

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	7
Исследования и их ограничения	17
Заблуждения маркетинга	39
Что такое удовлетворенность?.....	83
Первый ключ к успеху: цена.....	93
Второй ключ: бренд.....	113
Третий ключ: «упаковка».....	151
Четвертый ключ: взаимоотношения.....	173
<i>Благодарности</i>	249

ВВЕДЕНИЕ

Искушению считать себя знаменитостью противостоять трудно, но для вашего и своего собственного блага я постараюсь ему не поддаться.

Когда я написал свою первую книгу *Selling the Invisible* («Продавая незримое»), я не был известным человеком — меня знали лишь несколько клиентов, друзей и знакомых. Утром 5 марта 1997 года, когда эта книга вышла в свет, у нас были клиенты из самых отдаленных уголков страны от Гринсборо до Сан-Франциско, но 80% из них работали в нескольких минутах ходьбы от нашего здания в центре Миннеаполиса.

Когда я теперь вижу, как изменилась ситуация с тех пор, я понимаю, какой урок моя первая книга может дать тем, кто работает в сфере услуг: вам тоже нужно написать книгу. Если эта книга будет хорошо продаваться, жизнь автора коренным образом изменится.

Приходят письма, на штампах которых указаны города, о которых мы никогда не слышали: Велли, штат Небраска? Косцюшко, штат Миссисипи? Звонят по телефону люди, говорящие со странным акцентом, который мы никогда не слышали. Откуда они звонят? Из Сингапура? Из Пакистана? Часто приходится читать или выслушивать комплименты. Это абсолютно неожиданно, и я на это не рассчитывал.

Все эти люди мне незнакомы: это не мои старые друзья или кто-то, кому я сам раньше сделал что-то приятное, и даже не замечательный публицист из моего издательства Warner Books Джимми Франко.

Эта приятная для меня реакция читателей ввела меня в еще одно искушение.

Искушение — думать, что теперь я уже все знаю и поэтому могу написать еще одну книгу на более узкую тему. Подобно тому как усталость сужает поле зрения бегунов на длинные дистанции, признание «экспертом» может исказить восприятие автора. Автор начинает чрезмерно полагаться на свой опыт и мудрость, опираясь, в основном, на то, что он уже «знает». В этом случае он может упустить важные идеи, которые выходят за рамки его «суженного» сознания.

Эта новая книга действительно во многом опирается на мой опыт как поставщика и потребителя услуг и консультанта для фирм, работающих в этой сфере. Она отражает то, как изменились мои представления за те месяцы, когда я писал свою первую книгу.

Книга *Selling the Invisible* в основном опиралась на опыт крупных компаний, таких, как McDonald's. Но пока я писал эту книгу, менялись и некоторые мои взгляды. Я был готов существенно их пересмотреть — был нужен только толчок.

И вот он произошел.

Летом 1997 года я позвонил Алану Веберу, главному редактору журнала *Fast Company*. Во время приятной телефонной беседы мы согласились поменяться: две подписанные автором книги *Selling the Invisible* в обмен на фирменную джинсовую шляпу журнала *Fast Company*.

В следующий понедельник секретарь принес в мой кабинет небольшую бандероль. На ней был хорошо заметный обратный адрес *Fast Company*. Я открыл бандероль, уже зная, что найду внутри.

Я вынул шляпу и заметил на ее внутренней стороне загадочную фразу: «*Работу делают личности*». Я смотрел на эти три слова, озадаченный. Что они означают? Что они могут означать?

Эти слова пульсировали в моем сознании: «*Работу делают личности*».

Работа — это не только бизнес, в первую очередь это мы сами. Человеческое измерение бизнеса — запутанное, эмоциональное, в общем, в полном смысле слова «человеческое» — не просто важное: оно всеобъемлющее. Значит, мы должны погрузиться в сложный и пугающий мир чувств и эмоций.

Для того чтобы глубоко разобраться в закономерностях бизнеса, и особенно в маркетинге, мы можем учиться у корифеев маркетинга: Питера Друкера, Филипа Котлера и Теодора Левита, но мы также можем многому научиться у Шекспира, и, возможно, еще больше нам сумеет помочь водитель автобуса, о котором рассказал Дэниэл Гоулман (смотри страницу 56). Бизнес — это одна из сценических площадок, на которой мы разыгрываем свою человеческую драму. Мы хорошо знаем эту сцену, но гораздо хуже — саму пьесу. К счастью, каждый день в нашем повседневном опыте есть возможность найти «тексты», которые могут помочь в ней разобраться: таксист, мчащий нас через деловой центр Чикаго, ваш четырехлетний сын, которому одни цвета нравятся, а другие — нет, принц Гамлет, борющийся со своими «демонами»...

Поэтому первым хорошим уроком маркетинга может быть такой: *наблюдайте*. Оглянитесь вокруг и будьте внимательны. Обратите внимание на то, что в реальности происходит, а не на то, что вы ожидаете увидеть.

Это несовершенный метод, но в мире вообще нет совершенства. Кроме того, вы можете сделать слишком обобщенные и далеко идущие выводы из ваших наблюдений. Например, вы замечаете какое-то исключение, но объявляете его правилом. Вы что-то обнаруживаете, пишете об этом книгу — и вдруг замечаете, что вас начали цитировать. Вы в ужасе. Вы начинаете понимать, что многое из того, что вы считали неоспоримой мудростью все годы, — это просто опубликованные догадки одних людей (подобных вам), которые процитировали другие люди (мало отличающиеся от тех, кого они цитируют).

Это сильный шок, достаточный, чтобы вообще прекратить читать.

Я не пытаюсь изображать ложную скромность и быть скромным. Я убежден в том, что пишу в этой книге. Доказательства приводят к тому, что выводы кажутся почти неопровержимыми, но, как и большинство людей, я часто начинаю собирать доказательства после того, как уже сделал выводы, а не до того. Я обычно «не складываю оружия», даже если у меня уже «кончились патроны». Я похож на всех остальных людей тем, что я сам для себя остаюсь загадкой, но усердно стараюсь эту загадку разрешить. Это помогает мне познавать закономерности, помогающие строить успешный бизнес. Подобно большинству людей, я поддаюсь эмоциям и у меня есть причуды, я часто рассуждаю нелогично,

действую импульсивно, поддаюсь влиянию, в том числе влиянию «фальшивых пророков», и часто действую в ущерб своим собственным интересам.

Признавшись во всех перечисленных недостатках, я начинаю эту книгу.

То, что я сейчас вам сообщаю, — это не заключительное слово, а, напротив, начало разговора. Многие люди, последовавшие советам моей предыдущей книги, испытали неожиданную для них удачу или насладились заработанным упорным трудом успехом. Большинство советов отражает опыт мудрейших и самых успешных маркетологов услуг двадцатого столетия: Рэя Крока* и Уолта Диснея. На страницах этой книги вы найдете «топливо» для успешного продвижения вашего бизнеса и «пищу» для ума. И последнее напоминание: эти два ресурса дополняют друг друга.

Умный маркетолог ищет «кладовые», заполненные «пищей для ума»: отдельные события, необычное поведение, странные тенденции, крошечные факты, значение которых до поры до времени остается неясным. Маркетолог, которому удастся собрать эту «информационную смесь», может приготовить из нее «энергетический салат»: разработать идеи, стратегию, тактику, которые помогут ему оптимизировать свой бизнес. Иногда тот ответ, который мы

* Рэй Крок — основатель сети быстрого обслуживания ресторанов McDonald's. Он открыл свой первый ресторан McDonald's в 1954 году, обратив внимание на успешно работавший в Калифорнии ресторан братьев МакДональдс и использовав разработанные ими принципы быстрого обслуживания, а в 1961-м выкупил права у братьев МакДональдс за \$2,7 млн. Рэй Крок был лично знаком с Уолтом Диснеем. — *Прим. пер.*

ищем, это скорее не новые факты, а новый взгляд на проблему. Например, вы заметили на донышке вашей шляпы фразу: «Работу делают личности» — и вдруг туман рассеивается.

От имени многих людей, которые щедро поделились своими идеями и опытом для этой книги и моей практической работы, я выражаю надежду, что она поможет вам добиться успеха и закрепить его.

Это был теплый осенний вечер 1970 года. Я отдал \$8 женщине-кассиру, сидевшей в стеклянной будке, и мы с моей девушкой Энни почти бегом бросились на свои места в шестом ряду Стэнфордской мемориальной аудитории. В тот вечер там выступала Лора Найро — автор и исполнитель собственных песен. Мы были ею просто покорены с тех пор, как услышали ее первый альбом *Eli and the Thirteenth Confession*, с такими песнями, как *Eli's Comin'*, *Stoned Soul Picnic* и *Woman's Blues**. Мы сидели, волновались, клали ногу на ногу, потом снова садились прямо, и так по многу раз. Нам не терпелось увидеть «живую» Лору на сцене.

И вот это произошло.

На самом деле — почти ничего не произошло. Занавес поднялся. Найро сидела к нам в профиль, правым боком. Она так и просидела почти все 90 минут концерта — двигались только кисти ее рук. Она смотрела только за кулисы и ни разу не взглянула на зрителей. Она играла на фортепиано и пела. После каждой песни Найро очень быстро объявляла следующую, но к зрителям при этом не обращалась.

* Альбом назывался «Эли и тринадцатая исповедь», а песни — «Эли идет», «Пикник души под кайфом», «Блюз женщины». — *Прим. пер.*

Она пела наши любимые песни, но хотя они звучали так же, как и на пластинке, мы воспринимали их абсолютно по-другому и были разочарованы.

Наша реакция на ее выступление очень многое говорит о различиях между услугами и товарами и разнице в их маркетинге.

Альбом Лоры Найро — это товар. Мы потратили на него \$4,98, потому что ее стихи, мелодии и исполнение нам нравились, были по душе. Мы купили этот продукт из-за его физических свойств: слов, мелодий, голоса певицы.

Но когда Найро давала свой концерт, мы ожидали чего-то другого. Она должна была предоставить нам услугу. Мы платили за непосредственный опыт и взаимоотношения, которые устанавливаются на концерте между исполнителем и слушателями. К сожалению, этого не произошло: у нее не было контакта с залом. Технически исполнение песен было таким же качественным, как и на грамзаписях, но наши ожидания были обмануты.

Лора Найро знала, как можно создать продукт, который будет успешно продаваться на рынке грамзаписи, но во время концерта (а это уже не продукт, а услуга, сервис) она сделала ошибку, которую совершают многие артисты, архитекторы и вообще каждый день совершают миллионы людей, работающих в сфере сервиса. Лора Найро полагала, что важно только качество предлагаемого продукта. Все остальное — то, как он подается, контакт, общение со зрительным залом — она считала чем-то второстепенным и поверхностным. Может быть, потому что считала это не искусством, а «коммерческими уловками».

И вот она потерпела провал.

Это давний концерт уже ушедшей в мир иной певицы иллюстрирует очень важную сегодняшнюю проблему: различие между услугами и товарами. Именно эта проблема обсуждалась в моей первой книге *Selling the Invisible*:

Товары, продукция изготавливаются, а услуги — предоставляются.

Товары используются, а услуги — это часть нашего жизненного опыта. Они «переживаются».

Товары обладают физическими свойствами, которые мы можем оценить перед тем, как их приобретем, *услуги же до того, как мы их покупаем, просто не существуют*. Мы заказываем их и часто платим за них еще до того, как они предоставлены. Только потом мы получаем то, за что заплатили.

Наконец, товары безличностны. Кирпичи, бетон, карандаши, автомобильные сиденья, фрукты — это вещи, которые существуют без нашей личностной связи с ними, они объективны. Услуги же, напротив, всегда несут на себе личностный, персонализированный (иногда даже до пугающей степени) отпечаток. Взаимоотношения поставщика и потребителя услуг в сфере сервиса раскрывают существенные личностные черты обеих сторон этих взаимоотношений. Именно поэтому курс по маркетингу услуг — это гуманитарная дисциплина. Маркетологи услуг, подобно ученым-гуманитариям, стремятся найти ответ на вопрос:

«Что это значит — быть человеком?»

Никто не знает точного ответа. Мы знаем даже меньше, чем нам представляется, и гораздо меньше, чем предполагают результаты маркетинговых исследований.

Но в мире бизнеса тот, кто не уверен, — проигрывает. Мы не можем ждать, когда будут открыты «абсолютные истины», которых на самом деле так мало. Мы должны удовлетворяться Предположениями, Представляющимися Полезными (ППП), которые обычно приводят к хорошим результатам. В этой книге раскрываются некоторые ППП и описываются полезные результаты, которых они позволяют добиться. Один, но не единственный из этих полезных результатов, — финансовый успех.

Вы можете не принять аналогию с Лорой Найро, возразив: «Мой сервис не похож на концерт». Но это не так — сходство очевидно. Ваши клиенты хотят покупать нечто большее, чем стандартные услуги: они покупают и связанный с ними жизненный опыт, и ощущения. Если бы люди покупали только стандартные услуги, то кофе для гурманов «двойной капучино карибу» стоил бы меньше, чем барритос (кукурузные лепешки с начинкой), подаваемые в ресторанах мексиканской кухни Тасо Bell's, поскольку ингредиенты для барритос стоят дороже и на их приготовление уходит больше труда. Покупатели приобретают не только вещи, но и контакты, общение с другими людьми. Бизнес-леди с примечательным именем и фамилией Сильвер Роуз* отлично это описала: «Я думаю, — заметила она, — что взрослые придумали работу, чтобы получить возможность играть друг с другом целый день».

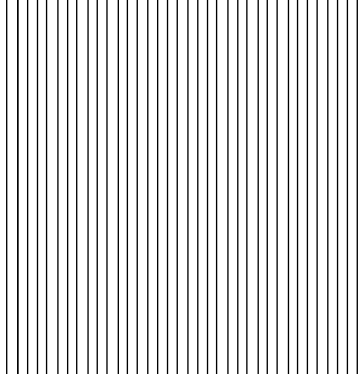
Мы в нашей жизни становимся все более разобщенными, изолированными друг от друга. Наши взрослые дети уезжают все дальше от дома,

* Silver Rose — буквально «серебряная роза». — *Прим. пер.*

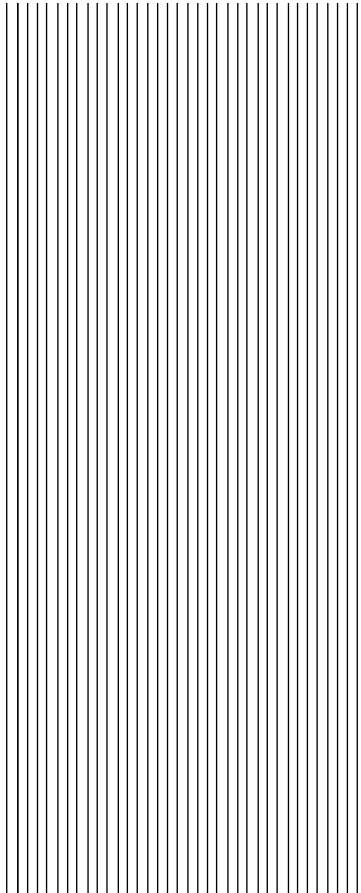
современные технологии снижают частоту непосредственных контактов с другими людьми. Наше стремление к живому общению с себе подобными становится все острее. Установление подлинных человеческих взаимоотношений становится важнее во всех сферах деятельности, и бизнес, которым мы занимаемся каждый день, — не исключение.

Большинство людей уже давно не «строит и производит», а обслуживает. Наша экономика стала экономикой сервиса даже на уровне «самого малочисленного бизнес- подразделения» — отдельного индивида. Мы предоставляем на рынках услуги клиентам, потенциальным клиентам, заказчикам, подрядчикам и работодателям.

Мы даем концерты. Вопрос в том, можем ли мы это делать лучше, и насколько?



ИССЛЕДОВАНИЯ
И ИХ ОГРАНИЧЕНИЯ



Умонастроение: скромность и открытость

Что мы можем узнать?

Это настолько фундаментальный вопрос, что он послужил основой для развития целого раздела философии — эпистемологии. Что такое знание? Как вы можете узнать, будет ли работать ваш план?

С абсолютной определенностью — не можете. Сегодня даже великие физики, или точнее было бы сказать, особенно великие физики испытывают сомнения. Абсолютная уверенность — это признак глупости, фактически она может привести к фатальным последствиям.

Мы с неоправданной легкостью предполагаем, что другие люди похожи на нас. Мы проецируем наши желания и отношения на все рынки. Мы верим своим наблюдениям.

Но часто того, что мы, как нам кажется, видим, на самом деле нет.

Вы можете обнаружить убедительные доказательства этого в судах. Каждый день свидетели преступлений дают показания и с уверенностью утверждают, что наблюдали то-то и то-то, и мы верим им. Когда мы сначала читаем, что «свидетель уверенно опознал Джона Доу как преступника», а потом узнаем, что Джон Доу был признан невиновным, мы начинаем тревожиться. Мы восклицаем: «Пора реформировать

судебную систему!» Мы думаем, что ничего не может быть надежнее, чем свидетельства очевидца. На самом деле реформировать нужно не столько судебную систему, сколько наше мнение о точности свидетельских показаний и нашу безоговорочную веру в истинность человеческого восприятия.

Для того чтобы вы начали сомневаться в собственном восприятии, стоит прочитать бестселлер Джона Кракауера *Into Thin Air* («В разреженном воздухе»). Правда, учитывая, сколько экземпляров этой книги уже продано, наверное, точнее будет сказать «перечитайте». Например, Кракауер взял интервью у трех участников неудачной попытки восхождения на Эверест об основных обстоятельствах последовавшей неудачи. Вы думаете, что эти три человека рассказали подлинные факты?

На самом деле произошло совсем иное: подтвердилась наша уязвимость. Трое альпинистов не смогли определить, в какое именно время произошли критические события. У них были абсолютно разные мнения о том, кто и что сказал даже приблизительно. Они не смогли даже договориться о том, кто присутствовал при разговоре!

Если вспомнить бессмертный вопрос участников комического музыкального шоу Firesign Theater: «What is reality?» («А что такое реальность?»), то одна из его бывших участниц, Лили Томлин, дала на него хороший ответ в своем сольном шоу «Поиск признаков разумной жизни во Вселенной», текст которого написала Джейн Вагнер.

«В конце концов, — размышляет персонаж Томлин, — что такое реальность? Это просто коллективная догадка».

Томлин, возможно, преувеличивала, но успешный маркетолог должен ставить под сомнение практически все, и особенно свои собственные наблюдения. Выдающиеся маркетологи скромны и открыты для нового. Они готовы признать, что могут заблуждаться, принимают идеи других и всегда готовы допустить, что потенциальные клиенты думают не так, как они.

И все же мы цепляемся за веру, что ответы вот-вот будут получены, нужны только специальные исследования.

Ненадежные субъекты

Исследования, как ни парадоксально, могут оказаться одним из самых ненадежных инструментов. Рассмотрим два примера: один довольно старый, а другой — недавний.

Как-то осенним днем 1962 года моя мама ответила на телефонный звонок из города Финикс, штат Аризона. Мир тогда был «гораздо меньше», чем сегодня, и в нашем поселке Ни-Ка-Ни в штате Орегон (население 123 человека) любой звонок из более отдаленного места, чем Портленд, был целым событием. Этот звонок был из компании A. C. Nielsen, которая исследовала телевизионную аудиторию и составляла рейтинги различных телеканалов и телепередач. Они предложили нам стать участниками их исследовательской панели — «нильсеновской семьей».

Моя мама с удовольствием согласилась на эту просьбу. Через несколько дней мы получили детальный буклет, который был похож на страницу из ежедневника, с инструкциями о том, как заполнять наш

телевизионный дневник. Нас просили смотреть те передачи, которые мы смотрим обычно, и записывать каждые 15 минут, сколько людей смотрит ту или иную передачу.

Будучи амбициозными и целеустремленными людьми, мы стремились стать одной из лучших «нильсеновских семей» в истории. Мы скрупулезно и ежедневно строка за строкой заполняли дневник каждые четверть часа, вписывая названия телепередач, которые мы смотрели. Но была одна проблема.

Это не были те передачи, которые мы действительно обычно смотрели. Да, мы продолжали смотреть то, что обычно, например шоу *The Defenders* («Защитники»). Но в те промежутки времени, в которые мы обычно не смотрели телевизор вообще, мы, желая быть «совестливыми телезрителями», которые смотрят «самые лучшие телепрограммы», начали смотреть то, что нам представлялось «лучшими передачами». И вот за эти две недели осенью 1962 года мы, Беквиты из Ни-Ка-Ни, штат Орегон, посмотрели не менее десяти телепередач, которых мы никогда не смотрели раньше и перестали смотреть, как только наше участие в исследовании завершилось. Мы подозреваем, что в тот год эти передачи получили очень хорошие рейтинги.

Что произошло? Тот факт, что за нами наблюдают, влиял на то, что мы делали. Мы были не теми, кем мы были на самом деле, а теми, кем хотели себе казаться в сложившихся обстоятельствах, — в нашем случае, семьей, которая смотрит только качественные телепередачи.

Если люди знают, что за ними наблюдают, они изменяют свое поведение.

В 1999 году компания Starbucks хотела узнать, что думают ее покупатели, и наняла исследователей, чтобы они опрашивали покупателей прямо в ее магазинах. Многие читатели уже догадались, в чем ошибка такого исследования. Если хозяин начнет спрашивать своих гостей, понравилась ли им вечеринка, — он просто утонет в сентиментальных изъяснениях признательности.

Я согласен, что люди, стоящие за прилавком в магазинах Starbucks, — это не совсем хозяева вечеринки. Но они хозяева и находятся неподалеку от своих гостей, которых они только что обслуживали, стараясь изо всех сил им угодить. Сможете ли вы в такой ситуации сказать, что поданная вам еда была не более чем удовлетворительной, девушка-официантка обслуживала вас старательно, но неуклюже, а обстановка и интерьер терпимы, но нуждаются в существенных улучшениях?

Когда вы стоите за прилавком, вы знаете, что за вами наблюдают. Как это на вас влияет? Вы ведете себя нормально? Можно ли считать, что это характерное и обычное для вас поведение?

Эти два примера иллюстрируют одно из фундаментальных правил исследований: само исследование влияет на то, какие будут получены результаты. Впервые это обнаружили ученые-естественники и дали этому явлению название «принцип неопределенности Гейзенберга». Но в области естественных наук, по крайней мере, некоторые фундаментальные законы: гравитации, относительности, термодинамики — работают. Если исследователь может влиять на взаимодействие протонов и нейтронов, что

это говорит нам об обоснованности исследований взаимоотношений и поведения людей?

Дело в том, что исследование влияет на демонстрируемые его участниками отношения и поведение.

Этот феномен объясняет еще одно часто наблюдаемое явление: исследователи нередко обнаруживают именно то, что они ищут. Снова нужно отметить, что ученые-естественники заметили это в своих исследованиях: они назвали это «феноменом участвующей Вселенной». Физик Джон Уиллер Арчибальд заметил, что когда вы ищете какую-то информацию, то обычно ее находите. При этом вы теряете способность видеть другую информацию или делать альтернативные выводы — особенно это относится к той информации и выводам, которые противоречат вашим ожиданиям.

Мы узнаем то, что надеемся узнать.

Это имеет огромное значение, когда мы размышляем о маркетинговых исследованиях. Часто наши «исследования» вместо того, чтобы дать нам новые данные, просто укрепляют наши взгляды и пристрастия. Именно такие результаты с шокирующим постоянством дают наши «исследования».

Исследования не всегда обнаруживают истину — они часто ее скрывают. Старайтесь это понять и будьте внимательны.

Данные вводят в заблуждение

Представьте себе вымышленную ситуацию в городе Бербанке, Калифорния, в 1952 году.

Восемь человек терпеливо ждут в маленькой комнате, не зная, что за ними можно наблюдать через

зеркальное стекло. Наконец входит молодой человек, который будет вести дискуссию. Сначала он задает несколько нейтральных вопросов, чтобы участники обсуждения познакомились и расслабились, а потом переходит к основной теме:

«Представьте себе огромный парк. В самом центре четырехэтажный средневековый замок с башенками светло-голубого цвета. К замку ведет широкая улица, на которой расположены магазины. Это точная копия небольшого американского городка примерно 1915 года, за исключением того, что магазины свежеекрашенные и безукоризненно чистые, а их размер — две трети от обычного размера зданий.

Когда вы идете по улице, люди, одетые в костюмы пса Гуфи и Микки Мауса, подходят к вам и радостно вас приветствуют. В разных уголках парка вы можете проехать на поезде через джунгли, прокатиться на подводной лодке, промчаться на гоночной машине и еще много на чем прокатиться.

Вас бы заинтересовал такой парк?

Вы согласны пролететь 2000 миль, чтобы побывать в нем?

Вы готовы тратить по \$100 в день, приехав туда со своей семьей?»

Почти наверняка ответы на эти три вопроса были бы «скорее нет» и «категорически нет» — и тогда развлекательные парки Диснейленд и Диснейуорлд никогда бы не были построены.

Исследования такого типа, в которых задаются подобные вопросы, которые и вы могли бы задать, чреватые тремя серьезными проблемами.

Во-первых, вопросы задаются гипотетические, а жизнь — вещь реальная. Мы тратим свои

«гипотетические» время и деньги совсем не так, как реальные время и деньги. То, что мы делаем в действительности, часто не имеет ничего общего с тем, что мы сказали, отвечая на вопрос.

Вторая проблема с исследованиями по принципу «Вам бы это понравилось?» состоит в том, что продукт и услуга в описании и реальные продукт и услуга отличаются. Гипотетическое описание Диснейленда из нашего примера, может быть, и яркое, но оно не передает достаточно точно замысел «дядюшки Уолта Диснея».

Последнюю проблему пример с Диснейлендом иллюстрирует наиболее отчетливо. Чем более новаторская ваша идея, тем меньше людей, которые ее поймут. А людям очень трудно себе представить, как они будут покупать что-то непонятное.

Другой пример: представьте, что вы пытаетесь объяснить людям, что такое персональный компьютер, а потом спрашиваете слушателей, хотели бы они его купить. Только очень небольшая часть населения — люди, которых называют «новаторами», — ответят утвердительно. В действительности на ранних стадиях предложения на рынке новаторских товаров и услуг почти все во время опросов отвечают «нет», что снижает информативность такого ответа.

Еще важнее такая закономерность: чем более новаторской оказывается идея, тем больший дискомфорт она вызывает у большинства людей. По настоящему новые идеи вызывают у людей беспокойство. Когда Фред Смит познакомил опытных и умных преподавателей бизнеса, у которых учился, со своей идеей службы быстрой доставки,

они уверяли его, что идея не будет работать: идея того, что стало позже компанией Federal Express, была слишком непривычной.

Вы заметили закономерность: чем больше новизна идеи, тем менее вероятно, что она не выдержит подобную проверку, но чем непривычнее идея — тем масштабней может быть успех.

Исследования поддерживают посредственные идеи и «убивают» великие.

Пример «мягких» доказательств

В конце 1990-х годов в сети ресторанов Kentucky Fried Chicken появилось предложение ввести в меню «здоровые» низкокалорийные блюда из цыплят.

«Отлично, — ответил генеральный директор, — но где доказательства?»

Автор доклада на эту тему представил так называемые «мягкие» доказательства, основанные на отдельных примерах и фактах.

Во-первых, он только что вернулся из поездки в Майами. На обратном пути его соседом в самолете оказался директор по вопросам питания одной из ведущих в мире круизных компаний. После приятного знакомства он поделился своим мнением об отношении американцев к еде: «В Америке главную роль играет количество. О качестве забудьте. Дайте им много еды. После этого неудивительно, что французы похожи на артистов балета, а американцы — на борцов сумо».

Во-вторых, докладчик заметил, что почти все американцы, даже те из них, кто наиболее озабочен своим здоровьем (прежде всего, это люди с университетским

образованием), заказывают в ресторанах высококалорийные блюда.

В-третьих, он упомянул о так называемом «феномене 3 января». Это ежегодный резкий рост посещаемости клубов здоровья и фитнес-клубов во время первой рабочей недели после рождественских каникул. Однако к первому февралю посещаемость падает до обычного уровня. Все эти новые «фанатики» здоровья забывают о нем и возвращаются к прежним привычкам — обильному завтраку с жареным стейком.

Это лишь некоторые факты, которые говорили не в пользу предложения включить в меню низкокалорийные блюда из постного куриного мяса.

А вот более «жесткие» и обоснованные доказательства. Топ-менеджеры KFC, так же, как и их конкуренты из сетей Pizza Hut и McDonald's, провели подробные исследования при помощи метода фокус-групп*, которые, вроде бы, убедительно показали, что людям нравятся постные низкокалорийные блюда из цыплят, так же, как низкокалорийная пицца и постный сэндвич McLean. Эти «жесткие» исследования ясно показывали, что люди будут покупать низкокалорийные блюда.

Если бы сетью ресторанов быстрого питания управляли вы, каким доказательствам вы бы поверили? Конечно, «жестким». Отдельные примеры — это просто «истории». Они — «литература», а исследования — это наука.

* В фокус-группах несколько людей (обычно 7–9) под руководством ведущего-модератора подробно обсуждают какую-то тему. — *Прим. пер.*

Как уже догадалось большинство читателей, постные блюда спросом не пользовались. Топ-менеджеры не учли одного из законов маркетинга: *«Жесткие данные — это плохие данные»*.

Жесткие данные наиболее опасны, потому что их кажущаяся «научность» соблазнительна и заставляет принимать неверные решения. Топ-менеджеры, которые прислушиваются к здравому смыслу и «мягким данным», скорее всего, такой ошибки не сделают.

Отдельные примеры оказываются часто надежными, потому что они берутся из реальной жизни. «Жесткие» данные часто получают в искусственных ситуациях, «в лабораторных условиях», как это происходит в фокус-группах. Принцип Гейзенберга подсказывает, что у исследований в лабораторных условиях есть один неизбежный недостаток: люди, за которыми наблюдают, изменяют свое поведение и мнения как раз потому, что за ними наблюдают.

Они не дают ответы, которые отражают их истинное мнение. Они дают ответы, которые должны показать их в лучшем свете, вроде: «Да, мне нравится здоровая пища, я определенно буду ее покупать».

Осторожно относитесь к «жестким» данным — «мягкие» данные более надежны.

Уроки из сферы политики

Одну из причин, почему «исследования» часто дают так мало информации, обладающей реальной ценностью, можно найти в потаенных уголках нашего собственного мозга.

Вы точно знаете, кто вы?

Вы всегда знаете, что будете делать и как поступите в тех или иных обстоятельствах?

Вы всегда поступаете в соответствии со своими убеждениями?

Вы никогда не совершаете поступки, которые вас самих удивляют? Которые вас разочаровывают? О которых вы потом сожалеете?

Вы всегда можете сказать, что вы такой человек, каким бы хотели быть?

Ответ на все эти вопросы, конечно, «нет». Но, тем не менее, во многих маркетинговых исследованиях почему-то предполагается ответ «да».

Мы хотим, чтобы люди думали, будто мы предпочитаем «здоровую пищу». Поэтому мы говорим исследователям, что будем покупать постные гамбургеры, постную пиццу и постных жареных цыплят. А потом компании McDonald's, Pizza Hut и KFC узнают, что мы этого не сделали.

В 1979 году большинство людей хотело, чтобы другие думали, что они щедры, придерживаются либеральных взглядов и сочувствуют другим. Поэтому они говорили исследователям общественного мнения, что будут голосовать за либерального кандидата Джимми Картера, а не за «старого друга богачей» Рональда Рейгана. А потом они дружно проголосовали за Рейгана: избиратели в исследованиях говорили одно, а сделали другое.

Мы не знаем самих себя. Мы не поступаем так, как предполагаем. Мы часто не те люди, какими притворяемся или хотим быть. И поэтому мы не те, кем нас считают исследователи, и делаем то, чего ожидают исследователи.

Осторожно относитесь к исследованиям: из людей получают очень плохие «морские свинки».

Какова цена открытий?

Фирма, специализировавшаяся в разработке названий брендов и продуктов, работала с торговой корпорацией с западного побережья США и, как казалось, нашла удачное название для сервисных услуг, которые предоставлялись в магазинах заказчика.

Фирма предложила заказчику шесть основных вариантов возможных названий, выбрала два лучших из них и, наконец, определила «победителя» — название, которое удовлетворяло всем критериям для «выдающегося названия».

Но топ-менеджеры фирмы, занимающейся брендингом, решили также собрать группы покупателей, чтобы проверить свои выводы. Эта группа не была репрезентативной: все 13 покупателей жили в крупном городе на Среднем Западе США, были более образованными и имели более высокий доход, чем большинство потенциальных покупателей предложенной услуги. Тем не менее, представители брендинговой фирмы полагали, что с точки зрения статистики это вполне «нормальная» группа и ответы этих покупателей будут очень похожи на среднестатистические ответы репрезентативной выборки покупателей.

13 покупателей согласились с выбором брендинговой фирмы и привели аргументы в пользу этого названия и против альтернативных названий.

Но заказчик, главный менеджер торговой фирмы, должен был убедить и еще одну аудиторию: совет директоров своей фирмы. Он и его коллеги не решались докладывать на совете, что они пришли

к выводу изменить многомиллионное название бренда на основе данных всего одной фокус-группы из 14 человек.

Поэтому руководители торговой фирмы заказали большой исследовательский проект, данные для которого собирались в нескольких штатах США. Были взяты интервью у более 350 людей, соответствовавших характеристикам основных клиентов этой фирмы. Вывод исследователей был поразительным: он абсолютно совпал с заключением, сделанным брендинговой фирмой по данным интервью с 13 покупателями.

Эти результаты просто подтверждают то, что и так знают (или должны знать) маркетологи: мнения 500 людей обычно будут приводить к тому же выводу, что и мнения 13. И хотя такие массовые опросы и могут помочь успокоить советы директоров или топ-менеджеров, большие репрезентативные опросы «средних» людей редко дадут вам полезную информацию, потому что «средние» люди дадут информацию «среднего качества». Вам не нужна такая «средняя» информация — вам нужны блестящие догадки.

Давайте используем пример очень специфической услуги: клиники спортивной медицины. Если вы владелец такой клиники и хотите расширить свою практику, с кем вы станете говорить: с сотнями потенциальных клиентов или всего с несколькими, но пронзительными и влиятельными людьми? Предположим, это происходит в 1978 году, на который пришелся пик увлечения американцев бегом. Кто может вам дать больше всего информации и помочь?

Это вряд ли будет первый встречный потенциальный клиент. Лучше обратиться к самым влиятельным

в мире спорта бегунам экстра-класса. Они настоящие атлеты и, следовательно, лучше всего разбираются в спортивной медицине, поскольку им постоянно приходится пользоваться ее услугами. Кроме того, поскольку они преданы бегу, почти фанатики бега, они просто больше думали о своих травмах и проблемах, которые обычно возникают при использовании стандартных методов лечения и при общении с врачами. Они глубоко изучили проблемы, и иногда у них есть полезные идеи и догадки, о которых не знают профессионалы, работающие в специализированных спортивных клиниках.

Может быть, еще более важно то, что эти бегуны — лидеры мнений для данного сегмента рынка. Когда эти до крайности худощавые и сверхбыстрые бегуны стали пользоваться часами фирмы Casio, надевать «новозеландские» беговые шорты с разрезами и смазывать свои соски вазелином, если дистанция была длиннее, чем десять километров, чтобы их не натереть майкой, — продажи таких часов, шортов и вазелина резко подскочили. Это произошло потому, что основная масса любителей бега наблюдала за профессиональными бегунами — ключевыми лидерами мнений, и делала то же, что и они, — и так происходит на многих рынках.

Итак, можно сделать по крайней мере два ключевых вывода из истории с тестированием названия для торговой фирмы. (1) Скромный проект по сбору информации часто даст примерно те же результаты, что и масштабный дорогостоящий проект, причем вы получите их быстрее и дешевле. (2) Перед тем как вы начнете проводить масштабное исследование на репрезентативной выборке потенциальных

клиентов, задайте себе вопрос о том, насколько ценной окажется для вас репрезентативная информация — может быть, более значимыми для вас будут пронизательные идеи лидеров мнений, которые и определяют тенденции динамики рынка.

Подумайте о том, кого опрашивать и сколько брать интервью.

Вторые 20 минут

Мы мило беседовали с генеральным директором одной из компаний, входящих в список 500 ведущих компаний журнала *Fortune*, в баре в местечке Сноумасс, штат Колорадо. Первые 20 минут общения ушли на то, чтобы познакомиться и установить контакт. Мы говорили о приятных пустяках, решая, стоит ли нам переходить к серьезному разговору. Две рюмки шотландского виски помогли нам почувствовать себя комфортно, и скоро мы повторили этот заказ.

Через 20 минут характер нашей беседы изменился. Она стала более глубокой — мы перешли к откровенному разговору и обсуждению важных проблем. Вначале казалось, что речь пойдет об еще одной очень успешной и умело управляемой компании, которая быстро растет к радости своих акционеров. Но через некоторое время мой собеседник стал рассказывать о своих проблемах, опасениях и о том, как он в реальности воспринимает свою компанию и рынок. Мы отошли от глянцевої картинки пресс-релизов и хвастливых заявлений и медленно и тяжело начали подходить к правде.

Эта ситуация иллюстрирует важные закономерности для каждого, кто занимается маркетингом услуг.

Она помогает найти лучший ответ на вопрос: «Где мне взять хорошие идеи о рынке, которые помогут принимать оптимальные решения?»

Лучший ответ: «Да во вторые 20 минут разговора».

Вы можете найти такие идеи, в дополнение к вашим собственным, которые всегда наиболее важны, у тех, кто внимательно наблюдает за вашим рынком, и у ваших потенциальных клиентов. Но это не значит, что они вам с готовностью их предложат. Часто они сами об этих идеях не подозревают, и только когда начнется откровенная дискуссия, в которой они сделают одно замечание, потом еще одно, а потом эти два элемента объединятся, и появится что-то новое. И они не расскажут об этом с готовностью. На самом деле они вообще вряд ли что-нибудь расскажут, если не чувствуют себя абсолютно комфортно с собеседником.

В первые 20 минут эти люди «защищаются», они настороже и им трудно преодолеть «внутренние барьеры». Может быть, самый главный из этих «барьеров» поможет объяснить «вариация» на тему принципа Гейзенберга, который постулирует, что само наблюдение меняет поведение наблюдаемых. Человек, которого интервьюируют или побуждают говорить, ощущает себя «на сцене». Окружающая среда кажется неестественной, обстоятельства необычными, собеседник чувствует, что ему нужно проявить себя с лучшей стороны, вести интеллектуальную беседу, и в итоге он часто говорит не то, что думает.

Но те, у кого есть успешный опыт ведения таких бесед, замечают, что с течением времени характер