

Эта книга об одной из наиболее сложных сфер деятельности — о маркетинге услуг. На практических примерах работы крупных компаний, таких как Federal Express и Citicorp, и небольших частных предприятий книга рассказывает, как продавать, стимулировать сбыт и увеличивать число продаж товара, который нельзя услышать, увидеть или потрогать.

- Книга основана на двадцатипятилетнем опыте работы автора с тысячами профессиональных бизнесменов.
- Лаконична, увлекательна и содержит сотни практических и легких для реализации приемов и стратегий.
- Это инструкция к тому, как мыслить, чтобы добиваться впечатляющих успехов.

Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	15
Предисловие.....	17
Введение.....	19
Глава 1. Как начать.....	25
Неправильное представление о маркетинге услуг.....	25
Мир в ожидании.....	26
Эффект Лейк-Уобегон: завышенная самооценка.....	27
Эти плакаты совсем не смешные.....	28
Пусть ваши клиенты устанавливают ваши стандарты.....	28
Плохие новости: вам придется конкурировать с Уолтом Диснеем.....	29
Эффект бабочки.....	30
Бабочка по имени Роджер.....	31
Ошибка открывает перед вами новые возможности.....	32
Создание рекламы — лакмусовая бумажка бизнеса.....	32
Взлет и падение Delta Airlines. 1985–1995.....	33
Быть лучшим или быть другим?.....	34
Первое правило при планировании маркетинга.....	36
Возможная услуга.....	37

Глава 2. Опрос и исследование:	
даже ваши близкие друзья не скажут вам этого	41
Но они будут говорить за вашей спиной.....	42
Зачем нужен опрос?.....	42
Принцип Леттермана.....	43
Откровенно говоря: опрос по телефону.....	45
Один вопрос, который никогда не следует задавать.....	47
Фокус-группы не работают.....	47
Глава 3. Маркетинг — это не отдел.....	49
Маркетинговая близорукость.....	50
Туннельный эффект.....	51
Начните с себя и своих подчиненных.....	51
Какого цвета парашют вашей компании?	52
Чем вы на самом деле торгуете?.....	53
Чего не знает большинство специалистов.....	54
Кто он, ваш клиент?	55
С кем вы на самом деле конкурируете?.....	55
Нанесите им удар там, где их нет.....	57
Преимущества быстрой адаптации.....	59
Изучите ваши точки соприкосновения.....	61
Жизнь похожа на школу.....	62
Приз зрительских симпатий.....	63
Глава 4. Планирование: восемнадцать заблуждений.....	65
Заблуждение:	
вы знаете, что готовит будущее.....	65

Заблуждение: вы знаете, чего вы хотите.....	68
Заблуждение: главное – стратегия.....	69
Заблуждение: надо придумать лучший продукт.....	71
Заблуждение: время для этого еще не пришло (заблуждение «Каменного колеса»).....	71
Заблуждение: терпение – это добродетель (правило акулы).....	73
Заблуждение: надо мыслить разумно (принцип краба).....	73
Заблуждение относительно науки и научных данных.....	74
Заблуждение относительно рабочих групп.....	76
Заблуждение относительно памяти.....	77
Заблуждение относительно опыта.....	78
Заблуждение относительно уверенности.....	79
Заблуждение: совершенство есть совершенство.....	81
Заблуждение: неудача есть неудача.....	82
Заблуждение относительно экспертной оценки.....	83
Заблуждение относительно авторитетов.....	84
Заблуждение относительно здравого смысла.....	84
Заблуждение относительно судьбы.....	86
Глава 5. Предвзятости, недостатки и American Express:	
что думают потребители.....	89
Да, конечно, но мне это нравится.....	89
Как потребители принимают решение: выбирая знакомое.....	91
Как потребители принимают решение: используя самую свежую информацию.....	92
Как потребители принимают решение: выбирая «приемлемый вариант».....	93

Принцип предвзятости.....	95
Последнее впечатление остается в памяти.....	97
Рискованное предприятие.....	98
Вам нечего бояться, кроме страха вашего клиента.....	99
Покажите свои недостатки.....	100
Все дело в деталях.....	101

Глава 6. Чем больше вы говорите, тем меньше люди слышат: позиционирование и четкая специализация.....	103
Фанатичная сосредоточенность на чем-то одном.....	103
Страх позиционирования.....	104
От сложного к простому.....	106
Ореол положительного: ассоциативный эффект.....	108
Одинаковых предприятий не бывает.....	109
Позиция – это место, а не действие.....	110
Создание позиционирующего определения компании.....	112
Создание определения позиции компании.....	114
Как уменьшить разрыв между позицией и позиционирующим определением.....	115
Если это не позиционирующее определение нашей фирмы, то что же это?.....	116
Как отбросить конкурентов на худшие позиции.....	117
Позиционирование небольшой сервисной компании.....	118
Специализация: какой урок, возможно, усвоили в Sears.....	119
Концентрация на чем-то одном и предвыборная кампания Клинтон.....	121

Когда зрение банкиров помутилось: на чем споткнулась Citicorp.....	122
Что еще могут сделать для вас ваша позиция и специализация.....	123
Глава 7. Уродливые кошки, туфли-лодочки и слишком дорогие украшения: ценообразование.....	125
Ценообразование: принцип сопротивления.....	126
Избегайте опасной середины.....	127
Ловушка низкой цены.....	128
Ценообразование: урок Пикассо.....	130
Дополнение плотника к принципу Пикассо.....	131
Выгодность — это не позиция.....	132
Глава 8. Монограмма подходит для рубашек, а не для названия: наименование компании и торговая марка.....	133
Не смешите меня.....	134
Хотите выделяться? Выделяйтесь!.....	134
Расскажите мне что-нибудь, чего я не знаю.....	135
Особая позиция и особенное название.....	136
«Что в имени твоём?».....	136
Название: проверка на соотношение «информация на единицу длины».....	137
Гениальность Federal Express.....	138
В погоне за торговой маркой.....	140
Разве время господства торговых марок еще не прошло?.....	141
Торговая марка вместо гарантии.....	142

Что главное в торговой марке?.....	143
Как известная торговая марка влияет на объем продаж.....	144
Держитесь за свою торговую марку.....	145
Четыреста тысяч за торговую марку.....	146
Торговые марки в мире, где не хватает времени.....	148
Торговые марки и сила необычного.....	149
Торговые марки и няня из Шеридана.....	150
Глава 9. Как сэкономить 500 000 долларов: реклама и продажа услуг.....	153
Рекламная кампания: предисловие.....	153
Фран Лебовиц и ваш главный противник.....	154
Эффект вечеринки.....	155
Проблема со списком покупок.....	155
Назовите мне всего одну достойную причину.....	157
Ваши любимые песни.....	157
Одна история действует сильнее, чем десяток определений.....	158
Нанесите удар по стереотипам.....	159
Не будьте голословны, предъявите доказательства.....	160
Подберите доказательства.....	160
Трюки интересны только детям.....	161
Объект шутки – вы сами.....	161
Быть лучшим или быть хорошим?.....	162
Превосходство.....	164
Воздействие перевернутой гиперболизации.....	165

Урок First Banks:	
люди слышат только то, что видят	166
Сделайте невидимое видимым	167
Принцип апельсина.....	169
Все дело в том, что мы видим:	
уроки чикагских ресторанов.....	170
Как сэкономить полмиллиона.....	171
Недопустимость «показаний с чужих слов».....	172
Необходимость выражаться образно:	
феномен черной дыры.....	173
Созидательная сила слов:	
Геттисбургская речь Линкольна.....	174
Халат — это не халат	176
Пустословие.....	176
Лучше, чем молчание	177
Что вы хотите сказать?.....	177
Эффект яркости.....	178
Живость речи.....	179
Польза публикаций.....	180
Реклама — это тоже публикация.....	180
Реклама ведет к публикациям.....	181
Сущность печатной публикации.....	182
Обнадеживающее известие	
от Уильяма Ф. Бакли.....	183
Сосредоточьтесь на покупке, а не на продаже.....	184
Самый привлекательный способ продажи	185
Что означают «пустые» глаза.....	185

Первое правило проведения презентаций: берите пример с Дика	186
Положение о конечных целях.....	187
Чем должно быть и что должно включать положение о конечных целях.....	188
Когда пора отправить свое положение о конечных целях в корзину.....	188
Что мы продаем	189

Глава 10. Берегите то, что имеете:

как приобрести и сохранить клиентов.....	191
Бухгалтерия отношений.....	191
После праздника: почему получение заказа может стать первым шагом к его потере.....	193
Ожидания, удовлетворение и опасность преувеличений.....	194
Ваши постоянные клиенты — просто святые.....	196
Благодарность.....	196
Где же вы, Эмили Пост?.....	197
Соберитесь перед падением.....	198
Удовлетворение и услуги.....	199

Глава 11. Короткие советы.....

Помните о мелочах.....	203
Один гудок.....	203
Скорость.....	204
Скажите «вечером», а сделайте еще утром.....	205

Напоминание самому себе	205
Ругайте послание, а не посланника: самый простой способ улучшить качество работы агентов	206
Личное участие	207
Принцип столкновения	208
Глава 12. Подводя итоги	209
Рекомендуемая литература для тех, кто занимается маркетингом услуг	211
Мои благодарности	217

Предисловие к русскому изданию

Я люблю сказки. Я люблю сказки за то, что все они, как правило, со счастливым концом. Особенно я люблю те из них, в которых, как мне кажется, написано и про меня. Поэтому я с удовольствием прочитал эту книгу — поучительную и жизнеутверждающую сказку, которую написал и благодаря которой прославился в 1997 году Гарри Беквит, ставший с тех пор одним из авторитетнейших специалистов по теории и практике маркетинговых отношений.

Для меня Гарри Беквит — это убеленный сединами и располагающий к себе белозубой улыбкой друг всех детей. Что уж тут говорить: по сравнению с ним все мы — дети, собравшиеся вокруг почтенного старца и слушающие его полные увлекательных подробностей истории про то, как жили-были товары и услуги...

Гарри Беквит — это такой Корней Чуковский современного маркетинга, чей безумно привлекательный гений проявляется в умении излагать максимально доступным и понятным, чуть ли не детским языком истины настолько высокого порядка, что дух захватывает от восторга, — точно так же, как в детстве, когда папа брал меня на руки и поднимал над головой.

Сравнение с Чуковским тут неслучайно еще и вот почему. Яркие, броские и выразительные сентенции, которые выдает Беквит в своей притче о продаже незримого, точно так же легко, мгновенно и уютно укладываются в сознании, как и добрые, с лету запоминающиеся рифмы родного дедушки Корнея. И вот ходишь и повторяешь себе под нос незамысловатый микс: «Муха-цоко-туха, позолоченное брюхо, муха по полю пошла, “Американ-Экспресс” нашла...»

Как странно и все-таки обнадеживающе своевременно то, что вещи, о которых додумался и рассказал господин Беквит уже десять лет тому назад, становятся актуальными в нашей стране только сейчас. Те, десятилетней давности американские «детешки-от-маркетинга» уже давно подросли, успели сто раз повзрослеть, еще больше поумнеть и уже написать кучу своих книжек... Надо и нам догонять! Поэтому я советую — всем и срочно — прочитать эту книгу и сделать былью эту замечательную сказку со счастливым концом — сказку, в которой, не сомневайтесь, написано и о вас тоже!..

*Петр Банков,
директор креативного агентства «Дизайн Депо»,
главный редактор журнала
о графическом дизайне [кАк]*

Предисловие

Вы не можете увидеть их, так как же их продавать? В этом вопросе кроется основная проблема сферы услуг. Впервые я обнаружил это 14 лет назад, когда мне в первый раз пришлось придумывать рекламное объявление об услуге. Услуга — это не товар. И, соответственно, я не мог продемонстрировать ее ревушей на выражах в Биг-Сюр, изящно накинутой на плечи Синди Кроуфорд или подаваемой на тончайшем фарфоре. Я не мог показать услугу, потому что услуги невидимы. Они представляют собой всего лишь обещание того, что кто-то выполнит определенную работу.

Ну и как прикажете продавать это?

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

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

*Сюзан
и моим удивительным детям*

Введение

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

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

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

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

Товар — это нечто осязаемое. Его можно увидеть и потрогать. Услуга же, напротив, нечто неосязаемое. Даже более того, она и существует реально лишь на тот момент, когда вы ее покупаете. Придя в парикмахерскую, вы не можете увидеть, пощупать или примерить

стрижку перед приобретением. Сначала вы делаете заказ и только потом получаете результат.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ну какая технология смогла бы предотвратить такую «неполадку»?

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

Товары, которые мы покупаем, были сделаны за километры от нас людьми, с которыми мы никогда не виделись. Поэтому мы редко воспринимаем плохое качество товара как личное оскорбление. Используемые нами услуги, напротив, оказываются людьми, с которыми мы встречались или по крайней мере разговаривали лично. И когда этот человек не выполняет того, что он обещал

нам, мы часто воспринимаем это как персональную обиду. «Как вы могли так поступить (по отношению ко мне)?» — вопрошаем мы, в то время как поставщик услуги изо всех сил объясняет, умоляет, ругается и уступает — причем часто делает все это одновременно.

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

Даже если вы не считаете себя поставщиком услуг — ваше предприятие занимается кардиостимуляторами, автомобилями или, например, программным обеспечением, — эта книга будет полезна и вам. Потому что, возможно, вы все-таки оказываете клиентам услуги (или должны были бы их оказывать). Если вы производите кардиостимуляторы, вы знаете, что, когда ваш торговый представитель перейдет к конкурирующей компании, вместе с ним перейдут и врачи, которых он обслуживал. Большинство врачей не выбирают стимуляторы, они выбирают опытного продавца стимуляторов, который готов пойти на уступки и может дать совет по устройству аппарата, его применению и программированию. Покупатели стимуляторов покупают услуги.

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

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

Кардиостимуляторы, автомобили «Сатурн» и программное обеспечение напоминают нам, что мы живем в век пред-

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

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

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

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

Эта книга отражает представление успешных компаний (а таких становится все больше) о маркетинге — от планирования до презентации и рекламы. Такие компании, продавцы нового типа, уделяют больше внимания взаимоотношениям и меньше — характеристикам и преимуществам; они в большей степени ориентированы на реальность — и на «улучшение реальности» — и в то же время осознают значимость восприятия; они стараются больше узнать о зачастую иррациональных причинах, которые управляют мыслями и действиями людей; они осознают огромную важность мело-

чей; они понимают, что в сегодняшнем деловом и перегруженном средствами коммуникации обществе почти невозможно сделать так, чтобы тебя услышали, и все труднее — быть понятым. И, может быть, в первую очередь они осознают, что в нашем все более сложном мире лучше всего работают самые простые методы.

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

Поэтому эта книга — не инструкция к тому, как поступать, хотя она и содержит много конкретных предложений. Скорее она является инструкцией к тому, как мыслить. Потому что если вы будете думать как новый продавец — стремиться к более глубокому пониманию сущности услуг и их потенциальных потребителей, — вы сами найдете десятки удачных способов сделать так, чтобы ваше дело развивалось.

Итак, начнем.

Глава 1

Как начать

Неправильное представление о маркетинге услуг

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

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

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

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

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

Улучшите реальность. «Лучшая реальность» ваших услуг приведет к тому, что их маркетинг будет проще, дешевле и принесет

больше выгоды. На самом деле многие компании так улучшили «реальность» своих услуг, что могут практически полностью вычеркнуть из маркетинговых планов строчку, касающуюся «достижения известности».

Первым шагом в маркетинге услуг является сама услуга.

Мир в ожидании

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Эффект Лейк-Уобегон: завышенная самооценка

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

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

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

Качество предоставляемых в нашей стране услуг так ужасно, что вы можете предлагать обслуживание выше среднего и все равно оно будет отвратительным. Но вообще-то все шансы за то, что вы находитесь именно на среднем уровне.

Исходите из того, что вы обслуживаете плохо. Хуже от этого не будет, и это заставит вас совершенствоваться.

Эти плакаты совсем не смешные

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

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

Но я уже решил. Сюда я не вернусь.

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

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

Забудьте об оправданиях и помните о McDonald's.

Пусть ваши клиенты устанавливают ваши стандарты

Во многих компаниях сферы услуг стандарты качества определяются мнением профессионалов в этой области, а не клиентами. Возьмем, к примеру, рекламу, юриспруденцию или архитектуру. В рекламном бизнесе, если творческий работник говорит «Это очень хорошая реклама», он подразумевает при этом не то, что эта реклама может реально повысить доход клиента. Он просто имеет в виду, что она обладает броским заголовком, хорошим видеорядом, то есть то, что она хорошо сделана. Отлично. Классно.

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

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

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

Плохие новости: вам придется конкурировать с Уолтом Диснеем

Однажды утром я захожу в кафе, исполненный самых радужных надежд. У прилавка уже стоят четверо, но я решаю, что потерплю. К сожалению, за прилавком дела обстоят хуже. Бармен подает покупателю № 1 большую чашку кофе без кофеина. Покупатель заказывал маленькую — простого. Другой бармен флиртует с покупательницей № 2. В этом есть что-то трогательное и вызывающее ностальгию, но все же это недостаточно захватывающе, чтобы оправдать продолжительную задержку. Еще через четыре минуты я наконец получаю свою большую чашку кофе с молоком.

Двадцать лет назад я мог бы принять эту задержку как должное. Двадцать лет назад я также принимал как должное туалеты, усеянные мокрыми полотенцами, жующих жевательную резинку официантов в заляпанных кетчупом передниках и десятидневное ожидание доставки товаров, заказанных по каталогу.

Потом появился McDonald's, который изменил наше представление о туалетах, хорошие рестораны повысили нашу требовательность к официантам, а служба Federal Express подняла стандарт доставки по каталогу. Эти предприятия навсегда изменили наши требования.

Сегодня мы ожидаем, что туалеты должны стать более чистыми, обслуживание — быстрым, а официанты — предупредительными. С каждым днем все больше людей сталкиваются с услугами высокого класса. Многие побывали в Disney World и теперь знают, каким точным, вежливым и творческим может быть обслуживание.

Эти люди уже видели компании мирового класса, и с этим придется смириться всем, кто работает в сфере услуг. Типография (наболевший пример) не может надеяться, что ее клиенты смирятся

с обслуживанием, продиктованным стандартами печатной промышленности, если эти стандарты (как это обычно и бывает) не соответствуют ожиданиям клиентов. Клиенты типографии уже побывали в Disney World, и их ожидания необратимо выросли.

Компания, которая не попытается дотянуться до этих растущих стандартов, должна готовиться к небольшой революции и массовому исходу потребителей.

Не обращайте внимания на предрассудки, существующие в вашей отрасли, берите пример с Disney World.

Эффект бабочки

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

Вопрос, который он себе задал, звучал странно и в то же время чрезвычайно просто: «Если бабочка в Сингапуре взмахнет крыльями, может ли это повлиять на ураган в Северной Каролине?» После продолжительного изучения Лоренц ответил: «Да».

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

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

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

Бабочка по имени Роджер

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

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

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

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

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

Естественно, история заканчивается тем, что он купил пиджак за 575 долларов, но не только. Ему также пришлось купить черные брюки за 110 долларов и на 55 долларов — подходящий к костюму галстук в коричневую, черную и белую полоску.

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

На следующее утро начальник отдела закупок рассматривал цифры продаж на экране своего компьютера. «Я продал еще один пиджак от Hugo Boss», — с удовлетворением подумал он, относя это на счет своей мудрой закупочной политики и понимания нужд покупателей.

Но пиджак продал не он. Его продал Роджер Аззам, совершив поступок почти такой же незначительный, как взмах крыльев бабочки.

Будьте Роджером и нанимайте Роджеров. Машите крылышками.

Ошибка открывает перед вами новые возможности

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

Несмотря на то что эффективный маркетинг услуг начинается с высочайшего качества самой услуги, высококлассное обслуживание не означает полного отсутствия изъянов. В случае с Роджером обслуживание универмага Dayton имело огромный недостаток: они не выполнили свое обязательство в срок. Но в конечном итоге Dayton извлек больше (по крайней мере на 740 долларов) выгоды из своей ошибки, чем извлек бы ее в результате безупречного и безошибочного обслуживания.

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

Спросите совета у Роджера.

Большие ошибки открывают перед вами большие возможности.

Создание рекламы – лакмусовая бумажка бизнеса

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

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

Потом он бормочет что-то и удаляется.

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

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

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

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

Взлет и падение Delta Airlines. 1985–1995

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

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

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

Что же произошло?

Авиакомпания Delta продолжала совершенствовать систему обслуживания, но игнорировала маркетинг. Служащие Delta дремали, пока American Airlines выводила на рынок свою систему электронного заказа билетов Sabre. Эта инновация оказалась такой успеш-

ной, что некоторые эксперты утверждали, будто American Airlines могла бы вообще прекратить полеты, целиком посвятив себя электронному заказу билетов и при этом получая больше доходов, чем приходилось на все авиалинии компании Delta.

Когда между авиакомпаниями началась война цен, Delta не смогла четко донести до распространителей билетов информацию о своей системе скидок. В результате, отчаявшись разобраться в скидках на полеты Delta, многие бюро путешествий предпочли отправить своих клиентов рейсами других авиакомпаний.

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

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

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

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

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

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

Быть лучшим или быть другим?

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