

У ТОП-10 БЕСТСЕЛЕРІВ ЗА ВЕРСІЄЮ *BUSINESSWEEK*

ПРОДАНО 600 000 ПРИМІРНИКІВ

ПЕРЕКЛАДЕНО 17 МОВАМИ

ГАРРІ БЕКВІТ — ЗАСНОВНИК КОМПАНІЇ *BECKWITH ADVERTISING AND MARKETING*, ПРАЦЮВАВ ІЗ ЧОТИРМА ЗІ СТА НАЙЕФЕКТИВНІШИХ АМЕРИКАНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПОСЛУГ ТА З ДЕВ'ЯТЬМА ФІРМАМИ, ЩО ВХОДЯТЬ ДО РЕЙТИНГУ П'ЯТИСОТ НАЙБІЛЬШ УСПІШНИХ КОМПАНІЙ ЗА ВЕРСІЄЮ ЖУРНАЛУ *FORTUNE*. ВОЛОДАР ПРЕМІЇ *EFFIE* АМЕРИКАНСЬКОЇ АСОЦІАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ТА КОЛИШНІЙ ТВОРЧИЙ КЕРІВНИК ОДНОГО З НАЙШАНОВАНИШИХ РЕКЛАМНИХ АГЕНТСТВ АМЕРИКИ.



ЦЯ КНИЖКА — РЕЗУЛЬТАТ ДВАДЦЯТИП'ЯТИРІЧНОГО ДОСВІДУ РОБОТИ БЕКВІТА З НАЙВПЛИВОВІШИМИ ТА НАЙУСПІШНІШИМИ БІЗНЕСМЕНАМИ СВІТУ, ЯКІ ПРОДАЮТЬ... ПОВІТРЯ. САМЕ ТАК. ЦЕЙ ПОСІБНИК — ЗБІРКА ЕФЕКТИВНИХ ПОРАД У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ. НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКИХ КОМПАНІЙ *FEDERAL EXPRESS*, *CITICORP* ТА ЧИСЛЕННИХ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ АВТОР ДЕМОНСТРУЄ РІЗНОМАНІТНІ МЕТОДИКИ І СТРАТЕГІЇ УСПІШНОГО ПРОДАЖУ «НЕВИДИМОГО» ТОВАРУ. АВТОР УКАЗУЄ НА ТЕ, ЩО САМЕ ВАРТО ПОЛІПШИТИ В ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ, РОЗКРИВАЄ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ, РАДИТЬ, ЯК ВИГІДНО ПОЗИЦІОНУВАТИ ПОСЛУГИ ТА РОЗУМІТИ КЛІЄНТА. ЦІКАВИЙ І ЛАКОНІЧНИЙ ПОСІБНИК, ЩО МІСТИТЬ СОТНІ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ...

НЕБАНАЛЬНИЙ ПОГЛЯД НА УНІКАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ ТА ЙОГО ПЕРСПЕКТИВИ. ПІСЛЯ ПРОЧИТАННЯ ЦЬОЇ КНИЖКИ ВИ ЗМОЖЕТЕ ПРИВАБИТИ ЩЕ БІЛЬШЕ ПОТЕНЦІЙНИХ КЛІЄНТІВ ТА НЕ РОЗГУБИТИ ПОСТІЙНИХ.

AMAZON.COM REVIEW

WWW.BOOKCLUB.UA

ISBN 978-617-12-4775-8



9 786171 247758

kmbs

Національна  
Бізнес Школа

Інтелектуальний  
партнер

ГАРРІ БЕКВІТ

ПРОДАЮЧИ НЕВИДИМЕ

# ГАРРІ БЕКВІТ

## ПРОДАЮЧИ НЕВИДИМЕ

### КЕРІВНИЦТВО З СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ

BUSINESS  
MUST  
READ

# ГАРРІ БЕКВІТ

ПРОДАЮЧИ  
НЕВИДИМЕ .

КЕРІВНИЦТВО  
З СУЧАСНОГО  
МАРКЕТИНГУ  
ПОСЛУГ

УДК 821.111(73)  
Б42

Жодну з частин цього видання  
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі  
без письмового дозволу видавництва

This edition published by arrangement with Grand Central  
Publishing, New York, USA. All rights reserved.

Перекладено за виданням:  
Beckwith H. Selling the Invisible : A Field Guide to  
Modern Marketing / Harry Beckwith. — New York :  
Business Plus, 2012. — 272 p.

Переклад з англійської *Сергія Івахненкова*

Дизайнер обкладинки *Аліна Ачкасова*

---

Популярне видання

**БЕКВІТ Гаррі**  
**Продаючи невидиме**  
**Керівництво з сучасного маркетингу послуг**

Керівник проекту *К. В. Новак*  
Відповідальний за випуск *Н. О. Міщенко*  
Редактор *С. О. Вербич*  
Художній редактор *Ю. О. Дзекунова*  
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*  
Коректор *А. В. Таланова*

Підписано до друку 23.03.2018. Формат 84x108/32. Друк офсетний.  
Гарнітура «Newton». Ум. друк. арк. 10,08. Наклад 4000 пр. Зам. №

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»  
Св. № ДК65 від 26.05.2000  
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а  
E-mail: [cop@bookclub.ua](mailto:cop@bookclub.ua)

Віддруковано з готових діапозитивів на ПП «ЮНІСОФТ»  
Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009 р. [www.unisoft.ua](http://www.unisoft.ua)  
61036, м. Харків, вул. Морозова, 13Б

**UNISOFT**

---

ISBN 978-617-12-4775-8  
ISBN 978-0-446-67231-3 (англ.)

© Harry Beckwith, 1997  
© Hemigo Ltd, видання українською мовою, 2018  
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад та художнє оформлення, 2018

*Сьюзан і нашим дітям*

## ЗМІСТ

Передмова .....	5
Початок .....	12
Опитування і дослідження: навіть найкращі друзі вам не скажуть .....	27
Маркетинг — це не підрозділ.....	34
Планування: вісімнадцять помилок.....	49
Якорі, «бородавки» та «American Express»: як думають потенційні клієнти.....	70
Що більше ви кажете, то менше люди чують: позиціонування та фокусування.....	82
Потворні кошенята, мокасини та ювелірні вироби за завищеною ціною: ціноутворення.....	102
Використовуйте аббревіатури в монограмах, а не в назві вашої компанії: вибір назви та брендинг .....	110
Як заощадити 500 тисяч доларів: комунікування та продажі .....	128
Утримання того, що ви маєте: як плекати та зберігати клієнтів .....	164
Швидка допомога.....	175
Підсумки.....	182
Подяки.....	189

## ПЕРЕДМОВА

Ви не можете їх бачити, як же ви їх продаєте?

Це — основна проблема з послугами.

Я вперше зрозумів це чотирнадцять років тому, коли склав своє перше рекламне оголошення про послугу. Це не був продукт. Так що я не міг показати, що сервіс мчить серпантинами скелястого узбережжя Центральної Каліфорнії, прикрашає фігуру Сінді Кроуфорд або поданий до столу в гарному порцеляновому посуді. Я не міг показати, як послуги щось роблять, тому що послуги невидимі; послуги — це лише обіцянки, що хтось зробить щось.

Як ви продаєте *це*?

Я роками намагався знайти відповідь на це питання. Я також двадцять два роки надавав послуги та працював із послугами, зокрема із чотирма найкращими компаніями Америки у сфері послуг. Результатом є ця книжка.

Книжка починається з основної проблеми маркетингу послуг — якості. Далі описано, як визначати, що саме повинно бути покращене; наведено приклади методик, які реально працюють; розкрито основи маркетингу послуг: визначення того, який бізнес ви *справді* ведете і що саме люди *справді* купують, як позиціонувати вашу послугу, як розуміти клієнта та його поведінку.

## Вступ

Переглядаючи каталог кейсів із маркетингу в Гарвардській бізнес-школі, я виявив, що лише один із чотирьох присвячений послугам.

За два тижні по тому я бачу рейтинг найбільших компаній «Fortune 500», до якого вперше були включені компанії зі сфери послуг. І таких компаній там виявилось шістьдесят відсотків. Але навіть цей показник є заниженим, оскільки багато виробничих компаній зі списку «Fortune 500», якщо подивитися уважніше, є чимось іншим. Наприклад, компанія «General Electric» — індустріальний гігант — насправді отримує 40 відсотків своїх доходів від продажу послуг. Компанія «Nike», яку вважають виробником кросівок, насправді не виробляє взуття. Вона лише створює дизайн, здійснює маркетинг та продає. «Nike» є насамперед компанією сфери послуг.

Майже троє з чотирьох американців працюють у компаніях сфери послуг. До 2005 року їх буде вісім із десяти. Але каталог Гарвардської бізнес-школи свідчить про щось інше...

Якщо коротко, то Америка — це економіка сфери послуг із моделлю маркетингу для продуктів. Але послуги — це не продукти, а маркетинг у сфері послуг — не продуктивий маркетинг.

До продукту можна доторкнутися. Ви можете його бачити і мацати. Послуга, навпаки, не матеріальна. Якщо ви йдете в перукарню, то не можете побачити свою зачіску чи доторкнутися до неї перед тим, як її купити. Ви її замовляєте. Лише після цього отримуєте.

Ви також можете використовувати інші органи чуттів для того, щоб оцінити більшість продуктів, наприклад новий автомобіль.

Ви можете помилуватися автомобілем із різних кутів, долонями відчутти гладку поверхню кузова, а спиною — комфорт шкіряних сидінь; можете почути впевнений гуркіт двигуна, тихенький шурхіт електроприводу вікон і той особливий звук, коли зачиняються дверцята — для більшості людей це є останнім аргументом. Ви також купуєте вашим носом, спокушені запахом нового автомобіля — про що виробники, звісно, поінформовані та свідомо використовують (хоча й відверто не говорять про це).

Однак ви не можете багато відчутти щодо послуги. Ви не можете почути шелест складання податкової декларації, відчутти запах хорошого адвоката, що спеціалізується на розлученнях, або спробувати на смак хімчистку, щоб побачити, чи вона вам підходить. Здебільшого ви купуєте послугу наосліп, не уявляючи, яка вона на дотик, відчуття, запах чи вигляд.

Небагато послуг мають наперед установлені чіткі ціни. Ви цікавитесь умовами послуг щодо ремонту вашої кухні, перегляду пенсійного плану вашої фірми чи замовлення їжі для вашого ювілею. У цю мить ви не знаєте суми витрат і нервуєте з приводу того, якою вона може бути. Представник надавача послуг обіцяє «розрахувати попередню вартість». У цей момент ви не впевнені, що зможете або захочете сплатити визначену суму.

Зрештою ви почуваетесь ще більш непевно.

Ви зазвичай знаєте, коли в тому чи іншому продукті щось не так. Програвач перестає грати, зчеплення не вмикається, молоко не смакує. Зрозуміти, що послуга є неякісною, — набагато важче. Чи була хорошою порада вашого консультанта щодо інвестування пенсійних коштів, чи добре пофарбував маляр ваш будинок — тобто чи отримали ви те, про що домовлялися? Хтозна?

Оскільки більшість проблем із продуктами очевидна, то продукти зазвичай мають гарантію. Переважна більшість послуг просто не може її мати. Отже, єдиним способом відшкодування є або неприємні перемовини, або ще більш неприємні судові розгляди.



Таким чином, ви купуєте послугу без жодних гарантійних зобов'язань та з іще більшим ступенем невизначеності, ніж у разі придбання продукту.

Виробники виготовляють продукти, використовуючи добре перевірені та контрольовані процеси, які забезпечують постійну якість. Компанії сфери послуг постачають свій «продукт», скориставшись певною послідовністю дій, які нечасто можна формалізувати в надійний процес. Жоден геній ще не розробив, наприклад, процес створення незмінно гарної друкованої реклами.

До того ж дуже важко керувати такими обмеженими «процесами», за допомогою яких надають більшість послуг. Знову наведемо приклад із рекламою. Представник рекламного агентства приходить подивитися на фотосесію, але після неї випиває в барі готелю чотири склянки бананового коктейлю з ромом і намагається заманити жінку-клієнта до свого номера. Клієнтка розриває стосунки з агентством наступного ж дня.

Який процес міг би запобігти цьому провалу під час надання послуги?

Отже, порівняно з продуктами, послуги є незакріпленими гарматами на палубі корабля, здатними повертатися в різні боки й розривати корабель щомиті. Бідолашний капітан рідко усвідомлює, що ситуація під контролем, а нещасний потенційний клієнт часто почувається так само стурбованим.

Продукти, які ми купуємо, виготовлені далеко від нас людьми, яких ми ніколи не зустрічали. Отже, ми нечасто сприймаємо проблеми з продуктами близько до серця. Навпаки, послуги, які ми використовуємо, звичайно надають люди, з якими ми зустрічалися або принаймні спілкувалися. І коли ця людина не робить того, що обіцяла, ми часто сприймаємо це як особисту образу. Ми питаємо: «Як ти могла таке [мені] зробити?» А той (та), хто надає послугу, пояснює, благає, сперечається і погоджується — усе одночасно.

Таким чином, як продавець послуг — лікар або архітектор, брокер або маляр, хімчистка або аудиторська фірма — ви стикаєтеся з потенційними клієнтами, що чутливі до будь-якої помилки, яку ви можете зробити. Ось із чого повинен починатися ваш маркетинг: із чіткого розуміння стурбованості конкретної людини чи установи, яка надає вам послуги.

Навіть якщо ви не вважаєте себе продавцем послуг, — наприклад, якщо ваш бізнес — кардіостимулятори, автомобілі або програмне забезпечення, — ця книжка буде цікавою і для вас. Оскільки, найімовірніше, ви *насправді* є продавцем послуг або маєте ним бути. Якщо ви виготовляєте кардіостимулятори, то знаєте, що кожного разу, коли певний продавець вирішує перейти від вас до конкурента, що також виготовляє кардіостимулятори, лікарі, з якими він контактує, роблять це разом із ним. Більшість лікарів не купує кардіостимулятори; вони купують послуги цього експерта — продавця кардіостимуляторів, який може зайти в операційну й проконсультувати їх щодо пристрою, процедури та програмування. Покупці кардіостимуляторів купують послугу.

Так само багато людей, які купують автомобілі «Saturn», насправді купують нематеріальні послуги, які пропонує компанія «Saturn»: прозорі ціни та ретельне технічне й інше обслуговування. Автомобіль лише втримує фірму «Saturn» у бізнесі; продають тільки послуги. Водії «Saturn» купують сервіс.

Якщо ви продаєте програмне забезпечення, то знаєте, що вашим основним продуктом є програмне забезпечення, але критичною частиною вашого продукту є всілякі доповнення: документація, безкоштовна телефонна лінія для користувачів, друковані матеріали, оновлення, підтримка та інші послуги. Ваші користувачі купують послугу.

Кардіостимулятори, автомобілі «Saturn» і програмне забезпечення нагадують нам, що ми живемо в епоху споживчих якостей. Нові технології дають змогу виробникам

копіювати продукти з неймовірною швидкістю. Особливості конкретного продукту, які історично є центром продуктового маркетингу, існують лише протягом нетривалого часу, а потенційний покупець узагалі може про них не знати. Маючи справу з продуктами конкурентів, що є такими ж, як і їхні власні, сьгоднішні «продуктові» маркетологи зазвичай мають два шляхи: зменшувати витрати або додавати вартість.

А чим майже завжди є оця додана вартість? Послугами. Наочним прикладом є нещодавнє виведення на ринок компанією «Levi's» джинсів «Індивідуальна пара». Послугу надають так: продавець вимірює розміри жінки-клієнта, потім передає результати через Інтернет розкрійникам, швачкам та мийникам, які виготовляють джинси, що відправляють за допомогою «Federal Express» покупцеві. Старі джинси «Levi's» попередньої економіки були продуктами, а нові джинси «Levi's» є послугою. Майже всі, хто прогнозує майбутнє, стверджують, що індивідуальні, персоналізовані продукти, такі як джинси «Індивідуальна пара», стануть іще поширенішими. Таким чином, дедалі більше продуктів стануть послугами.

Саме тому маркетологи такої нової економіки повинні міркувати як маркетологи послуг.

Ця книжка призначена для *всіх* маркетологів послуг: 80 відсотків, які не виготовляють продукцію, 20 відсотків, хто це робить.

У книжці наголошено на тому, що чимраз більша кількість успішних компаній думає про маркетинг — від планування до публічних презентацій. Ці нові маркетологи зосереджують більше уваги на стосунках і менше — на особливих рисах і вигодах; вони фокусуються більше на реальності — «кращій реальності», — одночасно визнаючи потужний вплив сприйняття; дізнаються більше про позірно ірраціональні способи людського мислення та поведінки; визнають величезний вплив дрібних речей; усвідомлюють майже цілковиту неможливість бути почутими

та щораз більшу складність бути зрозумілими в нашому надмірно переповненому інформацією суспільстві. Можливо, краще ніж будь-що інше, ці маркетологи розуміють, що в нашому світі, який постійно ускладнюється, ніщо не працює більш потужно, ніж простота.

Новий маркетинг — це більше, ніж спосіб дій, це спосіб мислення. Він починається з розуміння особливостей послуг — їхньої невидимості та нематеріальності, а також унікальної природи потенційних замовників і користувачів — їхнього страху, обмеженого часу, їхніх іноді нелогічних способів ухвалення рішень та найважливіших мотивів і потреб.

Ось чому ця книжка — це не книжка з рецептами щодо того, як робити, хоча вона містить багато конкретних пропозицій. Навпаки, це книжка про те, як мислити. Якщо ви мислите, як нові маркетологи, — якщо думаєте ширше і глибше про послуги та їхніх потенційних замовників, — то знайдете десятки кращих способів розширення свого бізнесу.

Отже, почнімо.

# ПОЧАТОК

## НАЙБІЛЬШЕ НЕПОРОЗУМІННЯ ЩОДО МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ

У тесті на вільні асоціації більшість людей, зокрема з бізнесу, ставитиме знак рівності між словом «маркетинг» і продажем та рекламою, тобто збутом товарів.

У такому поширеному значенні маркетинг означає, що ви використовуєте те, що у вас є, і вкладаєте це в горлянки покупців. «Ми потребуємо кращого маркетингу» незмінно означає: «Нам потрібно стати більш помітними» — з рекламою, паблісити та, можливо, із поштовими розсиленнями прямого маркетингу.

На жаль, така спрямованість на те, що відбувається *назовні*, відвертає увагу компанії і від того, що відбувається *всередині*, і від першого правила маркетингу послуг: *ядром маркетингу послуг є, власне, сама послуга*.

Я не стверджую, що, коли ви запропонуєте кращу, ніж в інших, послугу, весь світ штовхатиметься біля ваших дверей. Багато «кращих послуг» незатребувані через слабкий маркетинг. Я також не маю на увазі, що достатньо стати більш помітним. Упізнаваність та привертання уваги людей до неякісного обслуговування — це найкраща стратегія вбивства компанії, що надає послуги.

Я кажу *от що*: перший принцип маркетингу послуг — це перший принцип комп'ютерного маркетингу Гая Кавасаки: *Отримайте крашу, ніж є насправді, реальність.*

«Краща реальність» вашої послуги зробить маркетинг дешевшим й ефективнішим. Насправді деякі компанії поліпшили свою «реальність» настільки сильно, що можуть майже не думати про потребу внести впізнаваність у свої маркетингові плани.

*Першим кроком у маркетингу послуг є ваша послуга.*

## СВІТ В ОЧІКУВАННІ

Протягом багатьох років ми чуємо, що живемо в байдужому, недружньому всесвіті.

Що змушує нас так думати?

Це не наша родина, друзі або сусіди; ця думка виникає, коли ми стикаємося з послугами.

Вона з'являється, коли ми телефонуємо, наприклад, до громадської телевізійної станції в Нью-Йорку, яка змушує нас чекати на лінії впродовж шести хвилин, а потім автовідповідач пропонує зателефонувати пізніше, оскільки всі лінії зайняті. Ми також починаємо так думати, коли компанія, що випускає кредитні картки, надсилає нам нову картку для заміни старої із запізненням у три місяці. Цю думку також навіює друкарня в Міннеаполісі, яка обіцяє надати попередній розрахунок до полудня четверга й не телефонує до наступного понеділка (мій особистий досвід лише за останні три тижні).

Вілл Беквіт (у віці десяти років) висловлюється з цього приводу дуже влучно: «*Надто часто послуги — це “відстій”*».

Якість послуг настільки зменшилася, що, коли ніхто не скаржиться на вашу послугу, ви не повинні почуватися добре. Більшість людей просто втомилася скаржитися.

Чому послуги стали настільки поганими?

Частково це пов'язано з тим, що компанії не можуть точно визначити, що зароблять більше, інвестуючи в покращення послуг — наприклад, у навчання, зарплати або збільшення штату. Щоб збільшити свої прибутки, компанії «тиснуть» на зменшення витрат і, відповідно, «утискають» послуги, поки хтось (зазвичай клієнт) не починає волати.

Подумайте про ті випадки, коли ви отримували послуги надзвичайної якості. Зрештою, наскільки більше грошей ви починали платити цій компанії? Скільком людям ви розповіли про свій досвід? Скільки вони витратили грошей?

Звичайно, ви не можете знати точну суму, але це *величезні* кошти. І вони надійшли на банківський рахунок цієї компанії.

*Перед тим як написати рекламне оголошення, замовити список розсилань, випустити прес-реліз, виправте свою послугу.*

## ЕФЕКТ «ОЗЕРА ВОБЕГОН»: ПЕРЕОЦІНЕННЯ СЕБЕ

Хтось слушно зауважив: «Пересічний американець вважає, що він таким не є». Психологи це довели.

Ми вважаємо, що ми кращі, ніж є насправді.

Коли дослідники попросили студентів оцінити свої здібності порівняно з іншими студентами, 60 відсотків із них помістили себе в число найкращих 10 відсотків.

Дев'яносто чотири відсотки університетських професорів кажуть, що вони працюють краще, ніж їхні колеги. Більшість чоловіків вважає, що добре виглядає.

Наші ілюзії щодо наших переваг настільки поширені, що психологи дали цьому феномену власну назву. Вони називають це «ефектом Озера Вобегон» (так називалося відоме радіошоу Гаррісона Кейлора з його вигаданого рідного міста Озера Вобегон, «де жінки є сильними, чоловіки добре виглядають, а всі діти мають “вищий від середнього” рівень»).

Кожен у вашій компанії потерпає від ефекту Озера Вобгон. Ви вважаєте себе кращими, ніж ви є насправді, і думаєте, що ваша послуга найкраща.

Послуги в цій країні настільки погані, що ви можете запропонувати свою послугу, яка перевищує середній рівень. Незважаючи на це, вона все одно буде незадовільною. Таким чином, ваш рівень, найімовірніше, посередній.

***Припустіть, що ваша послуга погана. Це змусить вас її покращувати.***

## ЦІ КАРТИНКИ НЕ СМІШНІ

Усі бачили комікси, у яких іронізують із якості, сервісу, цін і фраз «Візьміть одну штуку» і «Коли ви це хочете?» (не дивно, що ці картинки можна побачити зазвичай у місцях, де надають найгірші послуги).

Коли я дивлюся на ці картинки, які натякають, що клієнти очікують занадто багато, то завжди кажу: «Я порозпитую ще в інших місцях, перш ніж остаточно вирішити».

Але я вже *вирішив*. Я не повернуся.

Якщо ви вирішили, що не можете запропонувати клієнтові якість, швидкість і вигідну ціну, то ви не дуже цього хочете.

Яким чином «McDonald's» може запропонувати бездоганно чисті туалети та найкращу картоплю-фрі протягом 50 секунд за ціною 79 центів?

***Забудьте про виправдання та пам'ятайте «McDonald's».***

## ДОЗВОЛЬТЕ ВАШИМ КЛІЄНТАМ УСТАНОВЛЮВАТИ ВАШІ СТАНДАРТИ

У бізнесі, що спеціалізується на сфері послуг, саме фахівці цієї галузі, а не клієнт, визначають якість.

Звернімося, наприклад, до реклами, юриспруденції й архітектури.



У рекламі, коли більшість креативників каже: «Це справді хороша реклама», вони не мають на увазі, що це рекламне оголошення може допомогти клієнтові успішно розвивати бізнес. Вони просто вважають, що воно має гарний заголовок і добре скомпоноване.

Адвокати думають так само. Вони скажуть: «Це *справді* хороший позов». І не важливо, що цей позов клієнт мав би подати раніше, ще до того, як витратив 5 тис. доларів. І байдуже, що позов стосується проблеми, якої можна було б уникнути взагалі за умови належного юридичного обслуговування.

Багато архітекторів високо оцінюють будівлі, що є надзвичайно незручними для людей, які в них працюють. Попри те, архітектори називають їх чудовими спорудами. Отакі «якісні» послуги їх створили...

***Запитайте: хто встановлює ваші стандарти — ваша галузь, ваше еґо, ваші клієнти?***

## ПОГАНІ НОВИНИ: ВИ КОНКУРУЄТЕ З «WALT DISNEY»

Забігаю якимось вранці до кав'ярні, щоб швидко випити кави. У черзі переді мною — четверо людей, але я вирішую, що зможу зачекати. На жаль, біля каси немає жодного порядку. Бармен приносить першому клієнтові велику каву без кофеїну, тоді як той просив малу звичайну каву. Інший бармен фліртує з другою клієнткою. Це все, звичайно, зворушливо, але не настільки, щоб змусити мене не помітити затримки. За чотири хвилини я отримую свій великий лате.

Двадцять років тому я не зауважив би цієї затримки. Двадцять років тому я задовольнявся туалетами з розкиданими на підлозі мокрими паперовими рушниками, не помічав офіціантів, що носили замашені кетчупом фартухи та жували жуйку. Я також не обурився б, коли товари, придбані за каталогом, мені привезли б лише через десять днів.

Але з'явився «McDonald's», який підвищив стандарти щодо туалетів, найкращі ресторани — наші очікування щодо офіціантів, а «Federal Express» — стандарти щодо доставки товарів за каталогами. Ці послуги назавжди змінили наші очікування.

Тепер ми очікуємо чистіших туалетів, швидшого обслуговування та уважніших офіціантів.

Дедалі більше людей щодня набуває досвіду взаємодії з надзвичайно якісними послугами. Хто побував у «Disney World», той знає, наскільки чистим, дружнім і творчим може бути обслуговування. Кожна компанія сфери послуг повинна взяти це до уваги. Наприклад, друкарні не можуть сподіватися, що їхні клієнти будуть задоволені послугами, рівень яких відповідає стандартам друкарської промисловості, що нижчі від очікувань споживачів (як воно зазвичай і трапляється). Клієнти друкарень відвідали «Disney World» — і цей досвід підвищив їхні очікування.

Компанія, яка не намагатиметься задовольнити ці щораз більші очікування клієнтів, матиме невеликий обсяг продажів, а кількість її клієнтів постійно зменшуватиметься.

***Нехтуйте нормами вашої галузі та дотримуйтеся стандартів «Disney».***

## ЕФЕКТ МЕТЕЛИКА

У 1963 році метеоролог Едвард Лоренц оприлюднив дивовижне спостереження. Упродовж десятиліть люди розглядали Всесвіт як велику машину, у якій виникають взаємопов'язані ефекти. Люди вважали, що великі причини мали великі наслідки, а малі причини — незначні ефекти. Проте Лоренц засумнівався. Питання, яким він зацікавився, звучало дивно, хоча й просто: чи може помах крила метелика в Сінгапурі вплинути на ураган у Північній Кароліні?

За підсумками ґрунтовних досліджень, Лоренц відповів «так». Формулювання ним того, що згодом почали називати

вати Ефектом метелика, було одним із декількох відкриттів, зроблених протягом останнього двадцятиліття, що відображають непередбачуваність усього: погоди, ймовірного результату програм прямого маркетингу та віддалених, але часто надзвичайних наслідків незначних подій.

Однак дехто не був здивований відкриттям Лоренца. Ці люди щодня бачили Ефект метелика на роботі. Вони ретельно спостерігали за діяльністю компаній у сфері послуг — світу, де незначні зусилля часто створюють величезні, хоча й іноді віддалені наслідки.

***Пам'ятайте про Ефект метелика. Незначна причина — величезні наслідки.***

## МЕТЕЛИК НА ІМ'Я РОДЖЕР

16 вересня 1993 року один із моїх знайомих мешканців Мінеаполіса (до речі, виконавчий директор фірми) згадав, що у відділі верхнього одягу універмагу «Dayton's» йому пообіцяли в цей день до обіду підшити літню куртку. Коли він підійшов до стійки, його зустрів енергійний темноволосий клерк на ім'я Роджер Аззам.

«Я хочу забрати свою куртку», — сказав виконавчий директор. За три хвилини Аззам повернувся з підсобки з поганими новинами: «Вибачте, її ще не підшили». Директор ледь не почав скаржитися, адже він сподівався отримати свою куртку, проте Роджер зник зі словами: «Зараз повернуся!»

І справді, Роджер швидко повернувся. «Вони *зараз* усе зроблять і принесуть куртку через п'ять хвилин, я *обіцяю*», — сказав він.

Клієнт відреагував так само, як і більшість людей. Він був розчулений. Насправді мій знайомий був більш ніж розчулений. Продавець так старався, що клієнт тепер почувався перед ним зобов'язаним. Очікуючи свою куртку, він почав ходити поміж рядами з одягом і помітив гарний коричневий смугастий піджак «Hugo Boss» із цінником 575 доларів.

Звичайно ж, ця історія закінчилася придбанням піджака за 575 доларів, але не тільки. Мій знайомий також купив пару чорних штанів за 110 доларів і смугасту коричнево-чорно-білу краватку за 55 доларів.

За кілька хвилин маленький «помах крил метелика» — п'ятихвилинний «політ» Роджера Аззама до підсобки — дав 740 доларів. Не кажучи вже про значення позитивного пабліситі, який універмаг «Dayton's» отримав у цю мить за допомогою Роджера.

Наступного дня після цього продажу старший товарознавець відділу чоловічих костюмів універмагу «Dayton's» переглянув показники продажів на екрані свого комп'ютера: «О, я продав іще один піджак “Hugo Boss”», — похвалив він себе, відзначивши власний хист забезпечувати належний асортимент і задовольняти своїх клієнтів. Але це не він продав піджак. Це зробив Роджер Аззам — за допомогою маленького жесту, майже такого, як помах крил метелика.

***Будьте Роджером і наймайте Роджерів. Махайте крилами.***

## ПОМИЛКА — ЦЕ МОЖЛИВІСТЬ

Історія Роджера Аззама повчальна ще й з іншого погляду, якого багато маркетологів не помічають. Незважаючи на те що ефективний маркетинг послуг починається з якісної послуги, якісна послуга не означає нульових дефектів. У ситуації з Роджером послуги «Dayton's» насправді мали суттєвий недолік: універмаг не виконав вчасно своєї обіцянки. Але магазин «Dayton's» виграв більше від своєї помилки, ніж отримав би від ідеальної якості та нульових дефектів — щонайменше на 740 доларів більше. Він отримав зиск, тому що клієнт Роджера знав, що помилятися — це природно для людини, й оцінював універмаг і Роджера за тим, що було зроблено згодом. Що ви робите після того, як трапилася помилка? Покладаєте відповідальність на когось або починаєте швидко забивати йому баки — й те, й інше нікого не обдурить і ще більше погіршить ситуацію. Або ж ви тримаєте удар

і розв'яжете проблему в такий спосіб: «Ми зробимо *для вас* усе, що потрібно, адже ви для нас — важливий клієнт».

Запитайте Роджера.

***Значні помилки — це великі можливості.***

## ШВИДКА ПЕРЕВІРКА РЕКЛАМОЮ

Це коротка, але повчальна історія. Десять років тому. Особняк «Pillsbury» біля Інституту мистецтв Міннеаполіса.

Чак Андерсон і я сидимо в його офісі на другому поверсі, милуючись будівлею Інституту й не зважаючи на стіни офісу Чака. Ці стіни вкриті нашими ідеями для реклами. Через два дні наш творчий директор зауважує сморід і сміливо входить до офісу Чака. Потому він щось бурмоче й виходить. Наступного дня директор повертається. Він бачить, що ми не просунулися вперед. Тоді директор каже те, що я й досі чітко пам'ятаю: «Якщо настільки важко написати рекламне оголошення, то цей продукт є поганим».

Це правда. Якщо ви не можете написати достатньо хороше рекламне оголошення для вашої послуги — рекламу, що стане привабливою пропозицією для вашого потенційного клієнта, — це означає, що ваші послуги потребують покращення.

***Напишіть рекламне оголошення для вашої послуги. Якщо за тиждень ваш найкращий варіант усе ж таки заслабкий, припиніть працювати над рекламою й починайте працювати над своєю послугою.***

## КРАХ АВІАКОМПАНІЇ «DELTA» — ПОДІЇ 1985—95 РОКІВ

У 1981 році Том Пітерс у книжці «In Search of Excellence»<sup>1</sup> описав ідеальну компанію з погляду обслуговування клієнтів — авіакомпанію «Delta Airlines».

<sup>1</sup> «У пошуках досконалості». На час публікації нашої книжки українських перекладів не було. (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інаше.)

Якщо ви колись літали з «Delta», то, напевно, погодилися б із оцінкою Пітерса. Люди, що працювали в «Delta», випромінювали такі щирі посмішки, що вам хотілося посміхнутися їм у відповідь.

Компанія «Delta» пропонувала найкращі послуги, а книжка Пітерса забезпечила їй таку безкоштовну рекламу, яку можна оцінити сумою 500 мільйонів доларів. Що ж сталося?

«Delta» продовжувала вдосконалювати свої послуги, але провалила маркетинг. Керівники цієї компанії «спали», коли «American Airlines» представили свою електронну систему бронювання квитків «Sabre». Це нововведення було настільки добре сприйняте клієнтами, що деякі експерти висловили думку, що «American Airlines» може навіть відмовитися від повітряних перевезень, присвятити весь свій бізнес системі «Sabre» і заробити більше прибутку, ніж уся авіакомпанія «Delta».

Коли розпочалися цінові війни, «Delta» не змогла подати чітку інформацію про свої знижки. Замість того щоб ознайомитися зі знижками «Delta», багато турагентів скеровували своїх клієнтів до інших авіакомпаній.

Компанія «Delta» не змогла також запропонувати переконливу рекламу. Якщо не брати до уваги повідомлення про зразковий сервіс (те, чим авіакомпанія вже була добре відома), реклама «Delta» була настільки поганою, що коштувала дорожче, ніж її результат.

«Delta» провалила маркетинг, незабаром і бізнес «Delta» також почав банкрутувати. Незважаючи на репутацію відданості своїм працівникам, компанія була змушена звільнити своїх пілотів. Вона скоротила маршрути і звільнила ще більше людей. Таким чином, «Delta» розпочала вільне падіння. На час написання цієї книжки вона ще не оговталася від негативних наслідків.

«Delta» зосередилася на обслуговуванні клієнтів. Їй у цьому не було рівних. Але згодом це поставило компанію на межу катастрофи.

Так, сервіс (власне послуга) — це серце маркетингу послуг. Однак саме лише серце не може підтримувати життя послуги.

*Маркетинг — це мозок компанії, що надає послуги. Якщо мозок відмовляє, серце незабаром також відмовить.*

## ОТРИМАННЯ КРАЩОГО АБО ОТРИМАННЯ ІНАКШОГО

Якісні послуги й «тотальна якість» стали модними трендами в американському бізнесі, і мільйони людей почали їх наслідувати. Але всі супутні «розкручені» переваги затьмарили очі багатьом учасникам цих перегонів за успіхом щодо того, що саме робить успішним бізнес у сфері послуг.

Великі успішні компанії Америки у сфері послуг — це не компанії, які робили те саме, що інші, але робили трохи краще. Це компанії, які вирішили робити зовсім по-іншому.

«McDonald's» зробив більше, ніж удосконалив класичну американську забігайлівку для автомобілістів. «McDonald's» запровадив радикальний, ретельно організований і неймовірно технологічний підхід до постачання високої якості за винятково низьку ціну.

Компанія «Federal Express» зробила більше, ніж удосконалила поштові послуги. Вона винайшла принципово радикальний, логістично бездоганний і надзвичайно добре виконаний спосіб доставки поштових відправлень на великі відстані й на величезній швидкості.

Банк «Citicorp» зробив більше, ніж удосконалив американську банківську діяльність. Він запровадив використання банкоматів; став першим банком, який агресивно просував на ринок кредитні картки — інновації, що зараз широко застосовують в усьому світі; він став першою компанією, яка почала використовувати повністю електронні перекази коштів і яка запровадила векселі зі змінною ставкою. Проте найбільш значущим є те, що, по

суті, саме він винайшов депозитні сертифікати на пред'явника, які швидко стали другим за значущістю джерелом фінансування для банківських установ, поступившись лише поточним рахункам клієнтів.

Послуги складання податкових декларацій «H&R Block», фінансова компанія «Charles Schwab», пайові інвестиційні фонди, доставка комп'ютерів за один день, юридичні послуги «Huatt» і десятки інших неймовірно успішних послуг не просто поступово покращили наявні ідеї. Вони здійснили радикальні зміни.

Однак, незважаючи на ці великі історії успіху, щоразу, коли ви берете участь у будь-якій нараді з планування в будь-якому бізнесі, ви швидко розумієте (хоча представники цієї компанії можуть і заперечувати), що мета зустрічі проста: «Погляньмо на те, що ми зробили минулого року, і зробимо це щонайменше на 15 відсотків краще».

«На п'ятнадцять відсотків краще» спрацьовує добре — на деякий час. Цей час закінчується, коли з'являється інша компанія, бізнес якої працює на 100 відсотків *інакше*.

Якщо ви працюєте в галузі з гарною маржею, ця підприємлива компанія *обов'язково* прийде і зробить ваші ночі дуже довгими.

Це відбулося в усіх галузях, які не вдалися до інновацій. Банки відмовилися від свого історичного домінування у фінансах на користь страхових компаній, пайових інвестиційних та пенсійних фондів, кредитних спілок. Архітектори поступилися значною частиною свого бізнесу компаніям із управління проектами. Адвокати опинилися під загрозою з боку нових компаній, які пропонують альтернативні способи вирішення суперечок за значно нижчими комісіями. Рекламні агенції потерпають від утисків із усіх напрямків, зокрема й від голлівудських агентів.

Ерозія в кожній із цих галузей розпочалася на тих зустрічах із планування, на яких кожен, роззирнувшись навколо, сказав: «Як ми можемо робити це на 15 відсотків краще?»

*Думайте не просто краще. Думайте інакше.*



## ПЕРШЕ ПРАВИЛО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

Якщо їх не попередити, люди, відповідальні за маркетинг послуг, майже завжди починають із того місця, де вони останній раз були, коли думали про маркетинг.

Кожен уважатиме, що його компанія працює в правильному бізнесі, в основному добре організована й укомплектована кадрами і тому здатна як роздавати стусани, так і без шкоди для себе їх із усіх боків отримувати.

І увага всіх без винятку до маркетингу під час річного планування відразу ж перетвориться просто в питання: «Як ми це продаємо?»

Замість цього кожен має починати «з нуля». Усі повинні поставити собі питання: «Чи *це* й досі є життєздатним? Чи *цього* хоче світ?»

Чи додали ми можливості або навички, які дають змогу припустити, що ми повинні розширити сферу діяльності, щоб вийти на нові ринки? Чи повинні ми розвивати відповідні навички й можливості або набувати їх? Або ж ми повинні обмежити нашу сферу діяльності й пропонувати саме такі спеціалізовані навички та послуги, що розробляємо для потенційних клієнтів, які шукають саме таку спеціалізацію?

Незалежно від питань, які ви ставите, треба послідовно дотримуватися першого правила планування маркетингу.

***Завжди починайте «з нуля».***

## МОЖЛИВА ПОСЛУГА

Хочете отримати гарну маркетингову модель для вашої послуги в дев'яності роки? Вивчіть еволюцію автомобільної промисловості.

Перший автомобіль відповідав лише певним мінімальним стандартам, тому що це характерно для продуктів і послуг на початковому етапі будь-якої галузі. На першому

етапі, етапі *відповідності прийнятним мінімальним стандартам*, рушійною силою є отримати простий, достатньо надійний продукт. Покупці приймають цей мінімальний продукт, — перший автомобіль, перший відеомагнітофон і перший ресторан швидкого харчування, — тому що вони хочуть отримати унікальні переваги, які він надає. Покупці погодяться з певними незручностями, наприклад із тим, що не всі помилки будуть виправлені, і з високою ціною. На першому етапі розвитку автоіндустрії ми мали будь-який колір, поки він був чорним, і продукт, який робив вас автомобілістом, — і більше нічого. Початковий етап у галузі, таким чином, ставить продукт на перше місце. На початковому етапі компанії пропонують своїм клієнтам прийнятний продукт.

На другому етапі приходять конкуренти. Диференціація цього базового продукту стає життєво важливою. Приходять маркетологи. Вони слухають і роблять удосконалення, про які просять клієнти: більше кольорів, попільнички для курців, а згодом — АМ/FM-радіоприймачі. *Реагування на потреби клієнта* є рушійною силою під час другого етапу розвитку галузі. На цьому етапі керує ринок. Компанії другого етапу пропонують своїм клієнтам *бажаний продукт*.

Небагато компаній дійшли до третього етапу. Вони перебувають у пантеоні маркетингових богів — «Disney», «Federal Expresses» та «Lexus». «Disney» перейшов на цей етап, коли створив парки розваг, що вийшли за межі того, що клієнти могли б сказати або уявити. Третій етап — це фаза, на яку перейшли декілька виробників автомобілів, коли створили автомобільні крісла з підігрівом, стереосистеми, акустика яких сфокусована на водієві, а не на середині салону, і компактні багажники, більш просторі, ніж на багатьох автомобілях класу люкс. На цьому етапі очікування клієнтів і висловлені потреби більше не керують ринком. Опитування на зразок «Яким чином можна покращити?» більше не надають корисної інформації; у клієнтів вичерпалися ідеї.

Щоб чітко відрізнити себе від багатьох конкурентів, які задовольняють висловлені потреби своїх клієнтів, підприємство третього етапу має зробити стрибок; воно повинне здивувати замовника. *Здивування замовника* є рушійною силою на третьому етапі розвитку галузі. Третій етап, зрештою, керований уявою, і компанія на цьому етапі пропонує *можливу послугу*.

Більшість компаній сфери послуг товчуться десь посередині другого етапу. Багато які з цих фірм — особливо з числа професійних послуг — і досі перебувають на першому та другому етапах. Кожна компанія сфери послуг повинна подивитися на третю стадію — от де визнання, слава і частка ринку!

***Створіть можливу послугу; створюйте не лише те, чого потребує або хоче ринок. Створіть те, що він полюбив би.***

# ОПИТУВАННЯ І ДОСЛІДЖЕННЯ: НАВІТЬ НАЙКРАЩІ ДРУЗИ ВАМ НЕ СКАЖУТЬ

## НАВІТЬ ВАШІ НАЙКРАЩІ ДРУЗИ ВАМ НЕ СКАЖУТЬ

Учора мені зателефонував і «впав на вуха» один чоловік, який спеціалізується на достатньо потрібних послугах.

Він почав розповідати мені про маркетинг, зокрема про те, що кожен елемент у плані є лише «частиною загального комплексу маркетингу». Це твердження він повторив фактично тричі.

Я легко міг би образитись, але його нудне базікання дало мені підстави сподіватися, що мої клієнти ніколи не потребуватимуть його справді цінних послуг.

Цей продавець не просто не зміг нічого мені продати, він утратив більше — шанс колись щось мені продати.

Чи я сказав йому, що його спроба продати була поганою? Ні, я цього не зробив. Не варто було продовжувати дискусію. І я не хотів його образити.

Тож як він розмовлятиме з наступним потенційним клієнтом?

*Так само.*

Люди не скажуть вам, що саме ви робите неправильно. Цього не скажуть вам як ваші потенційні, так і наявні клієнти.

Іноді навіть ваш чоловік або дружина цього вам не скажуть.

То що ж ви зробите для покращення своїх послуг?

***Запитуйте.***

## АЛЕ ВОНИ ГОВОРИТИМУТЬ ЗА ВАШОЮ СПИНОЮ

У мене нещодавно відібрало мову після того, як я сказав клієнтці: «Першим кроком до маркетингу послуг є належне обслуговування, тому дізнайтеся, чи у вас із цим усе гаразд. Опитайте своїх клієнтів. *Запитайте* в них».

Я не був готовий до її відповіді.

«Я не хочу цього робити, — сказала вона. — Я боюся почути те, що вони думають».

Насправді це було добре, що вона не хотіла чути, оскільки я також не хотів, щоб вона надіслала їм свої питання. Я хотів, щоб їх надіслала незалежна сторона.

Наведена далі життєва мудрість також застосовна й для проведення опитування клієнтів.

*Навіть ваші найкращі друзі вам цього не скажуть. Але вони говоритимуть за вашою спиною.*

Зробіть так, щоб ваші клієнти могли говорити за вашою спиною, і тоді ви зможете дізнатися, що саме вони кажуть. Попросіть їх надіслати свої заповнені анкети стороннім особам. Нехай третя сторона запевняє своїх клієнтів, що вони можуть залишити свої імена, які не будуть розголошені. Ваші клієнти дадуть набагато відвертіші відповіді.

***Попросіть третю особу провести ваші опитування.***

## ЧОМУ САМЕ ОПИТУВАННЯ?

Вашим клієнтам це сподобається. Вони побачать, що ви намагаєтеся поліпшити свою послугу. (Один із респонден-

тів нещодавнього опитування сказав: «Це опитування є хорошим прикладом того, чому я користуюся послугами цієї компанії. Вона завжди шукає способи покращити обслуговування».)

Ви можете запропонувати вашим клієнтам оцінити вас у різних сферах, а потім оприлюднити ваші високі бали у ваших маркетингових матеріалах. Це забезпечить довіру вашим твердженням про вашу якість обслуговування.

Це дає вам можливість щось продати або запропонувати.

Це підтримує контакт із вашими клієнтами.

Це дає вам змогу вчитися на своїх помилках.

Це допомагає вам окреслити можливі проблемні зони та визначити проблемних клієнтів.

Це утримає вас від повільного дрейфу в неправильному напрямку.

Це позбавить вас розмірковувань про те, що саме ви робите неправильно.

Це повідомить вас про те, у якому ви бізнесі та який продукт люди справді купують.

***Опитування, опитування, опитування.***

## ПРИНЦИП ЛЕТТЕРМАНА

Як саме слід проводити опитування — за допомогою інтерв'ю чи письмової анкети?

Якось я, будучи скептично налаштованим щодо письмових опитувань, шукав наочну ілюстрацію того, чому письмові опитування часто неефективні. Одного вечора мені пощастило. Я ввімкнув телевізор і натрапив на *ток-шоу Девіда Леттермана*.

Серед гостей Девіда цього вечора була Хелен Томас, досвідчений політичний оглядач. Леттерман, трохи пожартувавши, поставив їй серйозне питання: «Хто вам подобається серед кандидатів на виборах дев'яносто шостого року?»

Багато глядачів уважали, що Томас скаже: «Боб Доул». Інші думали, що вона здивує всіх своїм передбаченням

щодо того, що Білл Клінтон надолужить відставання й переможе на виборах. Але Томас не відповіла «Доул», «Клінтон» або навіть «Квейлі». Вона дала ще більш дивну відповідь: «Ніхто».

У Томас не було наміру жартувати. Вона неправильно зрозуміла питання Леттермана, так само як Леттерман неправильно передбачив, як саме Томас інтерпретує його запитання. Шанувальники спорту знають, що мав на увазі Леттерман. «Хто Вам *подобається* в Суперкубку з американського футболу?», наприклад, означає: «Хто, на вашу думку, переможе?» Але для багатьох інших людей, особливо жінок, запитання «Хто вам *подобається*?» означає дещо зовсім інше.

Багатозначні слова, такі як «подобатися», є широко вживаними. Словник «Random House» наводить, наприклад, 26 значень для слова «читати». Але жодне письмове опитування не зможе розтлумачити кожне слово або використати слова, які не потребують роз'яснень, і жоден дослідник не зможе точно інтерпретувати кожне написане респондентом слово.

Наведу промовистий приклад із практики: фірма, що спеціалізується на маркетингових дослідженнях, нещодавно попросила дорослих домовласників оцінити важливість різних характеристик послуг із реконструкції будинків. Звичайно, «якість» набрала дуже високий бал. Але що саме означає «якість» для тих, хто брав участь в опитуванні? Це означало гладеньку зовнішню поверхню й блиск? Якість «на око» чи якість, як її розумів би досвідчений майстер? Чи якість — це те, наскільки добре продукт буде працювати за призначенням? Або ж вони мали на увазі якість обслуговування клієнтів — увагу підрядників і дружнє ставлення секретарів?

Це опитування ілюструє проблему з усіма письмовими опитуваннями. Ті, хто здійснював опитування, інтерпретували відповіді на підставі того, що *вони* мали на увазі, ставлячи запитання, навіть якщо люди, які відповіли, мали на увазі багато різних речей.

Коли ви проводите письмові опитування, то не можете виправити цю проблему; занадто часто ви навіть не можете її усвідомити. Але коли ви проводите усне опитування, то можете роз'яснити свої питання і попросити людей уточнити відповіді.

Саме тому щоразу, коли вас спокушатиме можливість провести опитування в письмовій формі, згадуйте про Девіда Леттермана та Хелен Томас.

*Якщо ви не впевнені, що можете їх інтерпретувати, остерегайтеся письмових опитувань.*

## ВІДВЕРТО: ОПИТУВАННЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

Нещодавно мені зателефонували редактори журналу «Business Week» та газети «Orlando Sentinel», щоб отримати експертний коментар щодо деяких поточних подій. Кожного разу, кладучи слухавку, я дивувався, наскільки відвертим був із двома незнайомими людьми. Мені стало цікаво, чому так трапилося.

Згодом я прочитав, як Лінкольн Каплан отримав важкодоступну інформацію для своєї книжки-розслідування «Skadden» про найбільшу в Нью-Йорку однойменну юридичну фірму. Каплан переважно телефонував потенційному джерелу інформації, а не зустрічався особисто. Він зрозумів, що, коли юристи не могли його бачити, вони були більш готові говорити відверто. Адвокати знали, що Каплан ніколи не впізнає їх, якщо колись зустріне на вулиці.

Ось чому телефонні опитування зазвичай дають більш очевидні результати, ніж особисті. У телефонній розмові люди «відкриваються» та розкривають потрібну вам інформацію.

Коли ви телефонуєте, щоб дізнатися чийось думку, це свідчить про те, що ви цю думку цінуєте. Коли мені зателефонували редактори «Business Week» та «Orlando Sentinel», цим вони показали, що цінують мою думку. Втішений, я прагнув відповідати позитивним враженням редакторів про мене і сказав їм *усе*.



Я знав, що моя балакучість була типовою. Коли я провів своє перше дослідження особистісних характеристик споживачів, то був настільки вражений тим, скільки часу клієнти витрачають на розмови зі мною, що почав записувати тривалість цих розмов. Вона становила приблизно двадцять чотири хвилини.

Щоразу усні опитування працюють краще. Чому? З одного боку, фізично легше говорити, ніж писати. Тому люди говорять більше під час усних опитувань, ніж пишуть у письмових. (За підсумками усних опитувань, моя агенція отримує п'ять сторінок тексту; наше типове письмове опитування дає менше ніж дві сторінки.) Усні опитування дають більше інформації.

Досвідчений інтерв'юер може бути більш говірким та розкутим із респондентами і вийти за межі сценарію, щоб спробувати копнути ще глибше. Усе це допомагає отримувати більше інформації.

Зазвичай лише 40 % людей будуть відповідати на письмове опитування (рівень може опуститися й значно нижче). В усних опитуваннях ви часто можете отримати майже 100 відсотків відповідей.

Під час усного опитування інтерв'юер здійснює особистий контакт від вашого імені. Це показує більший інтерес до особи, що відповідає на питання, й потужніше передає повідомлення про послуги вашої компанії.

Нарешті, голос людини передає почуття, які написані слова часто приховують. (Ідеальний приклад: президент національної колекторської агенції був переконаний, що його агенція задовольняє своїх клієнтів, оскільки він щойно прочитав стенограми відгуків сімдесяти п'яти з них. Я також прочитав ці відгуки, і вони здалися непоганими. Маючи певні сумніви, я зателефонував жінці, яка провела інтерв'ю, й запитав: «Як ви думаєте, ці колектори добре працюють?» — «Жахливо!» — «Чому ж тоді, — запитав я, — відгуки *не були* поганими?» — «Ну, багато з них насправді *звучали* жахливо, — відповіла вона. — Це було

не те, *що саме* казали клієнти, це було те, *як саме* вони це казали. Коли *чуєте* їхні слова, ви можете почути їхній гнів і розчарування». Усні опитування точніше показують, що саме людина, яку запитують, думає і відчуває.

***Отже, віддавайте перевагу усним опитуванням, а не письмовим.***

## ПИТАННЯ, ЯКЕ ВИ НІКОЛИ НЕ ПОВИННІ СТАВИТИ

«Що вам не подобається в цій компанії або її послугах?»

Не питайте цього.

Ви просите когось визнати, що він ухвалив неправильне рішення, вибравши цю компанію. Люди цього не роблять, вони хочуть виглядати розумними.

***Ніколи не запитуйте: «Що вам не подобається?»***

## ФОКУС-ГРУПИ НЕ ПРАЦЮЮТЬ

Типова дискусія:

— «Нам потрібна певна інформація».

— «Гаразд, сформуємо фокус-групу».

Формувати фокус-групи дуже спокусливо. По-перше, термін «фокус-група» — це приваблива обгортка. «Опитування» звучить як щось, що лише дає вам підставу для міркувань. «Фокус-група», навпаки, звучить як те, що забезпечить вам точний результат. Або ж ви так думаєте.

Але ви продаєте окремим особам, а не групам. Дослідження фокус-груп більше розкаже про групову динаміку, ніж про динаміку ринку. Здебільшого люди перебирають на себе контроль за перебігом роботи з фокус-групами й намагаються нав'язати свою думку іншим. Розумні, але сором'язливі учасники сидітимуть тихо, очікуючи завершення зустрічі. Погляди одних людей змінюються та спотворюються поглядами інших людей.

***Ви продаєте окремим особам. Розмовляйте з ними.***

## МАРКЕТИНГ — ЦЕ НЕ ПІДРОЗДІЛ

Одна фірма, яка працює в Міннеаполісі та Сент-Полі й орієнтована на надання послуг бізнесу, забезпечує чудове обслуговування, має досвідчених продавців і безліч нагород за гарні продажі, але має також і певну проблему.

Ця компанія вважає, що продажі та маркетинг — це функція працівників із продажу й маркетингу. Унаслідок цього вона має величезні проблеми з маркетингом. Її фінансовий директор безвідповідальний та грубий. Люди, які з ним стикаються, отримують спотворене уявлення про компанію, хоча фінансовий директор — єдина паршива вівця, що паскудить отару.

Лише одне з джерел поганих відгуків про компанію призвело до того, що фінансовий директор коштував своїй компанії за останній рік понад 50000 доларів:

Я.

Президент компанії «Seasonal Concepts» Альберт Шнайдер зауважує, наскільки крихким є бізнес у сфері послуг: «Ми можемо мати великий талант, продукти, ціни та рекламу. Але якщо продавець в кінці ланцюжка виявиться неспроможним, то все буде намарно. Покупець не повернеться. І якщо його досвід був негативним, він також скаже всім своїм друзям не приходити».

Кожен у вашій компанії відповідає за маркетинг вашої компанії.

**Видавництво «Клуб Сімейного Дозвілля»  
пропонує розміщення реклами  
на нашій книжковій продукції:  
логотипи, закладки, флаєри, листівки,  
буклети тощо.**

Наші конкурентні переваги:

- вашу рекламу буде представлено в найбільшій дистрибуційній мережі України (у 78 книжкових магазинах видавництва «КСД»);
- також на полицях понад 400 бізнес-партнерів (українські книгарні, продуктові та будівельні маркети);
- ви отримаєте доступ до широкої цільової аудиторії (читачі віком від 20 до 40 років, серед них основна частина — від 25 до 35 років; 55—60 % наших покупців становлять жінки);
- ми видаємо бестселери художньої та нон-фікшн літератури, які перебувають у топі вітчизняних книгарень.

**З пропозиціями звертайтеся за адресою:**

**[trade@ksd.ua](mailto:trade@ksd.ua)**