

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 розсиланнями 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 кращу, 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 “відстий”*».

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 га-лузь, 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 Міннеаполіса (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 темноволосяний 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 ще 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»¹ описав ідеальну компанію з погляду обслуговування клієнтів — авіакомпанію «Delta Airlines».

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

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 затьма-рили 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 «N&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.