня попросили помочь в позиционировании на рынке корпоративной консультативной фирмы, я спросил их: «Кто ваши конкуренты? Какой вы видите их позицию на рынке? Как, с учетом позиции ваших конкурентов, должны вы измениться, приспособиться и позиционировать свою компанию?»

Обсуждение конкурентов показалось мне довольно странным. Во время него было упомянуто совсем немного фирм, еще меньше из названных фирм были хоть сколько-нибудь известны, — а с большинством конкурентов можно было просто не считаться.

Но если у вас так мало конкурентов, а имеющиеся так неизвестны и незначительны, почему вы не доминируете на рынке?

\* Уильям Джеймс (1842-1910) — американский философ и психолог. — Прим.пер.

\* Майкл Портер — профессор Школы бизнеса Гарвардского университета, мировой авторитет в области стратегии конкурентной борьбы, лауреат награды Академии менеджмента 2003 года за научный вклад в развитие менеджмента. — Прим.пер.

Их ответ был типичен для многих предприятий сферы услуг: вопреки всем моделям маркетинга, наш рынок — не настоящий конкурентный рынок. За небольшим исключением, компании не борются за то, чтобы поделить этот рынок. Они борются за то, чтобы создать его, чтобы убедить клиента захотеть использовать их услугу — вместо того, чтобы ничего не делать, или сделать то, что ему нужно, своими силами.

Один из многих однотипных примеров: крупная компания по производству продуктов питания рассматривает вопрос об использовании психолога при найме персонала. Вице-президент компании, отвечающий за кадры, не просто решает вопрос о том, использовать ли фирму А, Б или В. Этот потенциальный потребитель пытается решить, нужна ли ему вообще эта услуга!

Во многих случаях и на многих рынках (идет ли речь о консультантах по вопросам недвижимости, специалистах по связям с общественностью или продлению гарантийных обязательств, агентствах по телефонному маркетингу или по сбору платежей, дизайнерах по интерьеру или ресторанах быстрого питания, услугах по налогообложению и еще миллионах других) у вашего потенциального потребителя есть три возможности для выбора: воспользоваться вашими услугами, сделать это самому или вообще ничего не делать.

Таким образом, во многих случаях вашими главными конкурентами оказываются отнюдь не конкурирующие фирмы, а потенциальные потребители.

Это означает, что ваша стратегия (наплевать на все учебники) не может быть направлена на конкуренцию. Проводя политику агрессивной конкуренции и ставя под сомнение компетентность своих соперников, вы усугубляете главную проблему и усиливаете сомнения вашего потенциального потребителя в том, что какая-то фирма вообще может предоставить услуги, которые ему необходимы.

Если же вы прямо или исподволь выражаете сомнение в способности потенциального клиента решить свою проблему без посторонней помощи, вы тем самым критикуете его самого и его способность принять правильное решение. С точки зрения анализа ситуации, это может быть абсолютно верно, но с точки зрения маркетинга и продаж вы рубите сук, на котором сами же и сидите.

Ваш истинный конкурент часто находится по другую сторону прилавка. Учитывайте это при планировании.

## **Нанесите им удар там, где их нет**

«Лучшая стратегия военных действий — это победа без сражения», — сказал столетия назад Сунь-цзы, и Wall-Mart и бухгалтерская фирма McGladrey amp; Pullen последовали его совету и добились успеха, используя практически одинаковую стратегию.

Блестящая стратегия Сэма Уолтона для его магазинов Wall-Mart состояла в том, что он направился в места, на которые не обратил бы внимания ни один нормальный конкурент, такой как Woolworth или Kmart, — в городки, которые казались слишком маленькими, чтобы обеспечить работой крупный магазин дешевых товаров. В 1962 году Сэм открыл свой первый магазин в крошечном городке Роджерсе, штат Арканзас. Два года спустя он основал второй магазин в Гаррисоне, Арканзас, с населением 6000 человек. Он открыл еще шесть магазинов, прежде чем, наконец, вышел за пределы Арканзаса и открыл магазин в небольшом городе Сайкстоне, штат Миссури.

Уолтон полностью обеспечил потребности этих городков и окружающих их поселений, и его доминирующая позиция в этой области дала доходы, которые финансировали рост цепи магазинов Wal-Mart во все большем числе все более крупных населенных пунктов. Всего через 30 лет после открытия первого магазина в Роджерсе Сэм Уолтон умер. Он был богатейшим человеком Америки, а его компания — крупнейшей на рынке розничной торговли.

(Как и многие из удачных стратегий, стратегия Уолтона отчасти — дело случая. После 16 переездов за 19 лет жена Сэма, Хэлен Уолтон, не хотела и слышать о больших городах и настояла на том, чтобы они с Сэмом поселились в городке с населением не больше 10 тысяч. Они выбрали Бентонвилль в штате Арканзас, чтобы Хэлен могла чаще видеться со своей семьей, а Сэм мог наслаждаться лучшими в Америке угодьями для охоты на перепелов.)

Та же стратегия «Пойти туда, где их нет» вдохновляла McGladrey amp; Pullen, восьмую по величине бухгалтерскую фирму Соединенных Штатов. Поскольку «большая шестерка» бухгалтерских фирм плотно захватила крупнейшие города Америки, McGladrey построили свою стратегию на том, чтобы быть единственной крупной бухгалтерской фирмой в меньших по размеру городах, например в Демойне, Се-дар-Рэпидс, Гринсборо, Мэдисоне, Пасадене, Ричмонде и Шайене. В каждом из этих городов McGladrey воспринимается как крупнейшая бухгалтерская фирма региона, что свидетельствует об очень сильной позиции на рынке.

Совет «Пойти туда, где их нет» не ограничивается местностью. В Пасадене, штат Калифорния, адвокат позиционирует себя как специалиста по авариям мотоциклов, предоставляя другим страховым юристам биться за гораздо больший рынок жертв автомобильных аварий, на котором царит жесткая конкурентная борьба. Несколько крупных рекламных агентств избегают большого и безжалостного к конкурентам рынка товаров потребления, сосредоточив свое внимание на товарах сельскохозяйственного ассортимента. Компания Fingerhut пошла туда, где никого нет, адресовав свои товары по каталогу исключительно людям со столь небольшим объемом свободных средств и с такой жуткой кредитной историей, что никто не думал, что они вообще могут составить рынок для такой компании.

Проблема с «конкурентной стратегией» состоит в том, что она побуждает вас формировать свой рынок по традиционным конкурентным правилам. Эти правила навязывают вам ту же

структуру, систему и рынки, что и у ваших конкурентов, в то время как лучшей стратегией будет последовать совету Сунь-цзы, Сэма Уолтона и бухгалтеров из фирмы McGladrey amp; Pullen и «победить без сражения».

Идите туда, где никого нет.

## **Преимущества быстрой адаптации**

Придорожные ресторанчики, обслуживающие автомобилистов, когда-то довольствовались официантками на роликах, гамбургерами, которые сочилились жиром, и молочными коктейлями, в которых ложка стояла. Затем появились McDonald's со своей отработанной технологией, которая полностью изменила лицо этой отрасли.

На каждое предприятие сферы услуг, использовавшее технологию как свое оружие, найдется другое предприятие, которое это оружие поразит. С одним наглядным примером этого вы сталкиваетесь каждый день, открывая WallStreetJournal, это — Нью-Йоркская фондовая биржа.

Олицетворение старого «джентльменского» способа ведения дел между брокерскими конторами Уолл-стрит, биржа испытала тяжелый и неожиданный удар с появлением компьютеров в 1980-х годах. Персональные компьютеры дали возможность инвесторам полностью обойтись без участия биржевых брокеров. Не менее важно, что биржа не сумела своевременно начать использовать компьютерные системы, а все же приняв их, не смогла интегрировать их в механизм своей работы. Медленная и неэффективная работа биржи в наш век скоростей заставила многих инвесторов отвернуться от нее.

Поскольку название «Нью-Йоркская фондовая биржа» еще сохраняет свой престиж, многим кажется, что и сама биржа — по-прежнему гигант американского бизнеса. Даже если это и так, этот гигант изрядно уменьшился в размерах.

(Одних новых технологий не хватило бы, чтобы свалить Нью-Йоркскую фондовую биржу. Ей одновременно досталось и от другой силы, которая движет сферой услуг, — новаторских идей сторонних фирм, среди которых были «налоговые убежища», пенсионные планы и взаимные фонды. Но технология нанесла бирже несколько тяжелых ударов.)

Обратим наше внимание на бедные (в буквальном смысле этого слова) компании по прокату автомобилей. В 1995 году компания Budget потеряла более 100 миллионов долларов. Основной причиной стало отсутствие у компании системы управления доходами, которая могла бы отслеживать тарифы конкурентов и поднимать ставки при росте спроса на машины. В результате каждый раз, как компании Hertz или Avis снижали свои цены, для того чтобы узнать об этом и отреагировать, Budget требовалось несколько дней. На протяжении 1990-х годов компании по прокату уделяли больше внимания внешним эффектам — видеомэгнитофоны в микроавтобусах и неудачный эксперимент компании Avis с электронными картами на приборной доске составляют два весьма наглядных примера, — чем время— и трудосберегающим технологиям, таким как ручные устройства для проверки работоспособности систем и современные компьютеры. Не удивительно, что в то время как американские авиакомпании и отели заработали в 1995 году совокупный доход почти в 10 миллиардов долларов, совокупный доход американских агентств по прокату автомобилей равнялся абсолютному нулю.

Одна за другой отрасли сферы услуг адаптируются к новым технологиям. Те компании, которые адаптируются быстрее, легче достигают компетентности, справляются с начальными трудностями и осознают выгоды новой технологии. Те, кто адаптируется, учатся и используют свои навыки как огромное преимущество в конкурентной борьбе. Они устремляются к новым вершинам, пока остальные отстают, платя за ошибки, которые адаптировавшиеся компании уже давно преодолели, использовав их для приобретения полезного опыта.

И все же многие отрасли сферы услуг еще спят, довольствуясь тем, что было прежде. Тем,

кто не успеет вовремя проснуться, предстоит немало бессонных ночей в будущем, когда найдется человек, который сможет увидеть бесчисленные способы применения новейших технологий для того, чтобы сделать обслуживание в этой отрасли более качественным, быстрым, дешевым и надежным.

Что это значит на практике? Каждое предприятие сферы услуг должно иметь технического директора, который бы постоянно учился новому и регулярно докладывал руководству компании о том, как можно использовать новые технологии для достижения конкурентного преимущества.

В дополнение к этому при каждом рассмотрении маркетинговой деятельности компании должны прозвучать четыре вопроса, которые до сего дня не были характерны для маркетинговых обзоров:

Опережаем ли мы все предприятия нашей отрасли с точки зрения технологии?

Не отстаем ли мы в технологии от предприятий сферы услуг и компаний приблизительно того же размера?

Все ли мы делаем сегодня для того, чтобы и через два года опережать всех в области технологии?

Внимательно ли мы изучили все возможности, предоставляемые новыми технологиями для улучшения обслуживания и роста нашего предприятия?

Сделайте изучение новых технологий неотъемлемой частью маркетингового планирования.

## **Изучите ваши точки соприкосновения**

Для начала изучите каждую точку, в которой ваша компания входит в контакт с потенциальным потребителем.

Обычно таких точек обнаруживается не так уж много.

Ваш секретарь. Ваша визитная карточка. Ваше здание/ магазин/офис. Ваш буклет. Ваши появления на публике. Звонок торгового представителя. Презентация. Совсем немного точек соприкосновения — моментов, которые решают, получите ли вы заказ.

Затем спросите себя: «Что мы предпринимаем для того, чтобы в каждой из этих точек произвести потрясающее впечатление?»

Не пренебрегайте ни одной точкой соприкосновения. Она может оказаться единственной.

Точки соприкосновения продолжают накапливаться, если человек становится вашим клиентом. Но, опять-таки, эти моменты на удивление редки: время от времени звонок, время от времени — встреча. Редкие моменты контакта.

Все ли возможное вы извлекли из этих мгновенных контактов? Почувствовал ли клиент, что его уважают? Был ли он удивлен, впечатлен, обрадован вами?

Внимательно изучите каждую точку соприкосновения. Затем постарайтесь значительно усовершенствовать каждую из них.

## **Жизнь похожа на школу**

Почему многие люди, занятые в сфере услуг, особенно профессионалы, верят, что успех приносит исключительно их техническая компетентность? Скорее всего, их научили этому в колледже.

Колледж и высшая школа учат нас тому, что техническая компетентность — это все. Членство в Phi Beta Кappa или стипендия Маршалла — все лучшее достается тем, кто проявляет большую компетентность, тем, кто знает свой предмет.

Ни одна из этих организаций не награждает за человеческие качества, которые нельзя проверить при помощи теста, да я и не говорю, что они должны это делать. Но выпускники



колледжа приобретают определенный опыт. Они узнают, что главным является знание своего предмета.

Этот урок высшего образования входит в конфликт с тем, что мы узнали до его получения. Дети и подростки ценят широкий кругозор и легкость в общении. Старшеклассник 1960-70-х годов мог знать, что почетно стать членом National Honor Society за хорошую успеваемость, но он знал, что еще почетнее войти в Key Club, который делал акцент на гражданской позиции, честности и других чертах, определяющих человеческую индивидуальность.

А потом колледж соблазняет нас видением реального мира как некоего оазиса, где значение имеет только ваш талант в избранной области. Именно об этой обманчивой идее рассуждала киноактриса Мерил Стрип в интервью удачливому корреспонденту.

«Я на самом деле считала, — сказала Мерил Стрип, — что жизнь будет похожа на колледж. Но это не так, жизнь похожа на школу».

Жизнь на самом деле похожа на школу. Те черты характера, которые делали вас популярным среди одноклассников, снова приобретают свое значение. Вам может это не нравиться, вы можете бороться или протестовать, но это на самом деле гак. Достаточно компетентный и приятный в общении консультант-одиночка привлечет куда больше клиентов, чем блестящий, но не умеющий общаться специалист экстра-класса.

В значительной степени маркетинг услуг представляет собой состязание в популярности.

## Приз зрительских симпатий

Наблюдение Мерил Стрип снова приходит на ум при размышлении о еще одном явлении в маркетинге услуг — «симпатии».

Снова и снова мы слышим, что компания Doe amp; Associates не получила заказ, потому что «не возникло симпатии». И это объяснение абсолютно правильно.

Но что такое эта «симпатия»? И если принципом бизнеса должно быть «Пусть победит сильнейший», какое значение может иметь симпатия?

Когда потенциальные потребители (по крайней мере, многие из них) выбирают предприятие сферы услуг, они не ориентируются на дипломы этой фирмы, ее репутацию или положение, занимаемое ею в отрасли. Вместо этого, как школьники, которыми мы остаемся на протяжении всей своей жизни, эти потенциальные потребители ориентируются на ее привлекательность.

«Мне они просто понравились».

«У меня было хорошее предчувствие».

«Мне показалось, что они подойдут».

Обратите внимание на выбранные потребителями глаголы: «понравились», «было предчувствие», «показалось».

Эти слова не относятся к области логики или разума, они относятся к области чувств.

Сфера услуг имеет дело с взаимоотношениями. Взаимоотношения связаны с чувствами. При хороших взаимоотношениях возникают приятные чувства, при плохих — плохие.

В маркетинге и продаже услуг логические причины, по которым вы должны были бы стать победителем, — ваши компетентность, совершенство, талант — лишь дают вам возможность вступить в игру. Победа завоевывается чувствами, а чувства связаны с привлекательностью.

Мерил Стрип права. Жизнь похожа на школу, и успех среди одноклассников и в маркетинге услуг часто является вопросом привлекательности.

Будьте профессиональны, но главное — будьте привлекательны.

## Заблуждение: вы знаете, что готовит будущее

Три краеугольных камня планирования — предсказание будущего, представление о том

будущем, каким вы хотели бы его видеть, и умение найти способы сделать его именно таким, — с самого начала представляются мне довольно шаткими.

Начнем с предсказания будущего. Не занимайтесь этим. Люди не умеют предсказывать будущее. Например, все известные экономисты 50-х годов предсказывали, что произошедшее тогда повышение рождаемости создаст огромную безработицу в период, когда эти дети достигнут трудоспособного возраста, то есть в 1960-х. Эти эксперты ошиблись даже не один раз, а дважды.

Они не смогли предсказать массовый выход женщин на трудовой рынок. По оценкам экспертов, это явление должно было бы привести к еще большему росту безработицы. Реально же в период с 1965 по 1985 год трудоспособное население возросло на 40 процентов, в то время как количество рабочих мест увеличилось на 50 процентов. И в процентном соотношении и по абсолютной величине количество рабочих мест в этот период было наибольшим за всю историю Америки, не считая военного времени.

Если хотите увидеть результаты еще одного неправильного предсказания будущего, посмотрите на свой офис. Десятки экспертов предсказывали, что большая часть служащих будет выполнять свою работу, не выходя из дома.

Сюрприз: все по-прежнему на своих рабочих местах. Число надомных работников составляет от силы 30 процентов от того, что было предсказано. (Эти эксперты не учли, что работа выполняет определенные социальные функции, большинство людей хочет ходить на работу.)

Разве не должны были видеомагнитофоны привести к исчезновению кинотеатров? С тех пор, как появились видеофильмы, посещаемость кинотеатров только еще больше возросла. Создается впечатление, что единственное, что может погубить кинотеатры, — это плохое кино, и оно-таки пытается это сделать.

Разве телевидение не должно было разучить нас читать книги? Книжки и огромные книжные магазины появляются как грибы после дождя. Читающее население стало социальным явлением. На самом деле телевидение, вероятно, даже способствовало росту продаж книг. Например, продавались ли бы таким большим тиражом книги Нормана Шварцкопфа\*, если бы война в Персидском заливе освещалась только по радио? И что способствует продаже книг больше, чем участие их автора в телевизионных программах?

Кстати о книжных магазинах. Чтобы понять, почему предсказание будущего невозможно, пойдите в книжный магазин, в тот отдел, где продаются книги по математике. Обратите внимание на книги, стоящие в верхнем ряду. Скорее всего, эти книги посвящены самой популярной теме современной математической науки — теории фракталов. Фракталы — часть теории хаоса, которая предполагает непредсказуемость и случайность всего сущего, даже математических взаимодействий.

Если математика непредсказуема, а прогнозы бессильны даже в такой области, как погода, в которой действуют определенные физические законы и поддающиеся измерению величины (и для которой, кстати, впервые была разработана теория хаоса), то уж тем более невозможно предсказать развитие человеческих отношений.

\* Норман Шварцкопф — генерал, командующий армией США в операциях «Щит в пустыне» и «Шторм в пустыне» во время войны в Персидском заливе в 1991. — Прим.пер.

И даже если бы было возможно определить законы развития этих отношений и сформулировать для них определенный прогноз, он оказался бы бесполезен, потому что поведение отдельных людей не всегда следует общим законам.

Возьмем для примера курение: учитывая, что все знают об опасности курения еще с тех пор, как Минздрав выступил со своим первым предупреждением; что курящие звезды практически исчезли с экранов телевизоров и кинотеатров; что общественное мнение объявило курение вредной и неэстетичной привычкой, число курящих должно было бы значительно

уменьшиться. Этого не произошло.

Возьмем наши привычки в еде: забота о здоровье и растущий ужас перед потреблением холестерина должны были бы привести к полному исчезновению ресторанов, специализирующихся на приготовлении бифштексов. Но за последние четыре года в Миннеаполисе открылось четыре новых ресторана этого типа, и ни один подобный ресторан не был закрыт.

Нормальные разумные люди (а почти все составители планов относятся к этой категории людей) предсказали бы что-то совсем противоположное такому поведению. Повторюсь: если даже вам удастся вывести закон, по которому будут развиваться отношения людей, это не значит, что их поведение будет следовать общему закону.

Итак, похоже на то, что все наши усилия по планированию будущего находятся во власти того, о чем еще много лет назад предупреждал Альберт Эйнштейн: «Вселенная не просто более странная, чем мы предполагаем. Она куда более странная, чем мы в состоянии предположить».

Мы ничего не знаем. Поэтому и не считайте, что вы должны это знать. Планируйте, исходя из нескольких возможных вариантов будущего.

## **Заблуждение: вы знаете, чего вы хотите**

Вторая предпосылка планирования — то, что вы можете знать, чего хотите от будущего, — также представляется мне довольно сомнительной. Джордж Бернارد Шоу был абсолютно прав, когда написал: «В жизни человека могут случиться две трагедии. Первая — не получить того, чего он хочет больше всего на свете. Вторая — получить это».

Как и любой человек, я всегда знал, чего я хочу. Начиная с 1962 года я хотел: стать новым Арнольдом Палмером\*, новым редактором журнала Sports Illustrated, новым Ф. Ли Бейли\*\*, новым Дэвидом Огилви\*\*\* и новым тренером детской баскетбольной команды Миннеаполиса.

То же самое происходит и с компаниями. Они уже не хотят того, чего хотели раньше, и они меняют свои планы. Большинство стремится к росту своей компании, потом понимает, что больше — еще не значит доходнее. Часть компаний хочет стать самыми лучшими, потом осознает, что рынку не нужно качество и он не будет за него платить. Некоторые компании стремятся занять определенную нишу, а затем узнают, что у их конкурентов, уже присутствовавших на рынке, были веские причины для того, чтобы оставить эту нишу незанятой.

Итак, сами предпосылки, на которых строится планирование, кажутся ошибочными.

\* Арнольд Палмер (род. 1929) — знаменитый игрок в гольф, победитель многочисленных национальных и международных соревнований, удачливый бизнесмен и автор книг о гольфе. — Прим.пер.

\*\* Фрэнсис Ли Бейли — знаменитый американский юрист, прославился своим участием в качестве общественного защитника во многих громких процессах 60-х годов прошлого века. — Прим.пер.

\*\*\* Дэвид Огилви (1911-1999) — создатель рекламной империи Ogilvy amp; Mather, автор многих успешных рекламных кампаний, многочисленных книг и афоризмов о рекламном бизнесе. — Прим.пер.

Означает ли это, что вам вообще не следует ничего планировать? Отнюдь. Это просто означает, что любой, кто занимается планированием, должен начать его с осознания трех идей:

Во-первых, примите как данность ограниченные возможности планирования. Не считайте, что, поместив восемь умных людей в одну комнату и дав им всю необходимую информацию, вы автоматически получите хорошие результаты. Компания Ford собрала в плановую комиссию восемь умных людей, а получила «Эдсель»\*.

Во-вторых, самое ценное в планировании — вовсе не его конечный результат, т.е. сам план. Главная ценность планирования заключается в самом процессе, в том исследовании и обсуждении, которые ему сопутствуют.

В-третьих, не планируйте будущее, планируйте, какие люди будут его определять. Выдающиеся люди, чьи взгляды в целом совпадают с вашими, будут принимать правильные решения по ходу дела не потому, что они будут следовать плану, а потому, что обладают необходимыми навыками для принятия этих решений.

## **Заблуждение: главное — стратегия**

Был период, когда деловые круги поощряли мысль о превосходстве стратегии над тактикой, тратя на ее развитие огромные суммы денег. Пятнадцать лет назад выпускники, получившие степень магистра Уортонской школы бизнеса, в погоне за деньгами и общественным положением устремлялись именно в стратегическое планирование. Эта работа по-прежнему хорошо оплачивается, но после того, как в 1984 году газета BusinessWeek опубликовала историю 33 крупнейших стратегических планов и обнаружила, что 19 из них провалились, статус стратегического планирования изрядно снизился.

\* Ford Edsel — модель автомобиля, выпущенного компанией Ford в 1958-1960 гг. Компания не смогла предугадать изменение рыночной тенденции. Интерес покупателя обратился к небольшим экономичным моделям, и «Форд Эдсель» оказался убыточным. — Прим.пер.

Многие учебники по бизнесу поддерживают ложную уверенность людей в превосходстве стратегии. Неудивительно, ведь учебники пишут профессора, а большинству профессоров «разработка стратегии» кажется куда более достойным применением своего таланта, чем решение тактических задач.

Но в компаниях, которые добились успеха, тактика определяет стратегию не в меньшей степени, чем стратегия определяет тактику. Эти компании действуют и учатся в процессе своих действий. Это изменяет их образ мыслей. Как заметил Том Купер, руководитель административной службы фирмы Access Management: «Иногда самое первое тактическое решение, которое вы воплощаете в жизнь, меняет все ваши планы».

В качестве живого примера того, как тактика определяет стратегию, взгляните на компьютеры Apple Macintosh. «Макинтоши», которые все мы знаем, не были первой попыткой фирмы Macintosh. Первый компьютер носил название Lisa. Как товар Lisa оказалась неудачной, но она показала компании, в чем на самом деле нуждается рынок. Гай Кавасаки, директор по производству компании Macintosh, признал, что компьютеры Macintosh появились в результате определенной стратегии: «Готовься, пли, целься».

Или, как сформулировал это Кавасаки: «Стань лидером, сделай пробный выстрел, прислушайся к общественному мнению, среагируй на него и снова стань лидером».

Тактические решения — это не только завершающая стадия процесса, они определяют форму, которую принимает процесс на всей его протяженности. Тактика — это иногда и конец, и начало, и середина. И самое главное, тактика играет важнейшую (часто наиважнейшую) роль в сборе информации. Стратегический план не приносит вам никакой новой информации, сам по себе он ничему вас не учит. Стратегия бездействует и только прикидывается всезнающей, в то время как тактика постоянно проходит испытание рынком.

Однажды я дал совет консультанту, который никак не мог сделать выбор, колеблясь между несколькими вполне разумными тактиками маркетинга. Я подарил ему значок со словами, в которых и состоял весь совет:

Сделайте что-нибудь.

## **Заблуждение: надо придумать лучший продукт**

Мы по-прежнему верим, что, если мы изобретем что-то по-настоящему привлекательное, мир сам выстроится в очередь у наших дверей. Но сегодня есть слишком много примеров (возьмем, к примеру, компьютеры и часы), которые доказывают, что это не так.

Компьютерная индустрия полна примеров блестящих идей, которые тихо хранились где-то в задних комнатах, пока не нашелся человек, который вытащил их на свет божий и начал с энтузиазмом проталкивать на рынок. Компания Xerox изобрела компьютерную мышь, иконки и окна. Это были прекрасные идеи, но всего лишь идеи. Только энтузиазм и вера компании Macintosh запустили их на рынок — как часть компьютера Macintosh — и изменили мир.

То же самое произошло в 1970-е годы с часами. Швейцарцы изобрели электронные часы на кварцевых батарейках, но выжидали с представлением их на рынок. И тогда японская фирма Natori восприняла цифровую технологию и начала использовать ее против тех же швейцарцев, да так, что практически выжила их с рынка часов, хотя в течение десятилетий слова «Швейцария» и «часы» казались неотделимыми друг от друга.

Подумайте и об обратном утверждении: если вы воплощаете свою идею без энтузиазма, окружающие будут считать, что вы не уверены в ней, и тоже потеряют доверие к вашей идее.

Воплощайте свои решения с энтузиазмом. Незначительные тактические меры, приведенные в действие с энтузиазмом, почти всегда оказываются более действенными, чем блестящие тактические решения, исполненные спустя рукава.

## **Заблуждение: время для этого еще не пришло (заблуждение «Каменного колеса»)**

Очень типичное заблуждение при планировании может быть проиллюстрировано при помощи притчи о компании «Каменное колесо».

Несколько неандертальцев трудилось над разработкой колеса. Проектный отдел рассматривал различные варианты — овальное, прямоугольное со скругленными углами и так далее, а отдел планирования тем временем размышлял о рыночном использовании этого товара.

Наконец проектный отдел создал опытный образец: абсолютный круг. Отдел продаж и маркетинга задохнулся от восторга, они сразу поняли, что перед ними — уникальный товар с огромным рынком сбыта.

Но плановый отдел закричал: «Подождите! Не так быстро. Мы к этому еще не готовы».

В ответ на требования объяснений начальник планового отдела поведал о своем гениальном видении (которое в итоге и погубило товар): «Вы все в курсе существующих тенденций. Люди устали гоняться за мамонтами ради пропитания, поэтому они захотят ездить на этих колесах. Это будет быстрее, а люди любят делать все быстро, вы только вспомните о том, как они занимаются сексом! Поэтому они захотят ездить на этих колесах все быстрее и быстрее. Это значит, что нам понадобятся колеса с протектором, просто гладкие колеса не подходят».

Как это обычно случается, в компании «Каменное колесо» нашелся один нетерпеливый мальчик, который, выслушав это, спросил: «И что вы нам рекомендуете?»

«Все очень просто, — провозгласил пророк от планирования. — Следует задержать выпуск товара. Нам надо подождать, пока кто-нибудь изобретет вулканизированную резину».

Абсурдно? Но это правда. Несколько лет тому назад компания, расположенная в Блумингтоне, штат Индиана, придумала потрясающе хорошую мультимедийную программу. Эта компания не просто позиционировала себя так, чтобы оказаться на гребне волны мультимедиа, она была этой волной. Но ее основатели стремились к созданию идеального товара. Хотел ли этого окружающий мир? Нет. Мир нуждался в том, что уже было у этой компании. Миру было

нужно старое доброе колесо, и он был готов за него платить.

Бесконечные исследования и политика выжидания этой компании доказали, что тот, кто слишком долго сомневается, проигрывает. Другие фирмы догнали и перегнали их еще до того, как они успели выпустить версию 1.0.

Хорошая идея сегодня почти всегда лучше, чем лучшая идея — завтра.

Сделайте это немедленно. Бизнес-некрологи полны названий компаний, которые выжидали.

## **Заблуждение: терпение — это добродетель (правило акулы)**

Большинство людей верят, что организации подчиняются принципу инерции: они склонны оставаться в том состоянии, в котором находятся, будь то покой или движение.

Оказывается, однако, что в реальности существование организаций подчиняется тому же правилу, что и жизнь акулы: если акула не двигается, то она не может дышать и умирает.

Организации, которые находятся в движении, продолжают двигаться. Неподвижные — растрачивают весь воздух и умирают.

Проблема осложняется тем, что неподвижность не сразу начинает причинять организации боль. Это приводит к желанию выждать еще чуть-чуть. «Эй, мы подождали немного, чтобы убедиться, что мы не ошиблись, и ничего плохого не произошло. Это же прекрасно!»

Неподвижность ведет к еще большей неподвижности. К тому времени, как начинают сказываться последствия этой неподвижности (одним из которых может быть то, что все, кто был настроен на решительные действия, покинут компанию и она станет еще больше ориентирована на выжидание), часто бывает уже поздно что-нибудь менять.

Действуйте, как акула. Продолжайте двигаться.

## **Заблуждение: надо мыслить разумно (принцип краба)**

В рекламном отделе фирмы Carmichael-Lynch в конце 80-х мы придумали несколько специальных наград для творческих работников нашей группы. Мне особенно нравился «Значок краба».

Этот значок, вручаемый за самую дурацкую идею, представлял собой пластикового краба и, поскольку крабы движутся боком и в сторону, символизировал силу разностороннего мышления. Поскольку порождаемые таким мышлением идеи не следуют прямо из того, что им предшествовало, они часто вначале кажутся глупыми.

Но нам как раз не хватало глупых идей. У нас был переизбыток разумного мышления и ума вообще: средний показатель IQ по шкале Стенфорда-Бинета у нас с легкостью зашкаливал за 120. Нам нужно было чуть поглупеть и не бояться высказывать идеи, которые на первый взгляд кажутся дурацкими, а потом зачастую оказываются самыми лучшими.

Как все мы знаем из повседневной жизни, высокоинтеллектуальные личности — лучшие в мире специалисты по удушению хороших идей в зародыше. Это происходит из-за того, что у интеллектуалов есть одно любимейшее применение их потрясающего интеллекта: объяснить другому, со всей присущей им убежденностью и логикой, почему именно его идея не может сработать.

Планирование обычно привлекает именно таких людей, но они опасны. При всем их могучем разуме, память подводит их, они всегда забывают, что хорошие идеи часто первоначально кажутся нелепыми.

Мыслите неразумно.

## **Заблуждение относительно науки и научных данных**

Ничто, сказанное на деловой встрече, не может сравниться по силе с любым утверждением, начинающимся со слов «Как показывают исследования...».

Это связано с тем, что слово «исследование» подразумевает нечто научное. Но не существует точной науки, описывающей человеческое поведение. Так называемые социальные науки представляют собой, в лучшем случае, набор проверенных опытов общих наблюдений.

Маркетинговое исследование — не исследование в строго научном смысле этого слова. Это страховка. Бывший начальник отдела исследований большой продуктовой компании признался, что он про себя называл свой отдел отделом страховки. Менеджеры, ответственные за выпуск того или иного продукта, просили его о научном обосновании их планов, чтобы потом, когда их продукт оказывался неходовым, они могли сказать своему руководству: «А исследовательский отдел сказал, что он хорошо пойдет».

Многие люди до сих пор придают особое значение любому утверждению, если оно насыщено цифрами, как будто, по их мнению, цифры обладают самостоятельным научным весом. Выражение «Большинство людей предпочитает новую кока-колу старой» звучит, на их взгляд, подозрительно. «Пятеро из шести» звучит уже гораздо лучше. А слова «83,3 процента опрошенных» выглядят убедительным научным фактом. И плевать, что последние два утверждения — «пятеро из шести» и «83,3 процента» — на самом деле идентичны. И плевать, что все три утверждения оказались абсолютно неверными, как это и обнаружили сотрудники Coca-Cola к своему общему замешательству.

Эта аура научности обладает потрясающей способностью дурачить людей. Стоит вспомнить, например, о том, как в середине 1980-х годов Стенфордский исследовательский институт предложил для планирования маркетинга концепцию VAL (Ценности, отношения, стиль жизни). Согласно этой концепции, существует семь различных типов людей — заключение, с которым многие поспешили согласиться, при этом совершенно забыв о своем собственном жизненном опыте.

Как и все остальные, они встречали в жизни тысячи людей и из этого опыта вынесли мысль о том, что каждая личность — уникальна. Эти люди искали себе друзей и нашли лишь несколько человек, с которыми у них было хоть что-то общее. Но когда на горизонте появились исследователи, образованные люди, связанные с известным университетом, и сказали: «Существует семь типов людей», — народ купил это с потрохами.

Очень скоро рекламные объявления стали продвигать кофе как напиток для «стремящихся к новому» (самый большой сегмент, согласно классификации VAL), и это стало комичным примером из, слава Богу, короткой эры повального увлечения этой концепцией.

Сегодня даже люди, занимающиеся точными науками, признают, что их исследования с каждым днем становятся все менее точными. А «неточные» науки вообще имеют мало общего с наукой, даже когда они предлагают глобальные обобщения, подкрепленные внушительными цифрами.

Мой друг Джон Тиллман, блестящий исследователь в области точных наук, однажды объяснил, почему он никогда не пытался изучать одну из основных социальных наук. «Социология, — утверждал Джон, — состоит из систематических и заумных методов описания того, что и так очевидно».

Не доверяйте «фактам». И не подходите к планированию как к точной науке. Планирование — это неточное искусство.

## **Заблуждение относительно рабочих групп**

Иногда один плюс один дает больше, чем два.

Билл Бернбах узнал эту истину в конце 1950-х годов, когда сделал новый шаг в создании рекламы, применив для этого следующий метод.

Метод состоял в том, чтобы заставить автора текста и дизайнера работать одной командой. До Бернбаха автор текста и дизайнер преимущественно работали независимо друг от друга. Автор текста придумывал идею, заголовок и текст рекламы и совал свои заметки дизайнеру под дверь. Дизайнер же придавал идее и тексту товарный вид, делал верстку, и — вуаля! — объявление было готово.

Бернбах безоглядно верил в «мозговой шторм» — процесс, во время которого идеи высказываются и отвергаются внутри группы как минимум из двух человек. Он верил в то, что если отдельные люди могут рождать хорошие идеи, то команда в состоянии породить лучшие.

Команды Бернбаха в рекламном бюро Doyle Dane Bernbach создали рекламу для таких фирм, как Avis, Volkswagen и Polaroid, и доказали, что Бернбах был прав.

Но если группам так хорошо удаются мозговые штормы, может быть, и сфера обслуживания могла бы выиграть за счет рабочих групп, выдающих новые идеи?

Возможно. Но давайте вспомним все новое, что появилось в маркетинге услуг за последние годы: автоматические кассовые машины, свободно обращающиеся депозитные сертификаты, легальные услуги по минимизации налогообложения, системы автоматического набора номера, дорожные чеки, ночную доставку, автоматизированную систему заказа авиабилетов, бросовые облигации, маркетинговые программы на доверии, кредитные карточки, инвестиционные фонды открытого типа, продлеваемые контракты на обслуживание, кредитные лимиты собственного капитала, несудебные системы разрешения разногласий, услуги, оказываемые клиентам прямо в автомобиле, прямой маркетинг, заказ продуктов на дом и многое другое.

Имели ли рабочие группы отношение к рождению этих идей?

Могли ли рабочие группы породить хоть какую-то из этих идей?

Могли ли рабочие группы придумать персональный компьютер, персональную копировальную технику, сотовый телефон, электронный ежедневник, факсовый аппарат — и многое другое?

И, раз уж мы заговорили об этом, посмотрите на три последних нововведения: цыплят, жаренных без кожи в Kentucky Fried Chicken, малокалорийные гамбургеры в McDonald's и пиццу с низким содержанием жира в Pizza Hut. Рабочие группы влюбились в эти идеи. К сожалению, то же самое нельзя было сказать об обычных людях, и всем трем фирмам пришлось отказаться от этих товаров.

Так что, может быть, рабочие группы и могут помочь вам своим мозговым штормом.

Но не рассчитывайте на это всерьез.

Опасайтесь рабочих групп, они ориентированы на сегодняшний день, а планирование должно думать о будущем.

## **Заблуждение относительно памяти**

Талантливый писатель, автор произведений научно-популярной литературы Стивен Джей Гулд однажды опубликовал прекрасное эссе о том, как подводит нас наша память. В течение многих лет Гулд вспоминал, как в юности он проводил теплые солнечные вечера в беседах с отцом, сидя на ступеньках, ведущих в теннисный центр Forest Hills. Несколько лет тому назад ему пришлось снова побывать в местах своей молодости. И неожиданно он увидел те самые ступеньки.

Они вели к обшарпанной двери Бюро перевозок и хранения Мюллера.

Мы плохо помним, мы оглядываемся назад и видим то, чего там и тогда никогда не было. Доказывая свою точку зрения, мы ссылаемся на событие, которое в реальности происходило иначе, чем нам запомнилось.

При планировании не надейтесь на то, что вы, по вашему мнению, хорошо помните.



## **Заблуждение относительно опыта**

Говорят, что опыт — лучший учитель. Возможно, для кого-то это справедливо.

Однако посмотрим, что вынесла одна расположенная в Миннесоте фирма из опыта своей рекламной кампании. В 1988 году эта фирма задействовала нескольких известных в пределах Миннесоты звезд в своих не очень удачных рекламных роликах, показанных по национальному телевидению. Ролики оказались «пустышкой», и директор этой фирмы по маркетингу, разумеется, пришла к совершенно логичному выводу: использование в роликах звезд не приносит успеха.

Ей следовало бы послушать, что думают по этому поводу в компании Nike.

В начале 1980-х молочная ферма из Миннесоты проводила по национальному радио рекламную кампанию, в которой по сюжету содержался рассказ одного из сотрудников. Одним прекрасным весенним утром управляющий фермой получил сердитое письмо от пожилой женщины, которую привело в шок высказывание этого сотрудника, Орда Паулсена, о том, что их лучшая корова напоминает ему его супругу. Встретившись с двумя представителями рекламного агентства сразу же после этого, руководитель зачитал им письмо, в раздражении швырнул его на стол и потребовал, чтобы агентство свернуло рекламную кампанию. В письме, по словам этого руководителя, говорилось, что «эти ролики основаны на юморе. А люди не любят юмора».

Делая выводы, мы склонны к излишним обобщениям. Мы хотим определить для себя безопасную почву и общие принципы действия. И поэтому мы решаем, что звезды в рекламных роликах не приносят успеха, что люди не любят юмора, — можно привести еще десятки примеров масштабных выводов, сделанных из совсем незначительных событий.

Чему на самом деле учит нас наш опыт? Гораздо меньшему, чем мы думаем. А то, что, как нам кажется, мы вынесли из своего опыта, может заставить нас отказаться от стратегии или тактики, которая была, по меньшей мере, на 90 процентов правильна.

Относитесь к опыту с разумной осторожностью.

## **Заблуждение относительно уверенности**

Вам хорошо известны некоторые вещи, касающиеся вашего бизнеса:

«Наши клиенты готовы заплатить определенную цену.

Прямой маркетинг по телефону не действует на эту аудиторию.

Наши клиенты не станут платить за повышение качества, даже если бы мы могли его достигнуть».

Все это вам прекрасно известно. Но правда ли это?

Такие беспрекословные утверждения можно услышать в каждой компании. Часто эти утверждения сначала просто высказываются кем-то (назовем его Уилл) как личное мнение. И Уилл потом начинает видеть все в свете этого своего высказывания. Он хватается за любые факты, свидетельствующие в пользу этого мнения, и игнорирует все доказательства обратного. Очень скоро мнение Уилла превращается в его убеждение, которое он доносит до своих подчиненных. Апостолы Уилла, вдохновленные его репутацией и убежденностью, продолжают распространение его веры, и скоро простое мнение Уилла превращается в нерушимое убеждение всей компании.

Но многие из этих так называемых истин ложны. Так же, как многие из ваших утверждений о вашей компании.

Отрезвляющий факт, что вы, я и Уилл оказываемся неправы гораздо чаще, чем мы думаем, подтверждается десятками исследований, которые тестируют людей по тем предметам, в которых они считают себя специалистами. Испытуемые отвечают на серию вопросов, а затем должны

оценить свою уверенность в ответе на каждый из вопросов, проставив от одного до ста процентов.

И что происходит?

Когда люди говорят, что они абсолютно, на 100 процентов уверены в правильности своего ответа, они оказываются правы только в 85 процентах случаев.

Другими словами, в 15 процентах случаев, когда вы абсолютно уверены в чем-то, вы абсолютно ошибаетесь.

В большинстве компаний сферы услуг эта 15-процентная ошибка, эти ложные, но широко распространенные убеждения относительно вашего бизнеса имеют самое большое значение. Определите их и боритесь с ними.

Если вы склонны к излишней уверенности, следуйте примеру Джея Чайета. Глава Chiat Day, рекламного бюро, которое провело множество знаменитых рекламных кампаний в Америке, Джей Чайет всегда носит в кармане записку. Записка служит напоминанием о том, что, вступая в спор по какому-либо вопросу, он не должен забывать о трех словах: «Возможно, он прав».

Возможно, другие люди правы, а вы ошибаетесь — даже когда вы абсолютно уверены, что правы именно вы. Эти тесты, которые указывают на заблуждения, связанные с излишней уверенностью, одновременно предупреждают вас, чтобы вы не слишком доверялись полной убежденности других людей. На самом деле очень часто целые фирмы, не ведая того, следуют по «пути наивысшей убежденности», то есть последовательно делают то, к чему склоняет их мнение самого уверенного в собственной правоте сотрудника.

Так что наклейки «Не принимайте авторитеты на веру», которые можно увидеть на бамперах некоторых машин, пожалуй, предлагают не такой уж плохой совет. Даже когда вы или кто-то другой ощущаете полную уверенность, следует относиться к этому авторитету с определенной долей сомнения.

Особенно к себе самому.

Опасайтесь заблуждений, связанных с излишней уверенностью в чем-то. Возможно, он прав.

## **Заблуждение: совершенство есть совершенство**

Вы легко можете застрять на полдороге от стратегии к практике, парализованные стремлением к совершенству. Вот один из способов классификации ваших планов:

- а) очень хороший;
- б) хороший;
- в) наилучший;
- г) плохой;
- д) ужасный.

Наилучший находится ниже, чем просто хороший? Почему?

Потому что на пути к чему-то лучшему обычно возникают трудности.

Для начала: смогут ли все согласиться с тем, что именно является наилучшим?

Сколько времени потребуется, чтобы достичь этого согласия?

Сколько времени потребуется, чтобы достичь совершенства?

Скольким придется пожертвовать в других сферах — условий труда, производительности, скорости доставки, — чтобы достичь совершенства в этой конкретной области?

И, возможно, главное: принесет ли все это совершенство пользу тому, кому оно предназначено? Нужно ли все это совершенство вашему потенциальному потребителю? Готовы ли ваши клиенты платить за него?

Процесс планирования притягивает к себе перфекционистов. Но есть вещь, которая полностью парализует такого рода людей, — это страх, что в процессе реализации окажется, что

их план не был совершенен. Боясь разоблачения, эти люди предпочитают ничего не делать. Они выжидают.

Многие умнейшие люди, способные к масштабному видению, постоянно озабочены и обременены своим стремлением к совершенству. Но слишком часто путь к совершенству приводит к промедлению.

Лучшее — враг хорошего. Не позволяйте ему погубить то, что и так уже достаточно хорошо.

## **Заблуждение: неудача есть неудача**

Не многие фобии распространены шире, чем страх неудачи. Но что такое неудача?

Роберт Таунсенд, который участвовал во впечатляющем возрождении компании Avis в 1960-х годах, говорил, что из каждых трех решений, которые он принимал в тот период, два были ошибочными.

Лучшие профессиональные баскетболисты Америки теряют мяч каждые три минуты, и это их ничуть не пугает.

Легендарный игрок в гольф Бен Хоган сказал, что при восемнадцати лунках ему обычно удавалось послать именно так, как он хотел, только два или три мяча.

Фред Смит получил тройку за свою дипломную работу в школе бизнеса, в которой он описал будущую концепцию Federal Express.

Для того чтобы победить в мировом чемпионате по бейсболу, команда должна выиграть только 57 процентов игр.

И ни одно обсуждение ошибок не будет полным без упоминания о компании ЗМ. Почти за два года эта компания не продала ровным счетом ничего. Затем в 1904 году они решили заняться наждачной бумагой. Через два года доходы от продажи наждачной бумаги составляли в среднем 2500 долларов в месяц при расходах более 9000 долларов. Уильям Макнайт стал помощником бухгалтера в этой компании в 1907 году, согласился принять в качестве зарплаты акции компании в то время, когда ее преследовали одна неудача за другой, и ушел на пенсию в 1978 году, имея на счету кругленькую сумму в более чем 500 миллионов долларов.

Не стоит отказываться от идеи только потому, что она может провалиться. Любая идея может провалиться. Если вы делаете что-то стоящее, вам предстоит испытать десятки неудач.

Начинайте испытывать неудачи, чтобы добиться успехов.

## **Заблуждение относительно экспертной оценки**

Во время планирования, прежде чем прибегнуть к помощи эксперта, задумайтесь о том, кто такой эксперт.

WallStreetJournal периодически сравнивает точность предсказаний ведущих рыночных аналитиков Америки с точностью попаданий при игре в дартс. В последний год брошенные наугад в доску с обозначенными на ней сырьевыми ресурсами стрелы дартс каждый раз указывали на более ходовое сырье, чем то, которое называли эксперты, хотя последние в своих предсказаниях опирались на месяцы исследований и многолетний опыт.

Кто же такой эксперт? Это всего лишь человек, который обладает обширными данными и опытом. Но как он их применяет? Данные, которыми мы располагаем, при решении большинства вопросов можно использовать для подтверждения противоположных точек зрения. Именно это делает такими популярными «Группу Маклафлина» и другие подобные телевизионные дебаты.

Ценность опыта приглашенного «эксперта» сомнительна по другой причине. Опыт каждого человека, каждой организации, каждое событие, которое происходит в жизни, — уникальны. Каждый раз, когда мы применяем к какой-либо ситуации уроки, полученные в другой ситуации,

мы как бы предполагаем, что эти две ситуации повторяют друг друга.

Но они никогда не повторяются.

Не ищите у экспертов ответов на все вопросы. Не существует никаких ответов. Все, что вы получите, — это точка зрения одного человека.

## **Заблуждение относительно авторитетов**

Скорее всего, ваша организация построена по принципу лидерства. Идеи, главенствующие в организации, зависят не от мыслящих людей, а от властей преобладающих.

Большинство организаций действуют по тому же принципу, что и группа обезьян, от которых мы произошли. Лидеры определяют то, что будет делать и как будет считаться вся группа.

Но на самом ли деле лидеры лучше знают, как принимать решения? Не обязательно. Лидеры просто знают, как получить и удержать власть. На самом деле лидерами в большинстве организаций становятся люди, которые выглядят и говорят так, словно они должны иметь власть (заключение, сделанное на основании нескольких исследований, которые показали, что при определении будущей зарплаты человека, только что получившего степень MBA, высокий рост играет большую роль, чем академическая успеваемость).

Если идее удастся пройти через сито критиков-интеллектуалов, — все шансы за то, что ее загубят лидеры.

Если вы сами являетесь лидером, научитесь сдерживаться. Следуйте примеру Бена Тейлора, признанного лидера, возглавляющего филиал сети Executrain в Миннесоте, одно из наиболее успешных отделений этой компании во всей Америке. Когда его просят объяснить, как он добился такого успеха, Тейлор всегда говорит одно и то же: «Я умею слушать».

Наклейки на бамперах дают вам дельный совет: «Не принимайте авторитеты на веру». Не принимайте на веру лидеров.

## **Заблуждение относительно здравого смысла**

Клиент однажды сказал мне, что «составить план маркетинга очень просто. Нужно просто руководствоваться общим для всех людей здравым смыслом».

К сожалению, здравый смысл не так распространен, как принято думать\*. Что действительно является общим для всего человечества, так это то, что люди зачастую действуют вопреки собственному опыту, — вспомним опять тех, кто в 1980-х годах ухватился за классификацию VAL. Или, что еще хуже, люди частенько действуют вопреки собственным интересам. Эта их дурная привычка вдохновила историка Барбару Тачман на написание целой книги «Марш дураков» (The March of Folly). В качестве примеров Тачман приводит Мон-тесуму, сдавшегося армии ацтеков, численностью не превышавшей одного класса в сегодняшней школе, и троянцев, решивших: «Э, да греки, похоже, забыли здесь эту огромную лошадь. Давайте-ка затаскаем ее в город».

Вера моего клиента в общечеловеческий здравый смысл была ошибочна и по другой причине. Он совершенно правильно полагал, что большинство людей обладают достаточным здравым смыслом, чтобы сделать логический вывод на основании определенных посылок. Но при планировании мы склонны ошибаться не в выводах. Мы ошибаемся в определении наших посылок.

Рассмотрим для примера ошибку, совершенную закусочными сети Burger King.

\* Здравый смысл, например, утверждает, что рекламу автомобилей следует обращать к их потенциальным покупателям. В качестве доказательства ошибочности здравого смысла в этом вопросе и того, что реклама автомобилей должна, в первую очередь, нравиться дилерам, советую

прочитать «Пока простак грезят» (When the Suckers Moon), интереснейшую книгу Рэндала Ротенберга о неудачной кампании под лозунгом «Какую машину вы водите?», проведенной фирмой Wieden & Kennedy для автомобиля Subaru. — Прим. авт.

Годами Burger King действовала исходя из следующих принципов: «Во-первых, люди приходят к нам, чтобы поесть, а во-вторых, люди предпочитают вкус гамбургеров, поджаренных на открытом огне». Из этих посылок руководители Burger King делали вывод, в строгом соответствии со здравым смыслом: «Следовательно, для того, чтобы люди выбрали нашу компанию, нам нужно рекламировать то, что наши гамбургеры поджарены на открытом огне».

Неоспоримая логика, но посылка номер один была ложной. Люди приходят в закусочные не для того, чтобы удовлетворить свое желание вкусно поесть. Они приходят за быстрой, дешевой, но тем не менее съедобной пищей, способной утолить голод. Компания Burger King ничем не погрешила против здравого смысла, но это стоило им миллионов, потому что посылка была ошибочной.

Здравый смысл, если он присутствует, окажется полезным в любой сфере. (Мой отец, работающий хирургом, сказал мне, что 90 процентов ортопедической хирургии основано на здравом смысле. Вуди Аллен подразумевал это, когда говорил, что «прийти на встречу — значит, уже на 90 процентов добиться успеха».) В основе своей план маркетинга содержит конечное число масштабных стратегических решений: создать что-то новое, победить в войне цен, занять свободную нишу, переместиться в другой регион или на другую позицию на рынке и некоторые другие, из которых здравый смысл поможет вам выбрать лучшее. Но самое трудное и важное после этого только начинается.

Как провести эту стратегию в жизнь? Как удовлетворить нужды незаполненной рыночной ниши? Как создать что-то на самом деле новое? Как заинтересовать и перетянуть на свою сторону потребителя? И главное, как заинтересовать и увлечь своих собственных сотрудников?

Как добиться успеха?

В этой области, в области тактики, перед вами открывается бесчисленное количество возможностей. Это сводит роль здравого смысла к минимуму. На этой стадии здравый смысл оказывается скорее щитом, чем мечом. Он способен защитить вас, но с ним одним битву не выиграешь.

Не здравый смысл вдохновлял создателей новаторских предложений нашего века — персональных компьютеров, ночной доставки и многих других. Все эти идеи порождены вдохновением.

Польза здравого смысла ограничена. Для достижения вдохновляющих результатов вам понадобится вдохновение.

Команда New York Mets была явным аутсайдером на мировом чемпионате 1969 года. Они годами считались всеобщим посмешищем. Их запасной подающий Таг Макгро уговаривал товарищей по команде: «Вам надо поверить». Они поверили. Их соперникам, Baltimore Orioles, это очень не понравилось.

Вам надо поверить.

## **Заблуждение относительно судьбы**

Обращаясь к комитету стратегического планирования компании Temple Israel в Миннеаполисе, я начал обсуждение этого заблуждения с цитаты из кинофильма «Мои лучшие годы»: «Евреи всегда знали две вещи: страдание и... где найти лучшую китайскую кухню».

Я также сказал им, что совершенно неудивительно, что книгу «Сила позитивного мышления» (The Power of Positive Thinking) написал белый человек протестантского вероисповедания. Я спросил их: «Эй, кто-нибудь может представить человека по фамилии

Голдберг пишущим книгу о позитивном мышлении?»

Конечно, я уже знал из опыта, что еврейская аудитория обожает шутки о евреях, но мои мотивы были куда серьезней. Существуют отдельные люди, группы людей и целые компании, склонные к фатализму. Некоторые люди не могут представить себе, что добьются успеха. Некоторые люди отказываются верить в это, потому что смертельно боятся разочарований. И большинство людей скажут в ответ на ваше предложение: «Мы уже пробовали нечто подобное. Не помогло».

## **Да, конечно, но мне это нравится**

Вот интересный вопрос: «Почему люди покупают то, что они покупают?».

Многие из тех, кто занимается маркетингом услуг, предполагают, что решение о покупке в большой степени продиктовано логикой. Потенциальный потребитель какой-либо услуги соотносит стоимость этой услуги и ее реальную ценность, сравнивает предложения различных фирм и выбирает ту фирму, для которой этот баланс окажется наиболее выгодным.

Продавцы многих услуг — бухгалтерских, юридических и, в особенности, финансовых — склонны считать, что люди на самом деле являются *homo sapiens*, разумными приматами, которые принимают разумные, обдуманые решения, основанные на объективном анализе цены и качества услуги.

Но даже самые умудренные потребители самых мудреных услуг не поступают в соответствии с этой схемой, что и доказывает «Дело о кредитных картах: Visa против American Express».

Давайте выступим в роли судей, рассматривающих это дело, и внимательно ознакомимся с представленными уликами.

Количество географических пунктов, где принимаются карточки «Visa», почти в три раза больше тех, где можно использовать «American Express».

Вы можете восполнить перерасход средств по карте «Visa» немедленно или спустя какое-то время. Если вы пользуетесь «American Express», вы должны сделать это обязательно в конце месяца, в противном случае вас ждут солидный штраф и брюзгливые напоминания из Чикагского офиса.

За базовую карточку «Visa» вы платите 20 долларов, а за «American Express» — пятьдесят пять.

Разумеется, действительно разумные люди должны оценивать кредитные карты исходя из их полезности в соотношении с ценой. Если они рассуждают логично, то должны руководствоваться желанием использовать эту карточку в любом месте и в любой момент и иметь возможность немедленно пополнить свой баланс, чтобы избежать выплаты процентов по задолженности, или, если возникнет такая необходимость, внести деньги позже. Действительно разумные люди также должны испытывать желание платить как можно меньше за товар как можно большей ценности.

Другими словами, истинно разумные люди должны выбрать карточку «Visa». Вполне возможно, что все разумные люди нашей планеты именно так и поступают. Но остается еще 25 миллионов американцев, которые пользуются карточками «American Express». Почему?

По всей видимости, все дело в престиже. А именно в том, что «American Express» подчеркивает, что «наше членство дает вам определенные привилегии», а под привилегией, которую дает членство в «American Express», подразумевается то, что вы становитесь частью «элиты», кстати чудовищно многочисленной «элиты» — в 25 миллионов человек.

Логично ли это?

Разумеется, кто-то может возразить, что они предлагают совсем другие услуги и их потребители куда более разумны, чем владельцы кредитных карт. Но, дорогие мои служащие

сферы услуг, эти владельцы кредитных карточек являются потенциальными потребителями и вашей услуги. И редкий потребитель в какой бы то ни было отрасли сферы обслуживания сможет разумно оценить логические преимущества вашего предприятия или ваших конкурентов и сделать обдуманый, разумный выбор.

Снова и снова потребители чувствуют себя присяжными по неизвестному делу. Сбитые с толку обилием фактических доказательств и часто исполненные недоверия к сторонам, эти доказательства представляющим, эти присяжные обращают внимание на мелочи, не имеющие никакого отношения к рассматриваемому делу, такие как начищенные ботинки подсудимого, манера выступления его адвоката и так далее, и тому подобное.

Стараясь апеллировать исключительно к разуму потребителя, вы рискуете вообще не привлечь его внимания.

## **Как потребители принимают решение: выбирая знакомое**

В 1988 году начали свою работу две компании, занимающиеся прямым маркетингом по телефону.

В городе Омахе, штат Небраска, Стив Эдлмен основал Edleman Telemarketing с сотней телефонных номеров, кое-какими контактами и объявлением на всю заднюю страницу обложки журнала Telemarketing. Это объявление потребовало чрезвычайно больших затрат для такой маленькой компании, затрат, на которые Эдлмен идет каждый месяц на протяжении уже семи лет.

Тремя месяцами позднее в Миннеаполисе Гари Коэн и Рик Даймонд открыли ACI Telemarketing, фирму, обладающую лучшим техническим обеспечением и отточенной техникой ведения телефонных переговоров.

Сегодня Edleman Telemarketing — один из гигантов в своей отрасли. ACI обладает не меньшим опытом, но куда меньшим успехом.

Успех компании Стива Эдлмена указывает на то, как потенциальные потребители принимают свои решения. Они больше доверяют тому, что им знакомо. Из одного рекламного объявления за другим потребители все больше узнавали о компании Эдлмена. Поэтому позднее, если при выборе у них возникали сомнения (а такое случается частенько), потребители выбирали Edleman Telemarketing.

Люди выбирают то, что им хорошо знакомо. Это такой же предрассудок, как и тот, который заставляет думать, что в автомобильных авариях погибает больше людей, чем умирает от рака желудка. Мы верим тому, о чем больше слышали, хотя на самом деле рак желудка убивает в два раза больше людей, чем автокатастрофы.

Еще один сюрприз: факты указывают на то, что лучше иметь дурную известность, чем не иметь никакой. Причиной этого является свойство человеческого мышления, именуемое «забыванием качественных характеристик». Допустим, вы услышали что-то плохое о той или иной компании. Со временем в вашей памяти стирается негативная информация — качественная характеристика, — и остается только название компании. Если вас впоследствии спросят, о какой компании вы лучшего мнения — этой или другой, о которой вы ничего не слышали, — вы выберете уже знакомое вам название, даже несмотря на то, что все, что вы слышали об этой компании, носило негативный характер. Такова сила привычного.

Вы должны стать известны своим потенциальным потребителям, стать частью привычного.

Чем лучше известны вы станете своим потребителям, тем большего успеха добьетесь. Распространяйте информацию о себе везде, где только можно.

## **Как потребители принимают решение: используя самую свежую информацию**

Итак, что же предпринять, чтобы победить конкурента, который лучше знаком вашему потенциальному клиенту, чем вы, конкурента, который уже занял прочные позиции в его уме и памяти?

Вы пытаетесь извлечь преимущества из другого распространенного предубеждения — эффекта актуальности.

Налоговое управление США очень хорошо знает силу этого эффекта. Ежегодно в марте налоговое управление помещает в газетах по всей стране рассказы об огромном числе процессов по делу об уклонении от налогов. (В своей очень полезной книге «Влияние» (Influence) Роберт Чалдини указывает на то, что эти распространяемые налоговым управлением истории стали чем-то настолько привычным, что в 1982 году газета Chicago Tribune озаглавила очередную статью «Ежегодное предупреждение о налогах: двадцать человек осуждены за неуплату».) После получения актуальной информации такого рода людям гораздо легче принять решение не предоставлять заведомо ложную информацию о своих налоговых вычетах и льготах.

Компании, которые часто выступают с презентациями, хорошо знают, как действует эффект актуальности. Эти компании (во всяком случае, наиболее разумные из них) прилагают все усилия, чтобы начать рекламную кампанию последними в отрасли. Для многих отраслей сферы услуг этот эффект дает то же преимущество, что и «игра на своем поле».

Есть несколько способов, с помощью которых можно извлечь максимум преимуществ из эффекта актуальности, их хватит на целую отдельную главу.

Основным является то, что вы должны всегда использовать преимущества этого эффекта, и постоянно обновляемые материалы о вашей компании должны быть продуманы и подготовлены не хуже, чем первоначальная презентация.

Они не должны быть предсказуемыми и демонстрировать отсутствие энтузиазма. Стоит вам совершить эту ошибку, как ваш конкурент тут же опубликует более острое и эффектное выступление, и ваши клиенты предпочтут его.

Используйте преимущества эффекта актуальности. Постоянно публикуйте новые потрясающие сведения.

## **Как потребители принимают решение: выбирая «приемлемый вариант»**

Два года назад я провалил презентацию перед клиентом, для которого я, как мне казалось, представлял наилучший выбор. Никто в пределах двух часовых поясов не знал так много об отрасли, к которой принадлежал мой клиент. Никто не мог продемонстрировать больших успехов в изготовлении эффективной рекламы для компаний этой отрасли. Мои конкуренты не могли похвастаться ничем даже близким к этому.

Так мне казалось. И, к сожалению, именно это впечатление я и произвел своей речью.

Разумеется, я провалился. Этот провал напомнил мне об одном из основных принципов принятия решений. Люди не стремятся к тому, чтобы сделать наилучший выбор, они лишь не хотят сделать плохой.

Специалисты в области принятия решений называют это «поиском приемлемого варианта». Ежедневно по этому принципу принимается множество решений. Нечто подобное произошло и в тот день, когда я писал эту главу.

Выходящая в Миннеаполисе газета StarTribune поместила сообщение об этом событии на первую полосу: «Брейер был третьим». Биллу Клинтону нужно было заполнить вакантную должность в Верховном суде, образовавшуюся после выхода в отставку Гарри Блэкмана. Клинтон хотел бы видеть на этом месте Брюса Бэббита, своего министра внутренних дел. Но это привело бы к появлению вакансии в кабинете министров и могло затруднить его утверждение в должности.



Клинтону нравилась и кандидатура судьи апелляционного суда Ричарда Арнольда. Но у Арнольда были проблемы со здоровьем и репутация, которая могла привести к сопротивлению его избранию со стороны женщин.

Поэтому Клинтон выбрал Стивена Брейера, несмотря на то что Брейер имел небольшой опыт работы судьей. Как сказал, обращаясь к прессе, советник Клинтона Ллойд Катлер: «С Брейером нас ожидало меньше всего проблем».

Клинтон, как делают это миллионы других людей каждый божий день, выбрал не наиболее квалифицированного кандидата, юриста, имеющего наилучшие шансы. Клинтон искал «приемлемый вариант» и выбрал человека, имевшего наименьшее число явных «минусов».

В бизнесе тоже постоянно происходит «поиск приемлемых вариантов». Поэтому, готовя свое выступление, спросите себя: «Что в нашей компании может показаться потенциальному клиенту опасным?» Затем, стараясь не напоминать потребителю об этих опасностях (это только лишний раз напомнить ему о его собственных страхах), постарайтесь один за другим развеять все страхи потенциального клиента.

Что касается моего случая, то мне надо было учесть два основных опасения моих клиентов. Поскольку я был специалистом, они боялись, что мои услуги будут чрезмерно дороги, а сам я — высокомерен и не готов к компромиссу. А поскольку я уже работал для более крупных компаний над более крупными проектами, они боялись, что их проект покажется мне малозначительным и неважным.

Но я не развеял их страхи. Я так увлекся, доказывая им, что, выбрав меня, они сделают наилучший выбор, что забыл убедить их в том, что этот выбор будет хорошим.

Не старайтесь представить свою компанию наилучшим возможным выбором. Сделайте так, чтобы вас считали хорошим выбором.

После этого позаботьтесь о том, чтобы исключить все, что может создать о вас впечатление как о плохом выборе.

## **Принцип предвзятости**

Джоан Дэвис по чистой случайности поступает на работу в Smithers amp; Company в качестве секретаря.

В течение нескольких месяцев она старается убедить своего начальника перевести ее на должность менеджера. Наконец начальник Джоан смягчается и убеждает своего начальника дать ей возможность попробовать. Она пробует. К сожалению, скоро в компании распространяется мнение о том, что Джоан «не совсем подходит для этой работы». Потеряв надежду пробиться, Джоан уходит в Arogee amp; Company и через четыре года получает назначение на пост вице-президента этой компании.

Раскрутив колесо, которое останавливается на цифре 800, исследователь спрашивает группу людей, сколько слов употребил Авраам Линкольн в своей Геттисбургской речи. Среднее названное группой число равняется восьмистам. Прокрутив колесо, которое остановилось на цифре 275, исследователь задает тот же вопрос второй группе. Их средний ответ равняется двумстам семидесяти пяти.

Питер отправляется в фирму на собеседование. Сара, проводящая это собеседование, делает то, что она и должна была сделать, если верить многочисленным исследованиям на тему собеседований с работодателем: она принимает решение меньше чем через минуту после начала разговора с Питером.

Что общего во всех этих случаях? Принцип предвзятости. Работники Smithers amp; Company руководствовались в своем восприятии Джоан своим первым впечатлением о ней как о «простом секретаре». Опрашиваемые в тесте, касающемся Геттисбургской речи (а это лишь один из тестов, проведенных для демонстрации данного принципа), не сознавая того, отталкивались от

тех цифр, которые видели на колесе, хотя они и не имели никакого отношения к Геттисбургской речи. Сара, менеджер по персоналу, основывалась на своем первом впечатлении о Питере и первых произнесенных им словах.

Как демонстрируют все эти примеры, люди не просто составляют впечатление о чем-то, на основе этого впечатления у них возникают предвзятости.

Еще более важно то, что люди, у которых мало времени (а это сегодня относится к большинству людей), склонны формировать поспешные суждения на основе своих первых впечатлений и затем основывать на них все последующие решения. Умный маркетолог должен отдавать себе отчет в этой существующей и очень сильной тенденции. Никогда еще первые впечатления не были более важны, они возникают очень быстро и становятся основой для определенных предвзятостей, которые обязательно скажутся на вашем личном успехе и успехе вашего бизнеса.

Какие предвзятости в отношении вас уже возникли у ваших потенциальных потребителей?

Как можно их преодолеть?

Каково первое впечатление, которое вы производите? Какие слова вы произносите в самом начале разговора? Как с самого начала вы позиционируете свое предприятие?

Определите существующие в отношении вас предвзятости и сделайте так, чтобы они были благоприятными.

## **Последнее впечатление остается в памяти**

Чарли Браун обращает внимание на то, что спереди ботинки Лайнуса начищены, а задники выглядят потертыми, и говорит об этом Лайнусу, на что тот отвечает, что ему это известно и что он специально чистит обувь таким образом.

«Мне важно, что люди подумают обо мне в тот момент, когда я вхожу в помещение, — говорит ему Лайнус. — Мне все равно, что они подумают после того, как я выйду».

Между прочим, это одна из немногих ошибок Лайнуса.

Неоднократно проводившиеся исследования, во время которых испытуемым показывали некую последовательность образов, например картинки с яблоком, грушей, сливой и гранатом, доказывают, что чаще всего люди запоминали яблоко и гранат. Они помнили то, что было показано им первым и последним, но забывали то, что было в середине.

Осознавая огромную силу первого и последнего впечатлений, рекламодатели с готовностью платят немислимые цены за объявления на первой и последней полосе журналов.

Преподаватели писательского мастерства также признают важность этого принципа, когда советуют писателям делать ударными начало и конец каждого предложения или абзаца, заполняя середину тем, что менее важно.

Руководители центров KinderCare, национальной сети детских учреждений, также осознают это «правило последнего впечатления». «Если ребенок заканчивает свой день на счастливой ноте, — заметил как-то Джон Кэги, старший вице-президент KinderCare по маркетингу, — это настроение продлится до следующего утра и весь следующий день».

Правило последнего впечатления можно заметить в десятках ситуаций. Возьмем, к примеру, слова извинения и прощения. Последнее впечатление, произведенное человеком в момент, когда он извинялся, часто заслоняет в памяти людей то происшествие, которое вынудило его просить прощения.

Каждое впечатление, которое вы производите, будет (по крайней мере на какой-то момент) последним. Позаботьтесь о том, чтобы оно было запоминающимся.

## **Рискованное предприятие**

Джоэл и Джуди Ветхоллы ехали из Тампы в Disney World и почувствовали, что сильно проголодались. Они начали высматривать местечко, где можно было бы перекусить, и в результате остановились на ресторане Burger King.

На первый взгляд, их выбор кажется странным, так как им никогда не нравились гигантские гамбургеры. Почему же они выбрали Burger King?

Две другие возможности, которые у них были, являлись для них чем-то совершенно неизвестным. Это были два местных рестораника с симпатичными вывесками, намекающими на довольно высокое качество обслуживания. Выбери они любой из этих рестораников, они бы имели возможность насладиться более сочными гамбургерами, свежими салатами и дружелюбным обслуживанием приветливых официантов.

О чем же думали Ветхоллы? О том, о чем думает каждый потенциальный потребитель любого из предприятий сферы услуг. Они искали не то предприятие, которое бы им больше понравилось, а то, которое их меньше пугало. Они не выбирали лучшее обслуживание, а старались свести к минимуму возможность плохого.

Эта вполне разумная семейная пара делала то же самое, что в этот день делали и другие люди по всей стране, выбирая бухгалтерские и ремонтные фирмы, прачечные и моечные, консультантов по найму персонала и тысячи других возможных услуг. Они не выражали свое предпочтение той или иной фирме. Они пытались свести к минимуму свой риск.

Делайте ваши услуги более качественными. Но старайтесь, чтобы они не казались рискованными.

## **Вам нечего бояться, кроме страха вашего клиента**

Пегги, ваша потенциальная потребительница, испугана. Ведь вы представляете практически невидимую вещь — услугу, всего лишь обещание того, что что-то будет сделано.

Пегги боится. Она намеревается приобрести то, чего она фактически не видит.

Ей очень не по себе. И это — ваш типичный потребитель.

Часто Пегги так боится, что уходит, не сделав заказа, хотя нуждается в вашей услуге, могла бы многое от нее выгадать, а ведь вы — лучшая компания, на которой она могла остановить свой выбор.

Но ничего не предпринимать кажется Пегги менее рискованным.

На этом этапе вам не следует сосредоточивать больших усилий на продаже своей услуги, вам следует постараться успокоить клиента.

Как?

А как это делают производители товаров? Они предлагают бесплатно опробовать товар или дают гарантию возвращения его полной стоимости в случае, если он не подойдет клиенту.

Можете ли вы предложить что-то подобное? Часто такой вариант возможен. Вместо того чтобы предлагать клиенту сделать заказ, предложите ему пробную услугу. Предложите постирать одну рубашку, сделать одно небольшое исследование, один проект рекламного объявления для газеты, подготовить слушание одного небольшого дела или бесплатный пересмотр пенсионного плана. Если речь идет о большом заказе, предложите сначала выполнить его часть — ту, из-за которой Пегги не будет так волноваться, но в которой вы будете иметь возможность проявить себя наилучшим образом.

Всегда помните о том, что Пегги очень боится.

Лучшее, что вы можете сделать для своего потенциального потребителя, — это успокоить его страхи. Предложите установить испытательный срок или выполнить пробное задание.

## **Покажите свои недостатки**

В середине 1980-х несколько исследователей из Государственного университета в Кливленде сделали потрясающее открытие.

Эти исследователи написали два практически идентичных резюме и два практически одинаковых рекомендательных письма для не существующих в реальности Дейва и Джона, якобы ищущих работу. Единственное отличие заключалось в том, что рекомендательное письмо Джона включало фразу: «Иногда Джон может быть сложным в общении».

Исследователи показали эти резюме менеджерам по персоналу. Угадайте, с каким из кандидатов этим менеджерам больше захотелось встретиться для собеседования? С Джоном, который «может быть сложным».

Исследователи пришли к выводу, что из-за наличия в рекомендательном письме критической нотки содержащиеся там же похвалы Джону стали казаться более достоверными, и из-за этого Джон стал выглядеть более перспективным из двух кандидатов. Обнародование недостатков Джона способствовало, а не помешало его трудоустройству.

Но это — академическое исследование, а как оно соотносится с реальным миром? Спросите об этом у Тома Кичера. Региональный менеджер по продажам в компании First Protection, которая первой стала предлагать контракты на обслуживание морских судов, Том годами начинал свои презентации с перечисления всех частей судового двигателя, которые попадали под действие контракта с First Protection. В середине 1994 года Том решил поменять тактику. Теперь он начинал свое выступление с перечисления тех частей судового мотора, которые не попадали под действие договора на обслуживание. Результат? Число людей, заключающих с Томом договор, значительно возросло.

Не прячьте свои недостатки, а лучше признайте их открыто. Сделайте это, и вы будете казаться клиенту более честным и заслуживающим доверия, а это ключ к продаже услуги.

Говорите правду. Это может быть неприятным, но это помогает.

## **Все дело в деталях**

Люди, которые настаивают: «Все предприятия в нашей отрасли в своей основе одинаковы», — должны задуматься об одной особенности человеческого мышления.

Человеку нужно оправдать свое решение перед самим собой. Поэтому он ищет отличия, которыми можно было бы обосновать это решение.

Что это означает для компании, работающей в отрасли, где «все одинаковы»?

Это значит, что чем больше похожи друг на друга два предприятия, тем более важным оказывается каждое различие между ними.

Если трудно найти действительно значимые отличия, потенциальный потребитель ищет намеки на них в совершенно тривиальных вещах: внутреннем оформлении вестибюля, цветовом решении визитной карточки, толщине буклета, даже в запахе одеколона, которым пользуется продавец. Будучи не в состоянии увидеть реальные отличия между услугами, предоставляемыми двумя фирмами, потребитель ищет любые намеки на отличие.

Повторюсь, ибо мысль того стоит: чем более похожи два предприятия, тем важнее каждое различие.

Фактически большая часть эффективного управления предприятием сферы услуг требует внимания к, казалось бы, неважным деталям.

Обратите внимание на то, что кажется тривиальным.

## **Фанатичная сосредоточенность на чем-то одном**

Расспросите продавца пиццы. Успешный маркетинг начинается с правильного позиционирования на рынке.

Этот принцип является основным в классической работе по маркетингу — книге Эла Раиса и Джека Траута «Позиционирование» (Positioning). Если кратко сформулировать самое основное в этой книге, то окажется, что она говорит о следующем:

1. Вы должны прочно укрепиться в сознании своих потенциальных потребителей.
2. Ваша позиция должна быть однозначной: одно простое непротиворечивое сообщение.
3. Своей позицией вы должны выделяться среди ваших конкурентов.
4. Вам придется чем-то пожертвовать: нельзя быть сразу всем и для всех, вы должны сосредоточиться на чем-то одном.

Компания Domino's является ярким примером точного позиционирования в сфере услуг. Годы в ее рекламе ни разу не упоминалось о качестве, цене или вкусе. Вместо этого компания Domino's постоянно, в каждой рекламной кампании, подчеркивала скорость доставки: «В течение получаса — или за наш счет».

В результате эта компания стала синонимом исключительной скорости доставки пиццы на дом. Каждый раз, когда покупатели думали о быстрой и надежной доставке, они вспоминали о Domino's.

Что же говорит президент Domino's Том Монаган, когда репортеры спрашивают его, в чем секрет успеха? «В фанатичной сосредоточенности на том, чтобы действительно хорошо делать что-то одно».

Сосредоточьтесь на чем-то одном, на том отличительном качестве вашей услуги, которое даст вам реальное конкурентное преимущество.

## Страх позиционирования

Отгадайте загадку. Что больше всего пугает людей, занимающихся маркетингом услуг?

А) Предположение, что им придется заняться позиционированием своей услуги. Б) Сцена в душе из триллера «Психоз».

Правильный ответ — А.

Откуда берется этот страх? Его причина в том, что сосредоточенность на одной характеристике услуги предполагает, что вы не сможете уделять столько же внимания другим характеристикам. Вам придется чем-то жертвовать.

«Нет! Мы не можем отказаться от этого! Мы должны сказать, что мы делаем это, и вот это, и то! Мы упускаем столько возможностей. Так нельзя!»

Однако дело обстоит как раз наоборот. Сосредоточив свое внимание на каком-то узком поле деятельности, вы зачастую не просто не упускаете возможности, а создаете новые возможности, которых до этого не существовало. В качестве доказательства рассмотрим компанию Scandinavian Airlines. В 1980 году, столкнувшись с потерями в 20 миллионов долларов, руководители SAS решили позиционировать свою компанию как «авиалинии для пассажиров бизнес-класса». Прислушайтесь, и могу поручиться, что вы услышите отголосок тех горячих дебатов, которые предшествовали принятию этого решения, из самого Стокгольма: «Что?! И пожертвовать всеми туристами, всеми пассажирами эконом-класса? Печатать объявления с белокурыми яппи в деловых костюмах? Туристы отвернутся от нас! А нам жизненно необходима их заинтересованность».

Как бы то ни было, сторонники жертв победили в этом споре, и компания позиционировала себя как авиалинии бизнес-класса. В итоге помимо роста этого контингента пассажиров они добились и другого результата: их рейсами стало летать больше туристов.

Это произошло следующим образом. SAS создала салоны «еврокласса» для путешествующих бизнесменов. В «евроклассе» подают мартини с оливками, там вас ждут более удобные сиденья, телефоны, телексы, бесплатные напитки, газеты и журналы, для пассажиров этого класса оборудованы даже специальные пропускные пункты, позволяющие им быстрее

проходить пограничный контроль.

Это решение возродило SAS: в первый же год только от пассажиров «еврокласса» авиакомпания получила доход в 80 миллионов долларов. Поскольку пассажиры бизнес-класса путешествуют за полную стоимость, авиакомпании получают куда большие доходы от их перевозки. Увеличив число мест, занятых пассажирами, летающими за полную стоимость, SAS смогла позволить себе еще больше снизить цены на оставшиеся места, то есть она смогла предложить гораздо более низкие цены туристам.

Так она и поступила. Вскоре авиакомпания SAS могла похвастаться не только самым высоким среди всех европейских авиалиний процентом пассажиров, летающих за полную стоимость, но и самыми низкими ценами на билеты эконом-класса.

Как мы видим, позиционирование SAS как наиболее привлекательной компании для пассажиров бизнес-класса сделало эту компанию наиболее привлекательной для пассажиров и бизнес, и эконом-классов.

Вот вам и жертва.

Чтобы увеличить свою привлекательность, постарайтесь придерживаться более узкой направленности.

## От сложного к простому

Приблизительно в то же самое время, когда компания SAS возродилась к новой жизни, одна нью-йоркская юридическая фирма тоже готовилась к подобному прорыву. Хотя и в достаточной степени случайное, как признают теперь партнеры, входящие в совет директоров, потрясающее восхождение фирмы Skadden, Arps, Slate, Meagher amp; Flom к вершинам успеха является еще одним доказательством в пользу фанатичной сосредоточенности на главном.

Для начала вспомним ситуацию, существовавшую в тот период. На протяжении многих лет самые престижные нью-йоркские юридические фирмы представляли собой собрание белых мужчин протестантского вероисповедания, выпускников престижных Гарвардского и Йельского университетов и членов престижных клубов. Юрист-джентльмен и вел себя как джентльмен, а джентльмены не признают насилия, разве что для защиты своей страны от открытой агрессии или своей жены от грубого оскорбления.

Этика такого рода означала, что юристы-джентльмены не участвовали в самых кровавых побоищах делового мира — в слияниях. Таким образом, когда в 1970-х годах слияние и поглощение компаний стало распространенной практикой, аристократы юридических фирм Нью-Йорка смотрели на людей, которые брались за подобное дело, так, как смотрят на «неприкасаемых» представители других каст Индии. Это их презрение к грязной борьбе создало на юридическом рынке Нью-Йорка обширную нишу, которую, к своему удовольствию, и поспешил занять Джо Флом.

На самом деле у Джо Флома, являвшегося основной движущей силой и ставшего главным благодетелем компании, был не такой уж большой выбор. Как и большинство его партнеров, Флом окончил «не ту» школу (City College of New York) и не принадлежал ни к одному из «правильных» клубов. Решение позиционировать Skadden Arps как специалистов по слияниям не требовало от него особого мужества, только здоровый аппетит и ипотечный кредит — две вещи, которыми располагали и Флом, и все его партнеры.

Но специализация фирмы Skadden, их узкая сосредоточенность на слияниях, произвела замечательный эффект. Начав в 70-х — 80-х годах с доминирующей позиции специалистов в сфере слияний и поглощений, фирма скоро распространила свое влияние на все традиционные области юридических услуг. К 1989 году валовый доход фирмы Skadden составил 517,5 миллиона долларов — достаточно, чтобы фигурировать в рейтинге 500 успешных компаний журнала Fortune и стать самой богатой юридической фирмой мира.

Эта история величайшего успеха началась с предложенной Фломом узкой специализации. Сосредоточенность фирмы Skadden на процессах о слиянии оказалась чрезвычайно привлекательной для клиентов. И причины этого весьма просты. Какой бы отвратительной ни казалась вам сама идея слияния, способность юриста справиться с таким делом яснее ясного демонстрирует его умение обращаться со сложными делами и непростыми людьми и сохранять корректность под давлением. Короче говоря, если вы в состоянии вести дела о слияниях, для вас нет ничего невозможного.

Успех фирмы Skadden является примером особой логики движения от сложного к простому, характерной для некоторых рыночных ситуаций. Позиционирование этой фирмы как специалиста в узкой, но сложной области привлекло к ней внимание клиентов с менее сложными проблемами. «Если они в состоянии решить такую сложную задачу, то уж тем более справятся с более простой».

Спросите себя: существуют ли у вашей компании особые навыки, которые можно было бы развить и подчеркнуть, навыки, которые в соответствии с этой логикой помогли бы вашей компании занять сильную позицию не только в данной области, но и в других областях? Какую специализацию вам следует развивать и проталкивать на рынок так, чтобы она ясно указывала на наличие у вашей компании и других полезных навыков?

Что является наиболее трудной задачей в вашем бизнесе? Позиционируйте себя как специалистов в решении этой задачи, и логика движения «от сложного к простому» сыграет вам на руку.

## **Ореол положительного: ассоциативный эффект**

Почему работники сферы услуг так боятся четко позиционировать свое предприятие? Потому что они боятся, что сосредоточенность на какой-то одной характеристике их бизнеса уменьшит их привлекательность для клиентов. Но такого не происходит по одной немаловажной причине: люди склонны мыслить по ассоциации.

Например, нам кажется, что люди приятной внешности должны быть умнее, дружелюбнее и честнее и больше заслуживают доверия, чем те, кто выглядит менее привлекательно. Одна положительная черта — приятная внешность — ассоциируется у нас со многими другими положительными качествами.

Мы считаем, что у бедных людей отсутствуют инициатива и интеллект, они менее достойны доверия и их меньше заботит чистота и внешний вид, хотя каждый конкретный малоимущий человек, с которым мы можем встретиться в жизни, обладает лишь немногими из этих качеств, а может быть, и не обладает ни одним из них. Мы оказываемся в плену у наших ассоциаций, мы автоматически связываем одну негативную характеристику этого человека — бедность — со многими другими.

Так уж устроены люди. И ваши потенциальные потребители думают так же.

Интересный случай с Long Island Bank and Trust, приведенный в книге «Позиционирование», демонстрирует действие «ореола положительного» в маркетинге услуг.

Работники банка провели опрос с целью выяснить, как воспринимают их банк различные люди, затем они поместили в прессе несколько объявлений, подчеркивающих позицию Long Island Bank как банка, проникнутого истинным духом Лонг-Айленда. В этих объявлениях ничего не говорилось ни об активах банка, ни об объеме и качестве предоставляемых им услуг. После размещения объявлений работники банка повторно провели аналогичный опрос — и выяснили интереснейшую вещь.

Теперь все аспекты деятельности банка — количество филиалов, объем и качество услуг, капитал — оценивались опрашиваемыми более положительно.

Так что в следующий раз, когда вам захочется возразить: «Но мы должны сказать и об

этом, и о том; это все очень важно», — вспомните о Long Island Bank and Trust и об «ореоле положительного».

Назовите одну положительную черту вашей фирмы, и люди по ассоциации сами припишут вам многие другие.

## **Одинаковых предприятий не бывает**

В упражнении на позиционирование, когда вы спрашиваете руководителя предприятия сферы услуг: «Что делает вашу компанию особенной?», — вы часто получаете обескураживающий ответ.

«Если честно, ничего. Мы все более или менее одинаковы».

Этот руководитель ошибается. Каждое предприятие — особенное, а вопрос о том, как создать такие отличия и сделать их известными потребителю, занимает центральное место в эффективном маркетинге услуги.

История доказывает, что особенным можно сделать все что угодно. Годами кетчуп, мука, сахар и маринованные огурцы поставлялись мешками и бочками и продавались в развес в магазине на углу. Затем появились компании Heinz, Gold Medal и C amp;H и превратили эти, как считалось, безликие товары в особые торговые марки и сделали на этом миллиарды.

Если покупатели находят отличия в разных сортах кетчупа, муки, сахара и маринованных огурцов, когда все эти сорта практически идентичны с биологической и химической точек зрения, то уж тем более они смогут увидеть значительные отличия в предоставляемых услугах. В конце концов, услуги имеют уникальное преимущество, они представляют собой не что иное, как людей, выполняющих определенные задачи, а все люди различны.

Два «одинаковых» предприятия сферы услуг не могут быть полностью идентичны в том, каких людей они привлекают для работы, какую работу им поручают, какую информацию и навыки передают от поколения к поколению, с какой скоростью учатся новому или с какой эффективностью работают. Это не просто маловероятно, это полностью выходит за рамки возможного. Все люди изначально очень разные, а их взаимодействие и та среда, в которой они взаимодействуют, только увеличивают эти различия.

Скажу вам больше: потенциальные потребители очень чувствительны к различиям между предприятиями. Каждому из нас, заходя в офис какой-либо компании, случалось сразу же ощутить действующие внутри нее силы. Страстность, энергия, оптимизм — в динамичном, развивающемся предприятии сферы услуг эти качества можно почувствовать в первые 15 секунд после того, как вы вошли в вестибюль компании. Уже в секретаре вы распознаете характерную ДНК, которая потом «повторится» в каждом представителе этой фирмы.

Все предприятия сферы услуг особенные. Определение этих особенностей и доведение их до сведения потребителя, а также создание новых, дополнительных отличий занимает центральное место в успешном маркетинге услуги.

Если вы не видите, чем ваше предприятие отличается от других, присмотритесь получше.

## **Позиция — это место, а не действие**

Мы хотим позиционировать себя в качестве лидеров этого рынка», — каждый год говорят несколько миллионов руководителей предприятий.

Но они не могут сделать этого. Они не могут позиционировать себя в качестве лидеров по одной простой причине: ни одна компания не может позиционировать себя сама.

Вы можете сконцентрировать на чем-либо свои усилия и рекламную кампанию, и это может в определенной степени повлиять на вашу позицию на рынке. Но позиция — это место, и на это место ставит вас кто-то другой, а именно — ваши потенциальные потребители.



Даже те предприятия сферы обслуживания, которые не делают ровным счетом ничего для продвижения своей компании, занимают на рынке определенное положение. Потребители просто суммируют всю имеющуюся у них информацию об этой компании и на основании этого знания позиционируют ее соответствующим образом.

Возьмем для примера положение, занимаемое моим родным штатом Орегон, с моей точки зрения совершенно райским местом. Годами штат пытался привлечь к себе внимание туристов. Среди препятствий, с которыми ему приходится сталкиваться на этом пути (включая тот факт, что многие просто ничего не знают об Орегоне), — положение, которое этот штат занимает в умах большинства из тех, кто все-таки знает о нем: это «то место, где все время идут дожди».

И если только Орегон не потратит в течение ближайших 15 лет порядка 15 миллионов долларов на телевизионную рекламу, он так и останется в представлении потенциальных туристов как «самый дождливый штат».

Исходя из этого, возможно, самым эффективным методом привлечения туристов в Орегон было бы оттолкнуться от той позиции, которую он уже занимает, и превратить этот недостаток в преимущество. Навскидку могу предложить следующее: рекламный ролик начинается с вида грозы, бушующей над горой Маунт-Худ, на фоне которой мрачный голос диктора сообщает зрителям: «Каждый год со Дня благодарения\* и до Дня памяти\*\* [раскат грома] жителям Орегона приходится терпеть такую погоду [шум проливного дождя]...»

\* День благодарения — официальный праздник в память первых колонистов Массачусетса, отмечается в последний четверг ноября. — Прим.пер.

\*\* День памяти павших в Гражданской войне в США 1861-65 гг., в испано-американской и других войнах, отмечается 30 мая. — Прим.пер.

Затем сцена меняется, и зрители видят живописные зеленые леса, восхитительные розовые сады Портленда и яркие, прямо-таки неестественно зеленые прекрасные площадки для гольфа — все изумрудное великолепие Орегона. А в это время диктор, несколько иным тоном, сообщает: «...чтобы на протяжении всего лета и осени приезжающие сюда туристы могли насладиться всем, что вы сейчас видите [пение птиц и смех отдыхающих на пляже]».

Позиция — это место, на которое вас помещает рынок. Вы можете попытаться как-то повлиять на занимаемое вашей компанией место. Или, как мой родной штат Орегон в приведенном выше примере, вы можете использовать уже занимаемую вами позицию с пользой для себя.

Ни одна из компаний никогда не использовала этот принцип «обращения себе на пользу уже занимаемой позиции» более изобретательно, чем прокатная служба автомобилей Avis Rent A Car. Эта компания, которая в 1960-х — начале 1970-х годов плелась в хвосте у Hertz, осознала, что она уже прочно позиционирована на рынке как занимающая второе место, и решила сделать это второе место более желанным, чем первое.

«Мы — второй номер, — годами повторяли рекламные объявления компании Avis, — поэтому для нас важнее угодить своим клиентам».

Потенциальные потребители поверили в это, и количество продаж взлетело до небес.

Руководители компании Avis не старались позиционировать свою компанию. Они знали, что рынок уже отвел им определенную позицию. Поэтому они просто извлекли максимум преимуществ из той позиции, которую уже занимали.

Не начинайте с того, как позиционировать вашу компанию. Вместо этого постарайтесь уравновесить ту позицию, которую вы уже занимаете.

## **Создание позиционирующего определения компании**

Прежде чем вы приступите к созданию позиционирующего определения компании, одно предупреждение: не путайте позицию компании с ее позиционирующим определением.

Позиция (или определение позиции компании) — это холодное деловое утверждение о том, как воспринимается ваша компания сознанием потенциального потребителя. Это и есть ваша позиция на рынке.

Позиционирующее определение компании, напротив, является выражением того, какой бы она хотела предстать в глазах потребителей. Это центральная мысль, которую вы хотели бы выразить во всех средствах рекламы, включая рекламу в метро и залах ожидания аэропортов, мысль, направленная на то, чтобы повлиять на восприятие вашей компании потребителем.

Вы можете сформулировать позиционирующее определение своей компании, ответив на следующие вопросы:

Кто: Кто вы такие?

Какой: Каким бизнесом вы занимаетесь?

Для кого: На каких людей ориентирована ваша услуга?

Какая потребность: Каковы особые потребности тех людей, на которых рассчитана ваша услуга?

Против кого: С кем вы конкурируете?

В чем отличие: Что отличает вас от этих конкурентов?

Итак: В чем ваше преимущество? Какое уникальное преимущество получает клиент от использования вашей услуги?

Для иллюстрации возьмем сеть магазинов Bloomingdale's:

(Кто) «Bloomingdale's

(Какой) представляет собой сеть универмагов

(Для кого) для покупателей с высоким и средним доходом, которые следят за веяниями моды,

(Какая потребность) желающих приобрести высококлассные товары.

(Против кого) В отличие от других универмагов,

(В чем отличие) Bloomingdale's дает вам возможность сделать свои покупки в театрализованной форме,

(Итак) что делает хождение по магазину увлекательным».

Такова позиция, которую уже годами занимают магазины Bloomingdale's. Вместо того чтобы сделать ответом на вопрос «В чем отличие?» высокую моду и товары от кутюр (эту нишу занимают салоны Bergdorf Goodman) или даже просто моду, Bloomingdale's выстроила свою позицию на основании впечатлений от посещения ее магазинов.

Вы можете найти и другие схемы для формулировки определения позиции своей компании. Ни одна из них не работает лучше, чем эта.

Задайте себе эти семь вопросов и дайте на них ясные и четкие ответы.

## **Создание определения позиции компании**

Позиционирующее определение описывает то, как компания хотела бы выглядеть в глазах окружающего мира. Определение позиции, напротив, признает горькую правду.

Для большинства предприятий сферы услуг это определение выглядит приблизительно следующим образом:

(Кто) «John Doe Inc.

(Какой) представляет собой небольшую компанию, относящуюся к сфере услуг,

(Для кого) обслуживающую еще более мелких клиентов, которые хотят получить относительно хорошее качество, но не могут или не хотят платить за услуги большей компании.

(Против кого) В отличие от своих более крупных и известных конкурентов,

(В чем отличие) компания John Doe меньше, менее опытна и не достигла выдающихся успехов [Помните, это восприятие типичного потребителя и не обязательно соответствует действительности.],

(Итак) но из-за того, что они так малы и неопытны, они запрашивают меньшую цену, и вы можете сэкономить немного денег».

Эту позицию занимают 90 процентов предприятий сферы услуг, поскольку именно в таком свете их воспринимают потенциальные потребители.

Скорее всего, это определение позиции подходит и для вашей компании, возможно, вы предпочтете несколько улучшить эту версию. Именно с этого вы и должны начать.

Поэтому для начала спросите себя, своих клиентов и своих потенциальных потребителей: «Какова наша позиция?»

Ваша позиция заключена в сознании людей. Узнайте точно, какова эта позиция\*.

\* За эту схему и большое влияние, которое он оказал на мои мысли о позиционировании, я снова должен поблагодарить старого друга моей семьи Джеффри Мура. Джеффри — один из четырех наиболее заслуженных философов маркетинга в современном высокотехнологичном обществе. Три других — Уильям Давидоу, Гай Кавасаки и Риджис Маккенна. Книги Джеффри Мура содержат много прекрасных уроков, полезных любому, кто занимается маркетингом. — Прим.авт.

## **Как уменьшить разрыв между позицией и позиционирующим определением**

Для того чтобы мнение потенциальных потребителей изменилось от того, как они уже вас воспринимают (вашей позиции), к тому, какими бы вам хотелось предстать в их глазах (представлению, сформулированному в вашем позиционирующем определении), может потребоваться определенная толчок. И чем шире разрыв между позицией и позиционирующим определением, тем сильнее вам придется толкать.

Спросите себя: учитывая вашу позицию, поверят ли люди вашему позиционирующему определению?

Эта проблема нередко встает в тех случаях, когда маленькое или среднее по размеру предприятие сферы услуг пытается подать себя как «наилучшего поставщика» данного рода услуг. Мало кто из потребителей сможет совместить в сознании понятие «маленькая или средняя фирма» с понятием «наилучший поставщик» — такое утверждение выглядело бы смехотворно.

Такая же проблема возникает, когда предприятие, чья позиция глубоко укоренилась в сознании потребителя, выступает с новым позиционирующим определением, которое не соответствует привычной позиции, занимаемой этим предприятием на рынке.

Милт Франклин начинает торговлю оборудованием для боулинга. Он называет свою компанию «Все для боулинга», и потребители отводят Милту позицию поставщика оборудования для боулинга. Постепенно Милт узнает, что продажа этого оборудования едва покрывает его накладные расходы. Он решает добавить в свой ассортимент снаряжение для гольфа, несмотря на то что, с демографической точки зрения, игроки в боулинг и гольф не имеют ничего общего, а также что никто из игроков в гольф никогда не поверит, что продавец оборудования для боулинга сможет отличить одну клюшку от другой.

Разнообразив свой ассортимент, Милт соответственно меняет свое название — «Все для боулинга и многое другое». (Это «и многое другое», которое так распространено в Америке, — верный признак того, что хозяин совершил ошибку при позиционировании своей фирмы).

Мои клиенты часто, подобно Милту, выбирают название, которое позже вызывает у них проблемы, а потом пытаются изменить его. Многим стоило бы подумать о возможности

возникновения такой ситуации заранее, прежде чем называть свой ресторан — например, «Блинчики Билли». «Принцип предвзятости» предупреждает вас: большинство людей свыкаются с вашей прежней позицией и не воспримут новую позицию вашей фирмы, если разрыв между старым и новым будет слишком велик.

При позиционировании вам нужно двигаться медленно, перепрыгивая с одного листика кувшинки на другой, а не пытаться сигануть через озеро на другой берег.

Если разрыв между вашей позицией и позиционирующим определением слишком велик, ваши клиенты не смогут совершить такой прыжок. Двигайтесь маленькими шажками.

## **Если это не позиционирующее определение нашей фирмы, то что же это?**

Слишком самоуверенное и смелое позиционирующее определение, которое пытается перепрыгнуть через слишком большое количество кувшинок разом, тоже может быть полезным. Оно может представлять и, скорее всего, представляет собой ваши устремления.

Сохраните его. Оно послужит хорошей мотивировкой для ваших работников, определит ваши долгосрочные цели и планы. Оно даст вам сознание конечной цели, как называет это Стивен Коуви, — важный шаг на пути к большей эффективности вашей работы.

То, что это определение слишком грандиозно, чтобы можно было использовать его сегодня, не значит, что вы должны оставить попытки добиться задуманного. Но маркетинг должен реалистично рассматривать человеческие представления и тот факт, что люди не могут разом изменить свое восприятие. Они не могут сигануть через озеро, они могут двигаться лишь маленькими прыжками.

Сохраните свои великие цели и устремления — «большие, волосатые, наглые цели», как назвал их один писатель. Но они должны оставаться именно целями и устремлениями, а не позиционирующими определениями компании.

Мечты могут быть смелыми, но позиционирующие определения должны быть реалистичными.

## **Как отбросить конкурентов на худшие позиции**

Лучшие архитекторы мира знают, как сформировать свою позицию. Они вырабатывают свой стиль и потом строго его придерживаются. Они не занимаются «немножко этим и немножко тем».

Если вам нужен авангард, вы обращаетесь к Фрэнку Гери. Если вам нужен постмодерн, вы звоните в архитектурное бюро Майкла Грейвза. Если вы нуждаетесь в позднем корпоративном модерне, вы звоните И. М. Пею. Упомянутые архитекторы «владеют» этими позициями. В результате они получают и многое другое.

Почти пятнадцать лет тому назад я видел, как Майкл Грейвз блестяще представлял городскому совету Портленда, штат Орегон, свой проект нового здания мэрии. Его проект и манера подачи сразу же отбросили конкурентов далеко назад. (Его оригинальный макет здания включал фигурки людей, загорающих на солнце и переходящих улицу в неположенном месте, и другие забавные детали, которые заставили публику внимательно рассмотреть его макет.) Позиция Грейвза оставила всех конкурентов настолько далеко позади, что они выглядели почти неотличимыми друг от друга, и конкуренция сразу же сократилась с пяти фирм до двух: бюро Майкла Грейвза против лучшей из четырех оставшихся фирм.

Грейвз не только блестяще позиционировал свою фирму, но и отбросил своих конкурентов. Неожиданно все они стали выглядеть компетентными, но лишенными воображения.

Попав, таким образом, сразу в финал тендера, он переместился на более умеренную

позицию (как поступают политические деятели, которые слегка утрируют свою позицию во время предварительных выборов, а затем, перед окончательным голосованием, начинают проповедовать золотую середину и умеренность). Грейвз развеял страхи, возникшие у некоторых членов совета, продемонстрировав, что не будет заходить слишком далеко. Этот розовый цвет, объяснил он, не будет на самом деле таким розовым. Это изобилие виньеток и лент на боковом фасаде здания... ну, возможно, их совсем не будет в окончательном проекте.

Грейвз победил в конкурсе и построил здание, ставшее одним из лучших архитектурных памятников Портленда. Но до этого он выстроил очень разумный образец позиционирования.

Выберите позицию, которая отбросит назад ваших конкурентов, затем, чтобы добиться заключения сделки, немного отступите в сторону умеренности.

## **Позиционирование небольшой сервисной компании**

Вы те, кто вы есть. Вы не можете пытаться стать чем-то, что не соответствует той позиции, которую вы занимаете в сознании потенциальных потребителей.

Это часто бывает справедливо в отношении самой распространенной разновидности предприятия сферы услуг в Соединенных Штатах — небольшой сервисной компании.

Потребители услуг, предоставляемых такими компаниями — с числом работников, как правило, от одного до двадцати человек, — обращают внимание на что-то одно, хорошо им известное об этой компании, на какую-то незначительную ее особенность, и делают на ее основании соответствующие выводы.

К сожалению, большинство этих выводов носят негативный характер. Почему эта компания так мала? Почему я никогда о ней не слышал? Почему вы не работаете в компании, о которой я слышал\*.

Некоторые предприятия сферы услуг не осознают этой проблемы и сражаются с мельницами. Они стараются замаскировать свои размеры или игнорировать вызываемые ими у потребителей сомнения. Эти предприятия описывают свою компанию как не уступающую никакой другой, в то время как восприятие потребителя говорит ему, что они как раз уступают очень многим, причем значительно.

Маленькой компании следует начать со своего небольшого размера — так же, как Орегон начал с дождей, а компания Avis — со своей позиции второго номера, — и обратить его во что-то положительное.

Небольшая компания должна начать со своего размера. Она должна работать с тем, что у нее уже есть.

При позиционировании не старайтесь утаить свои небольшие размеры. Заставьте это ваше качество работать на вас, подчеркивая его преимущества, например большую отзывчивость к нуждам потребителей и индивидуальное обслуживание.

## **Специализация: какой урок, возможно, усвоили в Sears**

Если вы еще помните то время, когда банкиры являлись самыми уважаемыми людьми в каждом городе, а компьютеры Univac — новейшим мировым изобретением, вы должны помнить и то, что универмаги Sears были тогда самой знаменитой сетью универмагов в Америке.

Прошли годы, банкиры пали жертвами собственной инерции, компьютеры Univac стали историей, а корпорация Sears едва не погибла в результате разгоревшейся между универмагами войны специализаций.

Забавно, что даже в тот период, когда американцы, казалось, стремились к аскетизму и простоте вкусов, магазины и торговля по каталогам Neiman Marcus процветали благодаря своей позиции, которую многие покупатели этой торговой сети могли бы лучше всего обозначить так:

поставщик товаров, за которые и умереть не жалко Wal-Mart является розничным торговцам всех маленьких городков Америки в страшном сне благодаря такой же сосредоточенности на продаже «хороших товаров так дешево, что вы этому не поверите». Да и магазины Bloomingdale's, хотя и не сверкают сегодня так же ярко, как в 80-х, по-прежнему привлекают достаточно покупателей за счет неизменного стремления «продавая, развлекать».

А вот универмаги Sears в первой половине 1990-х стали жертвами отсутствия специализации, или точнее — слишком широкой специализации. В Sears всегда делали упор на продажу долговечных товаров высокого качества (но весьма малоприбыльных), таких как, например, газонокосилки. Но в этот период корпорация Sears неожиданно начала подчеркивать свою «более мягкую» сторону — одежду и постельные принадлежности, — очень непростая комбинация с точки зрения маркетинга.

Первоначально товары продавались по очень низким ценам. Затем, в надежде увеличить прибыль и привлечь тех, кого руководители Sears считали растущей и перспективной прослойкой плюющих на цены яппи, они сделали попытку повысить цены. Корпорация Sears старалась попробовать все понемногу, и к середине 90-х годов ни один американец, даже живущий в пределах двух кварталов от знаменитого небоскреба Sears, не смог бы обозначить позицию, которую она занимает. А если ни один потребитель не может четко описать вашу позицию, значит, у вас и нет никакой позиции.

Корпорация Sears обнаружила, что отсутствие специализации может быстро обернуться отсутствием бизнеса. Продажи и доходы компании стремительно снижались. Универмаг выставил на продажу свою знаменитую «башню» и переместился в более скромное помещение. Единственное, что поддерживало терпение акционеров компании, — это входящие в состав корпорации ремонтные центры, страховое общество All-State Insurance, карточки Discover Cards, а главное — стоимость принадлежащей компании недвижимости.

Как бы то ни было, к концу 1995 года стало казаться, что положение этой сети универмагов может улучшиться. К декабрю 1995 года продажи в магазинах увеличились почти на 6 процентов, несмотря на общий спад розничной торговли в этот период. Основным оружием компании Sears на пути к возрождению стала крайняя сосредоточенность на «более мягкой» стороне продаваемых товаров. Руководители решили, что общее представление о Sears как о продавце товаров длительного пользования может послужить на пользу компании. Они перенесли продажу мебели в отдельные магазины с открытым доступом. Затем, проведя агрессивную рекламную кампанию своей «более мягкой» стороны, добавив к ассортименту многие известные во всей Америке торговые марки, расширив проходы, обновив витрины и сделав более мягкое освещение, они увеличили уровень продаж женской одежды на 10 процентов — важное достижение для торговой сети, в которой 70 процентов всех покупок совершаются женщинами.

Сейчас, когда пишется эта книга, создается впечатление, что концентрация внимания на более прибыльной «более мягкой» части ее бизнеса в состоянии оживить универмаги Sears. (Хотя можно упомянуть и о том, что Sears, кроме того, занимает уникальную нишу продажи «всех товаров под одной крышей», что в наш век всеобщей спешки оказывается очень привлекательным для покупателей.)

Так или иначе, если бы корпорация Sears не создала этой специализации, настоящая глава не называлась бы «Какой урок, возможно, усвоили в Sears». Ее названием было бы «Помните, были такие универмаги Sears?»

Если вам кажется, что вы можете позволить себе обойтись без специализации, вспомните о корпорации Sears.

## **Концентрация на чем-то одном и предвыборная кампания Клинтон**

Он проигрывал. Билл Клинтон получил слишком много ударов на предварительных

выборах 1992 года. Практически каждый участвующий в предвыборной кампании считал, что его конец близок.

Проблема Клинтона состояла не в его любви к другим женщинам помимо Хиллари Клинтон. Она состояла в его любви к беспорядку. Он произносил одну речь сегодня и совсем другую завтра, причем между ними не было ничего общего.

Как бы то ни было, приблизительно в середине предвыборной кампании, выразительно махнув рукой в сторону исчерченной доски в штаб-квартире Клинтона, руководитель предвыборной кампании Джеймс Карвилль повернул курс на 180 градусов, сказав всего четыре слова: «Нам нужна экономика, идиоты».

Начиная с этого момента кампания ни на минуту не теряла из виду главной идеи. До этого предвыборные речи Клинтона касались всего: от подразделов налогового законодательства до «скользящей шкалы» закона о социальном обеспечении. Теперь Клинтон последовательно налегал на экономику. И, используя ее как таран, постепенно пробил насквозь предвыборную политику своего оппонента Джорджа Буша.

Клинтон постоянно обращался к самой сути рядового американца — его вошедшей в поговорку практичности и страхам, овладевшим его душой на фоне продолжающегося спада производства. Он стал кандидатом от экономики — тем, кто сможет решить эти проблемы. И, несмотря на все слухи и подозрения, несмотря на разлад с женой и стиль жизни и руководства, который заставлял многих не доверять ему и называть его «скольким Вилли», Клинтон победил. Победила специализация.

Специализируйтесь и концентрируйтесь на чем-то одном. Во всем, начиная от рекламной кампании жареного арахиса и до предвыборных кампаний президентов, побеждает специализация.

## **Когда зрение банкиров помутилось: на чем споткнулась Citicorp**

Если новаторские идеи вознесли Citicorp на самую вершину, то отсутствие специализации едва не вернуло ее в безвестность.

В 1980-х годах Citicorp напоминала популярного высокооплачиваемого атлета, который прочел слишком много газетных статей о своем величии. Немыслимый успех, вызванный целым рядом внедренных этой компанией инноваций, судя по всему, убедил рядовых клерков, что компания Citicorp стоит выше фундаментального принципа маркетинга и ей не нужна специализация. Для нее нет ничего недостижимого, и она может доминировать на всем экономическом пейзаже — от большого по объему рынка потребительских банков до всемирных коммерческих банков и т.д.

В то же время другие финансовые учреждения начали исповедовать религию специализации. Bank of America отказался от своих зарубежных и оптовых операций и сосредоточился на том, чтобы стать доминирующим потребительским банком Западного побережья. Chemical Bank забыл о международном банковском деле, чтобы сосредоточить все свое внимание на большой незанятой нише — предприятиях малого и среднего бизнеса.

Citicorp продолжала совершать ошибки, став примером рассеянного внимания, потери фокуса, слишком больших притязаний.

Сейчас, в момент написания этой книги, похоже на то, что эта компания все-таки выживет, хотя бы потому, что она, кажется, нашла наконец свою специализацию, сконцентрировав внимание на нише потребительских банков с небольшой прибылью, но высоким оборотом. Однако взлет, падение и выживание этой компании после падения дают нам следующий урок.

Никто — даже самая новаторская и выдающаяся компания в своей отрасли — не может быть для потребителей всем одновременно.

Какими бы потрясающими навыками вы ни обладали, эти навыки нуждаются в специализации.

## **Что еще могут сделать для вас ваша позиция и специализация**

Они сделают вашу устную рекламу более эффективной. Вместо того чтобы передавать друг другу информацию о том, что вы компания, занимающаяся заключением договоров о страховом ремонте морских судов, например, люди с гораздо большей охотой будут говорить, что вы истинно американская морская страховая компания, — это гораздо более сильная позиция с точки зрения владельцев судов, которые хотят, чтобы компания, с которой они заключили договор на страховой ремонт, все еще присутствовала на рынке через два года, когда у них на судне полетит нижняя камера двигателя.

Они сделают более эффективной вашу «рекламу на эскалаторе». Ваши сотрудники могут прекрасно рекламировать вашу компанию во время подъема на эскалаторе — особенно если им есть что сказать о своей работе. К сожалению, верно и обратное: ваши сотрудники могут серьезно повредить вам, если они не знают, что делает вашу компанию особенной. Когда кто-либо спрашивает такого неуверенного сотрудника о вашей компании и он дает туманный ответ, его реакция часто будет истолкована как безразличие, а никто не захочет обращаться в предприятие сферы услуг, работники которого безразлично относятся к своим обязанностям.

Они помогут вам сплотить свой коллектив. Утверждение, в котором сформулированы отличительные особенности вашей компании, может заставить ваших работников также почувствовать себя особенными, просто потому, что они являются частью вашей компании.

Они придадут форму вашим маркетинговым выступлениям и заставят людей, которые их готовят, работать одной командой. Ясная позиция и сознание того, на чем предстоит сосредоточить внимание, будет для них сигналом к действию. Люди, стоящие за программами прямого маркетинга, маркетинга по телефону и за рекламной кампанией, будут знать, на что им следует сделать особый упор. Люди, которым предстоит услышать и увидеть ваши рекламные выступления, почувствуют в них единую мысль и общий тон. И они будут точно знать, кто вы такие.

## **Уродливые кошки, туфли-лодочки и слишком дорогие украшения: вопиющая нелогичность ценообразования**

Женщине из Денвера нужно было продать четырех достаточно милых котят. Она поместила частное объявление в газете DenverPost «Уродливые кошки. 100 долларов каждая. 555-5555».

На объявление откликнулось восемьдесят человек. Она сказала позднее, что могла продать своих кошек за куда большую сумму.

В начале 1980-х компания Timberland переживала тяжелые времена. Она выпускала качественные туфли-лодочки, цена которых была ниже, чем у лидера отрасли, компании Topsiders. Казалось, хороший продукт и низкая цена должны были работать на них, однако дела шли плохо. Затем в Timberland приняли очень простое решение: они подняли свои цены, так что те стали намного превосходить цены, предлагаемые Topsiders.

Продажи резко возросли. Точно так же они увеличились и у компании American Express, когда эта компания захватила престижную нишу на рынке кредитных карт, установив цену своей карточки всего на один доллар выше, чем у Diners Club.

В книге «Влияние» (Influence) Роберт Чиадини описывает почти отчаявшуюся владелицу магазинчика, расположенного в Аризоне и торгующего индейскими украшениями. Несмотря на пик туристского сезона, она никак не могла продать закупленные ею украшения с бирюзой. Она пыталась устраивать распродажу. Безрезультатно. Она пыталась устроить «тренинг» по продаже украшений (иными словами, мотивировать своих сотрудников на «проталкивание» товара). Безрезультатно.



Наконец, вечером, перед самым отъездом в командировку, владелица магазина оставила своей заведующей записку: «На все в этой витрине цена  $\times 1/2$ ».

Через несколько дней она вернулась из командировки и обнаружила, что все продано. Но не по той причине, по которой она думала. Заведующая не разобрала написанную от руки записку, прочитала в ней «цена  $\times 2$ » и повысила цену на все украшения в два раза!

Некоторые склонны считать, что ценообразование относится к числу наиболее поддающихся логике частей маркетинга. Все приведенные выше примеры свидетельствуют о противоположном.

Не считайте, что логичное ценообразование — самое разумное. Возможно, ваша «выгодная» цена, вместо того чтобы привлечь покупателей, заставит вас выглядеть в их глазах второразрядной компанией.

## **Ценообразование: принцип сопротивления**

«Проработав несколько месяцев, я совершила великое открытие, — недавно сказала мне одна молодая женщина. — Есть очень простой способ получить столько покупателей, сколько хочешь: нужно просто установить почти минимальную цену».

Она права. Если никто не жалуется на ваши цены, значит, они слишком низкие. Если почти каждый ими недоволен, значит, они слишком высокие.

Итак, если отсутствие сопротивления означает слишком низкие цены, а стопроцентное сопротивление — слишком высокие, то какое сопротивление будет правильным? Какое сопротивление подскажет вам, что ваша цена оптимальна?

Пятнадцать-двадцать процентов. И для этого есть очень простое объяснение: дело в том, что около 10 процентов людей будут недовольны любой ценой. Кому-то хочется поторговаться. Другие по природе недоверчивы и предполагают, что любая цена завышена. Третьи хотя и заплатят ту цену, которую определили для себя, еще не войдя в ваш магазин, потому что именно такую цену они надеялись получить и уже просчитали с ее учетом свой семейный бюджет.

Итак, отбросим всех тех, кто будет протестовать вне зависимости от того, каковы ваши цены. Теперь спросите себя: в оставшихся случаях как часто нам приходится сталкиваться с сопротивлением покупателей?

Сопротивление порядка 10 процентов оставшихся покупателей (в сумме с первой группой это составит около 20 процентов) будет приблизительно оптимальным. Как только эта цифра превысит 25 процентов, начинайте сбрасывать цены.

Калькуляция цен подобна закручиванию гайки. Небольшое сопротивление — хороший признак.

## **Избегайте опасной середины**

Многие компании сферы услуг высчитывают свои цены исходя из средней, высшей и низшей цен на предоставляемую ими услугу, прикидывая, ближе к какой категории они находятся с точки зрения качества. Увы, эта злосчастная практика сообщает их клиентам, насколько хорошим на самом деле считает компания свое обслуживание.

Спросите себя: если мы оцениваем свои услуги в такую сумму, что мы таким образом сообщаем своим клиентам и потенциальным потребителям — что мы не так уж хороши?

Другая проблема подобной стратегии ценообразования — это проблема опасной середины. Если вы предоставляете свои услуги по высокой цене, большинство людей предполагают, что вы обеспечиваете наилучшее качество, — это весьма привлекательная позиция. Если вы предоставляете их по низкой цене, большинство сочтет, что вы предлагаете приемлемое качество по самым низким ценам, — тоже привлекательная позиция. Но если вы назначаете среднюю цену

цену, вы говорите буквально следующее: «Мы не самые лучшие в этой отрасли, как, впрочем, и наши цены, но и качество, и цена довольно неплохи». Такую позицию никак нельзя назвать неоспоримым аргументом в вашу пользу.

Предприятие высочайшего класса и поставщик услуг по самой низкой цене занимают наиболее выгодные ниши. Но если вы устанавливаете среднюю цену, вам приходится конкурировать практически с каждым, а таких каждого не так уж мало.

Избегайте опасной середины.

## **Ловушка низкой цены**

Очень просто аргументировать рыночную привлекательность позиции поставщика услуг по самой низкой цене.

Ваша позиция и политика ценообразования вполне ясны: самая низкая цена, которую только может найти потребитель. Но эта позиция смертельно опасна.

Где теперь великие поставщики дешевых услуг времен нашей юности? Те, чьи имена являлись синонимами розничной торговли по самым низким ценам: J.C. Penney, Montgomery Ward и Sears? Они мертвы, вымирают или близки к этому.

Сегодня, в момент написания этой книги, так же, если не больше, страдают продавцы дешевых товаров на всем северо-востоке Соединенных Штатов. Caldor и Bradlees подали заявления о банкротстве, Jamesway подумывает об этом, а Ames и Filene's терпят громадные убытки.

Продавцы дешевых товаров и услуг подвергаются опасности со многих сторон. Снижение цен не требует большого воображения, и захватить позицию продающего по самой низкой цене можно, не прибегая к крупным инвестициям в создание своей торговой марки. Поэтому в большинстве не связанных с розничной торговлей отраслей сферы услуг позиция дешевого поставщика всегда остается рыночной нишей, открытой для проникновения и захвата. Стоит вам довести свою систему сокращения стоимости до совершенства, как кто-то изобретает лучшую, что и обнаружили продавцы дешевых товаров, когда на их горизонте появилась компания Wal-Mart.

Многие продавцы дешевых товаров добиваются своей позиции, безжалостно давя на поставщиков. На коротком промежутке времени такое «выжимание всех соков» может сработать, поставщики, которым нужны клиенты, стиснут зубы и будут выполнять ваши условия. Но эти поставщики никогда не станут вашими союзниками. Они могут даже распространять дурную славу о вашем предприятии, чтобы как-то компенсировать ваше плохое с ними обращение. И если, годы спустя, у этих поставщиков появится возможность отвертеться от обязательств, они сделают это с радостью, и путь их бегства будет отмечен дурной молвой о вашей компании\*.

\* Более детальное рассмотрение исключительной важности хороших отношений с поставщиками для любого предприятия сферы услуг приведено в книге Джона Лава «McDonald's: По ту сторону арок» (John Love, Behind the Arches). Эта книга может серьезно изменить ваш взгляд на различные заинтересованные стороны в вашей компании и ваш подход к ее маркетингу. — Прим.авт.

Снижая цены, вы также обнаружите, что вам все труднее заинтересовать и вдохновить своих сотрудников. Сотрудники часто воспринимают вполне разумную и осознанную скромность компании как скарденность. Что вам больше понравится: комнатка без окон и коврового покрытия, в которой вы вынуждены проводить сорок пять часов в неделю, или кожаное кресло, развернув которое вы можете насладиться роскошным видом из окна своего офиса?

Но это просто рассуждения, скажете вы. Где твердые факты, доказывающие, что низкая цена — это ловушка?

Найти такие факты можно в HarvardBusinessReview. В выпуске за сентябрь-октябрь 1980 года Уильям Халл рассказал о своем исследовании, в котором он сравнивал компании, делающие упор на то, чтобы отличаться от других, с теми, которые участвовали в ценовой конкуренции.

По всем показателям — доходам по акциям, доходам на основной капитал и среднегодовым темпам роста доходов — компании, сделавшие ставку на отличия, превосходили скупердяев.

Исследование Хала подтвердило то, что самостоятельно обнаружили для себя руководители ADP, лидера в области расчета заработной платы. «Мы никогда даже не будем пытаться выработать стратегию, основанную на цене, — заявил главный администратор этой компании Джош Уэстон. — В ценовой конкуренции нет ничего, что отличало бы нас от других».

Помните о следующем: большинство потребителей услуг имеют для выбора вариант, который будет заведомо дешевле любой вашей цены: они могут сделать то, что им нужно, сами или вообще этого не делать. Домовладелец может сам покрасить свой дом или откладывать это до бесконечности, женщина, которую беспокоит родимое пятно, может сама поставить себе диагноз или вообще отказаться от медицинского вмешательства, потерпевший убыток подрядчик может сам представлять себя в суде или сказать: «А пошло все это...»

Люди почти всегда могут найти более дешевый способ получить нужную им услугу, и попытки конкурировать с этими более дешевыми способами не принесут вам никакого удовлетворения.

Опасайтесь нижнего предела.

## Ценообразование: урок Пикассо

Во многих отраслях сферы обслуживания — ночной доставки, прачечных, закусовых — «продукт» этой услуги превратился в привычный продукт потребления, и, соответственно, ценообразование в этих отраслях подчиняется тем же законам, что и другие продукты потребления: прибыль получает тот, кто предложит наименьшую цену.

Но в миллионах других услуг ценообразование представляет собой куда менее простой вопрос о том, «что вытерпит рынок».

Часто оказывается, что он в состоянии вытерпеть довольно многое. Мой друг поражается тому, как его брат умудряется зарабатывать миллион долларов в год, рассказывая компаниям типа Coca-Cola, что готовит им будущее. Лоренс Трайб берет 750 долларов в час за то, чтобы прочитать дело, обдумать его и в случае необходимости представить в Верховном суде США. Кинорежиссеры, великие фотографы, ведущие советники по различным вопросам зарабатывают достаточно, чтобы покупать картины Моне.

Сколько стоят талант и ум — и почему в некоторых случаях они стоят так много? Сколько следует запросить за свои услуги? Хорошие вопросы. Прежде чем отвечать на них, подумайте над следующей историей, которую рассказывают о Пабло Пикассо.

Одна женщина шла по парижской улице и заметила Пикассо, делающего наброски за столиком уличного кафе. Обрадованная, но не настолько, чтобы не быть несколько бесцеремонной, она спросила Пикассо, может ли он сделать набросок с нее за соответствующую плату.

Пикассо согласился. Всего за несколько минут набросок был готов — настоящий рисунок Пикассо.

— И сколько я вам должна? — спросила женщина.

— Пять тысяч франков, — ответил Пикассо.

— Но вам потребовалось для этого всего три минуты, — вежливо напомнила она художнику.

— Нет, — возразил Пикассо, — для этого потребовалась вся моя жизнь.

Называя цену, измеряйте ее не в затраченных часах, а в затраченных годах.

## **Дополнение плотника к принципу Пикассо**

Один человек никак не мог избавиться от скрипа половиц. Что бы он ни пробовал, ничего не помогало. Наконец он пригласил плотника, который, как сказали ему друзья, был настоящим мастером своего дела.

Мастер своего дела вошел в комнату и услышал скрип. Он поставил на стол свой ящик с инструментами, вынул из него молоток и гвоздь и тремя ударами забил гвоздь в половицу.

Скрип исчез навсегда. Плотник вытащил из кармана квитанцию и написал на ней общую сумму — 45 долларов. Над этой суммой было еще две строки:

Забивание гвоздя — 2 доллара.

Знание, куда его забить, — 43 доллара.

Назначайте цену за знание, куда забить гвоздь.

## **Выгодность — это не позиция**

.Сели вашей главной позицией при продаже своей услуги является ее выгодность потребителю, у вас нет никакой позиции.

Выгодность не является конкурентоспособной позицией. Выгодность — это обещание, прямо или косвенно содержащееся в каждой услуге. Таково основное правило выживания. Цена услуги должна в достаточной степени честно отражать ее выгодность потребителю, иначе предприятие со временем прогорит.

Некоторые юридические фирмы просят 50 долларов за неоспариваемый развод. А юрист Лоренс Трайб берет со своих клиентов 750 долларов в час. Клиенты Асме говорят, что они получают выгоду за свои деньги, а большинство клиентов Трайба указывают на результаты его участия в процессах (счет выигранных дел в Верховном суде — 15:6). И они тоже говорят, что это выгодно.

В сфере услуг выгодность воспринимается как данность. А данность не может представлять собой жизнеспособную конкурентную позицию.

Если выгодность — это первое, с чего вы начинаете свой маркетинг, он не будет эффективным.

Если выгодность — это лучшая позиция, которую вы можете предложить, вам стоит подумать над совершенствованием предоставляемых услуг.

## **Монограмма подходит для рубашек, а не для названия**

ADP , dmm, eti, adc, apc, ABC, CBC, BCW... Какое из перечисленных выше «названий» вы запомнили? Ни одного?

Не расстраивайтесь, нет ни единого человека, который успешно бы справился с этим тестом на запоминание. Это связано с тем, что люди не способны запоминать монограммы. Монограммы не обладают свойством запоминаемости. Кроме того, они не содержат ни настроения, ни отношения, ни содержания, ни обещания, ни теплоты, ни человечности.

Так почему же компании так часто используют в качестве названия монограммы?

Виновата IBM. Ее пример убедил руководителей, что стоит только дать своей компании

название в виде звучной монограммы, как у IBM, и ей обеспечен такой же успех на рынке.

Но это все равно что думать, что кроссовки Майкла Джордана сделают вас таким же атлетом, как Майкл.

Это все равно что думать, что наступление полуночи является следствием съеденного вами ужина, поскольку полночь всегда наступает после ужина.

Однако причина полуночи не в ужине, а причина успеха IBM — не в названии этой компании. Дайте своему предприятию имя, а не монограмму.

## Не смещите меня

Большое искушение — дать своей компании название, обладающее особым смыслом.

Иногда это искушение оказывается настолько сильным, что вы даете своему предприятию якобы «остроумное» название. Ну, например, название «Hair Apparent»\* для клиники по пересадке волос.

Вот простой способ, способный убедить вас не поддаваться этому искушению.

Выберите в телефонном справочнике одну из компаний с таким забавным названием (скорее всего, это окажется парикмахерская или пиццерия). Не поленитесь пойти по этому адресу и заглянуть внутрь. Вы заметите две очевидные вещи. Во-первых, вы никогда здесь не бывали. Во-вторых, там почти нет клиентов.

Название компании — это не повод для забавы.

Хотите выделяться? Выделяйтесь!

Компания Kimberly-Clark тратит миллионы долларов ежегодно на то, чтобы люди не называли любой бумажный платок «клинексом». Компания Xerox поступает аналогичным образом, чтобы слово «ксерокс» не стало синонимом «копии».

Почему же подобное употребление вызывает у этих компаний такое волнение? Они не хотят, чтобы название их продукта стало общеупотребительным термином, а хотят, чтобы оно оставалось принадлежащей им торговой маркой.

\* «Hair Apparent» — дословно «Очевидные волосы», парафраз созвучного выражения «hair apparent» — бесспорный (очевидный) наследник. — Прим.пер.

Из тех же соображений, из которых эти искушенные в вопросах рыночной политики компании не хотят превращать свои торговые марки в общеупотребительные термины, вам не следует использовать общеупотребительные термины в качестве своей торговой марки. Включающее их название не будет принадлежать только вам, а будет являться всеобщим достоянием.

Три компании в Миннеаполисе именуется, соответственно, «Финансовые услуги», «Финансовый специалист» и «Финансовый консультант». Но скажите-ка, какова вероятность того, что, позвони вам с рекламной акцией представитель, скажем, «Финансового специалиста», через несколько месяцев вам не покажется, что это был человек из «Финансовых услуг»?

Неужели вам не хочется, чтобы люди знали, кто вы такие? Чтобы они запомнили вашу компанию? Чтобы у них сразу сложилось о ней определенное впечатление? Чтобы они смогли отличить вашу компанию от десятка ей подобных?

Среднестатистическое имя означает среднестатистический успех.

Расскажите мне что-нибудь, чего я не знаю

Среди людей, занимающихся рекламной деятельностью, принято считать, что компании с названиями «Художественное (что угодно)» не отличаются творческим, художественным мышлением.

Частично это связано с тем, что названия типа «Художественный дизайн» не содержат в себе ни грамма художественного вдохновения.

То же самое относится и к названиям, содержащим слово «качество», как, например, Quality Cleaners (качественная чистка). Почему-то сразу возникает подозрение, что в этой химчистке перекалечат все пуговицы на вашем костюме.

Никогда не выбирайте имя, содержащее описание того, чего все и так ожидают от любой услуги. Такое имя будет выглядеть слишком общим, незапоминающимся и бессмысленным.

## **Особая позиция и особенное название**

Что человеческий мозг способен запомнить лучше всего?

Авторы «Книги сознания» (BrainBook) ответили на этот вопрос. Они провели исследование человеческой памяти и сделали вывод, что мозг человека лучше всего запоминает то, что является «уникальным, чувственным, творческим и выделяющимся из общей массы».

Люди, выступающие за особые, выделяющиеся названия, аргументируют свою позицию тем, что такое название легче запомнить, а часто именно это является ключом к успешному бизнесу.

Но есть и другой аргумент в пользу выделяющихся из общей массы названий, и он напрямую вытекает из основного принципа маркетинга: «Сделайте свою компанию особенной, создайте отличие».

Человеческое сознание тяготеет к ассоциативному мышлению. Когда мы слышим обычное название, например «John Jones», возникающие у нас ассоциации тоже вполне обыденны. Когда мы слышим в названии что-то особенное (например, «Faith Popcorn» или «Leaf Phoenix»), в нашем мозгу рождаются не менее необычные ассоциации.

Обычное имя означает всего лишь «еще одно предприятие сферы услуг». Выделяющееся имя подразумевает и отличие в предлагаемой услуге, именно то представление, которое компания должна создать о себе у потребителя.

В мире, полном названий, говорящих потребителю всего лишь: «Мы тоже делаем это», — предприятия сферы услуг, имеющие яркие и запоминающиеся имена (NameLab, Federal Express, Prodigy и т.п.), быстро создают впечатление, что они не просто «делают то же самое», что и другие. Это впечатление приносит им колоссальную выгоду.

Будьте особенными, в том числе и в названии.

## **«Что в имени твоём?»**

Что, если бы ресторан «leann chin» назывался «Пекин»?

Попали бы Ле Ань Чин и реклама ее ресторана на обложки каждого журнала в Миннеаполисе? Нет. Назвав ресторан собственным именем, Ле Ань Чин сделала так, что каждое упоминание о ней самой одновременно являлось рекламой для ее ресторана и наоборот.

Назвав ресторан собственным именем, Ле Ань Чин сделала себя знаменитостью. Ее известность, в свою очередь, принесла еще большую популярность ее ресторану. Ле Ань Чин открыла сеть ресторанов, растущая популярность которых принесла ей еще большую известность, что, в свою очередь, сделало еще более популярными ее рестораны и т.д. и т.д. — подобно цепной реакции.

Если вам нужно выбрать имя для своей компании, начните со своего собственного.

## **Название: проверка на соотношение «информация на единицу длины»**

Почему многие фирмы, входящие в рейтинг 500 ведущих компаний журнала Fortune, заплатили за свое название более 35 000 долларов?

Потому, что название представляет собой самое первое впечатление, которое потенциальный потребитель получает от вашей компании. Первое впечатление имеет огромное значение, и часто именно в названии содержится большая часть от той, весьма скромной, информации, которую имеет потребитель о вашей компании.

Зная, сколько стоит хорошее название, как мы можем измерить получаемую от него выгоду?

Для этого необходимо проверить его, определив, сколько полезной информации о вашей компании содержит ваше название.

Прекрасно подобранное название одной из компаний, расположенных в городе Сан-Франциско, может служить отличной иллюстрацией этого принципа «информация к длине», что только естественно, учитывая род ее деятельности. Компания называется NameLab и специализируется на придумывании названий для новых товаров.

Практически моментально название NameLab сообщает клиенту, что эта компания использует научный, аналитический подход к разработке новых наименований (что отличает ее от других компаний того же профиля). Кроме того, свежесть и некоторая причудливость этого названия доказывают способность ее персонала к творческому, правополушарному мышлению. Таким образом, название NameLab имеет для потенциальных потребителей двойное и очень мощное по воздействию значение и демонстрирует прекрасное соотношение «информация/длина».

Спросите себя: если бы вам нужно было придумать интересное наименование для предоставляемой вами услуги, кому бы вы позвонили в первую очередь? Компании Names Inc., The Name Company или NameLab?

А если бы вы были журналистом, пишущим статью о создании названий для продуктов и услуг, в какую из этих компаний вы бы позвонили? (До сих пор, как не трудно заметить по количеству публикаций, практически каждый журналист отвечал: NameLab)

А какое из этих названий вам будет легче вспомнить неделей позже?

И, наконец, если вам предстоит дать название собственной фирме, к какой из этих компаний вы обратитесь за помощью?

Выбирая название, подвергайте каждый из рассматриваемых вариантов проверке на «информацию к длине текста».

## **Гениальность Federal Express**

Компания, которая проявила подлинную гениальность в придумывании собственного названия и, возможно, уместила в нем еще больше полезной информации, — это Federal Express.

Слово «экспресс» не было обиходным в то время, когда Фред Смит выбирал имя для своей новой компании. Однако благодаря тому, что оно использовалось в названиях, например Pony Express\* и т.п., это слово ассоциировалось с «быстрой доставкой почтовых отправок», более быстрой, чем при обращении в обычные почтовые службы.

\* Частная конная почтовая служба «Пони экспресс» действовала с апреля 1860 по ноябрь 1861 года между городами Сент-Джозеф, Миссури и Сан-Франциско (по другим источникам — Сакраменто) в Калифорнии. Работа конной почты шла под девизом «Почта должна быть доставлена, при любых обстоятельствах». Верховые курьеры, несмотря ни на какие обстоятельства, должны были доставить почту на расстояние более 3 тыс. км в течение 8-10 дней. — Прим. пер.

Теперь перед компанией встал следующий вопрос: что еще должно выражать наше название? «То, что наша доставка действует по всей стране». Про себя Смит, вероятно, перебрал все очевидные варианты, быстро приходящие на ум: National Express, Nationwide Express и US

Express.

А вот словечко «федеральный», юридический термин, использующийся для обозначения политической системы штатов, объединенных центральным правительством, не приходит на ум так сразу, что для названия является большим преимуществом. Более того, в слове «федеральный» содержится намек на правительственную санкцию или статус, что должно было придать названию «Federal Express» дополнительный вес в неизбежной конкуренции с государственными почтовыми службами. (Смит признался, что слово «федеральный» понравилось ему своим патриотическим звучанием, хотя основной причиной того, что он остановился именно на таком названии, было то, что первоначальный бизнес-план его компании предусматривал воздушные грузоперевозки для Федеральной резервной системы США.)

Итак, слово «федеральный» представляет собой более запоминающийся и более внушительный способ заявить о доставке по всей стране.

Теперь посмотрим на цветовое решение логотипа компании. Цвета логотипа Federal Express опять намекают на государственную санкцию, так как решены в традиционной красно-бело-синей гамме американского флага, но подчеркивают более высокое качество путем замены обыкновенного синего цвета флага на более глубокий фиолетово-синий оттенок.

Таким образом, в названии «Federal Express» содержится особый мощный посыл — «подобно государственной почте, но быстрее и лучше», выраженный при помощи всего двух слов и двух цветов, — потрясающее соотношение «информация/длина».

Пусть Federal Express станет для вас точкой отсчета. Спросите себя: как много информации о вашей компании и как быстро сообщает ваше название? Достаточно ли эффективно вы используете цветовое решение? Содержится ли в цветовом решении вашего логотипа та же информация, что и в его словесном содержании?

## **В погоне за торговой маркой**

Показательная неделя из моей жизни. В понедельник звонит талантливый юрист. Он является одним из лучших специалистов в своей области, но теряет клиентов, уступая их более слабым юристам, служащим в двух известных юридических фирмах. Он хочет это исправить.

Среда, вечер. Звонит президент строительной компании. Широко разрекламированный конкурент запрашивает гораздо более высокую цену за те же услуги и, тем не менее, получает заказы, хотя у моего клиента полная комната наград за отличное качество работы.

Утро четверга. Звонит президент профессиональной консалтинговой фирмы. Ее бизнес постепенно растет благодаря рекомендациям клиентов, но она не может добиться более привлекательных, престижных и сложных заказов. Все они достаются фирмам, имеющим большую известность.

То, что я описал, — реальная неделя из моей жизни в 1995 году. К концу года я был готов окрестить его «годом погони за торговой маркой», годом, когда тысячи предприятий сферы услуг наконец осознали огромное влияние, которое дает известность.

Каждый из звонивших страдал по вине конкурентов, обладавших более известным именем или торговой маркой. Компании моих клиентов предлагали очень качественные, даже превосходные по качеству услуги, но теряли потребителей из-за недостатка известности. Каждая компания постепенно росла, но медленнее, чем того заслуживала.

И все руководители наконец осознали очень важную вещь: в маркетинге услуг мало что оказывается более полезным, чем известная торговая марка.

## **Разве время господства торговых марок еще не прошло?**

Заголовки в деловых журналах вопрошают: «Время торговых марок прошло?», и,



столкнувшись с подобными заголовками несколько раз, вы постепенно решаете, что, должно быть, эти слухи правдивы. Но на самом деле это не так.

Те, кто говорит о конце господства торговых марок, предъявляют в качестве «доказательства № 1» растущий объем непатентованных товаров и товаров, снабженных только фирменным знаком магазина.

Эти наблюдатели упускают из вида тот факт, что непатентованные товары на самом деле не полностью лишены торговой марки. В пользующемся хорошей известностью магазине такие товары, с точки зрения потребителя, имеют определенные гарантии качества, гарантии того магазина, в котором они продаются. Магазин гарантирует, что товар будет соответствовать своему назначению. Иными словами, этот, казалось бы, не имеющий фирменного знака товар фактически имеет товарный знак магазина.

Совершенно очевидно, что товары, официально снабженные фирменным знаком магазина, тоже имеют торговую марку, торговую марку услуги, а не товара, но это не меняет дела. Для покупателя тот факт, что данный магазин ему удобен и он, возможно, пользуется его услугами уже в течение многих лет, придает этой торговой марке особую силу.

Однако давайте предположим, что люди, доказывающие обратное, правы и товары, не снабженные фирменным знаком или снабженные только фирменным знаком магазина, не имеют торговой марки. И что дальше?

В момент, когда писалась эта книга, подобным товарам принадлежало 7 процентов общего рынка, оставшимися 93 процентами по-прежнему владеют известные торговые марки. Учитывая, что непатентованные товары и товары с фирменным знаком магазина гораздо дешевле, что многие магазины широко рекламируют высокое качество товаров со своим фирменным знаком, что сообразительные покупатели уже догадались, что подобные товары представляют собой все те же торговые марки, только в магазинной упаковке, тот факт, что таким товарам принадлежит всего 7 процентов рынка, кажется удивительным. До тех пор, пока вы не осознаете могучую силу торговых марок.

Фирмы, чьи торговые марки известны по всей стране, часто просят за свою продукцию гораздо больше — иногда на целых 40 процентов, хотя по качеству их продукция в лучшем случае соответствует аналогичным товарам, снабженным только фирменным знаком магазина. И все же по объему продаж на магазинные товары приходится только одна четырнадцатая часть. Удивительно. Но это лучшее свидетельство того, сколь велико влияние торговой марки.

Время торговых марок еще не прошло, и вам полезно было бы обзавестись своей.

## **Торговая марка вместо гарантии**

Что такое торговая марка? Это больше, чем просто символ. В глазах покупателя она является определенной гарантией, обещанием того, что предприятие сферы услуг, владеющее этой торговой маркой, не уронит честь имени предоставит услуги определенного качества.

В каком-то смысле торговая марка даже важнее настоящей гарантии. Ни одно гарантийное обязательство не дает достаточную компенсацию, поскольку оно не возмещает пострадавшему расстройство и неудобство от возникшей проблемы, потерянное время и необходимость заявлять о неисправности. Что касается торговой марки, то она приобретает большое значение, поскольку является как бы гарантией того, что клиенту не понадобится прибегать к настоящей гарантии и требовать страхового возмещения.

Еще важнее торговая марка для потребителей услуг, потому что лишь немногие предприятия сферы услуг дают своим клиентам гарантийные обязательства, частично потому, что для многих видов услуг достаточно сложно предусмотреть возможные гарантийные случаи. Как, например, можно дать гарантию того, что юридическая консультация принесет вам ожидаемую пользу? Что официант обслужит вас должным образом? Что налоговый консультант найдет все

возможности для снижения налогов? Во многих случаях дать такие гарантии невозможно. Единственное, на что может рассчитывать потребитель, лишенный каких-либо гарантийных обязательств со стороны фирмы, — это на торговую марку.

Именно так и поступают потребители услуг: при выборе компании они опираются на торговую марку.

Услуга всегда представляет собой некое обещание, а торговая марка придаст вашему обещанию большую ценность.

## **Что главное в торговой марке?**

Когда потенциальный потребитель дает первоначальное согласие на использование какой-то услуги, что он приобретает? Ничего, кроме обещания, что эта фирма выполнит определенные обязательства.

Таким образом, самыми привлекательными для потребителя оказываются те предприятия сферы услуг, которые держат свои обещания.

Это также означает, что главное в торговой марке, то, без чего она не сможет существовать, — честность самой компании и ее служащих.

Ценность торговой марки колеблется в зависимости от того, насколько честной и обязательной выглядит компания в глазах потребителей. Это равновесие очень хрупкое, и каждая ошибка может нанести ей большой урон. Мы все сталкивались с фирмами, которые подвели нас всего однажды, но подвели серьезно. Они солгали нам или сказали только часть правды. После подобного происшествия мы потеряли доверие к торговой марке этой компании, и когда позднее кто-нибудь задавал нам вопрос о ее услугах, мы, может быть, сказали не так много, но вполне ясно выразили свое отношение, — а такая молва имеет свойство распространяться.

Предлагаемые вами услуги могут быть быстрее, дешевле, лучше, и все равно вы не добьетесь успеха, если вам не удастся завоевать доверие людей и доказать, что вы держите свои обещания и говорите правду.

Главное в торговой марке, особенно в сфере услуг, заключается не в красивой упаковке, искусной рекламе или звучном названии, изображенном на всем — от футболок до брелков для ключей. Главное в торговой марке предприятия сферы услуг и ключ к долговременному успеху предприятия — это честность людей, стоящих за этой маркой.

Предупреждайте честность как евангелие и хорошо за нее платите. Это главное, что создает вашу торговую марку.

## **Как известная торговая марка влияет на объем продаж**

Влияние торговой марки на объем продаж сводится к трем основным вещам. Во-первых, подумайте о такой часто встречающейся ситуации: кто-то слышит положительный отзыв о малоизвестной компании, он помнит суть рассказанного, но, естественно, забывает ее название. Таким образом, он уже не может передать эту информацию дальше. Когда тот же человек слышит историю о компании, чье имя является известной торговой маркой, он помнит не только сам рассказ, но и название упоминавшейся фирмы. Теперь он может пересказать услышанную историю другим людям. Изустная молва о фирме, являющейся известной торговой маркой, распространяется дальше и легче, чем о малоизвестной компании, и, соответственно, увеличивает число заинтересовавшихся этой фирмой потенциальных потребителей.

Во-вторых, благодаря торговой марке люди с большей легкостью переходят из числа «просто интересующихся» в число клиентов. Имея дело с фирмой, чье название является известной торговой маркой, потенциальные потребители чувствуют себя увереннее и меньше боятся. «Никого еще не уволили за то, что он обратился в IBM» — стало практически

поговоркой, и то же самое относится к выбору известных предприятий сферы услуг. При равных усилиях персонала число заключенных сделок намного больше у известной фирмы, чем у малоизвестной.

В-третьих, подумайте о типичной проблеме малоизвестного предприятия сферы услуг. Чтобы оправдать выбор такого предприятия, его возможному клиенту часто приходится обращаться с просьбой о проведении многочисленных презентаций для ключевых лиц его компании (или для его супруги, если речь идет об услуге, ориентированной на частных потребителей). Нередко малоизвестное предприятие затрачивает на процесс получения заказа больше, чем в итоге получает. Владельцы торговой марки не часто вынуждены идти на такие затраты. На самом деле потребители обычно обращаются в известные фирмы, практически не глядя и не раздумывая. Таким образом, продажа товаров и услуг известной торговой марки требует меньшего времени и затрат.

Фирмы, чье название и услуги стали известной торговой маркой, могут позволить себе тратить меньше времени и денег на то, чтобы получить заказы. Это дает им дополнительную прибыль, которую они опять вкладывают в дело, чтобы еще больше повысить свою производительность и увеличить пропасть между своей компанией и ее малоизвестными собратьями.

Сделайте процесс продажи более простым, быстрым и дешевым. Создайте торговую марку.

## **Держитесь за свою торговую марку**

Возможно, это типичная история диких джунглей рекламного бизнеса, однако люди склонны забывать о заключенной в ней морали.

На рынке появляется новое популярное рекламное агентство. Оно завоевывает десятки призов и любовь прессы, с готовностью кидающейся на все новое и популярное. Со временем это новое агентство получает большой заказ. И если удача и мастерство на их стороне и агентство справляется с ним, оно в результате получает еще больше новых заказов. Это агентство становится торговой маркой.

Все довольны. Или почти все. Недовольны Джордж, Эд, Мэри и Нэнси — та команда, которая, собственно говоря, и сделала всю работу, лавры от которой достались их компании. Преисполненные уверенности в себе, эти четверо тайно встречаются и принимают решение: они забирают свое вдохновение, свои наработки и свой бесспорный талант и переезжают в миленькое местечко в центре города, чтобы основать свое собственное популярное агентство.

Помните, что Джордж, Эд, Мэри и Нэнси составляют команду, в которую входят представители по работе с заказчиками и прессой, автор текстов и художник, создавшие те самые прекрасные образцы рекламы, которые и принесли популярному агентству его популярность. Они — те самые люди, которым Coca-Cola доверила 60 миллионов долларов.

И чем же заканчивается эта история? Живут ли ее герои, как в сказках, — долго и счастливо? Увы, нет. Их новое агентство время от времени получает хорошие заказы то тут, то там, но годами они страдают от недостатка бюджетных средств, публикаций становится все меньше, и растет ощущение, что чего-то не хватает.

Что случилось? Джордж, Эд, Мэри и Нэнси по-прежнему обладают талантом и опытом, но они утратили торговую марку.

Торговая марка — вот все, что они потеряли, но эта потеря невероятно велика.

Наша четверка продолжает бороться, надеясь на то, что рано или поздно клиенты осознают всю глупость преклонения перед торговыми марками и поймут, что их команда представляет собой все то же агентство, только под новой крышей, — и вдобавок с куда меньшими накладными расходами.

Так продолжается еще некоторое время, пока однажды в пятницу Джордж не закрывает за

собой двери их нового агентства в последний раз.

Причина их падения не в плохом планировании, не в неожиданном исчезновении вдохновения и даже не в неблагоприятной экономической ситуации. Причина — в торговой марке, которую они утратили и не смогли создать заново.

Очень опасно недооценивать то, какую важность имеет ваша торговая марка. Создать новую очень трудно.

## **Четыреста тысяч за торговую марку**

Вот вам история из жизни, я лишь заменил имена, чтобы не повредить ее невинным и удачливым участникам.

Два человека, Фил и Дон, потратили семь лет на то, чтобы превратить свою контрактную компанию в солидное предприятие. Они отнюдь не знамениты, но зарабатывают достаточно хорошо, чтобы, не задумываясь, заказывать в ресторане филе-миньон. В 1995 году к ним обращается некий человек и предлагает за их предприятие 400 000 долларов.

Контрактная компания Фила и Дона не имеет особого оборудования, фирменных продуктов или услуг, патентов и авторских прав. В ней всего один сотрудник помимо самих Фила и Дона. Помещение, в котором расположена компания, арендовано, и компания не является владельцем недвижимости, капитальных вложений и долговых обязательств. Точный подсчет, без всяких сомнений, мог бы доказать, что единственным достоянием этой компании, оцененной покупателем в 400 000 долларов, были ее имя и список клиентов.

За что же он был готов заплатить такую сумму? За список клиентов? Вряд ли. Клиенты пользовались услугами этой компании от силы дважды за свою жизнь. Повторное обращение клиентов было практически таким же редким, как в похоронных бюро. Более того, такой список обладал бы ценностью только в том случае, если бы клиенты считали, что, несмотря на смену хозяев, компания будет по-прежнему обеспечивать прежнее высокое качество.

Другими словами, эти старые клиенты и новые, которые могли бы возникнуть, ориентировались на определенную торговую марку. И именно за это покупатель и готов был заплатить 400 тысяч — за торговую марку этой компании, созданную Филом и Доном всего за семь лет при достаточно незначительных капиталовложениях.

Годами компания AMRE, производящая виниловую обшивку и расположенная в Далласе, платила 30 миллионов долларов ежегодно (в семь раз больше, чем получаемая этой компанией чистая прибыль) за право использования торговой марки универмагов Sears. В результате за счет доверия покупателей к имени Sears компания AMRE имела возможность повысить цену на производимые виды обшивки в 2,2 раза, и их цена значительно превышала среднюю по отрасли. (В 1995 году эта компания обнаружила другую, более дешевую торговую марку, обеспечивающую не меньший успех, и заключила с Century 21 двадцатилетний контракт на ее использование стоимостью в 230 миллионов долларов.)

Компания Kraft была продана по цене, в восемь раз превышающей ее чистый капитал. Эксперты соглашались, что единственным объяснением этому служит неизменная популярность торговой марки и огромная ценность самого имени этой компании.

Итак, сколько стоит торговая марка? И нужно ли стараться создать ее? Тысячи, миллионы, а в дальнейшем и миллиарды долларов. И — однозначно — нужно.

Торговая марка стоит больших денег.

## **Торговые марки в мире, где не хватает времени**

Вы хотите купить новую аудиосистему. Поскольку вы любите музыку и ненавидите попусту тратить деньги, вы хотите выбрать что-то достойное. Но помимо этого вам еще нужно

ответить на восемь звонков, подстричь лужайку перед домом, сводить ребенка на тренировку и сходить на концерт, на который уже куплены билеты. Иными словами, вы типичный американец, у которого постоянно не хватает времени.

Дополнительное время за деньги не купишь, значит, чем-то придется жертвовать. Вам нужно найти способ сэкономить свое время и как-то ускорить принятие решения о новой аудиосистеме.

К счастью, такой способ есть: вы покупаете аудиосистему известной марки. Торговые марки часто выступают в роли экономящего время фактора в мире, где каждый ищет способ сделать все как можно быстрее. Часто вся информация, которая требуется для выбора новой аудиосистемы, — это торговая марка ее изготовителя, несмотря на то что можно было бы найти более совершенную аудиосистему малоизвестной компании, продающуюся на 30 процентов дешевле.

Выбирая аудиосистему известной марки, вы невольно подтверждаете правило современного маркетинга: чем меньше времени остается у людей, тем большее значение приобретают торговые марки. А времени у современных американцев действительно становится все меньше и меньше: компании сокращают штат и немислимо повышают нагрузку на выживших после сокращения. Для этих людей дорога каждая сэкономленная минута, и поэтому они обращаются к фирмам, чьи товары и услуги имеют известные торговые марки.

Дайте своим потенциальным клиентам возможность сэкономить время. Дайте им торговую марку.

## **Торговые марки и сила необычного**

Попробуйте провести следующий тест. Ниже приведено большинство великих торговых марок англоговорящего мира (разумеется, я мог упустить некоторые марки, но само то, что их можно упустить, уже говорит о многом):

Harley Davidson Sony Honda  
Procter amp; Gamble Nike Levi Strauss  
Rolls Royce Disney Xerox  
Kleenex Coca-Cola Mercedes-Benz  
Lloyd's of London Nikon Harvard  
Kodak Microsoft Marlboro

Что особенно поражает вас в этом списке? Необычность наименований. Нет практически ничего другого на свете, что носило бы эти названия. Вы не знаете других вещей, которые назывались бы «Sony», «Disney», «Harvard», «Kodak» или «Harley». Только те, кто изучал мифологию и знает античную богиню Нику или антропологию и помнит исследователя Клода Леви-Строса, могут найти что-то знакомое в названиях Nike и Levi-Strauss.

Задумайтесь над названиями следующих торговых марок различных видов услуг и спросите себя: где еще вам приходилось их слышать?

Бухгалтерские услуги: Ernst amp; Young, Deloitte Touche,  
Coopers amp; Lybrand, Peat Marwick. Юридические услуги: Skadden amp; Arps, Covington amp;  
Burling, Fulbright amp; Jaworski, Pillsbury, Madison amp;  
Sutro.

Консалтинговые услуги: McKinsey, Bain, Senge, Hamel,  
Pralhad, Drucker. Школы бизнеса: Wharton, Tuck, Fuqua, Harvard, Stanford.

Разумеется, в каждой из этих категорий услуг вы найдете хотя бы одно «обычное» название: Arthur Andersen в области бухгалтерских услуг, Sullivan amp; Cromwell среди юридических фирм, Tom Peters в консультативных услугах и Kellogg среди школ бизнеса. (Хотя

присвоение школе бизнеса названия успешной компании, обладающей широкой известностью, кажется мне весьма умным ходом с точки зрения маркетинга, несмотря на то что название это вполне обычное.)

Но каждое из этих исключений только доказывает общее правило. Большинство великих торговых марок ни с чем не спутаешь. Эти торговые марки ассоциируются в сознании людей только с компаниями, которые за ними стоят. При их упоминании люди не могут вспомнить ничего одноименного, но вызывающего плохие ассоциации.

Мы следуем тому же самому принципу при выборе имени для своего ребенка. Безжалостно исключаем мы все варианты, связанные с плохими ассоциациями. Так, после президента Никсона и Уотергейта американцы перестали называть мальчиков именем Ричард, а родители всего мира прекратили называть своих детей Адольфами после Второй мировой войны.

Смысловые ассоциации быстро возникают в человеческом мозгу. Разумный руководитель предприятия сферы услуг постарается избежать влияния негативных ассоциаций, выбрав для компании и специальных торговых марок такое название, которое ни с чем не спутаешь.

Чтобы ускорить процесс превращения вашего названия в торговую марку, выберите такое название, которое ни с чем не спутаешь.

## **Торговые марки и няня из Шеридана**

Вы говорите, торговые марки — это для богатых? А вот и нет, что и доказывает история о няне из Шеридана.

Кейт Тёрман, возможно, предстоит стать в будущем президентом очень успешной компании, но сегодня она обычная старшеклассница, подрабатывающая в свободное время няней, и прирожденный гений маркетинга. Кейт находит в округе каждое место, которое часто посещают родители: магазин игрушек, магазин товаров для детей, детские сады и летние лагеря для школьников. Она убеждает владельцев этих учреждений, что они принесут пользу родителям, если разместят у себя наклейки с рекламой ее услуг «Кейт любит детей».

Позаимствовав идею у местных компаний по ремонту квартир, Кейт делает красно-сине-белый рекламный плакат «Кейт любит детей — няня мирового класса: 555-1111» и вешает его на свою старенькую красно-синюю лошадку-качалку. Эту лошадку она ставит на лужайке каждого дома, где сидит с детьми.

Дядя Кейт, Фрэнк, владеет местным магазинчиком, продающим видеопродукцию, — еще одна возможность для маркетинга. Кейт убеждает Фрэнка позволить ей наклеить свои красно-бело-синие эмблемы на свободное место на обложках видеокассет. Кейт платит за это тем, что сидит три вечера в неделю с маленькой дочуркой Фрэнка, которую она обожает и с которой с радостью согласилась бы сидеть и бесплатно.

Дела идут так хорошо, что Кейт становится чем-то вроде агентства по найму нянь. Она находит работу для других старшеклассниц, которые платят ей за это 10 процентов. Местные родители знают, что через Кейт они всегда могут нанять няню для своего ребенка, поэтому они готовы платить на 15 процентов больше, лишь бы избежать нервозности с поиском няни, особенно если такие поиски происходят в последнюю минуту. В результате нанятые Кейт девочки получают в час больше, чем они могли бы заработать самостоятельно. Естественно, сообразительные няни начинают искать работу через Кейт.

Кейт фактически создала собственную торговую марку. Каждый в радиусе десяти миль знает ее имя. Когда родители из соседних городков спрашивают у жителей Шеридана, где найти няню, те отвечают: «Позвоните Кейт». И родители так и поступают.

Скоро о юной предпринимательнице узнаёт пресса и публикует статью. Репортер местной радиостанции, принадлежащей сети CBS, читает эту статью, звонит Кейт и делает трехминутный репортаж под названием «Мы любим детей» для шестичасовых новостей. Кейт производит

огромное впечатление и полностью очаровывает всех, кто ее слышит, — всех 170 000 человек.

В той области рынка, в которой она работает, Кейт создала популярнейшую торговую марку. Это стоило ей около 32 долларов, потраченных на краску и доску для плаката.

Создание собственной торговой марки не требует миллионов. Оно требует воображения.

## **Рекламная кампания: предисловие**

Поскольку услуги — это нечто неосязаемое, назначение маркетинга и рекламы услуг состоит не только в том, чтобы стимулировать спрос. Реклама может и должна сделать услуги более осязаемыми и дать потребителям возможность оценить их качество.

Таким образом, на маркетинг и рекламу большинства видов услуг ложится большая ответственность, чем на рекламу товаров. К примеру, ярко-красный автомобиль Porsche-911 с откидным верхом является, в сущности, прекрасной рекламой себе самому. Очень немногие услуги могут похвастаться тем же.

Мы без колебаний доверяем большей части товаров. Мы верим, что наши новые покрышки не лопнут, сахар будет сладким, а аспирин снимет головную боль без неприятных побочных эффектов. В отношении услуг мы испытываем гораздо меньше спокойствия и уверенности.

Мы опасаемся, что наши юристы и автомеханики сделают больше, чем необходимо, а соответственно, и запросят с нас больше, чем необходимо. Мы боимся, что новый курс снижения веса окажется столь же бесполезным, как и три предыдущих. Мы беспокоимся, что компания, занимающаяся ремонтом нашей квартиры, превысит запланированный бюджет и закончит работу на несколько недель позже, чем обещала. Мы опасаемся, что агентство по сбору задолженностей отпугнет тех клиентов, которых мы хотели бы сохранить, и соберет лишь малую часть оплаты по многим имеющимся у нас долговым обязательствам.

Поэтому, в отличие от рекламы товаров, реклама услуги должна стремиться сделать ее более осязаемой и реальной и успокоить страхи потенциального потребителя. Она не похожа на рекламу автомобиля Porsche.

Первые два правила рекламы услуг: сделайте свою услугу более видимой и сделайте так, чтобы клиенты почувствовали себя спокойно.

## **Фран Лебовиц\* и ваш главный противник**

Дело не в том, что этот мир жесток и неприветлив, а в том, что все в нем слишком заняты. Вы знаете это не понаслышке: десятки разных дел требуют вашего внимания, а внимание это отнюдь не безгранично.

Поэтому вы должны помнить, что внимание, которое готовы оказать вам ваши клиенты, тоже не безгранично. Дайте им веские основания для того, чтобы продолжать вас слушать, иначе они пропустят все слова мимо ушей и, слушая, не услышат вас.

Вашим главным противником являются не реальные, существующие на рынке конкуренты. Ваш главный противник — безразличие.

Это известно многим специалистам по маркетингу, но далеко не все учитывают этот фактор в своей работе. Вместо того чтобы говорить о клиенте и его потребностях, такие специалисты говорят о своей компании. Вместо того чтобы показать, что они готовы сделать для потребителя, они стараются показать, какая замечательная у них фирма.

\* Фран Лебовиц (1950 — ) — американская писательница и юморист, автор эссе «Жизнь в метрополии» (1978) и «Социальные исследования» (1981). — Прим. пер.

Вместо того чтобы говорить на языке клиента, они говорят на своем собственном языке.

Все, о чем думает потребитель, — это «я, мое, мне». К сожалению, продавец мыслит таким

же образом. В результате они не находят точек соприкосновения.

Очень немногих людей действительно интересует то, что вы можете сказать. (Как однажды сказала Фран Лебовиц о людях, носящих футболки с лозунгами: «Люди и вас-то не хотят слушать. Почему вы думаете, что они будут слушать вашу футболку?») Людей интересуют только они сами. До тех пор, пока вы не уясните этого для себя, ваш главный противник — безразличие — будет постоянно одерживать над вами победу.

Ваш главный противник — безразличие.

## **Феномен вечеринки**

Психологи называют это «феноменом вечеринки». (Психологи, похоже, тоже уяснили, как важно подавать свои идеи в красивой упаковке.) Вы в своей жизни не раз встречались с феноменом вечеринки. Это происходит следующим образом.

Во время вечеринки вы слушаете, что говорит вам собеседник. Неожиданно вы слышите, как кто-то поблизости упоминает в разговоре ваше имя. Теперь вы отлично слышите тот разговор, но уже не можете следить за мыслью своего первоначального собеседника.

Это происходит из-за того, что люди не в состоянии одновременно воспринимать две беседы. Если вы пытаетесь внушить своему клиенту две вещи одновременно, большинство людей сможет воспринять только одну из них — и это в лучшем случае.

Говорите о чем-то одном.

## **Проблема со списком покупок**

На самом деле внушить что-то потребителю даже сложнее, чем может показаться с учетом феномена вечеринки. Вспомните, как это бывает. Мама посылает вас в магазин за молоком. Вы приносите молоко. В следующий раз она говорит: «Купи изюм, чистящее средство, шоколадки, молоко и несколько лампочек по сто ватт».

Вы забываете купить молоко. Но именно молоко в этом списке было самым необходимым. На следующее утро вы едите кашу на воде.

Вы сталкиваетесь с той же опасностью, когда пытаетесь сообщить потенциальному потребителю слишком много разных вещей о своей компании. Они помнят об изюме, который был не так уж важен, но забывают о молоке. Потенциальные потребители забывают о том, чем на самом деле ваша компания отличается от других, и помнят только доводы, которые вы приводили в поддержку этого сообщения и которые сами по себе вряд ли важны.

А сейчас вспомним о еще более печальном доказательстве того, что не следует сразу сообщать слишком многое. Хорас Шверин и Генри Ньюелл в весьма полезной книге «Убеждение» (Persuasion) описывают тест, который они провели при помощи двух объявлений, посвященных рекламе одной и той же машины. Первое объявление было сформулировано прямо и однозначно: в нем говорилось только об эксплуатационных качествах нового автомобиля. Второе объявление было более подробным. Оно говорило о том, что помимо превосходных эксплуатационных качеств этот автомобиль обладает непревзойденным дизайном, предлагается в виде нескольких различных моделей и весьма экономичен. (Объявления такого типа идут в рекламных агентствах под названием «Объявление, в которое ваши клиенты просто влюбятся».)

Показав испытуемым оба объявления, исследователи спросили: «Могло бы какое-то из них побудить вас сменить марку машины?» Шесть процентов опрошенных ответили, что да, объявление, в котором говорилось об эксплуатационных качествах, могло бы заставить их задуматься над такой возможностью.

Но что же со вторым объявлением, в которое было добавлено так много полезной информации? На скольких опрашиваемых подействовало оно? Ни на одного. Ноль процентов.



Если вы говорите о многом, клиент не запоминает ничего.

Назовите мне всего одну достойную причину

Хотите получить самое убедительное доказательство необходимости сконцентрировать свое рекламное сообщение на чем-то одном? Спросите своих потенциальных потребителей.

У них есть всего один, главный вопрос: «Чем вы настолько отличаетесь от других компаний, что я должен иметь дело именно с вами?»

Требование ваших потенциальных потребителей представляет собой не что иное, как перефразированную классическую формулу: «Назовите мне всего одну достойную причину, по которой я должен сделать это».

Это очень простая просьба, и отвечать на нее следует также просто. Сложный и многоплановый ответ только создаст для потребителя дополнительную проблему. Он не хочет иметь больше информации для обдумывания, он хочет иметь меньше.

Пример из розничной торговли хорошо иллюстрирует важность простоты при подаче товара. Зайдите в хороший магазин мужской одежды, такой как Barney's в Нью-Йорке. Попросите рубашку в синюю полоску. Сообразительный продавец покажет вам одну рубашку, которую вы, скорее всего, и купите. Но если он менее сообразителен и покажет вам три подобные рубашки, существует весьма большая вероятность того, что в результате вы не купите ни одной из них. Этот продавец усложнил для вас процесс принятия решения и смутил вас, предложив вам сделать выбор. А ведь продать что-то смущенному и запутавшемуся человеку гораздо труднее.

Удовлетворите самую главную потребность своего рынка: дайте ему всего одну достойную причину.

## **Ваши любимые песни**

Вы ехали на автомобиле по шоссе, включили радио и в первый раз услышали новую песню. Она вам понравилась, но вы ни слова из нее не запомнили.

На следующий день вы снова слышите эту песню. Возможно, вы также услышите, как зовут певицу, и даже запомните ее имя.

Еще через два дня вы опять слышите ту же песню. Убедившись, что никто из других пассажиров на вас не смотрит, вы начинаете тихонько напевать мелодию, которую уже запомнили.

Двумя днями позже вы покупаете компакт-диск. Вы слушаете его несколько вечеров подряд. К третьему вечеру вы знаете почти все слова.

Для того, чтобы вы полностью осознали содержание этой песни, вам потребовалось прослушать ее семь или восемь раз. Однако, в конце концов, это произошло.

Но что, если бы певица меняла слова и мелодию песни при каждом исполнении? Что бы вы запомнили? Практически ничего.

И что же это говорит нам о подаче материала при маркетинге вашей услуги? Можете ли вы постоянно менять свои слова, мелодию и тему песни вообще? И если вы будете поступать таким образом, что запомнят люди? Что они будут знать о вашей компании?

После того, как вы сказали что-то одно, повторяйте это снова и снова.

## **Одна история действует сильнее, чем десяток определений**

Возьмите какой-нибудь хороший журнал и просмотрите несколько статей. Вы можете заметить определенную схему, которая скажет вам о многом.

Сегодня большинство журналистов начинают свои статьи с истории, наглядно иллюстрирующей тему. Это настолько убедительное средство, что для него даже выдумали специальное название «синекдоха».

Судебный адвокат Джерри Спенс почти всегда использует какую-нибудь историю из жизни, чтобы доказать свои умозаключения. Спенс знает, что при всех немыслимых изменениях, произошедших в западной культуре со времен античности, и сейчас, 2500 лет спустя после Еврипида, главным развлечением для нас остается драматическое повествование — рассказ.

Продавцам и специалистам по маркетингу тоже следовало бы осознать великую силу рассказанной истории. Подобные истории делают статьи более интересными, аргументы Спенса более убедительными, и точно так же они способны сделать маркетинг и рекламу услуг более эффективными.

Действенность синекдохи связана с тем, что каждому человеку интересно узнать что-то о жизни других людей, а рассказы как раз и повествуют о других людях. В рассказанной Джерри Спенсом истории о человеке, по отношению к которому полиция превысила свои служебные полномочия, ему нет необходимости употреблять слова «несправедливость» или «боль». Живой рассказ адвоката заставляет присяжных почувствовать эту боль и несправедливость.

Подобно умным журналистам и великим адвокатам, продавцы услуг, рассказывающие правдивые истории из жизни, делают свои презентации более интересными, более личностными, вызывающими большее доверие, более прочувствованными — и более убедительными.

Не используйте определений. Используйте истории.

## **Нанесите удар по стереотипам**

Почти любой широко распространенный вид услуг страдает от какого-нибудь столь же распространенного стереотипа в сознании потребителя.

Бухгалтеры лишены чувства юмора.

Адвокаты слишком любят деньги.

Агентства по сбору задолженностей запугивают ваших клиентов.

Врачи заставляют нас ждать часами.

Стереотипное представление о вашем виде услуг — первое, о чем вспоминает потенциальный клиент. Это первое препятствие, которое вам предстоит преодолеть, и, как правило, побеждает тот, кто преодолет его раньше других.

Нанесите удар по своему первому недостатку — стереотипу, который существует относительно вашей услуги в сознании потребителя.

## **Не будьте голословны, предъявите доказательства**

Однажды Кэролин Адаме, занимавшая тогда должность директора по распространению журнала UtneReader, прислала мне все письма, агитирующие за подписку на их журнал, за последние десять лет. При этом она сказала, что за десять лет им так и не удалось создать ничего лучшего, чем самое первое письмо, написанное для журнала знаменитым автором рекламных текстов.

Первое письмо, действительно, являлось одним из лучших примеров добротного, «читабельного» текста. Оно было очень конкретным, в нем не было общих мест и абстрактных фраз. Последнее предложение каждого абзаца заставляло вас без промедления прочесть первое предложение следующего. И автор никогда не писал два слова там, где было достаточно одного.

Отличие этого письма состояло не в рекламных уловках и трюках, не в привлекающей внимание фразе на конверте (ее там не было) и не в умелом использовании постскриптума (письмо не имело и его).

Это письмо просто хорошо подавало материал. Оно не утверждало, что UtneReader — отличный журнал. Оно не обрушивало на вас множество определений и дифирамбов, а просто и убедительно доказывало: UtneReader — интересный журнал и стоит тех денег, которые вы

заплатите за подписку.

Простая, добротная подача материала и есть хороший, добротный маркетинг.

## **Подберите доказательства**

На протяжении последних трех лет моими клиентами были три фирмы, которые предоставляли лучшие услуги каждая в своей отрасли. Но знали ли об этом их потенциальные потребители?

Тысячи потребителей не имели об этом ни малейшего понятия. И никакие дифирамбы услугам этих фирм их бы в этом не убедили.

Зная это, две фирмы наняли независимых агентов для проверки удовлетворенности своих клиентов предоставляемыми услугами. Полученные цифры поражали. И фирмы продемонстрировали их своим потенциальным потребителям.

Первая фирма сообщила, что они получили самые высокие показатели удовлетворенности клиентов, с которыми когда-либо приходилось сталкиваться агентству, проводившему опрос.

Во втором случае фирма попросила отвечающих оценить качество своих услуг. Затем оценки клиентов были переведены в традиционную четырехбалльную шкалу. Средняя оценка качества предоставляемых этой фирмой услуг дала потрясающий результат — 3,96 балла. Они нашли убедительные доказательства своего превосходства.

Просто сказать, что вы предлагаете замечательные услуги, недостаточно. Вам нужно представить документальные доказательства этого.

Соберите свидетельства качества предоставляемых вами услуг. Затем доведите их до сведения потребителя.

## **Трюки интересны только детям**

Услуга представляет собой обещание. Вы продаете обещание того, что когда-то в будущем вы что-то сделаете. Это означает, что фактически вы продаете свою честность. Уловки и трюки, напротив, являются свидетельством нечестности.

Броские заголовки, модели в купальных костюмах, хитрости прямого маркетинга — все они представляют собой попытки заманить потребителей. Все эти трюки говорят им об одном и том же — о том, что вы пытаетесь обмануть их своей рекламой. А это, в свою очередь, говорит о том, что вы можете попытаться обмануть их и в чем-то другом. Не делайте этого. Никаких трюков.

## **Объект шутки — вы сами**

Друг рассказывает вам несмешной анекдот. Вы, разумеется, смеетесь над ним. Такова уж природа человека.

Вы отправляете кому-то то, что, с вашей точки зрения, является удачным рекламным посланием, — например, пластмассовую рыбку с вложенной запиской: «Готовьте крючок. Мы стоим того, чтобы поймать нас», или еще что-нибудь (упаси господи!) получше.

Вы звоните своей потенциальной потребительнице и спрашиваете, получила ли она вашу рекламу. Она говорит вам: «Да, это было очень остроумно с вашей стороны». А что еще она может сказать? Такова природа человека. Она знает, что вы пытались придумать что-нибудь суперостроумное и рассчитываете на комплимент. Вот она и говорит вам что-то вроде комплимента.

Еще несколько подобных звонков убеждают вас в том, что ваша маленькая рекламная хитрость была весьма удачной. (Психологи называют это «эффектом ложного согласия»: мы

воображаем, что люди согласны с нами, хотя на самом деле это не так.)

Но содержащееся в основе этого трюка утверждение — «Используйте нас, мы очень умные» — может выставить вас в глупом свете.

Потенциальным потребителям может показаться, что, поскольку вы не можете сказать им ничего важного, вам приходится рассказывать несмешные анекдоты.

Если вам кажется, что ваша рекламная идея может показаться глупой или непрофессиональной, то, скорее всего, она таковой и является.

## **Быть лучшим или быть хорошим?**

Работники высокоспециализированных видов услуг особенно склонны считать, что чем более профессиональными они становятся в своей области, тем лучше должны идти их дела. Чем больше специалист по налогообложению знает о налоговом кодексе, актуарий о программе условного участия в прибылях, а психолог о двухполюсных расстройствах личности, тем больше клиентов найдет дорожку к их дверям.

Два примера наводят на мысль о том, что это не так, а третий доказывает это без всякого сомнения.

Первый пример можно увидеть сегодня в зале любого американского суда. Блестящие адвокаты, в совершенстве владеющие законами, монотонно бубнят свои аргументы, в то время как судьи посматривают на часы, а присяжные клюют носами. Адвокаты пытаются продать публике свои профессиональные знания, но их аудитория — люди, которым предстоит решить, выиграет или проиграет этот адвокат свое дело, — хотят совершенно другого.

Медицинская практика, похоже, сталкивается с такой же проблемой. За удивительно короткое время медицинская наука нашла лекарства от болезней, которые погубили миллионы наших предков: полиомиелита, туберкулеза и оспы. Женщина с неизлечимым заболеванием сердца может теперь купить себе новое сердце взамен больного. Психиатры имеют возможность назначить пациенту с тяжелым расстройством психики такие лекарства, что он будет вести себя гораздо адекватнее, чем если бы его лечили всего десять лет назад. С точки зрения технологии, медицинская наука сделала огромный шаг вперед. И как отрасль сферы услуг медицина также стала гораздо профессиональнее.

С этой точки зрения, медицина должна была бы сейчас находиться на вершине популярности. Однако 37 процентов опрошенных утверждают, что врачи мало интересуются своими пациентами. Меньше половины опрошенных считают, что врачи могут толково объяснить своим пациентам, в чем их проблема и что следует делать. Врачи верят, что мерой их соответствия своим обязанностям является профессиональное мастерство, но пациентов настолько заботит «человеческая сторона» медицины, связанная с общением врача и пациента (для нее даже придумали специальное название «врачебный такт»), что они считают, что медицина как услуга никуда не годится.

Но, возможно, лучшее свидетельство того, что отличные профессиональные показатели не являются определяющим условием успеха, мы видим на примере финансового рынка. В отчете компании Goldman Sachs за 1995 год, носящем название «Грядущая эволюция отрасли управления финансовыми операциями», эта фирма призналась, что главное в управлении финансами — совсем не сами финансовые операции, а «привлечение и сохранение вкладов», проще говоря — маркетинг. Означает ли это, что Goldman Sachs просто игнорирует требования своих клиентов улучшить показатели деятельности компании? Отнюдь нет. Когда потребителей попросили расставить в порядке возрастания различные критерии, имеющие значение при выборе инвестиционной компании, они с завидным постоянством ставили прибыль на инвестированный капитал (лучшее доказательство технического мастерства компании в этом роде бизнеса) ниже, чем доверие и другие «вопросы взаимоотношений». В одном из опросов клиенты поставили

послужной список компании на девятое из семнадцати возможных мест — ниже, чем «искреннее стремление к долгосрочным отношениям» и другие столь же ненаучные критерии.

Потенциальные потребители смотрят не на то, насколько вы хороши в том, что делаете. Они смотрят на то, насколько хороши вы в том, кем вы являетесь .

## **Превосходство**

Дэвид Огилви, который превратил свой талант в области рекламы в знаменитое агентство Ogilvy amp; Mather, а позднее в огромный замок во Франции, однажды заметил, что продавцы совершенно напрасно настаивают на превосходстве своих товаров.

Огилви утверждал, что можно достигнуть не меньших успехов, если убедить потенциального потребителя в том, что ваша услуга всего лишь «бесспорно хорошая».

Вы можете проверить утверждение Огилви на своем собственном опыте.

Как часто вы действительно искали «самого лучшего» исполнителя нужной вам услуги: наилучшую няню, уборщицу или налогового консультанта? Не часто.

Как часто вы сразу убеждались в том, что они «самые лучшие», если вы даже находили их? Не часто.

Как долго готовы вы искать что-то «самое лучшее», если что-то «в достаточной степени хорошее» находится под рукой? Не долго.

Как много вы готовы доплачивать за «самую лучшую» услугу, если просто «очень хорошей» уже было бы достаточно? Не много.

Насколько хорошим должно быть что-либо, чтобы оно вас удовлетворило? Всего лишь «очень хорошим», а если оно, паче чаяния, окажется лучшим, то вы будете рассматривать это как простую удачу.

И главный вопрос: как вы реагируете, когда представитель предприятия сферы услуг говорит вам, что они — самые лучшие? Скептически и без энтузиазма: эти слова звучат как пустая похвальба.

Те, кто проводит устные опросы для клиентов, работающих в сфере услуг, быстро осознают удивительную вещь, которая звучит крайне разочаровывающее для их нанимателей. Когда исследователь задает вопрос: «Какова основная причина, по которой вы продолжаете пользоваться услугами этой фирмы?» — самый распространенный ответ, даже от клиентов предприятий, оказывающих услуги высочайшего класса, звучит следующим образом: «Мне это просто удобно».

Нам нужно не превосходство и даже не совершенство обслуживания, а простое удобство хорошо разношенной обуви.

Наша культура, построенная на принципе конкуренции, наполняет нас желанием быть «первым номером». Быть частью чего-то «лучшего» очень приятно, и в этом есть свои плюсы. Но предположение о том, что достижение статуса «наилучшего» является обязательным условием хорошего положения и сильной позиции на рынке, опровергается опытом — вашим собственным.

Стремитесь выглядеть в глазах потребителей «бесспорно хорошим».

## **Воздействие перевернутой гиперболизации**

Однажды некая специализированная фирма блестяще продемонстрировала все слабости преувеличения, создав действительно необычное рекламное объявление о своих услугах. Их скромная по размерам реклама преуменьшала абсолютно все. Они выкинули из нее почти все прилагательные. Было отвергнуто словечко «непревзойденный» вместе с его более современным эквивалентом «выдающийся». Они вычеркнули даже слово «незаурядный», за исключением тех

случаев, когда оно относилось к качеству услуг, предоставляемых многочисленными конкурирующими фирмами! И так далее.

Результат воздействия этой рекламы был (даже на взгляд сотрудников этой фирмы, ненавидящих гиперболы и преувеличения) «поразительным».

В течение нескольких дней собратья по профессии останавливали сотрудников этой фирмы на улице, чтобы высказать им свое мнение об этой рекламе. Несмотря на относительно малые размеры, эта фирма получила десятки запросов от перспективных заказчиков, которые до этого не слышали о ней ни единого слова. Руководители предприятий, которые не являлись прямыми конкурентами этой фирмы, звонили офис-менеджеру, чтобы спросить, кто делал для них это объявление. Другие руководители связывались с создателями рекламы, чтобы попросить их сделать точно такое же объявление и для них — «что-то, на что все обратят внимание и будут обсуждать на улице».

Люди обращают внимание на маркетинговые публикации, лишённые пустых преувеличений, потому что склонны замечать необычное, а преуменьшение, согласитесь, весьма необычно.

Лучше сказать слишком мало, чем слишком много.

## **Урок First Banks: люди слышат только то, что видят**

Однажды некий маркетолог потрудился опросить двадцать владельцев фирм, задав им вопрос о том, какую информацию они почерпнули из нескольких рекламных роликов компании First Banks. Результат опроса привел создателей этой рекламы в состояние шока.

Упомянутые ролики показывали адвоката, готовящегося покорить Эверест. Его подготовка включала пристальное изучение предыдущих попыток подъема на эту вершину, прогнозов погоды и другой сопутствующей информации. Смысл ролика, сформулированный в закадровом тексте, состоял в том, что успех в любом деле требует исчерпывающей информации и компания First Banks обладает «информацией, необходимой вам для принятия правильного решения в финансовых вопросах».

Но люди, видевшие этот ролик, не прислушивались к словам. Они обращали внимание на видеоряд, который в основном изображал адвоката, готовящегося к восхождению на гору. Из этого видеоряда они делали вывод, что компания First Banks намекает на свою силу и непоколебимость, непоколебимость гор и силу человека, решившегося их покорить, — вывод, совершенно не предусмотрившийся создателями рекламы.

Люди слышат только то, что они видят. Запомнившееся мне с 1980 года объявление специалиста по дизайну помещений из Портленда, Орегон, говорило об этом почти напрямую.

«Пока ваш офис сообщает любому вошедшему: „Здесь сидит перспективный молодой адвокат“, ваш успех так и останется перспективой», — гласил текст объявления.

Люди не могут увидеть оказываемую вами услугу своими глазами. Соответственно, как и намекает это объявление, люди судят об этой услуге по тому, что они могут увидеть. А если они видят одно, а слышат совсем другое, то пример с First Banks показывает, что зрительное восприятие перевешивает. Люди гораздо быстрее поверят своим глазам, чем вашим словам.

Внимательно посмотрите на свою визитную карточку. На свою приемную. На свои ботинки. Что все эти видимые знаки говорят о той невидимой услуге, которую вы пытаетесь продать?

Следите за тем, что вы демонстрируете.

## **Сделайте невидимое видимым**

Мы слышим, как кто-то произносит: «Он купил это, даже не посмотрев». Произносятся или

слыша эту фразу, мы всегда выражаем удивление. Мы не можем представить, чтобы кто-то действительно купил что-либо, предварительно не посмотрев на покупаемый товар.

Потенциальные покупатели неохотно решаются на покупку чего-то, что невозможно увидеть. Тем большее значение они вкладывают в то, что могут увидеть.

В результате большое значение приобретают наглядные символы предлагаемых услуг. Вилли Ломан, герой книги Артура Миллера «Смерть коммивояжера», знал о том, как важно, чтобы ботинки всегда были начищены, потому что сознавал, что люди всегда ищут зрительные намеки на истинное положение дел. Юристы уделяют повышенное внимание форме и расположению стола, стульев, освещению, которые подчеркивали бы значимость их профессии. Большинство бухгалтеров вполне сознательно стараются одеваться очень аккуратно и консервативно, чтобы подчеркнуть свою методичность и внимание к деталям.

Сознательно или бессознательно, все эти люди занимаются маркетингом. Они пытаются выразить невидимое в видимой форме. Неудивительно и то, что отрасль, лучше всего понимающая важность визуального представления невидимых услуг, — это именно та отрасль, услуги которой труднее всего увидеть: страхование. И вот Prudential изобретает себе символ в виде мыса Гибралтар, Travelers изображает на эмблеме зонтик, Allstate — «хорошие руки», в которые попадают их клиенты, Transamerica — башню, а Wausau — железнодорожную станцию. Каждая из этих компаний использует зрительную метафору.

Многие предприятия сферы услуг, основываясь на этой особенности человеческого восприятия и на том принципе, что услуги — это прежде всего отношения между людьми, используют как визуальный символ своего предприятия человека, который за ним стоит: Чарльза Шваба, Генри Блока, полковника Сандерса, Дейва Томаса, Джоэла Хайета и Вольфганга Пака.

Этим принципом — визуализации своих услуг через людей, стоящих во главе компании, — очень часто пользуются рекламные агентства. Вспомните Лео Бернета (Geo Burnett), Дэвида Огилви (Ogilvy amp; Mather), Джея Чайета (Chiat Day), Билла Бернбаха (Doyle Dane Bernbach) и Мэри Уэллс (Wells, Rich amp; Green).

Подумайте также о кожаных портфелях, которые инвестиционные компании используют как символ процветания, дорических колоннах, выбираемых многими юридическими фирмами как символ традиций, или накладных плечах, которые вшивают в военные мундиры, чтобы подчеркнуть физическую силу их владельцев.

При принятии решения о выборе компании потенциальные потребители ищут наглядные свидетельства ее качества. Не найдя таких наглядных свидетельств, они часто обращают свой взор на другую фирму. Поэтому предоставьте своим потребителям видимые символы оказываемых вами услуг.

Сделайте так, чтобы люди увидели, кто вы.

## **Принцип апельсина**

Вы отправляетесь в магазин, чтобы купить апельсины, перебираете весь ящик, выбираете самые спелые, самые оранжевые плоды и приносите их домой. Вас обманули. Нет никакой связи между цветом апельсина и его вкусом. Производители апельсинов собирают их, когда они еще зеленые, и в этот момент апельсины уже являются спелыми, вкусными и сочными, и лучше они уже не станут.

«Спелый» оранжевый цвет апельсинов — на самом деле уловка тех, кто их выращивает. Производители везут зеленые апельсины на завод и там опрыскивают их этиленовым соединением, которое разрушает содержащийся в шкурке апельсина хлорофилл, делающий их зелеными. (В тех штатах, где это по-прежнему считается законным, производители могут также подкрашивать шкурку апельсина оранжевым красителем.) Так что оранжевый цвет не является гарантией вкуса. Это всего лишь результат химической обработки и дополнительного труда,

потраченного на то, чтобы обмануть нас, и мы доплачиваем за это каждый раз, когда покупаем апельсины.

И тем не менее даже люди, которые знают об этом, все равно выбирают в магазине самые оранжевые апельсины. Люди, которым следовало бы быть умнее, — и я в том числе — по-прежнему позволяют себя обмануть «красивой оберткой» спелого апельсина.

Все это кажется очень знакомым, потому что каждый день в каждом городе та же самая ситуация разыгрывается всякий раз, когда люди выбирают предприятие сферы услуг. Не зная, что в действительности представляют собой это предприятие и оказываемые им услуги, люди обращают внимание на внешнюю сторону. Не имея возможности увидеть саму услугу, они основывают свое решение исключительно на том, что они могут увидеть, — хотя им следовало бы быть умнее.

Чтобы поверить, надо увидеть. Проверьте, в порядке ли ваша «шкурка».

## **Все дело в том, что мы видим: уроки чикагских ресторанов**

Ричард Мелман — это тот волшебник, который принес успех Scoozi's, Ed Debevic's и еще нескольким популярным чикагским ресторанам.

Многие ценители рассматривают успехи Мелмана как еще один знак того, что имидж превыше всего и в ресторанном деле важнее красивая обстановка, а не изысканные блюда.

Но критики ошибаются. Они изначально предполагают, что рестораны занимаются питанием. Но это не так. Рестораны относятся к сфере развлечений. Люди идут в ресторан, чтобы получить определенные впечатления. Даже в самые знаменитые рестораны, такие как Turtle Neck или 510 Groveland, они идут, чтобы увидеть, из-за чего весь сыр-бор, испытать то, что испытали другие, и продемонстрировать вечерние наряды.

Таким образом, успех Мелмана является примером мудрости в понимании истинной природы своего бизнеса и продажи именно того, за что люди готовы платить.

Но критики Мелмана игнорируют и другое, важное для любого продавца услуг, слагаемое его успеха. Лишь немногие люди обладают исключительно тонким вкусом, подобно покойному Джеймсу Беарду, который мог угадать рецепт сложного соуса, попробовав всего одну ложечку. Напротив, наши представления о качестве чего-либо — от профессионального совета до телячьего эскалопа — часто весьма ограничены. И поэтому наши впечатления от них чрезвычайно подвержены посторонним влияниям. Когда мы пробуем жареную утку, к примеру, в ресторане Mansion at Turtle Creek, ее вкус кажется нам восхитительным главным образом из-за блестящих публикаций об этом ресторане, его шикарной атмосфере и заоблачных ценах. Но может ли большинство из нас и вправду почувствовать отличие в том, как готовят утку в этом ресторане? Отнюдь.

Как и хорошие рестораторы, продавцы услуг должны создать зримое окружение своей услуги — от парковки перед офисом до последней странички коммерческого предложения, — которое бы создало в сознании клиента впечатление качества. Предложите клиенту только качество самой услуги, не создав этой особой «атмосферы» качества, и вы подведете и себя самих, и своего клиента.

Все видимые знаки, ассоциирующиеся с предлагаемой вами услугой, являются важным свидетельством за или против ее приобретения. Воздействие этих видимых знаков — не что-то поверхностное. В них заключена самая сущность вашего «товара» и взаимоотношений с клиентом.

Следите за посылаемыми вами видимыми сигналами и совершенствуйте их.

## **Как сэкономить полмиллиона**



Войдя в некоторые относительно крупные предприятия сферы услуг, вы можете обнаружить на столиках и стенах огромное количество рекламных брошюр и проспектов, обошедшихся этим предприятиям почти в полмиллиона долларов.

Чего вы не сможете сделать, так это определить, откуда взялись эти проспекты и какая компания их выпустила.

Среди них невозможно найти и двух похожих, двух, которые подчеркивали бы одно основное содержание.

Непоследовательность в составлении рекламных брошюр заставляет и саму компанию выглядеть непоследовательной и дезорганизованной. На основании этого рождается целая цепочка неприятных ассоциаций.

Если вы возглавляете компанию, называющуюся Bob's Business Services, вам хотелось бы, чтобы люди могли сразу сказать: «О! Эта брошюра Bob's Business Services!» Написанные внутри слова не вызовут такого эффекта, потому что наши воспоминания в первую очередь основаны на зрительной памяти. Мы помним лица людей, но забываем их имена. Так постарайтесь продемонстрировать узнаваемое лицо своей фирмы. Сделайте так, чтобы вложенные вами деньги приносили пользу.

Повторяйте одну главную мысль, в том числе и в визуальной форме. Это поможет вам выглядеть более организованно и профессионально, и вас будет проще запомнить.

## **Недопустимость «показаний с чужих слов»**

Благодаря «процессу века» О. Дж. Симпсона\* миллионы людей знают теперь о недопустимости дачи показаний с чужих слов или на основании слухов.

Это правило приводит в смущение многих зрителей и студентов-юристов, но основывается на важнейшем свойстве человеческой природы: для того, чтобы оценить правдивость слов, человеку нужно видеть того, кто их произносит. Присяжные должны видеть свидетеля, а не просто услышать то, что он рассказал.

Этот принцип представления судебных показаний также относится и к презентации информации о предприятии сферы услуг. Для того, чтобы прийти к какому-то решению относительно вашей фирмы, потребителям нужно увидеть вас. Они хотят увидеть самые малейшие сигналы, которые подскажут, что вы за человек. Дорогие ли у вас часы? Начищены ли задники ваших ботинок? Не наводят ли ваши глаза на мысль, что вы говорите не всю правду?

\* Оренталь Джеймс Симпсон — в прошлом известный игрок в американский футбол, позднее спортивный телекомментатор, осужденный за убийство своей бывшей жены Николь Симпсон и ее друга Рональда Голдмана. Его процесс получил широкое освещение в прессе из-за попыток адвокатов Симпсона представить его жертвой расовых предрассудков. — Прим. пер.

Вы приглашаете потребителя вступить в определенные отношения, и он задается вопросом — с кем? Кто эти люди? Такой вопрос задают себе все клиенты, но многие компании сферы услуг не обращают на него внимания. Они стремятся формализовать свою компанию, вместо того чтобы персонализировать ее. Потребитель хочет увидеть людей из плоти и крови, а компания демонстрирует ему кирпич и известку — изображение здания и несколько символов, относящихся к их услугам. Или фотографии профессиональных моделей во время делового рукопожатия или важного обсуждения вопросов той компании, в которой никто из них реально не работает.

Хорошие продавцы обычно умнее. Они знают, что если потребитель отказывается от личной встречи, но просит прислать «какую-нибудь информацию о вашей компании», то им вряд ли удастся получить от него заказ. Они знают, что для того, чтобы поверить им и купить предлагаемый ими товар, потребителю нужно увидеть, кто они такие.

Такие продавцы знают основной принцип продажи услуг, который совпадает с правилом о недопустимости показаний с чужих слов в судебной практике: для того чтобы решить, стоит ли доверять этому человеку, его нужно увидеть.

У вашего маркетинга должно быть человеческое лицо.

## **Необходимость выражаться образно: феномен черной дыры**

Годами физики обсуждали важное явление: абсолютно гравитационно коллапсировавший объект.

Физики знали, что подобные объекты имеют огромное значение. Возможно, именно в них таится ответ на вопрос, как возникла Вселенная и как она может погибнуть.

Годами обсуждение этого явления происходило исключительно среди ведущих физиков мира. Потом один изобретательный физик нашел лучшее имя для гравитационного коллапсара. Он назвал его «черной дырой».

Неожиданно весь мир преисполнился интересом к этому объекту. Люди были заинтригованы возможностью существования «дыры» в космосе, который сам по себе казался огромной дырой — огромным пустым пространством. Идея существования в космосе, который сам по себе черный, чего-то еще более черного... да, эта идея тоже выглядела весьма интригующе для миллионов людей.

О черных дырах заговорили абсолютно все. Фантастические боевики показывали бесстрашных астронавтов, смело ныряющих в их зловещие недра.

Два слова — «черная дыра» — изменили мышление миллионов людей. Более того, эти слова помогли людям понять основную идею гравитационного коллапсара.

Слова имеют значение. Одно слово или удачно подобранный образ могут быстро определить вашу концепцию и то, что делает вашу компанию отличной от других ей подобных, помогут вам сделать вашу концепцию привлекательной и неотразимой.

Если вы продаете что-то сложное для описания, упростите свое описание, используя метафору.

## **Созидательная сила слов: Геттисбургская речь Линкольна**

Это поле боя не было свидетельством героизма. Оно представляло собой ужасную опасность для здоровья — целое поле трупов, источник огромного беспокойства для губернатора Пенсильвании.

Это поле боя не было и памятником величию участвовавших в сражении армий. Генерал северян, Мид, допустил такую грубую ошибку, позволив генералу армии Юга, Ли, перегруппировать свои войска, что после сражения подал президенту Линкольну прошение об отставке. Но его противник, генерал Ли, отличился не меньше, слепо бросив свои войска в мясорубку боя, и это тоже было настолько грубой ошибкой, что и он подал прошение об отставке.

Бой, о котором идет речь, состоялся при Геттисбурге\*, и никто, за исключением людей, преподающих историю Соединенных Штатов, и тех, кому довелось прочитать книгу Гэрри Уиллса «Линкольн при Геттисбурге» (Lincoln at Gettysburg), не видит в нем того, чем он на самом деле являлся. При помощи одной-единственной искусной речи Линкольн изменил практически все (включая наше представление о Декларации независимости и взгляды миллионов американцев — с того времени и по сей день).

Обращение Линкольна наглядно демонстрирует созидательную силу слов — возможность при помощи слов не только описать существующую действительность, но и создать новую, иную реальность. Наше восприятие Геттисбурга является примером такой новой реальности. Более

того, наше восприятие ежедневно изменяется под воздействием услышанных слов.

\* Сражение при Геттисбурге состоялось летом 1863 г. и являлось кульминацией войны между Севером и Югом. 19 ноября 1863 г. президент Авраам Линкольн выступил на открытии национального кладбища в Геттисбурге, где были похоронены солдаты обеих армий, с речью, которая получила название «Геттисбургской траурной речи», и провозгласил Геттисбург символом единой нации. — Прим. пер.

Десятью остроумными словами: «Мы — второй номер, поэтому для нас важнее угодить своим клиентам», — компания Avis изменила реальность в отрасли проката машин. Словами «Мы гарантируем, что посылка непременно будет доставлена за одну ночь» компания Federal Express разом проглотила немислимую по размеру часть рынка ночной доставки. Благодаря названию «персональный компьютер», придуманному компанией Apple, компьютеры появились в наших домах, что привело к революционным изменениям в современной цивилизации. Позднее, опять двумя словами — «desktop publishing» («настольная издательская система») — эта компания создала новую концепцию, которая сделала приобретение «домашнего» компьютера не просто приемлемым, а привлекательным даже для крупных корпораций.

Одни слова быстро забываются, другие обладают большей силой, чем атомная боеголовка. Знаменитый в области адресных рассылок автор Джон Кэплз однажды заменил в объявлении всего одно слово, написав «наладить» вместо «отремонтировать», — и число обращений по этому объявлению увеличилось на 20 процентов.

В неосозанном мире услуг, где показать можно лишь немного и почти все приходится описывать, слова являются самым сильным оружием. Пустые, незаинтересованные слова порождают пустой и незаинтересованный отклик, или не порождают и такого. Свежие, энергичные, действенные слова могут не только описать реальность. Подобно речи Линкольна, такие слова могут изменить реальность, придать ей форму или вообще создать новую, иную реальность.

Помните о Геттисбурге и о созидательной силе слов.

## **Халат — это не халат**

Несколько десятилетий тому назад склад универмага Macy's был завален махровыми халатами. Вполне приличными халатами. Потом за них взялась гениальная женщина по имени Бернис Фитцгиббон.

«Это больше не халаты, — сказала она. — Это „блоттеры“. Так называют их в Европе, и под этим названием я их продам».

Объявления Бернис Фитцгиббон о продаже «блоттеров» вызвали настоящий набег на запасы универмага. Число продаж выросло до небес. И все-таки махровый халат и есть махровый халат. Или уже что-то другое?

Иногда все зависит от того, как об этом сказать.

## **Пустословие**

Ну конечно же, вы «стремитесь к совершенству». Разумеется, у вас есть «традиции качественного обслуживания». Без сомнения, вы «с готовностью отзываетесь на нужды потребителей». И, конечно же, выражаясь языком современности, вы «активны» и «рентабельны».

Но, если честно: когда кто-нибудь пытается преподнести вам все эти расхожие фразы, пытаетесь ли вы вникнуть в их смысл? Слушаете ли вообще? Верите ли вы тому, что вам

рассказывают? Нет, нет и нет?

Вы не хотите слушать расхожие фразы. Ваши клиенты тоже этого не хотят.

## **Лучше, чем молчание**

Давайте обратимся к рекламе бухгалтерских фирм: они, пожалуй, чаще всего злоупотребляют этим. Позвоните в какую-нибудь бухгалтерскую фирму и попросите выслать буклет. Когда этот буклет доставят, попытайтесь прочесть его. Сделайте попытку, основываясь на этом буклете, быстро выяснить, что именно делает эту бухгалтерскую фирму достойной вашего выбора.

Вы не сможете этого сделать, и (между нами) вы не будете даже пытаться. Вы прочтете первые три абзаца и бросите. Все, что содержится в буклете, — это туманные обобщения, а не конкретные примеры. Похвальба. Никаких доказательств, никаких свидетельств, ничего интересного. Одни слова — преимущественно прилагательные.

Реклама такого рода говорит вашим потенциальным потребителям только об одном. Она говорит о том, что вы готовы впустую потратить их время. Ничто другое не сможет повредить вам больше, чем это.

Каждый потенциальный потребитель надеется, что вы последуете старой поговорке, распространенной в Новой Англии: «Не начинай говорить, если не уверен, что твои слова будут лучше, чем молчание».

Переходите прямо к делу, иначе вам так и не удастся перейти к подписанию договора.

## **Что вы хотите сказать?**

Боб Бойлан из компании *successful presentations* в Миннеаполисе создал полезную книгу и солидную фирму на основе концепции успешной презентации, которая сводится всего к четырем словам: «Что Вы хотите сказать?».

Причиной возникновения этой концепции стало сделанное Бобом открытие: большинство людей, проводящих презентации, на самом деле не знают ответа на этот вопрос. Обычно смысл их выступления сводился к следующему: «Я хочу вам кое-что продать». Но для слушателя это слишком очевидно и не требует объяснений.

Большинство маркетинговых выступлений проваливаются по одной и той же причине. Из них не ясно, что же хотел сказать вам выступающий.

Скажите людям (в одном убедительном предложении), почему они должны купить что-то именно у вас, а не у другой компании.

## **Эффект яркости**

Помимо свежей информации при принятии решения о покупке или заказе услуги огромное влияние на потребителей оказывает живая и яркая информация. Яркие впечатления в состоянии занять прочное место в их памяти.

Ни один продавец не мог бы служить лучшим примером этого «эффекта яркости», чем Росс Перо на президентских выборах 1992 года. Чтобы привлечь внимание людей к своей персоне, Перо пользовался двумя основными орудиями: яркими метафорами (его «тихий звук всасываемой воды» люди вспоминают и сейчас, три года спустя после выборов) и яркими картинками (знаменитой подборкой цветных графиков и диаграмм).

Давным-давно позабыв большинство сухих деталей предвыборных дебатов, люди запомнили тем не менее яркие метафоры и диаграммы Росса Перо. Так, используя эффект яркости как основное оружие своего «самомаркетинга», Перо стал опасным противником другим

кандидатам, несмотря на то что они уже имели огромное преимущество, будучи давно и хорошо известным избирателям.

Орудия Росса Перо отличались изобретательностью, но для того чтобы создать «эффект яркости», вам не обязательно так бросаться в глаза. Типография Clear Lake Press в городке Васека, штат Миннесота, недавно представила очень яркий пример прекрасного обслуживания. Журналу, который являлся их клиентом, понадобилось напечатать подписные карточки, которые соответствовали бы по цветовому решению другой печатной продукции этого журнала. Президент Clear Lake Press нашел компанию по производству типографской краски, которая с первой же попытки сумела подобрать нужный цвет (до этого клиент уже попробовал двенадцать различных красок без всякого успеха). Региональный менеджер компании по производству краски лично доставил опытный образец из Миннеаполиса в Васеку (почти 200 миль туда и обратно).

Фред Бетлах из Betlach Jeweler's использует «эффект яркости», когда рассказывает правдивую историю о бриллиантовом кольце, которое он изготовил для женщины-ювелира, работающей в том же городе. Согласно его истории, которая содержится в буклете фирмы, сделанное Бетлахом кольцо произвело такое глубокое впечатление на получательницу, что даже через несколько часов после его получения она все еще плакала и не могла говорить.

(В качестве дополнительного доказательства того, что яркие впечатления имеют свойство сохраняться в человеческой памяти, скажу, что люди, при которых я упоминал фамилию Бетлаха, по-прежнему спрашивают: «Это ювелир, который заставил разрыдаться ту женщину?»)

Можно и нужно найти множество способов создать яркое впечатление о вашей компании.

Используйте слова и зрительные образы для того, чтобы оставить о себе яркое впечатление.

## **Живость речи**

Годами преподаватели писательского мастерства твердили своим студентам о необходимости избегать клише, а вместо этого попытаться найти свежий, неизбитый способ выразить свои мысли. Этот совет применим и к маркетингу.

Люди реагируют на все новое и необычное и игнорируют старое и привычное — это свойство некоторые антропологи считают необходимым для выживания человечества. Как только в окружении первобытного человека появлялось что-то новое, ему надо было изучить это, чтобы решить, не представляет ли оно опасности. Но каково бы ни было объяснение, люди реагируют на то, что кажется им новым. Поэтому очень старое слово «новизна» по-прежнему имеет значение в рекламе.

Предложения, не содержащие клише и затасканных фраз, вызывают у людей любопытство и привлекают их внимание. Кроме того, свежие слова выглядят более искренними, они кажутся тем, что на самом деле думает говорящий, а не бессмысленным пересказом того, что говорящий читал или слышал где-то еще (причем много раз).

Клише и избитые фразы утомляют людей. А как сказал однажды Дэвид Огилви, «вы не можете утомить кого-то до такой степени, чтобы он купил ваш товар».

Польза публикаций

В Европе есть шесть горных вершин, которые выше, чем Маттерхорн\*. Назовите хотя бы одну. Все дело в освещении прессой.

\* Маттерхорн — горная вершина в Альпах, высотой около 4480 м. — Прим.пер.

## **Реклама — это тоже публикация**

Как-то раз, когда в Миннесоте в 1994 году выпал первый снег — как это обычно бывает, приблизительно в то время, когда должна была начаться пятая игра Чемпионата мира, — мне

позвонил потенциальный потребитель. Ему до смерти хотелось работать именно со мной из-за целой «лавины» публикаций, которую я организовал для другой компании в его отрасли.

Его звонок весьма польстил мне. Но хотя я и не стал поправлять звонившего, он ошибался. Да, я помог компании добиться кое-каких публикаций — полностраничной статьи в журнале, трех абзацев в бизнес-разделе местной газеты и — тоже на три абзаца — упоминания в журнале, продающемся по всей стране. Именно к этому стремилась та компания, и мы добились поставленных целей. Но вряд ли это можно было назвать лавиной.

Почему же тогда мой потенциальный потребитель говорил о «лавине»? Потому что в том же журнале в то же самое время мы опубликовали два больших рекламных объявления этой компании. В смутных воспоминаниях потребителя не сохранилось различия между объявлениями и статьями. Все, что он запомнил, — это то, что в журнале было очень много публикаций об этой компании. И ему захотелось, чтобы я создал для него такую же «лавину».

Этот потребитель убедительно доказал еще один принцип маркетинга: реклама — это тоже публичность. Рекламное объявление — это сделанное в публичной форме упоминание о компании или товаре, из которого люди могут почерпнуть новую информацию или узнать о существовании упомянутой в объявлении компании.

Если вам нужно, чтобы ваша компания упоминалась в прессе, публикуйте рекламу.

## **Реклама ведет к публикациям**

Специалист по связям с общественностью связался с редактором местного делового журнала, чтобы предложить ему классическую историю, похожую на воплощенную мечту миллионов американских предпринимателей, томящихся в настоящий момент в офисах всех небоскребов центра города.

История повествовала о человеке, много лет прожившем в Америке, но не перестававшем любить свою родную Грецию, который решил свозить своих друзей туда на экскурсию. Друзья были в восторге. Это заставило нашего героя задуматься: а не может ли он зарабатывать на жизнь, занимаясь именно этим?

После многонедельного раздумья и месяцев, потраченных на пробы и ошибки, он открыл свое дело. Через несколько лет греческое туристическое агентство Hellenic Adventures показывало высокие темпы роста.

Но когда специалист по связям с общественностью попытался продать журналу эту историю, доказывающую верность маминого совета: «Делай то, что тебе нравится, а деньги приложатся», редактор воспротивился этому. Почему?

Проблема была не в том, что история не показалась ему привлекательной. Просто для редактора эта история была всего лишь одной из многих, потому что он никогда не слышал о Hellenic Adventures. Как, даже невзирая на доверие ко мне лично, мог он быть уверен, что эта компания действительно существует и процветает?

«Я не уверен, что могу поверить в эту историю, — подумал он, — ведь я никогда не слышал об этой компании».

Что могло бы облегчить задачу специалиста по связям с общественностью в этом случае? Реклама. Если бы редактор видел рекламные объявления агентства Hellenic Adventures (компания еще не начала постоянную рекламную кампанию в печати), он мог бы сказать себе: «Это реальная компания. Значит, это реальная история». Другими словами, реклама привела бы к публикации.

Элементы маркетинга действуют не «каждый сам по себе». Они работают друг на друга, часто самым неожиданным образом. Реклама — это публикация, адресная рассылка — это реклама, все пересекается и смешивается, и практически все, если оно сделано должным образом, работает на общую цель.

Если вы хотите получить больше публикаций в печати, размещайте больше рекламы.

## **Сущность печатной публикации**

Сегодня, в момент написания этой книги, ни одна газета или журнал не могут похвастаться тем, что они чрезмерно интересны читателям. В мире, переполненном различными средствами массовой информации, задача выпуска интересного еженедельного или ежемесячного издания может привести в уныние кого угодно. Со страшной скоростью нанимая и увольняя новых редакторов, изнемогающие от гонки издания ищут волшебную формулу.

Но какой бы ни была формула удачного издания, одного она не включает абсолютно точно. Ни одно издание не достигнет популярности, если будет публиковать рекламные объявления, слегка замаскированные под статьи.

Ваш пресс-релиз, искусно составленный с единственной целью — получить рекламу, ничего за нее не заплатив, не будет опубликован. На самом деле редакторы, знающие, как их издание нуждается в рекламодателях, с отвращением воспримут вашу попытку. Кроме того, настолько очевидные по своим намерениям пресс-релизы представляют своих авторов как наивных людей, пытающихся манипулировать общественным мнением, а возникновения такого впечатления даже у редактора следует избегать как огня. Мир слишком тесен.

А вот чего редакторы хотят, так это сделать свое издание более интересным. Они хотят, чтобы читатели могли воскликнуть: «Просто влюбился в эту статью!»

Поэтому, пытаясь добиться публикации об услугах своей фирмы, никогда не задавайтесь вопросом: «Чем хороша наша услуга?» Вместо этого спросите себя: «Что делает нашу услугу интересной для читателей этого издания?»

Если вы хотите, чтобы редакторы помогли вам, помогите им сами. Дайте им что-то интересное. Дайте им статью.

## **Обнадеживающее известие от Уильяма Ф. Бакли**

Итак, для того чтобы добиться даже маленькой публикации, надо быть хотя бы чуточку интересным. Великолепно. Поэтому вы начинаете смотреть по сторонам. Вы смотрите в течение нескольких минут. Потом подольше. Еще дольше. На следующий день вы вздыхаете: «Я не уверен, что в нашей компании есть хоть что-нибудь интересное». Приглядитесь еще раз.

Джон Макфи написал захватывающую книгу об апельсинах (да-да, именно об апельсинах). Тележурналист Гарри Ризонер однажды создал очаровательный мини-сюжет о входных дверях. Роберт Пирсиг написал бестселлер о ремонте мотоцикла и об уходе за ним. Сотни и тысячи людей, ни разу в жизни не ездивших на мотоцикле, читали его запоем.

Кто-то сказал однажды, что в мире нет неинтересных вещей. Есть только незаинтересованные люди. Уильям Ф. Бакли придал этому выражению новый смысл, когда кто-то спросил его об интервью, которые он брал у разных людей в программе «Линия огня». «Что вы будете делать, — спросили у Бакли, — если ваш гость окажется совершенно неинтересным человеком?» «Такого не может быть, — ответил Бакли. — Если вы присмотритесь достаточно пристально, девяносто девять из ста людей покажутся вам интересными, а сотый будет интересен именно тем, что на удивление неинтересен».

Приглядитесь повнимательнее, и вы увидите в своей компании что-нибудь интересное и достойное статьи.

## **Сосредоточьтесь на покупке, а не продаже**

Некоторые специалисты по маркетингу рекомендуют при подготовке программы адресной рассылки уделять половину всего времени созданию формы для оформления покупки.

Большинство клиентов, услышав это разоблачающее правило, бывают очень удивлены и даже шокированы.

Я назвал это правило «разоблачающим», потому что оно указывает на то, что большинство продавцов слишком много усилий уделяют тому, как продать, и слишком мало — тому, как «купить».

Подумайте, как часто вы практически соглашались приобрести что-либо, но отказывались от мысли о покупке, потому что она была сопряжена с определенными трудностями. Например, продавец предлагал вам слишком большой выбор вариантов, или заставлял вас беспокоиться о продлении срока гарантии, или предлагал вам слишком сложные финансовые пакеты, для того чтобы вы могли осознанно выбрать один из них. Товар было трудно купить. А теперь вспомните о противоположных примерах. Что-то заинтересовало вас — чуть-чуть, не обязательно сильно, — но сама простота, с которой вы могли заказать, оплатить и получить этот товар, неотвратимо привела вас к совершению покупки.

Хороший маркетинг должен быть сосредоточен на покупке. Насколько ясно сформулировано ваше предложение? Могут ли потенциальные потребители опробовать ваши услуги, сократив свой риск в случае заказа? Насколько четко обозначена цена? Насколько просто купить ваш товар?

Сделайте так, чтобы вашу услугу было просто купить.

## **Самый привлекательный способ продажи**

Что способствует продаже? Самое привлекательное сообщение, которое вы можете (каким бы то ни было способом) донести до потенциального потребителя, говорит совсем не о том, что у вас есть замечательный товар, который вы хотите ему продать.

Оно звучит следующим образом: «Я понимаю, в чем вы нуждаетесь». Фраза, начинающаяся со слов «у нас есть», говорит о вас. Фраза, начинающаяся со слов «я понимаю», говорит о единственном участнике сделки, который на самом деле имеет значение, — о вашем покупателе.

Выясните, чего они хотят. Выясните, в чем они нуждаются. Выясните, что они за люди. Это потребует дополнительного времени, но это может оказаться решающим для заключения сделки.

Не сосредотачивайтесь на своей услуге, сосредоточьтесь на своем потребителе.

## **Что означают «пустые» глаза**

Продавец хочет что-то сказать вам. Но вы слышите лишь сотрясение воздуха. Он продолжает. То же самое. Вы слышите мелодию песни, но не слова. В подходящий момент вы вежливо благодарите его и обещаете связаться с ним при первой возможности. Чего вы, разумеется, не делаете.

Вы знаете, почему его обращение к вам оказалось неудачным. Все дело в том, что он ни слова не сказал о вас. Все его выступление было посвящено ему и тому товару, который у него есть, а не вам и тому, в чем вы нуждаетесь.

Он говорил о себе. Но вас-то волновали вы сами. Поняли теперь, почему неудачными оказывались и ваши презентации?

Говорите о нем, а не о себе.

## **Первое правило проведения презентаций: берите пример с Дика**

В течение четырнадцати месяцев я имел огромное и ни с чем не сравнимое удовольствие работать вместе с Диком Вильсоном. Можно только пожелать каждому такую удачу. Дик был гением презентаций. Чтобы вы смогли вполне оценить его гениальность, позвольте мне описать



вам место действия. Это отделанная деревом гостиная в историческом особняке Пиллсбери. Высшее руководство компании Musicland пришло к нам в агентство Carmichael-Lynch Advertising на презентацию. Дик, который должен вести презентацию от имени креативной команды агентства, поэтому случаю при пиджаке и галстукe, но все равно выглядит так, как будто он только что закончил подстригать газон. После того как сценарист и художник представили свои идеи для новой телевизионной рекламы Musicland, Дик встает, чтобы подвести итоги. Его выступление должно занять не более пяти минут.

Оно занимает сорок. Дик говорит эмоционально, сбивчиво, восторженно. Он уходит настолько в сторону от предмета, что сами руководители Musicland подсказывают ему, с чего он начал. Клиенты окончательно запутались. Возможно, запутался и сам Дик. Но (и это очень большое «но») мы ни на миг не отрываем от него взгляда. И дело не в том, что говорит Дик, дело в том, что он чувствует.

Дику безразлично. Он верит в то, о чем говорит, и ему безразлично, что мы сделаем чудесные ролики, которые помогут компании Musicland продать миллионы записей. В нашей сфере деятельности, представители которой известны как «скользкие» люди, Дик — это просто Дик. Никакого плана — как можно запланировать такую презентацию? Никаких хитроумных намеков на то, что удалось разузнать о каждом из руководителей Musicland. Никаких артистически небрежно повязанных галстуков, никакой аффектации, никакого пренебрежения — ничего, что клиент мог бы ожидать от обвешанного дипломами творческого руководителя. Дик добился успеха и в этой презентации, и в четырех последующих (лучший результат во всем рекламном бизнесе Миннеаполиса). И произошло это по четырем причинам. Он не соответствовал стереотипу. Он никогда не притворялся. Он не стеснялся показывать себя таким, каков он есть. И он страстно любил свое дело — и показывал клиентам, насколько он его любит. Вам следовало бы его видеть. Вам следует брать с него пример.

## **Положение о конечных целях**

Как мы видим из книг, фильмов, телепрограмм и других источников, неудачное положение о конечных целях — далеко не редкость. Но это не значит, что попытка создать такое положение обречена на провал и глупо даже пытаться его сформулировать. Грамотное положение о конечных целях может быть полезно хотя бы для того, чтобы показать сотрудникам, что ждет их в конце долгого и трудного пути.

Но положение о конечных целях не должно иметь отношения к маркетингу и рекламе. Это положение говорит о том, к чему вы хотите прийти, о ваших стратегических целях, а хорошие компании, как и хорошие генералы, никогда раньше времени не показывают своим противникам, куда они движутся. Более того, грамотное положение о конечных целях описывает будущее, а не настоящее, а потенциальные потребители хотят знать, кем вы являетесь сегодня.

Сформулируйте положение о конечных целях, но оставьте его для внутреннего пользования.

## **Чем должно быть и что должно включать положение о конечных целях**

Сделайте свое положение о конечных целях конкретным. Точно укажите своим сотрудникам и акционерам, куда следует двигаться. Если сказать: «Мы идем в Сан-Франциско», люди будут знать, куда направляться и смогут спланировать свой маршрут. Но если сказать: «Мы идем на восток», некоторые будут считать, что они достигли цели уже через три мили с начала пути.

Сотрудники нуждаются в конкретных указаниях. Ничто не приводит сотрудников в

большее смущение и не возбуждает в них меньше энтузиазма, чем туманная команда «Марш!» и отсутствие карты.

Поэтому к каждому положению о конечных целях должно прилагаться и описание ближайших этапов пути. Дайте людям четкие задания, чтобы они могли видеть, как преодоление этих непосредственных задач помогает им в достижении конечной цели.

Нарисуйте подробную карту. И к каждому положению о конечных целях добавьте список четко сформулированных этапов ее достижения.

## **Когда пора отправить свое положение о конечных целях в корзину**

Проверить действенность положения о конечных целях очень просто. Обнародование такого положения должно приводить к изменениям, оно должно менять образ действий сотрудников вашей компании.

Через три недели после того как вы обнародовали положение о конечных целях, спросите у пятерых сотрудников: «Изменилось ли что-то в вашей работе за последние три недели из-за того, о чем говорится в положении? Как вы думаете, изменится ли что-нибудь в вашей работе в следующие три недели?»

Если вы получили десять отрицательных ответов, выкиньте свое положение.

Если положение о конечных целях не приносит результатов, откажитесь от него.

## **Что мы продаем**

«На фабриках мы производим духи, — сказал однажды основатель компании Revlon Чарльз Ревсон, — но в магазинах мы продаем надежду».

Это относится и ко всем нам. Везде и всюду люди покупают счастье или надежду на него. Счастье настолько важно для американцев, что в Декларации независимости стремление к его достижению называется неотъемлемым правом человека, наряду с правом на жизнь.

Люди хотят улыбаться. И готовы платить за это большие деньги. Побывайте на заседании редакторов журнала, когда они обсуждают самые популярные обложки прошедшего года. Бестселлерами, как правило, становятся те обложки, которые изображают счастье или исполнены надежды.

Побывайте на обзоре или проверке результатов адресной рассылки одного и того же предприятия сферы услуг. Самое оптимистическое письмо окажется самым удачным. (Именно поэтому один известный автор текстов советует людям, пишущим такие письма: «Никогда не садитесь писать, когда вы расстроены или обеспокоены».)

Моя жена однажды порекомендовала своему коллеге типичный для шведского кино грустный фильм. Ее коллега сказал: «Вряд ли пойду на него. Если мне захочется почувствовать себя несчастным, мне достаточно открыть свою чековую книжку». Компания Samsonite однажды выпустила блестящий, отмеченный наградами ролик, показывающий, как сумки и чемоданы этой фирмы выбрасывают из летящего самолета. Багаж пережил это падение — невысказанное по силе напоминание о его прочности. К сожалению, этот ролик также напомнил зрителям об авиакатастрофах. Как ни трудно в это поверить, число продаж упало.

Наклейки на бамперах побуждают людей совершать незапланированные добрые поступки. «Пусть окружающие улыбнутся», — говорят они. Все мы хотим больше улыбаться.

Внимательно перечитайте все, что вы рассылаете своим клиентам и потенциальным потребителям. Что вы чувствуете после прочтения этих текстов? Продаете ли вы счастье или надежду на его достижение?

Прежде всего будьте продавцами надежды.

## Бухгалтерия отношений

«Большой заказ меняет агентство», — кричат ежемесячные заголовки в журнале AdvertisingAge, а уже во втором абзаце вы, как правило, можете обнаружить слова, опровергающие это утверждение.

Президент агентства, от услуг которого отказался ключевой заказчик, говорит, что он «шокирован». «Мы в Smith amp; Smith создавали для нашей клиентки прекрасную рекламу. Она много раз говорила, как счастлива с нами сотрудничать. Отказ от возобновления контракта стал для нас неприятным сюрпризом». Недоумение президента совершенно искренне, и тем серьезнее его проблема.

Эта проблема заключается в самой природе взаимоотношений между заказчиком и исполнителем в сфере услуг. Если только исполнитель, в данном случае Smith amp; Smith, не уделяет этому особому, пристальному вниманию, система взаимоотношений всегда функционирует с отрицательным балансом. Не ведая этого, исполнитель услуг всегда в долгу перед своим клиентом.

Этот долг возникает в первый же день, когда Smith amp; Smith удается получить заказ. Употребление фразы «удается получить» говорит о том, что сотрудникам Smith amp; Smith кажется, что они уже заработали свой заказ. Однако, как убедительно доказал Теодор Левитт, клиент представляет себе ситуацию по-другому. С его точки зрения, агентство Smith amp; Smith еще не заработало заказ, оно всего лишь заработало себе право попытаться заработать заказ. Клиентка приняла весь риск на себя и, соответственно, считает, что сделала исполнителю одолжение. Клиентка приобрела еще не поставленный ему агентством товар. А будучи поставленным, он может оказаться ужасным или слишком дорогим, или и тем и другим вместе взятым.

Итак, агентство Smith amp; Smith изначально имело отрицательный баланс. Оно уже было должно своей клиентке.

Затем Smith amp; Smith начинает поставлять обещанные услуги: например, раскадровку для телевизионной программы, к которой сразу прилагается счет. Клиентка не знает, насколько хорошо то, что она получила. Точно так же, как клиенты бухгалтера или юриста никогда не знают наверняка, действительно ли они получили за свои деньги хороший «товар». Клиентка знает только, что она должна заплатить кучу денег за нечто, польза от чего пока не очевидна и что еще не успело принести ей никаких дивидендов. Долг вырастает вдвое.

Очень скоро агентство снова увеличивает свой отрицательный баланс. Люди иногда совершают ошибки, и именно это случается с сотрудником Smith amp; Smith по имени Джим: он не смог перезвонить клиентке в обещанное секретарем время. Кто бы ни был в этом виноват — Джим, секретарь Джима или сама клиентка, не расслышавшая названное время, — отрицательный баланс Smith amp; Smith теперь в три раза больше, чем был вначале.

Время от времени президент агентства Smith amp; Smith делает широкий жест по отношению к своей клиентке, например посылая ей шоколад на Рождество. Но этого недостаточно для компенсации накопившегося долга, тем более что неизбежные ошибки происходят чаще, чем он успевает отсылать шоколад. Большинство клиентов готово было бы закрыть глаза на подобные проколы, если бы баланс их взаимоотношений с исполнителем услуг был положительным, но, увы, с агентством Smith amp; Smith дела обстоят далеко не так. Поэтому все ошибки сразу записываются в минус.

Никто в агентстве Smith amp; Smith не понимает, насколько глубоко они увязли в этих долгах. Производители услуг, как правило, узнают о своем долге последними, отчасти из-за того, что никто не любит конфликтов. Поэтому клиенты чаще таят свои обиды, чем открыто заявляют о них. Производители услуг считают, что молчание — это золото, они думают, что отсутствие жалоб означает, что взаимоотношения развиваются прекрасно. Но на самом деле они становятся

все хуже.

Такой отрицательный баланс может существовать и в других важных партнерских отношениях — семейных. И в том, и в другом случае долги накапливаются незаметно для обеих сторон, пока однажды отчаявшаяся жена, или отчаявшаяся клиентка, не провозглашает, что с нее довольно. И супруг, и президент Smith amp; Smith искренне шокированы. Ни тот, ни другой не имеют представления о тонкой бухгалтерии взаимоотношений.

Следите за балансом своих взаимоотношений. Исходите из того, что в реальности он хуже, чем кажется, и постарайтесь его уравновесить.

## **После праздника: почему получение заказа может стать первым шагом к его потере**

Вы можете легко заполучить для своей фирмы серьезный заказ, просто пообещав, что сотворите чудо.

Но после этого у вас появится клиент, который будет с нетерпением ждать обещанных вами чудес. И это будет такой клиент, которого и врагу не пожелаешь.

Даже если вы сделаете для него что-то очень хорошее, он все равно будет недоволен. Его не устраивает ваша хорошая работа, потому что он ждет от вас чудесной работы. Ведь вы обещали.

Это явление — настоящая беда для агентств по сбору задолженностей и одно из объяснений тому, почему эту отрасль постоянно лихорадит, почему в ней не прекращаются поиски новых клиентов вместо тех, которые позорно бежали. Сотрудники отделов продаж проводят потрясающие воображение презентации, клиенты подписывают договора, продавцы кладут в карман комиссионные, и клиенты думают, что махровые неплательщики наконец-то заплатят им все, что должны.

Но все неплательщики все равно не заплатят. В действительности платить начнут только около 21 процента от их числа.

Слыхали ли потенциальные потребители услуг по сбору задолженностей, что даже самое хорошее агентство собирает от силы 30 процентов непогашенных долгов? Нет. В результате 79 процентов клиентов оказываются жестоко разочарованными и отправляются на поиски нового агентства.

Если вы даете клиенту повод думать, что вы сделаете для него что-то большее, чем вы можете совершить в действительности, он неизбежно будет разочарован. Даже хуже, он решит, что вы нарочно ввели его в заблуждение или просто обманули.

Стоило ли получать этот заказ? Разочарованный человек поделится своей печальной историей еще с тремя, и неожиданно один «полученный» вами серьезный заказ превратится в четыре серьезные проблемы.

Не пробуждайте в клиенте ожиданий, которые не сможете удовлетворить.

## **Ожидания, удовлетворение и опасность преувеличений**

Что приводит к разочарованию клиента? Не низкое качество услуги, в некоем абсолютном понимании этого слова. Вы посылаете письмо в Нью-Йорк, и оно идет туда три дня. Является ли скорость доставки в этом случае неудовлетворительной? Она была бы ужасной, если бы речь шла о доставке за одну ночь, и отвратительной, если бы вы послали его по факсу, но для почтового отправления такая скорость вполне приемлема. Это тот уровень обслуживания, которого вы ожидали от почтовой службы. Поэтому вы довольны.

Удовлетворение клиента определяется соответствием ожидаемого им результата полученному. Если услуга не соответствует ожиданиям клиента, он чувствует себя неудовлетворенным, и неудовлетворенность его тем больше, чем больше несоответствие.

Это означает, что преувеличения и гиперболы являются одним из самых самоубийственных орудий человека, занимающегося маркетингом услуг. Редкий продавец может удержаться от легкого преувеличения, которое поможет ему увеличить число продаж. Но к чему это может привести в дальнейшем?

Спросите у IBM. В 1985 году компания IBM вывела на рынок компьютер PC Jг., сопроводив его появление нехарактерным для себя потоком преувеличений. Американцев убедили в том, что появление этой машины скажется на их представлении о персональном компьютере так, как сказалоь на этой отрасли само создание IBM.

Такого утверждения уже было достаточно для того, чтобы возбудить надежды покупателей. А чрезмерные похвалы собственному продукту со стороны обычно весьма скромной компании еще больше раздули эти ожидания.

PC Jг. не смог удовлетворить таких преувеличенных ожиданий. Люди, купившие компьютер, остались недовольны, потому что он не соответствовал огромным надеждам, пробужденным в них чрезмерным самовосхвалением компании.

В результате этого фиаско компания IBM потеряла значительный процент потребительского доверия. Попытайся они после PC Jг. выпустить на рынок товар, который бы действительно произвел революцию в мире компьютерной техники, поверивших в это нашлось бы немного. Компания потеряла вотум доверия, необходимый для подобных заявлений. Прошло целых семь лет, прежде чем IBM снова заняла свое прежнее положение, и только благодаря тому, что выпустила на самом деле исключительную модель — PS 1.

То же самое с легкостью могло бы произойти и с вами.

Для того чтобы контролировать удовлетворенность клиентов, вы должны четко контролировать возникающие у них ожидания.

## **Ваши постоянные клиенты — просто святые**

Они обратились к вам. Они заплатили за ваше право обедать в дорогих ресторанах и покупать любимые компакт-диски и дали возможность вашим детям рассчитывать на обучение в колледже.

Они терпели ваши ошибки (гораздо чаще, чем вам кажется). Они рисковали своими деньгами, своей репутацией, своим спокойствием, более того, они часто рисковали своим бизнесом.

Они улыбались в худшие времена, смеялись в лучшие и хорошо отзывались о вас другим людям. И теперь вы спрашиваете: «Должен ли я позвонить им?»

Должен ли я чувствовать себя перед ними в долгу? Должен ли я заботиться о них?

Должен ли я говорить им спасибо? И как часто? Что бы вы ни делали, вы не можете быть «слишком» благодарны, «слишком» ценить своих клиентов или «слишком» часто говорить им об этом.

После всего, через что им пришлось пройти (а такого больше, чем вы можете предположить), ни одна благодарность не может быть слишком большой.

И даже, скорее всего, вы выражаете ее недостаточно.

Ваши родители давали вам правильный совет. Говорите «спасибо». И повторяйте это слово как можно чаще.

## **Благодарность**

Мы говорим, что нам не хватает слов, чтобы выразить свою признательность. Так оно и есть, мы благодарим недостаточно. Продолжайте благодарить.

Ничто не приносит клиенту большего удовлетворения, чем ваша благодарность, и крайне

редко компании, действующие в сфере услуг, выражают свою признательность в достаточной степени.

Сколько писем с благодарностями разослали вы за прошлый год? Есть предложение: в этом году пошлите в два раза больше.

Продолжайте благодарить.

## **Где же вы, Эмили Пост\* ?**

Все мы страдаем от недостатка признания и хотели бы, чтобы люди благодарили нас чаще. Чем реже становятся изъявления признательности (а похоже, что они на самом деле случаются все реже), тем большую ценность приобретает для нас та благодарность, которую мы получаем.

Крупный национальный благотворительный фонд просит работающую мать обойти свой квартал с целью сбора пожертвований. Неся на руках своего шестимесячного сына, она обходит квартал пешком и собирает 160 долларов — на 60 процентов больше, чем тот, кто занимался этим в прошлом году. За потраченные на это три вечера и сделанное ей самой пожертвование в 30 долларов она не получает от фонда ни слова благодарности.

Три недели спустя научная ассоциация приглашает одного профессионала прочесть лекцию во время их трехдневного семинара. Он сообщает, что для этого ему придется сократить на сутки свой отпуск, во время которого он планировал навестить мать и сестру. Ассоциация умоляет его, и лектор, в конце концов, соглашается.

Возвращаясь из отпуска с Западного побережья, лектор застревает в Денвере. Он прибывает в Миннеаполис в последний момент и, сломя голову, несется на конференцию, чтобы, едва успев перевести дыхание, прочитать обещанную лекцию. Аудитория принимает ее с большим энтузиазмом. А вот отклик организаторов семинара оставляет желать лучшего. Всем тринадцати выступающим направляется одно и то же официальное письмо длиной в четырнадцать предложений.

\* Эмили Пост (1873-1960) — американская писательница. Свою литературную карьеру начала в качестве новеллистки, однако известность ей принесла вышедшая в 1922 году книга «Этикет», практический справочник по поведению в обществе. С 1931 г. Эмили Пост вела передачу на радио и ежедневную колонку о хорошем вкусе, печатавшуюся более чем в 200 газетах. — Прим. пер.

Еще пятью неделями позже знаменитая художественная галерея просит высококлассную специалистку пожертвовать одним вечером, чтобы проконсультировать их сотрудников. Специалистка выполняет их просьбу, при этом ей приходится уйти пораньше с торжественного обеда, чтобы успеть вовремя. Через неделю она, как и еще трое участников консультации, получает формальную благодарность в два абзаца длиной. К письму приложен купон, дающий право на 20-процентную скидку с любой покупки в этой галерее на сумму свыше 50 долларов. Иными словами, галерея благодарит эту женщину за потерю целого вечера, который она могла провести со своей семьей и друзьями, и за профессиональный совет, стоящий 425 долларов, тем, что соглашается получить немного меньшую прибыль со сделанного ею крупного приобретения.

Ну, и как вы будете после этого относиться к таким организациям? Будете ли вы стараться ради их успеха? Станете ли вы сами их постоянным клиентом? Будете ли рекомендовать их другим?

И, кроме того, эти случаи заставляют меня задаваться вопросом: знали ли сами организации, какое впечатление о себе они создают подобными действиями и какой вред себе причиняют?

Не забыли ли мы поблагодарить вас? Не забыли ли вы сделать это по отношению к кому-либо?

В достаточной ли степени вы выражаете людям свою признательность? Вы уверены?

## **Соберитесь перед падением**

Соберитесь, потому что вам не избежать падений. Типичный клиент компании сферы услуг не может точно сказать, когда услуга выполнена хорошо. Он не знает наверняка, в достаточной ли степени специалист по мотивации персонала повысил мотивацию его сотрудников, перешил ли портной костюм так, чтобы тот максимально подошел ему, и не понимает, что дело, выигранное его адвокатом, другие юристы бы наверняка проиграли.

Но зато типичный клиент сразу же видит, если речь специалиста по мотивации персонала не вызвала никакого отклика, брюки оказались на полсантиметра длиннее, чем надо, а суд отклонил прошение его адвоката.

Иными словами, редкий клиент понимает, как ему повезло с вами, но зато все они сразу замечают, когда дела идут плохо.

Поэтому главное, что можно сказать о маркетинге услуг, довольно неутешительно: провалиться в этом деле гораздо проще, чем добиться успеха.

Ситуация еще больше усложняется тем, что взаимоотношения клиента и исполнителя услуг, как правило, очень поверхностны: несколько коротких встреч, может быть, пара совместных обедов. Если сложить все эти часы, получится меньше, чем вы бы потратили на два свидания с девушкой. К сожалению, доверие требует времени — причем большего, чем два коротких свидания. И поэтому ошибки и недоработки вашего предприятия, которые гораздо виднее, чем его успехи, разъедают и без того слабое доверие и разрушают саму основу взаимоотношений.

Но что же делать, раз уж большинство ошибок сразу видны, а успехи, как правило, невидимы для клиента?

Рекламируйте свои успехи. Покажите клиенту, чего вы добились.

Если вы на два дня опередили график (неплохая идея), сделайте так, чтобы клиент знал об этом. Если вы смогли уменьшить стоимость на 7 процентов против ожидаемой (еще более хорошая идея), сделайте так, чтобы клиент знал и об этом. Если вы совершили что-то, чем особенно гордитесь, сделайте так, чтобы клиент знал об этом.

Не ждите, что клиент сам поймет, как много вам пришлось трудиться, как вы заботились о его благе и каких результатов достигли. Часто клиент — тот самый человек, который замечает все это в последнюю очередь.

Сделайте так, чтобы клиент знал об этом.

## **Удовлетворение и услуги**

Как же удовлетворить потребителя услуг? Оказывается, это на удивление трудно, как вы поймете и сами, если сравните свой опыт приобретения услуг с впечатлением от покупки товара.

К примеру, вы решаете купить машину. Учитывая, что наш мир зависит от скорости передвижения, вы нуждаетесь в машине. Если вы подобны другим людям, то вы хотите машину и можете даже мечтать о какой-то конкретной модели: ее кожаных сиденьях, особых деталях отделки, шести слоях эмали — и о том, что ваша машина будет говорить окружающим о вас самом.

Когда вы покупаете эту машину, вы чувствуете удовлетворение, когда еще только выезжаете со стоянки автомагазина. Она в точности такая, о какой вы мечтали.

После покупки товара он продолжает поддерживать в вас чувство удовлетворенности. Например, вы играете в гольф. Вы мечтали купить и купили балатовый мячик Titleist Tour 100. Каждый раз, когда вы отмываете и очищаете его после игры, его отделка — белым по белому, которая первоначально привлекла вас и принесла вам удовлетворение в момент покупки, —

напоминает вам о том, как правильно вы поступили, приобретя этот мячик, и какое удовольствие вы от него получаете. Каждый раз, когда вы удачно ударяете по мячу, описываемая им траектория и мягкий удар о траву напоминают вам об этом. Ваш мячик для гольфа продолжает доставлять вам удовольствие, так же как автомобиль, удобный и красивый свитер или телевизор с большим экраном. Он приносит вам удовлетворение самим фактом своего присутствия. Чтобы поверить, нужно увидеть. А то, что вы видите, заставляет вас чувствовать удовлетворение.

Теперь проведем сравнение: вы решаете, что вам необходима какая-то услуга. Например, у вас течет крыша или болит зуб. Вы редко хотите использовать какую-то конкретную услугу, и уж совсем вряд ли вы о ней мечтаете. На самом деле вы относитесь к услугам как к необходимому злу: вам приходится нанимать адвоката, чтобы разрешить спорный вопрос, приглашать бухгалтера, потому что вы не в состоянии сами справиться со сложными финансовыми расчетами, и заключать страховой договор на случай какой-нибудь катастрофы. В большинстве случаев при выборе услуг вы испытываете куда меньше энтузиазма и, соответственно, получаете от него меньше удовлетворения.

В отличие от покупаемых вами товаров, услуги, которыми вы пользуетесь, не остаются с вами надолго, напоминая о полученном удовольствии и побуждая снова ими воспользоваться. Газон, хорошо подстриженный соседским мальчиком, будет нуждаться в очередной стрижке только через несколько дней. Зуб, который запломбировал дантист, больше не болит, но ничто в запломбированном зубе не доставляет вам особого удовольствия и не напоминает о полученном вами хорошем обслуживании. Ваш «такой необходимый» страховой договор тихо лежит без дела в дальнем ящике. Вы не видите даже немногих видимых свидетельств полученной вами услуги, и ваше удовольствие от нее остается только в воспоминании.

Увы, типичного поставщика услуг (такого, как вы сами) нет рядом с клиентом, чтобы напомнить ему о пользе, которую до сих пор приносят оказанные им услуги: о трубах, которые теперь не забиты, о страховом возмещении, которое обеспечит предпринимателю пособие в случае нетрудоспособности, о приложении к договору, которое сохраняет за автором права на издание его книги. Владелец дома, в котором больше не текут и не забиты трубы, чувствовал удовлетворение в течение нескольких дней, а потом забыл об этом. Что касается предпринимателя и автора книги, то однажды они могут почувствовать огромное удовлетворение, но сейчас вопрос об этом даже не стоит — они и не ведают о ценности оказанной им услуги.

Что же делать человеку, занимающемуся маркетингом услуги, учитывая эти колоссальные различия между типичными покупателями товаров и услуг в испытываемом ими удовлетворении?

Будьте рядом. Реклама и публикации в прессе напомнят вашим теперешним и бывшим клиентам об удовольствии от однажды оказанной вами услуги и известят их о том, что вы по-прежнему существуете, работаете и вполне успешны. Создайте дополнительное ощущение удовлетворенности, показав клиенту то удовольствие, которое ваша услуга приносит другим людям. Доведите до его сведения информацию о своих успехах: о новых клиентах, новых достижениях, новых наградах, новых свидетельствах качества, о росте вашего персонала и доходов.

Купленный товар постоянно напоминает покупателям о своем качестве. То же самое (с должной скромностью) должны делать и вы.

С глаз долой — из сердца вон.

## **Помните о мелочах**

Недавно я проводил собеседование с тремя кандидатами в субподрядчики для работы над



проектом одного моего клиента.

Я уже пришел к выводу, что каждый из них обладает достаточной квалификацией. Именно поэтому я позвонил им всем.

Выбрать лучшего кандидата было очень просто. Я нанял того, который первым написал мне после собеседования.

Часто, чаще, чем мы думаем, в этом и заключается все отличие, которое требуется для заключения сделки. Не выдающиеся познания. Не выдающийся талант или многолетний опыт. Что-то совсем крошечное. Маленький знак внимания — короткое письмо.

Не забывайте о мелочах.

## Один гудок

Компания Fallon McElligott занимается рекламой. Это означает, что она фактически продает услуги своих творческих сотрудников. А творческие личности трудны в общении. Эгоцентричны. Они закончат работу тогда, когда закончат. Ну и что, что это будет стоить кучу денег?

По крайней мере, таково стереотипное представление.

Несколько лет назад я решил пригласить в свою баскетбольную команду (мы играли трое на трое) Джеми Баррета, 190-сантиметрового нападающего, работающего автором текстов в Fallon McElligott. Пока мы договаривались и позднее, когда уже начались игры, мне часто приходилось звонить Джеми на работу.

Чтобы дозвониться до секретарши Джеми, требовался всего один гудок, а еще через гудок и пару секунд я уже мог начать беседовать с ним самим. Вполне возможно, у них стоит самая быстрая телефонная система в мире. Первые три раза, когда меня соединяли, я еще не был готов говорить. Я не ожидал, что Джеми ответит так скоро.

Эти звонки произвели на меня удивительное впечатление. Три секунды, потраченные на три телефонных соединения, убедили меня в том, что компания Fallon действительно хорошо обслуживает своих клиентов, что в этой компании их уважают и ценят, а в сфере услуг это едва ли не самое главное. Эти звонки лучше всяких слов сказали мне, что Fallon — отнюдь не собрание недисциплинированных и самоуверенных творческих личностей, плюющих на обслуживание, потому что это «ниже их достоинства».

А теперь я говорю об этом всему миру. Люди в десятках городов прочтут эту главу и решат, что в компании Fallon предоставляют отличное обслуживание и делают замечательную рекламу. Такие услуги стоят любой цены.

Обслуживание начинается с первого звонка клиента. Как обстоят дела с обслуживанием в вашей компании?

## Скорость

Жизнь несется стремглав. Председатель правления dayton-hudson corporation подгоняет своих сотрудников фразой из книги «Шок будущего» (FutureShock): «Скорость — это жизнь». Комик Стивен Райт запечатлел современный ритм жизни в шуточном объявлении о «микроволновом камине»: «Вы можете провести перед ним весь вечер всего за восемь минут».

Многим людям кажется, что со всей этой скоростью мир сорвался с катушек. Мы отправляем факсы, когда могли бы послать письмо. Мы торопимся уже по привычке. Кажется, нам на самом деле скоро понадобятся микроволновые камини.

Это постоянное ускорение не подчиняется логике. Но, тем не менее, оно является неоспоримым фактом: мир разгоняется все быстрее.

Двигайтесь быстро. Потом еще быстрее.

Скажите «вечером», а сделайте еще утром

Когда вам предстоит впервые предоставить клиенту какую-нибудь услугу, попробуйте следующий способ: скажите, что работа будет сделана к часу дня, а на самом деле закончите ее еще к одиннадцати. Поступите так же и во второй раз.

Теперь вы создали для себя определенный запас доверия. Он может вам понадобиться. И вы будете очень рады, что он у вас есть.

Скажите: «вечером», а сделайте еще утром.

## **Напоминание самому себе**

Неожиданно меня осенило. Я схватился за ручку и записал на желтой самоклеющейся бумажке мысль, выражающую главное в моем бизнесе:

«Каждый день делай своих клиентов счастливыми».

Что-то из разряда «помоги себе сам»: банальное и очевидное. Мысль настолько самоочевидна, что это меня смущает. Но она работает.

Она влияет на то, как я говорю, как звучит мой голос по телефону (как будто я улыбаюсь), на то, что я говорю, и насколько внимательно я слушаю. Она напоминает, как мне повезло, что этот человек, мой клиент, доверился мне.

А что происходит, как я говорю, слушаю и как звучит мой голос, когда эта записка теряется где-то под грудой бумаг? Если честно, по-другому.

Поэтому советую вам сделать себе такое же банальное напоминание: положите такую записку и у вашего телефона.

## **Ругайте послание, а не посланника: самый простой способ улучшить качество работы агентов**

Клиффорд может за пятнадцать секунд уговорить ваших детей поступать в Йельский университет. Джуди может заставить замолчать целую комнату страстной защитой своего мнения по вопросу абортов. Фред убедил одиннадцать своих друзей покупать рыболовные блесны торговой марки Shad Lap.

И вот я спрашиваю об этих трех людях у руководителя брокерской компании, партнерами которого они являются.

— Они, должно быть, хорошие агенты?

— Ну, довольно приличные.

— Как вы считаете, их работа достаточно эффективна?

— На самом деле нет. На наш взгляд, она могла бы быть гораздо лучше.

## **В чем же проблема?**

За редким исключением проблема заключается не в продавцах. Как и большинству людей, Клиффорду, Джуди и Фреду легко удастся убедить других в том, во что они действительно верят. Существующая у этой компании проблема с продажами на самом деле является проблемой маркетинга: компании не удалось создать или определить то отличие, которое придает особую убедительность предложению о продаже и дает возможность агентам уверовать в свой товар.

Когда их направляют убеждать очередного покупателя, Клиффорд, Джуди и Фред заведомо оказываются в слабом положении. Их речь кажется расплывчатой, ей не хватает убежденности и уверенности. Не удивительно. Ключом к любой успешной презентации является четкая точка зрения. Если вы верите в нее, вы почти наверняка сумеете успешно убедить в ней остальных.

Есть ли такая четкая точка зрения у ваших агентов? Может быть, у кого-то из них она

имеется. Но если фирма не сумела создать или определить свое отличие и преимущества, которые дает это отличие людям, пользующимся ее услугами, большинство агентов не смогут эффективно представлять ваши услуги перед потребителями по очень простой причине: вы сами не дали им того, на что они могли бы опереться.

Чтобы улучшить работу своих посланцев, улучшите передаваемое ими послание.

## Личное участие

Скажите бизнесмену слово «риск», и он услышит — «деньги». Иногда это соответствует действительности. Но многие разновидности риска, на который люди не решаются, упуская из-за этого значительную выгоду, ничего не стоят. Они касаются не денег, а личного участия.

Возьмем, к примеру, директора высококлассного предприятия сферы услуг. Обслуживание и сама предлагаемая услуга — выше всяких похвал, однако число продаж можно назвать «хорошим», но не более. Почему? Потому что директор отказывается рисковать сам, а именно лично заниматься продажей своего товара. Большая группа потенциальных потребителей приезжает из другого города. Опасаясь рисковать своим достоинством перед незнакомцами, директор «заболевает» как раз в день их визита. В другой раз кто-то упоминает при этом директоре перспективного потребителя из его собственного города. Но директор так и не перезванивает этому потенциальному клиенту.

Гейл Шили дала прекрасную иллюстрацию тому, как много может принести человеку способность рискнуть, в своей книге «Первопроходцы» {Pathfinders}. Шили начала свою работу с исследования личности людей, довольных своей жизнью. Ее интересовало, что же дает этим людям такое ощущение внутренней удовлетворенности. Ей удалось найти не так уж много общих черт, объединяющих «довольных жизнью» людей, и одной из них была следующая: всем этим людям пришлось в своей жизни хоть раз пойти на невероятный риск.

Продажа услуг включает элемент личного риска. Вы можете показаться слишком навязчивым. Вам могут отказать. (Нет, вам будут отказывать.) Кто-то перестанет отвечать на ваши звонки. Вы рискуете уйти с работы расстроенным. Но выгода от таких усилий заставит вас спросить себя: «Почему я не делал этого раньше?»

Пойти на риск не всегда означает рискнуть деньгами. Иногда речь идет именно о личном участии.

Примите личное участие в своем деле. Не бойтесь рисковать.

## Принцип столкновения

В книге Курта Воннегута-младшего «Дай вам бог здоровья, мистер Розуотер» (GodBlessYou, Mr. Rosewater) есть прекрасные советы, полезные для любого специалиста по маркетингу. Мистер Розуотер-старший, осознав тот факт, что у его сына Элиота нет ни мозгов, ни таланта, необходимых для успеха в бизнесе, дал ему лучший из возможных в этом случае советов: «Элиот, однажды большая сумма денег сменит своего владельца. Постарайся оказаться у нее на пути».

Совет мистера Розуотера подсказал мне, что ответить одаренной художнице, работающей в рекламе, которая попросила у меня совета по поводу своей дальнейшей карьеры. Я сказал ей: «Просто будь на виду. Постарайся оказаться на пути новых возможностей. Дай шанс случаю столкнуться с тобой».

Это относится и к любому продавцу услуг. Что бы мы ни говорили о качестве услуги, позиционировании, исследованиях, направленности адресной рассылки — об искусстве и науке маркетинга, многое в том, суждено ли вашему бизнесу развиваться, зависит от того, с кем рядом вы окажетесь однажды во время полета в Нью-Йорк.

Люди не желают тратить целые дни на принятие решений. У них мало времени, а книги, подобные «Загнанному американцу» (Overworked American) Джульетт Шор, утверждают, что с каждым годом времени у них остается все меньше. Поэтому случается так, что люди встречают вас, вы им нравитесь, и вскоре после этого они вас нанимают. Делают же некоторые из нас предложения после первого свидания. Многие бизнесмены принимают решения еще стремительнее.

Будьте на виду. Все равно где. Дайте шанс случаю столкнуться с вами.

Вы описываете проблему своего предприятия группе сотрудников. Финансовый руководитель говорит, что вся проблема в отсутствии средств. Менеджер по персоналу утверждает, что основная проблема в людях. Отдел исследований жалуется на недостаток информации. А отдел маркетинга говорит, что никакой проблемы нет вовсе, надо только удвоить бюджет, отводимый на маркетинг услуги.

Но усиление и улучшение маркетинга не является ответом на любой вопрос. Как бы ни был хорош их маркетинг, компания McDonald's, например, скорее всего давно стала бы банкротом, не имей она блестящей стратегии в области недвижимости. Эта стратегия сегодня приносит большую часть доходов и 8,8 миллиарда долларов нетто-капитала McDonald's. Несмотря на блестящие рекламные кампании, сделавшие их торговую марку практически синонимом «доставки за одну ночь», Federal Express никогда не добилась бы таких успехов без искусного маневрирования и лоббирования компании, проводимого Фредом Смитом в Вашингтоне. А без мастерского владения систематикой и логистикой подобные рекламные кампании могли погубить, а не прославить Federal Express. Миллионы людей, привлеченные рекламными объявлениями, обнаружили бы, что эта услуга абсолютно не соответствует заявленному качеству. Они рассказали бы об этом своим друзьям, и репутация компании была бы безвозвратно погублена.

Чтобы добиться впечатляющих успехов на рынке услуг, вам нужно, чтобы все составляющие были на месте. Маркетинг — это только одна из таких составляющих. Но очень весомая. Возьмем для примера American Express: в 1972 году весь отдел маркетинга American Express легко поместился бы под навесом автобусной остановки — всего 15 человек с годовым бюджетом в 4 миллиона долларов. Сегодня всех сотрудников этого отдела даже трудно сосчитать, а бюджет, отводимый только на рекламу, превосходит 210 миллионов долларов.

И эти деньги были потрачены с толком. Организованные рекламным агентством Ogilvy and Mather кампании «Мы с вами знакомы?» и «Не выходите из дома, не взяв ее с собой» с блеском донесли до потребителя специализацию, позицию и статус American Express и подняли компанию на такие высоты успеха, до которых ей никогда бы не удалось добраться только за счет обычного торгового роста.

Довольно большой раздел в этой книге отведен важности торговых марок. Еще пять лет тому назад в ней не было бы даже упоминания о торговых марках, потому что в то время я находился под сильным впечатлением от слухов об их упадке. Однако с тех пор я имел возможность наблюдать, как десятки компаний сферы услуг побеждали своих конкурентов, предоставлявших гораздо более качественные услуги, без всяких, казалось бы, на то причин, кроме одной — известности своей торговой марки.

Сегодня много говорят о «качестве обслуживания». Но большая часть этого качества остается попросту (вот опять это слово) невидимой для клиента. А с точки зрения маркетинга, чья цель состоит в привлечении и сохранении клиентов, услуга представляет собой только то, чем она является в восприятии потенциального потребителя. Поэтому «улучшайте реальность»: добивайтесь возрастания качества своей услуги, но никогда не забывайте, что это качество должно быть таким, чтобы клиенты и потенциальные потребители могли увидеть его.

Если мы, например, являемся клиентами какого-либо отеля, мы, разумеется, видим, что в нашем номере проводится качественная уборка. Но это впечатление не задерживается в нашей памяти, потому что в номере и вправду нет ни единого пятнышка, и нам кажется, что это оттого,

что (как прекрасно выразил это Теодор Левит) каждый предмет до нашего приезда был завернут в бумагу, а сиденье туалета хранилось в стерильной упаковке. Мы не видим качества уборки, мы видим только его признаки, которые говорят нам о чистоте комнаты. Нас привлекает не качество этой услуги, а искусство, с которым гостиница предлагает это качество покупателю.

Выбирая предприятие, оказывающее необходимые нам услуги, мы зачастую руководствуемся дикими и абсолютно произвольными критериями. Ничего похожего на логику и поиск разумного соотношения цены и выгоды. Это означает, что вы не можете надеяться захватить рынок только за счет создания объективно превосходящей по качеству услуги с более выгодной для потребителя ценой. Успех American Express доказывает, что дело обстоит совсем иначе.

Услуги предоставляются людьми и ориентированы на людей. Их успех во многом зависит от человеческих взаимоотношений. А люди есть люди — обескураживающие, непредсказуемые, каждый со своим характером, часто нелогичные, а время от времени просто сходящие с ума. Но в их поведении можно заметить определенные закономерности. Чем больше таких закономерностей вам удастся уловить и чем лучше вы научитесь понимать людей, тем большего успеха вам удастся достигнуть. И эта книга была написана с надеждой именно на такой результат.

## **Рекомендуемая литература для тех, кто занимается маркетингом услуг**

Поскольку основные маркетинговые сражения разыгрываются не на рынке как таковом, а в сознании потенциальных потребителей, для того, чтобы понять, как выгоднее продавать свой товар и стимулировать его сбыт, весьма полезно иметь представление о том, как люди мыслят и принимают решения.

Вы можете увидеть, что я делал определенный акцент на этом на протяжении всей книги. Интерес к мыслительному процессу возник у меня после того, как я имел возможность наблюдать непростой процесс планирования маркетинга в двух различных компаниях. То, что я увидел, убедило меня, что «совместные усилия» — это миф: два ума, возможно, и лучше, чем один, но двенадцать — заведомо хуже.

После этого я обратился к книге Питера Сенге «Пятая дисциплина» (Peter Senge, *TheFifthDiscipline*), чтобы лучше понять законы системного мышления. Я рекомендую и вам прочитать эту книгу, хотя она и довольно тяжела для восприятия. Я также рекомендую книгу Ицхака Адизеса «Жизненные циклы корпораций» (Ichak Adize, *CorporateLifeCycles*). Она поможет вам понять, какие мыслительные тенденции преобладают в сознании людей на разных этапах существования компании.

Существуют тысячи книг о сознании и памяти человека, но даже высокие результаты на выпускном экзамене по психологии не дают мне достаточных прав на то, чтобы сделать квалифицированный выбор. Мне лично помогли книги «Ловушки принятых решений» Дж. Эдварда Руссо и Пола Дж. Х. Шумейкера (J. Edward Russo and J. H. Shoemaker, *DecisionTraps*), «Влияние» Роберта Чиадини (Robert Cialdiny, *Influence*) и «Как мы узнаем, что все не так» Томаса Гиловича (Thomas Gilovich, *HowWeKnow,WhatIsn'tSo*). Ни одна из этих книг не требует докторской степени по психологии, чтобы понять ее, и все три лишней раз напомнили мне, что во многих жизненных ситуациях «логика ну совершенно ни при чем».

Мне пришлось много лет работать вместе с художниками над созданием рекламных объявлений, доверяясь лишь своей интуиции. Тогда нам казалось, что и в отношении людей интуиции вполне достаточно, но это не так. К тому же мы склонны придавать слову «интуиция» неправильное значение. Мы подразумеваем, что интуиция — это инстинктивное или даже экстрасенсорное знание. Но мои интуитивные догадки, например о виновности О. Дж. Симпсона, основываются на впечатлениях о людях, ранее признанных виновными в избиении своих жен,

мнении о том, насколько можно доверять судебным доказательствам, и впечатлении от самого подсудимого. Иными словами, они включают довольно большой объем информации. Моя интуиция, как и интуиция любого другого человека, основывается на информации и опыте, на предварительных данных. Соответственно, наша интуиция работает тем лучше, чем больше полезной информации будем мы иметь о других людях, включая знания о том, каким образом они мыслят и принимают решения.

В книжном магазине, причем не в отделе психологии, можно найти несколько книг, касающихся отдельных требований, предъявляемых к маркетингу услуг. Джен Карлзон представляет «Моменты истины» (Jan Carlzon, Moments of Truth), идея которых близка к затронутому мной вопросу о «точках контакта». «Грани услуг» Рональда Земке (Ronald Zemke, The Service Edge) приводят сотни примеров замечательных компаний сферы услуг и рекомендуют читателю обратить особое внимание на опросы и выслушивание мнений потребителей. Книги Тома Петерса (Tom Peters) также изобилуют примерами и оказали огромное влияние на представление многих людей относительно сферы услуг. Например, кто-то решает, что нужно быть «ближе к покупателю», и эти три слова, звучащие у него в мозгу, принадлежат Тому Петерсу.

Книги Реджиса Маккены «Прикосновение Реджиса» (Regis McKenna, The Regis Touch) и Пола Хоукена «Рост предприятия» (Paul Hawken, Growing a Business) содержат очень полезные дискуссии, касающиеся важности взаимоотношений для успешного маркетинга.

Однако в отделе, посвященном именно маркетингу в сфере услуг, полки будут почти пустыми. Вы найдете на них разве что книги, называющиеся «Как провести маркетинг вашей услуги», большинство из которых представляют собой пособия для консультантов-одиночек и частных предпринимателей и содержат советы «печатать информацию о своей фирме в журналах, устраивать презентации, вступить в местную торговую палату». Все это, безусловно, полезные советы, однако людям, для которых эта информация окажется новой и нужной, возможно, вообще не следовало бы открывать свое дело.

Скорее всего, наиболее известным и широко распространенным пособием по маркетингу услуг является «Проведение маркетинга услуг» Леонарда Берри и А. Парасурамана (Leonard Berry and A. Parasuraman, Marketing Services). Сила этой книги заключается в ее первой части, которая утверждает, что особое внимание в маркетинге услуг должно уделяться самой услуге, что соответствует действительности.

В области рекламы и связей с общественностью я рекомендую «Элементы стиля» Странка и Уайта (Strunk and White, Elements of Style) и книгу Уильяма Зинссера «Как правильно писать» (William Zinsser, On Writing Well). Я также хотел бы порекомендовать вам книгу Дэвида Огилви «Откровения рекламного агента» (David Ogilvy, Confessions of an Advertising Man), которая настолько интересна, что тридцать пять лет тому назад моя мать прочитала ее просто ради удовольствия.

Но ни одна из рекомендованных мною книг не поможет вам придумать название, столь же оригинальное, как у NameLab, девизы, столь же эффективные, как «Мы — второй номер, поэтому нам важнее вам угодить», или рыночные концепции, столь же гениальные, как свободно обращающиеся депозитные сертификаты. Я свято верю в то, что самым ценным качеством для успешного маркетинга является воображение, возможно потому, что воображение встречается довольно редко и ему, скорее всего, невозможно научиться.

В отношении позиционирования бесспорная классика — «Позиционирование» Райса и Траута (Ries and Trout, Positioning). Единственным незначительным недостатком этой книги (ни одна книга не может охватить сразу все) является тот факт, что, подчеркивая важность законов человеческого мышления, авторы в то же время игнорируют обширные исследования, касающиеся влияния свежести и яркости получаемой информации на человеческое восприятие. Райс и Траут утверждают, что позиционирование не очень зависит от используемых образов и

слов. Складывается впечатление, что они считают, что грамотное позиционирующее определение может сразу же быть использовано в качестве заголовка статьи или темы рекламного объявления. Циники могут заметить, что Райе и Траут склонны недооценивать важность слов и образов и творческого начала вообще, потому что творческая составляющая является слабым местом в деятельности их рекламного агентства. Может быть, это и так. Но, памятуя о вышесказанном, я все же советую вам прочитать их книгу. Очень хорошую книгу, смею заметить.

По вопросу подготовки презентаций я рекомендую книгу Боба Бойлана «Что Вы хотите сказать?» (Bob Boylan, What's Your Point?) и все, что вам удастся найти из Рона Хоффа (Ron Hoff). Но в первую очередь я советую вам посетить презентацию, проводимую моим бывшим начальником Диком Вильсоном. Некоторые вещи невозможно объяснить, их можно только увидеть. К разряду таких вещей относится и презентация Дика Вильсона.

Свою главную рекомендацию по маркетингу вообще и маркетингу услуг, в частности, я оставил напоследок: Теодор Левитт, «Маркетинг и воображение» (Theodore Levitt, The Marketing Imagination), особенно главы пятая и шестая. Книга Левитта оказала огромное влияние на то, что я изложил в разделах, посвященных отрицательному балансу взаимоотношений и важности видимых символов вашей услуги.

Конечно же, главным условием успеха является опыт, но прочтение книг о чужом опыте занимает достойное второе место. Опасность обучения только на собственном опыте заключается в том, что слишком часто мы делаем выводы на основании недостаточной информации — слишком общие выводы из слишком частных причин. Мы также склонны приписывать успех нашей компании всей предшествующей этому успеху работе — обычная ошибка «Post hoc ergo propter hoc» (раз это случилось после определенного события, значит является его следствием). И поэтому мы продолжаем повторять действия, которые причиняют вред нашему делу.

В «Ловушках принятых решений» Руссо и Шумейкер рассказывают забавную историю о человеке, который объясняет, как он выиграл в лотерею. Этот человек выбрал номер, оканчивающийся на 48. Он сказал, что был абсолютно уверен, что выигрышный номер будет заканчиваться на 48, потому что в течение семи дней перед покупкой билета он просыпался, думая о цифре «семь». «А семь раз по семь будет сорок восемь, — сказал он. — Поэтому, естественно, я выбрал 48!»

Все люди время от времени поступают так же, как этот человек. Мы обманываем сами себя. Мы связываем свои успехи и неудачи с причинами, которые не оказали на результат почти никакого влияния. В маркетинге, например, мы часто считаем, что выбранная нами тактика неудачна, просто потому, что она не дала ожидаемого результата. Годы спустя мы с удивлением обнаруживаем, что эта тактика подействовала, просто она действовала медленно и круглыми путями.

Поэтому мой совет любому, кто занимается маркетингом в условиях новой экономики: научитесь всему, чему только можно, на основании своего опыта и опыта других людей. А эти книги помогут вам в этом.

## **Мои благодарности**

«Написание книги похоже на рождение ребенка, — пишет Джеймс Саймон Кунен в предисловии к своей книге „Земляничное заявление“, — и тот, и другой процесс приносят в мир что-то новое, и с обоими не оберешься хлопот». Написание этой книги на самом деле оказалось подобно рождению ребенка, но куда приятнее, чем описал это Кунен: как и мои дети, эта книга кажется мне чудом.

Поэтому я благодарю моего друга Клиффа Грина, который, не ведая того, стал «виновником» написанию этой книги, уговорив меня выступить перед комиссией по стратегическому планированию компании Temple Israel в Миннеаполисе;

мою подругу Сью Кролик, которая случайно перевернула страницу, на которой я написал ей длинную записку, обнаружила на обратной стороне бумаги текст речи, произнесенной в Temple Israel (я сэкономил бумагу, используя обе стороны), и настояла на том, что это должно быть опубликовано;

редактора Джея Новака, который, после умелого редактирования ее Эллисон Кэмпбелл, напечатал мою речь и последующие статьи в своем журнале;

литературного агента Эрика Врумана, который однажды вечером наткнулся на статью в журнале Джея, решил, что это может стать началом хорошей книги, и позвонил мне с предложением «скомпилировать это все воедино».

Моя книга не смогла бы появиться без Эрика и его разнообразных талантов;

издателя Мела Паркера из Warner Books, который согласился с тем, что из показанной ему статьи можно сделать книгу, и приложил все усилия к тому, чтобы это произошло;

Джонатона Лазира, Сару Нельсон Хантер, Сьюзи Монкур и Дениса Кэсса из агентства Lazear Agency, которые оказали мне высококлассные услуги;

ангелов-хранителей из Warner Books: Шэрон Красни, чья теплая улыбка позволяла мне чувствовать себя как дома в их офисе высоко над Авеню-Америк, а также Джимми Франко и Джефффри Тайса, которые повсюду рассказывали о моей книге;

моих замечательных учителей: Хэрриет Эвенсон, Эррола Дюка, Джеймса Робинсона, Рона Ребхольца, Дэвида Кеннеди, Уильяма Клебша, Дэвида Поттера, Гордона Райта, Роберта Хорна и Пола Робинсона. Я надеюсь, что моим детям повезет не меньше;

других моих великих учителей: Джона Макфи, Питера Дракера, Уильяма Зинссера, Э. Б. Уайта, Теодора Левитта, Джона Тиллмана, Курта Воннегута-младшего, Джефффри Мура, Питера Сенге и Теодора Гейселя, которые научили меня писать и изменили мои взгляды на жизнь;

сотрудников Стенфордского университета начала 1970-х годов (особенно его великодушной приемной комиссии), которые изменили мою жизнь;

моих друзей: Уэйна и Мэри Данкерт, Элефтериса и Джейн Папагеоргиу, Рэнди Вика, Пэгги и Карла Вебер, Стива Каплана, Тома Купера, Гэри и Крис Коэн, Грэгга и Трей-си Кунц, Ники Кумаса, Карла Ларсона, Кэти Мэдисон, Джойс Эгню, Кэти Барретт, Стива Шелхаммера и Кэти Филлипс, которые поддерживали меня и доставляли мне радость;

мою вторую семью: Джуди и Джоэла Уэтхолл, Барбару Вильсон и Джона Лэммерса, Боба Вильсона, Хелен Вильсон и Джейн Хэннан, потому что тому, кто с удовольствием проводит время со своими родственниками со стороны жены, действительно повезло;

мою семью: мать Эллис, сестру Бекки и ее мужа Джима Пауэлла, а также брата Дэвида Мейси-Бекуита и его жену Синди, которые кричали «ура!», смеялись, любили меня, проявляли терпение и в придачу готовили еду, от которой зарыдал бы сам Джеймс Беард;

моих героев: Клайва Дэвиса, почтенного Джеймса М. Бернса и д-ра Гарри Бекуита-младшего;

моих замечательных Гарри, Уилла, Коула и Купера

и мою жену Сюзан. Книгу писал я, но все самое трудное выпало на ее долю: ей приходилось давать мне советы, успокаивать и поддерживать меня на этом пути. В своей жизни мне посчастливилось встретить четыре прекрасных образца для подражания, на мою долю выпало немало счастливых мгновений. Сюзан относится к первым и была виновницей немалой части вторых, и я бесконечно благодарен и ей, и судьбе.