

# **М.Рафел Н.Рафел. Как завоевать клиента**

Предисловие

Выражение признательности

Как пользоваться этой книгой

Введение

Часто вы бываете посетителем

Нередко вы бываете покупателем

Иногда вы становитесь клиентом

И очень редко вы являетесь ПРИВЕРЖЕНЦЕМ

## **\* ЧАСТЬ 1. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ \***

Что делать?

Сколько вы собираете с гектара?

Интервью с Сидом Фридманом

Средства массовой информации: газеты

Текст

Иллюстрации

Пример из жизни AMC Kabuki

Как превратить Потенциального покупателя в Посетителя

## **\* ЧАСТЬ 2. ПОСЕТИТЕЛЬ \***

Ух ты!

Ух ты» Цитаты

Опыт нашего австралийского друга Тони Инглтона

Как продать билеты

Средства массовой информации: радио и телевидение

Двадцать вопросов и ответов относительно рекламы на

10 моментов, которые надо учитывать, покупая на радио

Что делает рекламу на радио эффективной?

Телевидение – да или нет?

Двадцать правил размещения рекламы на телевидении

Пример из Жизни: Ханна Андерсон

Десять способов превратить Посетителя в Покупателя

## **\* ЧАСТЬ 3. ПОКУПАТЕЛЬ \***

Как не надо относиться к покупателю

Правила, как удержать своих покупателей

Четыре пути к успеху

Четыре телефонных звонка

Четыре письма

Четыре визитных карточки

ПОЗА – четыре правила

Беседа с Феаргалом Квинном

Выясните, чего хотят ваши сотрудники, и обеспечьте им

Десять отличительных черт хороших торговых работников

Что можно сделать из форменного школьного галстука

Почему от вас уходят покупатели?

Средства массовой информации

Алмазные россыпи

Файл «Потенциальные покупатели»

Часть 1. Избирательные списки

Часть 2. Список почтовых индексов

Часть 3. Списки подписчиков

Файл «Покупатель»

ПОЛНЫЙ СПИСОК ПОКУПАТЕЛЕЙ

Файл «Ненужные данные»

Файл «Магазин»

Супермаркетам нужно лучше относиться к покупателям

Беседа с Доном Шульцом

Пример из жизни: художественные мастерские «Гринвич»

10 способов превратить Покупателей в Клиентов

## **\* ЧАСТЬ 4. КЛИЕНТ \***

Премия

Как говорить «спасибо»

Самый главный секрет бизнеса  
Пять причин, почему люди не покупают  
«Добавленная стоимость»  
Но разве не так покупают все?  
Службы работы с покупателями не выполняют своих функций  
Беседа с Томом Хаггаи  
Средства массовой информации:  
У вас звонит телефон  
Когда звоните вы  
Шесть правил, как надо отвечать на телефонные звонки  
Четырнадцать правил маркетинга по телефону  
Пример из жизни: Мороженое «Бен и Джери»  
10 способов превратить Клиентов в ваших Приверженцев

## **\* ЧАСТЬ 5. ПРИВЕРЖЕНЕЦ \***

Как к вашей фирме относится миллион покупателей?  
Рекомендации и рекомендательные письма  
Средства массовой информации  
Как завоевать и сохранить доверие Покупателей  
Хилтон и Шератон  
ПРОГРАММА ГРУППЫ «ШЕРАТОН» (SHERATON CLUB)  
КЛУБ ДОКТОРА ЭТКЕРА (КЛУБ ЛЮБИТЕЛЕЙ ВЫПЕЧКИ)  
ПРОГРАММА ФИРМЫ "SEARS" (x)  
Истории из жизни  
Карточка подписчика "Scripps Howard News"  
Клуб привилегированных читателей (издательство)  
Наше любимое детище: Золотая карточка "Gordon"  
Призовые очки  
Как удвоить оборот вашей фирмы  
Эпилог

## **Предисловие**

Морозное зимнее утро в одном крупном американском городе. Полторы сотни торговых работников, приглашенных компанией "Америкэн Экспресс", отмечаются у столиков регистрации участников. Точно в 9:00 молодой человек поднимается на подиум и предлагает начать заседание.

Вскоре присутствующих наполнило чувство сопричастности: это один из лучших лекторов по вопросам бизнеса полностью захватил внимание зала. Он на примерах объясняет участникам заседания, почему для любой фирмы ключом к успеху являются довольные клиенты.

Молодого человека зовут Мюррей Рафл. Его задача -- показать представителям крупного и мелкого бизнеса, что основой их выживания является стремление максимально удовлетворить клиента, тогда он наверняка станет приверженцем именно вашего бизнеса.

"Одной из задач моей работы в "Америкэн Экспресс", -- говорит Мюррей Рафл, -- помочь торговым работникам этой системы увеличить оборот их предприятий. Чем лучше они работают, тем лучше дела у "Америкэн Экспресс".

В последние несколько лет мы неоднократно проводили семинары по маркетингу, ориентированному на конкретного клиента (direct marketing), по стратегии бизнеса и оценке удовлетворенности клиентов услугами торговых работников системы "Америкэн Экспресс", причем Мюррей Рафл оказался одним из наиболее популярных руководителей семинаров. Мне кажется, что его успех у представителей деловых кругов связан с несколькими факторами:

-- Его семье уже сорок лет принадлежит успешно работающая сеть магазинов по продаже верхней одежды и торговый центр.

-- Мюррей и Нейл Рафл проявляют большую активность в области рекламы и маркетинга в самых разных сферах бизнеса.

-- Мюррей и Нейл Рафл часто публикуют в газетах обзорные статьи и пишут книги, выпускают аудиокассеты и видеофильмы, что помогает им идти в ногу с новейшими идеями и тенденциями в области маркетинга и рекламы.

По уровню своей подготовки Мюррей и Нейл Рафл могут удовлетворить потребности собственников самых разных предприятий. Они дают советы деловым людям, как руководить своим бизнесом, где им взять время, чтобы творчески поразмышлять над проблемами маркетинга и о том, как наилучшим образом удовлетворить потребности и желания клиента.

В этой книге Мюррей и Нейл дают четкие и ясные ответы на подобные вопросы. Они предлагают такие приемы, которые помогут деловым людям завоевать и привязать клиентов к своему бизнесу, постепенно превратив их в горячих приверженцев именно данной фирмы. Авторы подобно рассматривают рекламные возможности различных средств массовой информации и дают четкие рекомендации, как наиболее эффективно использовать газеты, радио, телевидение, почтовую связь и т.д.

Кроме этого по ходу чтения книги вас будет заражать энтузиазм Мюррея и Нейла, их отношение к бизнесу. Стремление помочь деловым людям добиться успеха чувствуется на каждой странице, а легкий стиль изложения заставит вас нетерпеливо перелистывать страницу за страницей из-за желания узнать что-нибудь еще.

Так что прочитав всю книгу, вы наверняка станете горячими приверженцами Мюррея и Нейла Рафл.

Как и я.

Карен Квинн.

вице-президент школы маркетинга "Эпсилон", дочерней фирмы "Америкэн Экспресс"

## Выражение признательности

Один знакомый как-то предупредил нас: "Никогда не благодарите кого-либо из присутствующих за помощь в написании книги, так как вы наверняка кого-нибудь забудете".

Естественно, он был прав.

Однако прекрасно осознавая, что мы, к сожалению, не сможем упомянуть всех, кто помогал нам, мы все-таки должны поблагодарить нашу коллегу Рут, которой удалось систематизировать материалы, когда мы пытались охватить необъятное. Ширли Гордон, коллегу в области розничной торговли, в течение четырех десятилетий являющуюся незаменимой в нашем коллективе, занимающимся маркетингом. Нам также хотелось бы выразить глубокую признательность нашей секретарше, Мэри Лигуори, которая перепечатывала заметки и интервью и внимательно их вычитывала.

В течение многих лет работы в розничной торговле, судьба свела нас с сотнями людей, которые смогли сделать из нас горячих ПРИВЕРЖЕНЦЕВ ИХ БИЗНЕСА. К ним относятся:

-- Рей Консайдин, подавший идею этой книги, которой, в свою очередь, он обязан Рею Кьюсато.

-- Джон Гроумен, исполнительный вице-президент фирмы "Эпсилон", подразделения "\*Америкэн Экспресс", с которым мы в первую очередь обменивались мнениями в Монтре, Швейцария.

-- Что касается "Америкэн Экспресс", мы постоянно ощущали помощь и поддержку со стороны Карен Квинн, вице-президента по профессиональной подготовке в области маркетинга и руководителя "Эпсилона", которая помогла нам апробировать идеи этой книги на многочисленных семинарах по всей территории США.

-- Боб Эдерс, бывший президент и директор "Института -- маркетинга по продуктам питания", который помог нам стать экспертами по маркетингу продовольственных товаров.

-- Том Хаггаи, руководитель сети супермаркетов "IGA", ставший нам другом и наставником.

-- Уолтер Шмид, предоставивший возможность прочесть лекции и провести семинары по всей Европе.

-- Эдди Боас, оказавший содействие в чтении лекций в Австралии и странах Тихоокеанского региона.

-- Кен Эрдман, наш друг и соавтор книги по маркетингу в мелкорозничной торговле.

-- Дэйв Ашер из фирмы "Гринвич", который впервые услышал нас десять лет назад и произнес: "Каким образом мы могли бы внедрить ваши идеи в работу нашей сбытовой сети?"

-- Мы также не можем обойти вниманием Адриана Цакхайма из издательства "HarperBusiness", который пригласил нас к себе, выслушал основную идею книги и уже через пять минут сказал: "Мне это нравится. За дело!"

Не забыли ли мы Дженни -- жену Нейла и наших дочерей (и сестер) -- Паулу Кроули и Карен Франсини, самых верных из всех наших приверженцев?

И... (ну вот, уже и места не хватает! Если вас здесь не упомянули, мы обязательно скажем о вас в следующей книге).

Мюррей и Нейл Рафл

## Как пользоваться этой книгой

Перед нами стоит единственная цель -- помочь вам работать так, чтобы ваш бизнес рос. Начните с тех клиентов, которые у вас уже есть. Изучите, кто они, как можно привлечь новых клиентов и как еще больше заинтересовать каждого человека, имеющего с вами дело. Поразмышляйте об этой книге, о том, что такое ПРИВЕРЖЕНЕЦ вашего бизнеса и как перевести клиентов в эту самую высокую категорию.

Наша книга состоит из пяти частей, каждая из которых соответствует одной из пяти возможных категорий людей, имеющих с вами дело:

-- Потенциальные покупатели -- люди, которые могут быть заинтересованы в том, чтобы покупать именно у вас.

-- Посетители -- люди, которые, по крайней мере, однажды побывали в вашей фирме (магазине).

-- Покупатели -- те, кто приобрел одно или несколько изделий (воспользовались одной или несколькими услугами) вашей фирмы.

-- Клиенты -- люди, регулярно покупающие ваши товары или пользующиеся услугами.

-- Приверженцы -- те, кто всем рассказывают, какая прекрасная у вас фирма.

Каждая часть включает в себя введение, рассказы уже достигших успеха в бизнесе предпринимателей, рекомендации о том, как использовать различные виды рекламы, а также некоторые примеры.

Можно читать эту книгу подряд, а можно выборочно, заостряя свое внимание на отдельных разделах. Доведите до сведения своих подчиненных те приемы достижения успеха, которые могут оказаться полезными для вашей фирмы.

Каким бы образом вы ни использовали эту книгу, не забывайте об улыбке на лице и энтузиазме в душе. Ведь для того, чтобы сделать клиентов своими приверженцами, прежде всего нужно поощрять самого себя и своих работников.

И тогда, быть может, все наши КЛИЕНТЫ станут ПРИВЕРЖЕНЦАМИ.

## Введение

Вы сами -- всегда потенциальный покупатель

По утрам, раскрывая газету, вы сразу же натываетесь на огромное количество рекламных объявлений. Включаете телевизор -- между прогнозом погоды и передачей новостей следует реклама за рекламой. Радио, рекламные щиты, автобусы по дороге на работу -- везде вам что-то предлагают. По телефону вам предлагают специальные прејскуранты, только для вас, только сегодня. Почто приносит домой и на работу сотни каталогов, предложений о чрезвычайно выгодных сделках и т.п. Куда ни повернись, везде кто-то пытается предложить вам что-либо купить.

Потенциальные покупатели -- это великое дело, они необходимы для успеха бизнеса. Однако многие бизнесмены ошибаются, полагая, что самое необходимое для достижения успеха -- привлечь как можно больше потенциальных покупателей. Они забывают рафловское Правило N 1: "Намного легче продать уже имеющемуся у вас клиенту, чем новому".

Продажа новому клиенту обходится в пять раз дороже, чем старому. Новый клиент не знает вас, не знает товар, он сомневается в вашем бизнесе. Старые клиенты уже знают ваш товар или услуги. Они уже платили вам, были когда-то потенциальными покупателями и сделали первые шаги по направлению к статусу ПРИВЕРЖЕНЦА вашего бизнеса. Конечно, нужно бороться за новых потенциальных покупателей, но основное внимание следует уделять уже имеющимся клиентам.

## Часто вы бываете посетителем

Вам нужен новый костюм. У вас сломался тостер. Вы обещали детям, что сводите их в Диснейленд. Близятся дна рождения, праздники, юбилеи. Что-то ломается, и вам нужно это заменить. Вам требуется что-то получше, например, компьютер, телефон с автоответчиком, новые часы, авторучка, нужно закупить продукты. Чтобы узнать, что предлагается на рынке, существуют каталоги, а можно просто забежать в магазин по дороге, поглазеть на витрины.

Как только человек переходит из категории потенциального покупателя в категорию посетителя, тут для вас и начинается бизнес. Посетитель уже предпринял некоторое усилие, чтобы познакомиться с вашим бизнесом и вами. У вас же, чтобы произвести на посетителя нужное впечатление и чтобы они приняли решение иметь дело именно с вами, есть в распоряжении лишь несколько секунд.

Общенациональный опрос миллиона покупателей показал, что они решают, покупать им или нет, в первые восемь секунд пребывания в данном магазине. Эта цифра, конечно, любопытна, но смыслом она наполняется только тогда, когда вы о ней задумаетесь. Именно в

первые секунды человек воспринимает общую атмосферу, отношение к покупателям, рекламу и раскладку товаров. Если ваши работники вежливы, если в помещении чисто и оно хорошо обустроено, а цены приемлемы и четко обозначены, то у вас есть хороший шанс для того, чтобы данный посетитель сделал следующий шаг на пути к статусу вашего ПРИВЕРЖЕНЦА.

## Нередко вы бываете покупателем

Вам нравится обедать именно в "Аллее Дели", потому что там всегда свежий ростбиф и привлекательные официантки. Вы покупаете в универмаге "Уол-Март", так как там все дешевле, пусть и не всегда есть достаточный выбор. Вам нравится ходить в кинотеатр "Тауни 16", так как у них идут отличные зарубежные фильмы. Принадлежности к своему компьютеру вы закупаете у Мак-Зоуна -- фирма работает быстро и по приемлемым ценам, причем поставка осуществляется уже на следующий день.

Вы приобретаете покупателя в тот момент, когда он что-то у вас покупает. Именно здесь вам нужно удвоить усилия, если вы хотите, чтобы этот человек купил у вас еще что-нибудь. Почему? А вот почему.

Недавний опрос клиентов банков показал, что если у вашего клиента есть: то шансы банка удержать его или ее равны:

Текущий счет 1 к 1

Сберегательный счет 2 к 1

И текущий, и сберегательный счета 10 к 1

Текущий, сберегательный счета и кредит 20 к 1

Текущий, сберегательный счета, кредит

и сейф в банке 100 к 1

Похожая вероятность применима и к вашему бизнесу. Если вы уже застраховали свою жизнь, то когда к вам придет страховой агент из другой фирмы и предложит более выгодные условия, вы можете перезаключить договор страховки. Однако если вы с одной и той же фирмой имеете договор и на страхование жизни, и на пенсионные вклады, и на страховку автомобиля, то ваше отношение к этой фирме уже совершенно другое -- вы вряд ли так быстро порвете с ней всяческие отношения.

## Иногда вы становитесь клиентом

Детскую одежду вы покупаете по каталогу "Ханна Андерсон", потому что в нем предлагается очень красивая одежда, которую можно носить несколько лет. Каждый день вы завтракаете "У Джо", так как где еще можно получить яичницу с беконом, тосты и огромную чашку кофе всего за 2,5 доллара?

Как только у предприятия появляются свои постоянные покупатели, игнорировать их уже становится невозможно. В магазине Сакса на Пятой авеню обнаружили, что половина оборота предприятия обеспечивается всего десятью процентами их клиентов, и поэтому для этих постоянных клиентов открыли специальный клуб -- "The Saks first Club".

В подобном начинании Сакс не одинок. Фирма "JCPenney" разослала специальные льготные кредитные карты миллиону своих клиентов -- тем, которые в последние два года приобрели у них товаров на сумму не менее 800 долларов в год и оплатили покупки в срок. Владельцы этих льготных кредитных карточек заранее уведомляются о будущих распродажах, им выделяется удобное время на покупки, предоставляются различные скидки, увеличиваются гарантийные сроки на приобретенные ими товары. Они также получают бесплатные каталоги (для обычных покупателей такой каталог стоит 5 долларов), при необходимости -- подарочную упаковку для купленного товара и бесплатную ежеквартальную рекламную газету.

Аналогичные программы существуют и в фирмах "Sears", "Neiman-Marcus", "Dayton-Hudson", "Montgomery Ward". Становится все труднее обнаружить крупное предприятие розничной торговли, которое не стремится внедрить специальные программы, чтобы максимально удовлетворить потребности и желания своих клиентов и убедить их покупать все больше.

Однако выделение и вознаграждение постоянных клиентов еще более важно для владельцев мелких предприятий. Если крупная розничная фирма или корпорация объемом продаж в миллиард долларов в год теряет десять клиентов, покупавших ежегодно на 1000 долларов каждый, то эта потеря составит всего 0,01% оборота, что едва ли существенно скажется на бизнесе. Но если подобное произойдет с фирмой, у которой объем продаж составляет 200 000 долларов в год, то это уже будет 5% от оборота, что может привести к

потере 25% чистого дохода. Малый бизнес должен очень внимательно и заботливо относиться к своим лучшим и постоянным клиентам, являющимся его основной опорой.

## **И очень редко вы являетесь ПРИВЕРЖЕНЦЕМ.**

Целый день вы только и делали, что рассказывали всем, как здорово работают в фирме "Avery". После того как вам попалась бракованная плата компьютера, на следующий день вам бесплатно произвели замену, а заодно предложили и отремонтировать монитор. По телефону она говорили очень вежливо и со знанием дела. Теперь вы будете обращаться только к ним.

Именно такие приверженцы и обуславливают рост вашего бизнеса. Делается это так.

Если вам нужен юрист, вы можете перелистать страницы телефонного справочника и выписать сотни телефонов. Или можно спросить у соседки, понравился ли ей тот юрист, услугами которого она недавно пользовалась. Если она ответит: "Дэн Смит -- лучший юрист в нашем городке. Он вел дело о моей травме и добился гораздо более выгодных условий, чем я рассчитывала. Он всегда приветлив, улыбается, отвечает на телефонные звонки -- в общем, он здорово для меня поработал. Кроме того, он бесплатно подготовил даже завещание для меня и моего мужа!" -- то скорее всего ваш первый телефонный звонок будет именно Дэну Смиуту.

На деле ваша соседка, вероятно, не будет ждать, пока вы спросите у нее совета по поводу юриста. Она наверняка и сама поделится своими впечатлениями.

Такие бесплатные дифирамбы, наверное, самая сильная форма рекламы. Ваша соседка ведь не получает процентов от прибыли Дэна Смита, но, несмотря на это, она не ленится пойти и рассказать, как повезло ей с этим Смитом. С такими ПРИВЕРЖЕНЦАМИ Дэну Смиуту скоро будет не хватать времени на новых клиентов.

Джон Гроумен, вице-президент компании "Эпсилон", подразделения "Америкэн Экспресс", которая принадлежит к наиболее крупным фирмам по ведению баз данных, говорит, что для расширения бизнеса существует только три пути. Вот они:

1. Стремитесь иметь больше покупателей. Новые посетители и покупатели увеличат оборот уже тем, что ваши товары или услуги увидят больше людей.

2. Стремитесь к тому, чтобы ваши покупатели делали покупки чаще, тогда вы сможете ему или ей продать больше. Заставьте работать на себя закон средних чисел, предоставляя покупателю дополнительные поводы снова зайти к вам за покупками.

3. Стремитесь, чтобы вошедшие в ваш магазин покупатели купили как можно больше. Так будет, когда вы превратите покупателей в своих клиентов и приверженцев. Оказывая постоянным и крупным покупателям все больше дополнительных услуг и особенно предоставляя им различные льготы, вы сможете резко увеличить оборот при наличии все тех же покупателей.

В повседневной жизни вы принадлежите то к одной, то к другой категории нашей шкалы -- от потенциального покупателя до приверженца. Те предприятия, которым удастся удовлетворить ваши потребности полностью, и получают от сотрудничества с вами наибольшую выгоду.

Эта книга продемонстрирует вам, как сделать, чтобы ваши потенциальные покупатели постепенно прошли все ступеньки этой шкалы и стали ПРИВЕРЖЕНЦАМИ вашего бизнеса, В своей книге мы даем вам рекомендации, как общаться с Потенциальными покупателями, Посетителями, Покупателями, Клиентами и Приверженцами. Чем больше людей вам удастся передвинуть с более низкой ступеньки этой шкалы на следующую, тем успешнее будет ваш бизнес.

---

## **\* ЧАСТЬ 1. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ \***

Введение в понятие "потенциальный покупатель"

Потенциальный покупатель -- это тот, кто хочет что-то у вас купить.

Потенциальные покупатели -- это люди, которые могут знать о вашей фирме или о вас, но никогда ничего у вас еще не покупали. Как же включить их в орбиту вашего бизнеса?

Это совсем не просто. Многие небольшие фирмы не могут по-настоящему развернуться именно потому, что им не удается привлечь к себе внимание потенциальных покупателей и превратить их в посетителей.

Долгие годы бизнесмены полагали, что главный способ выдержать конкуренцию -- увеличивать ассортимент и держать более низкие цены, чем у конкурентов. С некоторой

долей иронии можно сказать, что слишком большой ассортимент и низкие цены являются двумя главными причинами краха фирм!

Поясним эту мысль.

Слишком большой ассортимент может привести к появлению больших материальных запасов, что скажется на доходности. Подумайте, где ниша на рынке для вас и о том, что вы на самом деле будете продавать.

Слишком низкие цены для многих мелких и даже крупных фирм могут быть предвестником краха. Если вы не можете конкурировать с универмагом "Уол-Март" по эффективности работы, то не можете быть ему конкурентом и по ценам. Подчеркивайте свои положительные стороны: специализацию, обслуживание клиентов, компетентность персонала, гарантийное обслуживание, доставку товаров на дом, ремонтные услуги, подарочную упаковку и т. д. Подчеркивайте свои отличия от всяких "Уол-Мартов", если в ценах вы не в состоянии с ними конкурировать.

Давайте подробнее поговорим об ассортименте.

Средний человек каждый день сталкивается с сотнями коммерческих предложений: по телевидению, радио, из газет, видит их на рекламных стендах, в такси и даже, как например, в австралийском Сиднее, в душевых кабинках гостиничных номеров.

Каждый год на рынке появляется более 15000 новых товаров, и попытки продать 90% из них заканчиваются крахом!

Подумайте вот о чем: владельцы персональных компьютеров могут выбирать из более чем 30000 предлагаемых программ;

-- покупатели автомобилей могут выбрать из 572 типов и моделей;

-- если у вас есть кредитная карта, то в период с сентября до Рождества вы получаете более 300 каталогов;

-- зубная паста бывает 13 8 разновидностей (это не торговые марки, а именно разновидности: в тюбиках, в разовых упаковках, различных цветов, для курильщиков, некурящих, для людей с больными зубами, для любителей чая или кофе, для людей с желтеющими зубами...).

В "Consumer Reports" Дэвид Питтл пишет: "Снова и снова мы слышим о том, как люди испытывают трудности в принятии решения, что именно купить".

И все-таки в некоторых сферах бизнеса широкий ассортимент срабатывает. Чарльз Лазарус, основатель известной фирмы игрушек "Toys I Us" говорит: "Когда родители не представляют себе, что именно купить ребенку, они отправляются в универмаг, где имеется наиболее широкий выбор". Это, конечно, хорошо для фирмы типа "Toys I Us", но для маленького магазинчика на углу -- не очень. Он, естественно, проигрывает в ассортименте крупным фирмам.

Что же делать в таком случае, чтобы заманить к себе потенциального покупателя?

Для мелкого предпринимателя большой ассортимент редко может быть выгоден из-за высокой стоимости материальных запасов.

Давайте взглянем еще на одну причину, по которой терпят крах мелкие предприниматели. Они пытаются конкурировать с крупными фирмами в ценах.

Крупные предприятия наверняка предложат более выгодные цены. У них большая покупательная способность и меньшие накладные расходы по отношению к объему продаж, и поэтому они могут достигать успеха при очень низких торговых наценках. Они уже выкачали из американского потребителя миллиарды долларов, приговаривая: "Никто не может сравниться с нашими ценами!" или что-то вроде того. В 1993 г. такие "сбивальщики цен" впервые продали больше готовой одежды, чем специализированные магазины. Фирма "Будвайзер" впервые в своей 116-летней истории снизила цены на пиво. Чтобы удержать свое место на табачном рынке, компания "Филип Моррис" на 4 0% снизила цены на сигареты "Мальборо".

Может ли это сработать? Может -- но для крупных фирм! Даже для таких гигантов, как "Филип Моррис", результат может оказаться самым разным. Краткосрочный эффект выразится в увеличении объема продаж, но в уменьшении прибылей. В тот день, когда объявили о снижении цен на сигареты "Мальборо", цена акций этой компании на бирже упала. Инвесторы не посчитали, что увеличение количества потенциальных покупателей "Мальборо" приведет к повышению нижней границы стоимости акций. Даже более чем через год финансовые аналитики пытаются найти объяснение тому, что сейчас называют "Черной пятницей Мальборо". Доля рынка, принадлежащая этой фирме, увеличилась, но конкуренты не отступают, снижая в свою очередь цены на сигареты. В результате курильщики радуются снижению цен, но в целом сигаретная индустрия становится менее прибыльной.

Возьмем для примера компанию "American Airlines". Год за годом эта авиакомпания занимала ведущие места в опросах авиапассажиров. В какой-то момент она решила увеличить объемы перевозок, снизив цены на билеты. Эта идея казалась вполне своевременной. В конце концов в различных авиакомпаниях существуют самые разные тарифы в зависимости от времени года (а иногда даже в зависимости от времени суток). Почему бы не заменить головоломку типа "по какой цене мне лететь?" введением простых

для понимания правил? Проблема оказалась в том, что другие авиакомпании последовали примеру "American Airlines". Некоторым небольшим компаниям типа "Southwest Airlines" и "Alaska Airlines" удавалось успешно работать, так как у них не было проблем с федеральными налогами и наценками, которые вынуждена была учитывать "American Airlines". Вскоре она должна была вернуться к хорошо освоенным старым методам и тарифам.

Сегодняшние потребители прекрасно знают, кто чем занимается. Вашу фирму они поместят в свою мысленную "шкалу", на которой у них "отмечено", где что купить. Известные авторы Джек Траут и Ол Рейс называют это "позиционированием" (positioning) -- процессом, в ходе которого потребители предусматривают в своих мыслях "место" для вашего изделия.

Как говорит известный прогнозист Лаурел Катлер, "потребитель девяностых годов -- это наиболее умный и сообразительный потребитель. Мы научили людей соотносить".

Проблема снижения цен заключается в том, что она может привести к "ценовой войне". Скоро вы обнаружите себя в положении хозяев супермаркетов "Крогер" в штате Цинциннати, которые довели свои скидки на новые продукты питания до того, что фермеры, занимавшиеся свиноводством, приходили к ним закупать молоко для поросят по пять центов за кварту, так оно было дешевле, чем обычный корм для поросят.

Поэтому стремление к понижению цен и увеличению ассортимента может оказаться не лучшим способом привлечения потенциального покупателя.

## Что делать?

Ниже мы приведем некоторые примеры использования отдельных приемов для привлечения внимания потенциального покупателя к вашему бизнесу. Чтобы вам легче было понять, что делать, мы расскажем вам историю о том, как мы впервые занялись бизнесом.

Мы были вполне конкурентоспособны в том, что касалось цен и ассортимента, но в своем магазине мы ограничили эту конкуренцию определенной категорией товаров,

Когда мы начинали, ежегодный оборот нашего небольшого магазинчика с товарами для детей составлял около 25 000 долларов. Что могло бы заставить потенциального покупателя зайти к нам, пройдя мимо огромного универмага и ряда крупных специализированных магазинов? Мой тесть подал идею: "Пусть у вас будут недорогие товары, но зато в самом широком в городе ассортименте!"

Дело было осенью, и мы призадумались, что же может потребоваться человеку на зиму, причем не очень дорогое?

Что, если попробовать торговать мелкими, согревающими детей вещичками -- рукавицами, шарфиками, муфтами? Оказалось то, что надо -- недорого, и мы могли предложить самый широкий ассортимент этих товаров в городе!

Мы сами разукрасили витрины:

**"ЛУЧШИЙ АССОРТИМЕНТ ДЕТСКИХ ПЕРЧАТОК, МУФТ И ШАРФОВ В НАШЕМ ГОРОДЕ!"**

Скоро люди начали заходить и интересоваться, что же это за наилучший ассортимент муфт и перчаток. Пока они были в магазине, нам удавалось предложить им и комбинезоны (они у нас были, возможно, в наиболее бедном ассортименте) -- ведь продажа одного комбинезона равнялась по деньгам стоимости трех дюжин пар перчаток.

Нам удавалось-таки иногда продать или комбинезон, или костюмчик, или девчоночье платьице -- все это потому, что у нас было то, что хотел конкретный покупатель, причем в самом широком ассортименте.

Итак, хотя у нас не было самого широкого ассортимента всех товаров, нам удалось достичь его кое в чем, что требовалось нашим покупателям.

Чего же мы достигли? Мы перевели своего Потенциального Покупателя в ранг Посетителя.

На Посетителя вам нужно оказать первое благоприятное впечатление, и это достигается спокойной, теплой, заботливой атмосферой. Если вы игнорируете или, что еще хуже, раздражаете этих Посетителей, то вы теряете их навсегда. А иногда, что самое худшее, они расскажут свою историю неудачного посещения вашего магазина десятку и более своих друзей и приятелей.

Не так давно один супермаркет таким образом потерял нашу семью... -- возможно, навсегда. А так как мы каждую неделю тратили в их бакалейном отделе около 10 000 долларов (а это значит примерно 5000 долларов в год или около 100 000 долларов за следующие двадцать лет), то подобная потеря довольно существенна даже для крупного предприятия.

Дело было так. Мы подошли к прилавку купить какие-то мелочи. Продавец взглянул и проговорил:

-- Возьмите номерок!

-- Что? -- переспросили мы.

-- Возьмите номерок! -- повторил продавец, направляя нас к машинке типа кассы, выдающей отрывные бумажные номерки. -- Так я буду знать, чья очередь.

-- Но простите, ведь в зале никого, кроме нас!



-- Если вы хотите, чтобы вас обслужили, то у вас должен быть номерок! Такие у нас правила! -- еще раз повторил продавец, уже раздраженным тоном.

Мы подошли к автомату и оторвали номерок -- шестьдесят первый,

Продавец взглянул на настенное табло и прокричал: "Следующий! Шестьдесят первый!"

-- Это мы, -- пришлось нам отозваться, и только тогда нас обслужили.

Что же произошло? Люди, пытавшиеся проявить о нас заботу, старавшиеся создать впечатление профессионализма и компетентности, забыли о человеческом факторе. Они помнили только то, что все должны "рассчитаться по номерам". Так действуют роботы, а не люди. Во всяком случае, люди так действовать не должны, если они хотят, чтобы их потенциальный покупатель поднялся на следующую ступеньку и стал Посетителем,

## Сколько вы собираете с гектара?

Стэн Голомб занимается разработкой маркетинговых программ для химчисток, ресторанов, зубных врачей, медицинских служб, пиццерий и многих других предприятий. Когда он принимает новых клиентов, то всегда просит их серьезно подумать и ответить на один ключевой для бизнеса вопрос, а именно "сколько вы собираете с гектара?"

"фермеры всегда считают урожайность на гектар площади, -- поясняет Стэн. Если средняя урожайность составляет, скажем, 50 центнеров с гектара, то урожай в 30 центнеров сразу говорит ему, что-то не так".

Поэтому почему бы предпринимателю не сравнить результаты своей деятельности с "урожайностью с гектара"? В бизнесе эта "урожайность" высчитывается в сравнении с остальным рынком. "Площадью в гектарах" в данном случае может быть количество сделок на данном участке рынка, которые заключены и выполнены одним предприятием. Вы хотите знать, как у вас идут дела? Обратите внимание на свою "урожайность".

Начните с определения своего рынка. Ваш первичный рынок -- это тот, где живут восемьдесят процентов ваших Потенциальных покупателей. Выясните адреса 300 из ваших нынешних клиентов. По этим данным вы можете Прикинуть, где живет подавляющее большинство ваших покупателей. Если у вас типичное малое предприятие, то свыше 80% ваших клиентов живут в радиусе от трех до пяти миль от вашей фирмы.

Затем подсчитайте, сколько на вашем участке рынка проживает семей. Зайдите на почту -- там имеются данные о количестве почтальонов и о том, сколько домов обслуживает каждый из них. Предположим, что на вашем участке находится 5000 домов. Вы ведете дела с 1000 клиентами. Это дает "урожайность" в 20%, то есть вы обслуживаете 20% вашего потенциального рынка, Ваша задача: найти способ увеличения "урожайности"!

Для ее увеличения существует два способа:

1. Увеличить количество семей, обслуживаемых вашим предприятием.

2. Убедить те семьи, которые уже имеют с вами дело, тратить у вас больше денег.

Когда вы будете иметь представление о своей доле на рынке, можно приступить к систематическому ее увеличению. Даже если на вашем рынке охвачены уже все клиенты, у вас по-прежнему имеется возможность резко увеличить объем продаж путем применения соответствующих стимулов так, чтобы каждый из них тратил на 50% больше.

Ваш объем продаж будет зависеть от целого ряда факторов:

1. Географического положения вашей части рынка,
2. Плотности населения.
3. Уровня доходов населения в данной части рынка.
4. Типа деятельности, которой занято население.
5. Принятого здесь образа и стиля жизни.
6. Этнических характеристик населения.
7. Среднего возраста населения.
8. Типичных погодных условий в данной местности,
9. Количества конкурентов на данном рынке.
10. Типа конкуренции.
11. Природы вашей деятельности по повышению своей конкурентоспособности.

Сочетание этих факторов и определяет, почему одно предприятие имеет оборот в 5000 долларов в неделю, а другому, похожему, едва удастся достичь двух тысяч. С какими бы факторами вам не пришлось иметь дело, -- всегда можно повысить свою "урожайность".

Подумайте, как фермеры повышают урожайность с гектара? Кто-то увеличивает полив, кто-то добавляет удобрения, кто-то начинает использовать пестициды для борьбы с вредителями, кто-то выводит гибридные сорта. Они сеют, культивируют, удобряют свои поля, стараются сделать все, чтобы урожайность с гектара максимально окупала их затраты. Что же можно сделать вам в рамках своего бизнеса?

Жизнь вынуждает вас считаться с некоторыми неизменными факторами. Будем рассматривать их как данность. Вы не можете изменить экономику вашего участка рынка, плотность населения, его географические границы. Нельзя существенно поменять

расположение предприятия или повлиять на методы работы конкурента в области цен и скидок на товары или услуги.

Однако многое можно сделать для более успешного ведения своих дел, причем это можете сделать только вы, путем собственных действий. Можно ничего не делать, и тогда пожнете плоды ничегонеделания -- ничто не будет меняться, кроме разве что внешних факторов, влияющих на ваш бизнес.

Возьмем для примера индустрию химчисток-автоматов. Годовой их оборот может быть самым разным -- от 50 000 до 1 000 000 долларов (в этих пределах работает большинство химчисток).

Но каким бы ни был этот оборот, его можно увеличить на 20, 50 и даже более процентов. И делается это путем анализа местного рынка услуг и соответствующих действий.

Например, к северу от вас проходит шоссе. По одну сторону от него никаких клиентов у вас нет. На юге расположена железная дорога, из-за нее с юга клиентов мало. На западе -- площадка для гольфа, там тоже клиентов не густо. На востоке, похоже, граница вашего рынка проходит по Фезвю авеню. Если ваше предприятие расположено в центре данного участка на Огден Авеню, вы вынуждены считаться с указанными границами. Единственный способ привлечь покупателей -- это рассылка им рекламных листов, а также телефонные звонки. При этом особое внимание уделите внешнему виду вашего магазина: витринам, вывескам, внутренним помещениям, молва о которых будет передаваться от посетителя к посетителю. Как показал недавний опрос, четверо из десяти потенциальных покупателей принимают решение вступить с вами в деловые отношения именно по внешнему виду вашего предприятия.

Как только вы получите представление о своем участке рынка, подобно тому, которое имеет фермер относительно урожайности на своем поле, можете начать думать о том, как обработать это "свое поле" для повышения урожайности и, соответственно, прибылей.

## Интервью с Сидом Фридманом

Если что-то не хочет меняться, измените это "что-то"!

В журнале "Forbs" не так давно была опубликована серия статей о ведущих бизнесменах, включая Арнольда Шварценеггера, Майкла Джордана, Ральфа Лорена и Сида Фридмана.

Сид -- один из ведущих в мире страховых агентов. Когда мы хотим понять, как найти Потенциальных покупателей, мы зовем Сида. Он руководит тридцатью страховыми агентами, но все равно лично распространяет страховые полисы. В его лекциях и семинарах наиболее часто повторяющаяся фраза -- это "если что-то не хочет меняться, измените это "что-то"!"

Что же Сид хочет этим сказать?

Ничто иное, как следующее: "Недостаточно просто делать то, что делает каждый. И, что еще более важно, недостаточно просто повторять то, что срабатывало прежде". Питер Дрейкер пишет, что "каждое предприятие должно быть готово к изменениям... во всем!"

То, что какая-то идея, понятие, теория долгие годы в бизнесе срабатывала, не означает, что она будет годна и дальше. Это своего рода часть философии, выраженной в словах "единственная постоянная сущность -- это изменение!"

Стремление Сида Фридмана к переменам распространяется и на его видение будущего. Мы беседовали с ним, пытаюсь разобраться, как он стал одним из ведущих страховых агентов.

Вопрос: Каким образом вы определяете тот контингент людей, которым могут понадобиться ваши услуги?

Ответ: Я провожу целевой маркетинг. Нахожу людей, чем-то похожих друг на друга. Я не могу сказать, что мой рынок -- это все окружающие. Живу я в окрестностях Филадельфии, но это не мой рынок. Так же как им не является ни Нью-Йорк, ни Атлантик-Сити.

Мой рынок -- это люди, у которых есть между собой что-то общее. Поэтому, если я хочу привлечь заведующих похоронными бюро, я иду туда, где они бывают. Я хожу на их собрания, выступаю там. Пишу статьи в их специальный журнал. Когда мне удастся понять их жизнь и работу, а им -- меня, то между нами устанавливаются определенные отношения.

Как только мне удастся заполучить в клиенты одного заведующего похоронным бюро, то я уже могу отправиться к следующему. Я иду к своему пока что единственному клиенту со списком заведующих похоронными агентствами и говорю: "Джо, не знаешь ли ты кого-либо еще из этого списка, с кем я мог бы поговорить и предложить свои услуги?" Я отправляюсь к тем людям, которые доверяют друг другу, и использую их связи между собой.

Я очень тщательно подхожу к тому, с кем именно я работаю и кому предлагаю свои услуги.

Мой рынок -- это не все люди. Можно, конечно, действовать наугад и достичь определенного успеха, но в этом случае вас можно сравнить с тем единственным сперматозоидом из миллиарда ему подобных, который оплодотворяет яйцеклетку, а это происходит чисто вероятно. Я таким быть не хочу. Это бессмысленно. Мне больше по душе заранее знать, какой именно сперматозоид сработает, и использовать только его.

Вопрос: Что вы можете сказать о тех, кто уже воспользовался однажды вашими услугами? Делаете ли вы что-то особенное, чтобы побудить их снова обратиться к вам?

Ответ: Конечно, Мы взаимно продаем друг другу услуги. Я не просто посторонний, вы становитесь для меня важной персоной. Теперь я стараюсь вас удержать -- это задача номер один. Как именно я пытаюсь вас удержать? Посылаю поздравления с днем рождения, письма, используя фразы типа: "Я тут видел одну статью и, по-моему, она может представить для вас интерес". Тем, что сообщаю о любых событиях, которые могут быть вам интересны,

Раз вы купили А, и, по моему мнению, Б, В, Г или Д тоже могут вам пригодиться, то я пытаюсь повидать вас и сообщить об этом. Например, если вы купили у меня групповую страховку, то я могу поговорить с вами о дополнительном пенсионном вкладе, страховании ренты, ежемесячных взносах в пенсионный фонд -- вы будете знать, что этим я тоже занимаюсь. Я не жду, что вы будете покупать мои услуги всякий раз, когда я позвоню, но тем самым я подвожу к тому, что когда вы решите что-либо купить, то вполне можете обратиться ко мне.

Вопрос: Исключаете ли вы из рассмотрения часть сегментов потенциального рынка для нахождения тех, кто действительно нуждается в ваших услугах?

Ответ: Все начинается с планирования, не так ли? Разве я могу нажать на курок, не зная, во что я целюсь? Все происходит отнюдь не по принципу: "Внимание! Огонь! Попадание!" Если я знаю, чего хочу достичь, то должен предусмотреть, может ли клиент позволить себе мои услуги, достаточен ли у него доход, прибылен ли его бизнес? Если прибылен, то относится ли клиент к тому типу людей, кто заботится о будущем? Купят ли они мои услуги, когда я к ним приду? Ни за что на свете я не буду иметь дела с инженерами -- я просто не умею с ними работать.

Личностные характеристики, биографические особенности, место жительства, окружающая среда -- все имеет отношение к процессу определения того участка рынка, с которым я хотел бы работать.

Вопрос: Многие отнюдь не стремятся раскрывать детали своего финансового положения. Каким образом вам удастся преодолеть этот барьер, чтобы оценить, может ли потенциальный клиент воспользоваться вашими услугами?

Ответ: Я не думаю, что причина их нежелания делиться со мной информацией подобного рода лежит в наличии или отсутствии какого-то стремления, Просто такая уж это публика. Я знаю, что собственники предприятий по химической чистке во всей Америке, как и во всем мире, зарабатывают большие деньги. Владельцы нескольких химчисток делают еще больше денег. Если бы мне захотелось заполучить этих Потенциальных покупателей в клиенты, то я бы нацелился на индустрию химчисток в целом. Я нашел бы, где они собираются на свои собрания, нашел бы возможность присутствовать там в качестве приглашенного, в общем, так или иначе внедрился бы в их среду. Я бы рассказал им, что хотел бы участвовать в их бизнесе, выявил бы, что им нравится, а что -- нет. Я начал бы писать статьи в их профессиональный журнал, бесплатно выступал бы на их мероприятиях. Я стремился бы стать для них нужным, тогда они смогли бы стать нужными для меня.

У меня всегда имеется план операции. Не знаю, как можно выигрывать сражения, не имея такого плана. Хотя это и не война, но до того, как перейти к составлению конкретного плана действий, необходимо стратегическое планирование.

Вопрос: Как вы ведете себя с недовольными клиентами, у кого из-за вас возникли проблемы?

Ответ: У кого бы ни возникли проблемы, я даю свой домашний номер телефона. Это входит в обязанности президента фирмы. Он -- главное лицо, когда возникают жалобы и претензии. Две вещи должны обязательно доводиться до президента: одна -- это когда кто-то из персонала поступает сомнительным образом, и об этом должен знать руководитель, а вторая -- это когда у клиента возникла серьезная проблема, и единственным человеком, который может что-то сделать, является президент фирмы.

Вопрос: Проводят ли ваши сотрудники такой же маркетинг, что и вы?

Ответ: Не все. Мне хотелось бы, чтобы они его проводили, так как это могло бы существенно облегчить им жизнь и помочь побольше заработать. Мне кажется, что гораздо больше можно заработать на услугах, чем непосредственно на продажах. На станциях технического обслуживания продается больше машин, чем в автосалонах.

Вопрос: Какие особые усилия вы предпринимаете для заключения сделки?

Ответ: Один клиент мне сообщил, что не сможет со мной встретиться, так как улетает в Чикаго. Я спросил его:

-- А в какое время вы улетаете завтра утром?

-- Самолетом в 7 утра, рейс 1260 Филадельфия-Чикаго.

Затем я спросил, нельзя ли мне лететь вместе с ним, на что последовал ответ, что да, конечно. Я позвонил в авиакомпанию, заказал билет и оказался в кресле рядом с нужным мне человеком. Таким образом мы получили два часа на деловые переговоры. Из самолета я вышел с заключенным договором и благодарностью клиента за готовность пойти навстречу его обстоятельствам. Следующим рейсом я улетел домой.

Так я поступал неоднократно. Мне приходилось летать даже в Лос-Анджелес. Таким образом я заполучал клиента лично для себя -- на два часа до Чикаго и на шесть часов до Лос-Анджелеса. Ведь это -- мой клиент. Он принадлежит мне. Ему некуда скрыться, он не может от меня избавиться, не может испариться. Ему ничего не остается, как сидеть в кресле рядом.

Заканчивая разговор с Сидом Фридманом, мы приводим пятнадцать его секретов, как завоевать доверие клиента.

1. Меньше обещайте, больше делайте. В противном случае может произойти следующее, Средний клиент покупает в течение своей жизни пять страховых полисов, у четырех различных страховых агентов. Это происходит потому, что:

-- 3 процента переезжают на другое место жительства;

-- у 5-ти процентов изменяется семейное положение;

-- 9 процентов отказываются от ваших услуг из-за того, что кто-то предложил более выгодную цену:

-- 14 процентов разочаровались в купленном ими товаре или услугах;

-- 68 процентов отказываются от ваших услуг из-за невнимания и равнодушия к нуждам клиента,

2. Всегда давайте 100-процентную гарантию. Если бы мы вынуждены были жить с гарантией в 99,9%, то каждый месяц целый час пили небезопасную воду, каждый день в аэропорту Чикаго происходили бы две рискованные посадки самолетов, каждый час терялось бы 16 000 писем, а каждую неделю проводились бы 5 0 0 неправильных хирургических операций.

3. Всегда и во всем будьте профессионалом. Профессионализм виден по поступкам и знанию того,

как достичь поставленной цели. Профессионал всегда старается достичь лучшего результата, Профессионал всегда собою недоволен.

4. Всегда имейте при себе записную книжку. Если вы услышали или прочли что-либо и вам понравилось, то запишите эту идею или фразу.

5. Рассматривайте свою жизнь как увлекательное путешествие. Следите за своим деловым ростом. Станьте таким, каким вы хотите быть. Во-первых, определите конечный пункт. Какова ваша цель? Во-вторых, осознаете ли вы свои сильные и слабые стороны? В-третьих, спланируйте свое путешествие.

6. Имейте смелость мечтать о больших делах. Смотрите цветные сны. Представьте себе то, чего вы добиваетесь, Рассмотрите это во всех подробностях. Нарисуйте, И самые обычные люди способны на экстраординарные поступки.

7. Прежде всего будьте самим собой. Вы не должны стремиться "стать мной". В этом случае вы будете второсортной копией меня. Вы же -- оригинал. Заимствуйте некоторые черты у тех, кем вы восхищаетесь. Мысленно проигрывайте события, как магнитофонную ленту. То, что вам не подходит, попросту стирайте с этой ленты. 8. Контролируйте свое время -- тем самым вы сможете управлять своей жизнью. Делается это следующим образом:

Начертите на листке бумаги три колонки, В шапке первой колонки напишите -- "СРОЧНО", в шапке второй -- "ВАЖНО", а третьей -- "ПРОЧЕЕ". Всегда носите этот листок с собой.

9. Помните четыре правила контроля своего времени (принцип ВОПУ\*). Сложите все документы со своего письменного стола в одну стопку. Теперь возьмите верхний -- вы не отложите его в сторону до тех пор, пока не

Выполните его, или

Отложите его на будущее (но поставьте дату, когда вы его выполните), или

Передадите его на выполнение кому-либо другому, или

Уничтожите его.

10. Выясните, что делают все остальные, и не делайте этого. Прекратите соревноваться. Начните творить.

11. Так сформируйте свой образ, имидж, чтобы он ассоциировался у окружающих со всем самым лучшим. Так работайте над собой, чтобы люди начали брать с вас пример. Работайте над устранением отрицательных черт в своем характере и поведении.

12. Умейте распознавать поведение неудачников. Ниже приводятся некоторые известные поведенческие характеристики неудачников:

-- они слишком заняты собой, у них нет времени на кого-либо еще;

-- они не могут нести какую-либо ответственность;

-- они отличаются негибким поведением;

-- они не воспринимают картину в целом, не решаются вторгнуться в неизведанную область;

-- они отказываются подчиняться, скорее проиграют, чем выполнят инструкции и победят;

-- они ленивы, не потратят ни капли своего таланта и времени без того, чтобы не потребовать прибавки;

-- они только критикуют и стыдят других, постоянно ищут себе оправдание и говорят, что данные проблемы неразрешимы.

13. В противовес этому вот характеристики победителей: у них есть чувство юмора; они не сдаются, пока не выполнят свою работу: для достижения успеха они делают все, что требуется; их жизнь хорошо сбалансирована. В жизни, кроме работы, есть много чего другого;

-- они ориентированы на достижение цели;

-- они прекрасно понимают, как вы себя чувствуете, искренне уделяют вам все свое внимание;

-- у них правильное представление о самих себе, хорошее психологическое состояние.

14. Не относитесь слишком серьезно к себе, но к своим делам относитесь со всей серьезностью.

15. Что бы ни произошло, это мне по силам. Всего восемь слов, которые обеспечат вам ориентир на всю жизнь.

## Средства массовой информации: газеты

Привлечение Потенциальных покупателей посредством газетных рекламных объявлений

На протяжении всей книги мы будем давать вам советы, как использовать различные средства массовой информации для постепенного превращения Потенциальных покупателей в Приверженцев вашего бизнеса. Начнем с газет, поскольку они представляют собой довольно простой способ привлечения внимания Потенциальных покупателей.

ФАКТ: Ежедневно в США газеты попадают в руки более чем 113 миллионов взрослых. В среднем шесть из каждых десяти человек утверждают, что прочитывают их от корки до корки. Девять из десяти читают только наиболее важные новости. Если ваш бизнес ищет клиентов в зависимости от их пола, то помните -- девять из десяти мужчин читают страницы, посвященные спорту, а восемь из десяти женщин -- страницы, посвященные досугу, светской хронике и сфере развлечений.

Большинство читателей газет являются их подписчиками (семеро из десяти), что означает гарантированную доставку газет на дом к вашим Потенциальным покупателям, в отличие от радио или телевидения, которые достигают их ушей и глаз только в том случае, если зритель или слушатель включает телевизор или радиоприемник.

Газеты -- очень важное средство информации о вашем бизнесе, поскольку на рекламу в газетах тратится больше денег, чем на рекламу в любом другом средстве массовой информации -- примерно 34 миллиарда долларов в год.

Из-за того, что газеты каждый день читает такое большое количество людей, газетная реклама может стать прекрасным средством ознакомления Потенциальных покупателей с вашим товаром или услугами.

В национальном масштабе газеты съедают примерно четверть всех затрачиваемых на рекламу средств, но если говорить о местной рекламе, то на газеты приходится примерно половина всех выделяемых на рекламу денег (далее идут телевидение и т.н. "желтые страницы" -- специальный тип телефонных справочников, на каждый из которых приходится по 13%).

Ниже мы приведем некоторые рекомендации о том, как составлять заголовки, текст и иллюстрации к рекламным объявлениям, то есть поделимся тем опытом привлечения внимания Потенциальных покупателей к вашему бизнесу, который мы приобрели в течение многих лет.

Заголовок

Перед тем как перевернуть газетную страницу, внимание читателя задерживается на ней в среднем на четыре секунды. В течение этих четырех секунд он прежде всего просматривает заголовки статей. Поэтому заголовок лучше всего составить так, чтобы у читателя появилось желание прочесть его до конца,

Обычная женщина прочитывает в газете только четыре рекламных объявления, поэтому самую суть нужно помещать в заголовке -- то, что является новинкой, самым свежим, единственным, первостепенным, используя такие ключевые слова, которые могут заставить потенциального покупателя прочесть вашу рекламу.

1. Обещайте выгоду или вызовите любопытство. Помните, что люди покупают только две вещи в мире: решение своих проблем и приятные ощущения. Задумайтесь об этих двух критериях, когда в следующий раз сядете писать рекламу своих товаров и услуг. Подчеркните выгоду, которую человек получит, купив ваш товар, а не свойства самого товара. Если продаваемая вами обувь имеет мягкую стельку (свойство товара), говорите, что она "ударопоглощающая" (выгода). Если продаваемые вами костюмы изготовлены из смеси синтетики и шерсти (свойство), говорите, что они "круглогодичные" (выгода). Реклама с заголовками, обещающими выгоду, прочитывают вчетверо больше людей, чем с заголовками, выгоду не сулящими. Чарльз Миллз, вице-президент компании "O. M. Scott", крупнейшей в мире фирмы по выращиванию газонной травы, говорит: "Людей интересуют их лужайки, а не наши семена".

2. По возможности укажите в заголовке наименование товара. Именно наименование товара, а не название фирмы. Свое название укажите где-либо в другом месте рекламы, но не в заголовке, если только в нем нет какого-то особого значения. "ТОЛЬКО В (название магазина). ВЫ НАЙДЕТЕ (наименование товара)". Большинству людей нравится видеть название их фирмы в шапке рекламного объявления, хотя для этого не хуже и нижняя часть. Не забудьте указать свой адрес, номер телефона и фамилию человека, к которому можно обратиться за дополнительной информацией.

3. Хорошо (и часто лучше, чем короткий) воспринимается длинный заголовок. Заголовки, состоящие более чем из десяти слов, читаются намного лучше, чем короткие.

4. Не старайтесь казаться умнее только ради показухи. Одно недавнее рекламное объявление, предлагавшее автомобили с каталитическими конвертерами, имело заголовок "НЕТ ЛИ У ВАС АЛЛЕРГИИ НА КОШЕК?\*" Читатель с такой аллергией, конечно, обратит внимание на это объявление, но к кошкам оно не имеет ни малейшего отношения.

5. Руководствуйтесь какой-либо "основной идеей". Великий специалист в области рекламы, Дэвид Огилви говорил: "До тех пор, пока ваша рекламная кампания не будет строиться вокруг какой-либо основной идеи, она будет блуждать в потемках, словно корабль в ночи". Вы должны найти то особенное, что есть в рекламируемом вами товаре. Чем больше таких "изюминок" вы поместите в текст объявления, тем легче будет продаваться товар.

6. Каждый раз продавайте только одну идею. Иначе вы будете только путать читателя.

7. Цените слово "новинка". Изделие-"новинка". Решение-"новинка". Реклама со словами "новый", "новинка" в заголовке срабатывает на 20% лучше,

8. Используйте в заголовке рекламы особые слова, потому что они срабатывают. К таким словам относятся (но весь список ими не ограничивается): новый, бесплатно, поразительный, только что появившийся, гарантия, вы, сейчас. Если ваша реклама обращена к определенной аудитории, то название ее тоже укажите в заголовке (астматики, больные ревматизмом). Вот пример "работающего" заголовка: "ДВА МЕСЯЦА НАЗАД МЕНЯ ОБЗЫВАЛИ ПЛЕШЬЮ". Можете быть уверены, что лысоватые мужчины обратят внимание на такой заголовок,

9. Включите указание о местном происхождении вашего товара. Супермаркеты, рекламирующие продажу местных товаров, сообщают о резком увеличении оборота. Людям нравится идентифицировать себя с местным товаром. Они горды тем, что покупают "свое". Именно по этой причине сенатор Мондейл выиграл выборы в Миннесоте, а Дукакис -- в Массачусетсе, хотя почти во всех остальных штатах они их проиграли.

10. "Не выпендривайтесь". Двойной смысл, каламбур, заголовок, составленные специально, чтобы привлечь внимание, но не содержательные по существу, не срабатывают. По кабельному телевидению пускали рекламу, в которой известные люди заявляли нечто вроде "Мерфи Браун идет 60 минут". Каждая такая реклама начиналась с шаблона "Ладно, хотя это и неправда, но если бы это было на самом деле..." Большинство людей тут же прекращают обращать на такую рекламу внимание. Мы однажды составили заголовок рекламы зимних комбинезонов, которые были закуплены в Финляндии, так: "ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ВАС ЭТИМИ КОМБИНЕЗОНАМИ, МЫ ПОБЫВАЛИ В ХЕЛЬСИНКИ И ВЕРНУЛИСЬ". Ничего не скажешь, смешно, но продаже комбинезонов она никак не способствовала.

Через неделю мы снова запустили ту же рекламу, но заголовок изменили: "ЗА ТРИДЦАТЬ ЛЕТ СУЩЕСТВОВАНИЯ НАШЕЙ ФИРМЫ МЫ НИ РАЗУ НЕ ПРОДАВАЛИ СТОЛЬКО КОМБИНЕЗОНОВ ЗА ТАКОЕ КОРОТКОЕ ВРЕМЯ". Этот заголовок помог нам продать шестьдесят три комбинезона. Люди читали этот заголовок и говорили: "Должно быть, эти комбинезоны -- что-то потрясающее!"

11. Располагайте заголовок под иллюстрацией. Почему? Потому что люди так читают. Взгляните на любую газету или журнал. Если ваша реклама похожа на передовицу, то читательская аудитория сразу увеличивается.

12. Не делайте заголовки прописными буквами. Если вы наберете заголовок вашей рекламы строчными буквами ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ НАБИРАТЬ ЕГО ТАК, то тоже увеличите читательскую аудиторию. Происходит это потому, что человек привык читать именно строчные буквы, которыми набрано данное предложение. Да, конечно, заголовок будет набран укрупненным типографским кеглем, но все равно строчными буквами.

13. Заголовок должен быть понятен. Джон Кейплз, специалист по написанию заголовков и бывший вице-президент рекламного агентства "BBD&O", говорил: "Когда люди видят вашу рекламу, они думают о совершенно других вещах". Не заставляйте их думать. Заставляйте их действовать.

14. Заголовку должны верить. Я поверю заголовку "КАК ПОХУДЕТЬ НА 5 КИЛО ЗА ДВЕ НЕДЕЛИ" и не поверю "КАК ПОХУДЕТЬ НА 5 КИЛО ЗА СУТКИ". В этом вся разница.

15. Заголовок должен был рассчитан на ваш контингент. Для молодых матерей и шестидесятилетних бабушек заголовки рекламных объявлений должны быть разными.

16. Расскажите историю. Людям нравится читать различные истории, и если ваша история интересна, то заголовок может заставить их прочесть весь текст. Вот заголовок, который мы использовали для рекламы мужской рабочей одежды: "В ПЕРВЫЙ РАЗ МЫ УВИДЕЛИ ИХ В ОТЕЛЕ "КРИЙОН" НА ПЛЯС-ДЕ-ЛЯ-КОНКОРД В ПАРИЖЕ". Так и было на самом деле. В первый

раз мы увидели эти толстые, грубые комбинезоны на вешалке в туалете гостиницы. Вернувшись домой, мы заказали их для нашего магазина, и наш заголовок помог нам их продать!

17. Решение проблемы. Нас осенило, что на детских плащах можно помещать инициалы ребенка в виде монограммы. Большинство детских плащей преимущественно желтого цвета, и их в школьной раздевалке невозможно отличить друг от друга. Поэтому ваш ребенок часто возвращается домой в чужом плаще. Наш заголовок гласил: "ЭТОТ ПЛАЩ НЕВОЗМОЖНО ПЕРЕПУТАТЬ С ДРУГИМ, ТАК КАК НА НЕМ СТОИТ ВАШЕ ИМЯ". За три дня они были распроданы!

18. Исполнение мечты. Джон Кейплз написал классическое: "ОНИ СМЕЯЛИСЬ, КОГДА Я САДИЛСЯ ЗА ПИАНИНО". Эта реклама помогла продать курс обучения игре на пианино, рассылавшийся по почте.

19. Укажите привлекательные цифры. За сорок лет работы по написанию заголовков рекламных объявлений мы обнаружили, что безотказно срабатывает не более десятка из них. Вот наш любимый прием, который состоит в игре цифрами: "КУПИЛИ БЫ ВЫ 30-ДОЛЛАРОВУЮ РУБАШКУ ЗА 14 ДОЛЛАРОВ 99 ЦЕНТОВ?" Здесь указана реальная розничная цена и цена распродажи, а заголовок заставляет вас читать дальше, чтобы узнать, в чем причина такой дешевизны. Этот заголовок легко можно использовать и для вашей фирмы.

20. И последнее, но самое важное -- не забывайте о заголовках! Если вам кажется, что это просто смешно и так не бывает, взгляните на рекламы автомобилей и пищевых продуктов в вашей местной газете. У них или нет заголовков (только название фирмы наверху), или полно бессмысленных фраз типа "МИДВИНТЕР КЛИРЕНС", что ровно ничего не означает.

И в заключение. Попробуйте для одного и того же товара разные заголовки. Джон Кейплз говорил, что когда он испытывал разные варианты, то один из них мог оказаться в двадцать раз эффективнее других.

Многие годы наборы из четырех блокнотов успешно продавались благодаря рекламе "КУПИТЕ ЭТИ ЧЕТЫРЕ БЛОКНОТА ВСЕГО ЗА 99 ЦЕНТОВ", пока кто-то не предложил тот же товар, но с рекламой, работавшей гораздо лучше: "КУПИТЕ ТРИ БЛОКНОТА ЗА 99 ЦЕНТОВ -- ТОГДА ОДИН, ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ, ВЫ ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО!"

## Текст

Текст вашего рекламного объявления прочтет только один из десяти читателей. Все искусство и заключается в том, чтобы заголовком привлечь внимание и удержать его при чтении первых нескольких абзацев. Если вам это удалось, пока он читает первые 50 написанных вами слов, то скорее всего он прочтет и следующие 250. Нельзя недооценивать силу воздействия слов, даже одного единственного. Вот несколько примеров.

-- Продажу шампуня вдвое увеличило одно единственное слово, В инструкции было сказано: "Намочите волосы, нанесите шампунь и тщательно промойте". А умный составитель рекламных текстов добавил одно слово: "Повторите".

Известный бизнесмен Элмер Уилер был знаменит своим выдумыванием различных фраз, которые увеличивали оборот. Одна закусочная хотела увеличить объем продаж молочных коктейлей. В те времена некоторые заказчики хотели добавлять в молочный коктейль яйцо, что естественно увеличивало его цену и соответственно прибыль предприятия. Уилер предложил то, что втрое увеличило объем продаж: когда посетитель заказывал молочный коктейль, то кассир спрашивал: "Вам с одним яйцом или двумя?" -- на что почти каждый отвечал: "с одним" (а некоторые -- "с двумя"),

Косметическая фирма "Элен Рубинштейн" никак не могла понять, почему крупные универмаги отказывались от бесплатных приложений к покупкам, которые предлагала им данная фирма. Мы проанализировали проблему и дали ответ:

Вы использовали два неверных выражения. Во-первых, заголовок гласил: "ПОДАРОК ОТ ЭЛЕН РУБИНШТЕЙН". Надо не так. Подарок должен исходить от конкретного универмага, где его предлагали.

Во-вторых, если ваш магазин высокого уровня, не предлагайте покупателям "бесплатные купоны". Такие купоны дают в супермаркетах. Вы же даете "подарочные сертификаты". Тот же товар, но слова разные. Сделав такие несложные изменения, "Элен Рубинштейн" убедилась, что почти каждый универмаг принял участие в рекламной кампании продукции этой фирмы.

Когда вы посещаете Диснейленд, вы не покупатель и не клиент -- вы гость. Одно простенькое слово резко меняет уровень обхождения -- ведь люди гораздо любезнее с гостями, чем с покупателями.

Мне нравится, что наши британские родственники называют страховые компании, занимающиеся страхованием жизни, "страховочными". В этом смысле мне кажется, что я плачу деньги, чтобы "подстраховаться" и остаться в живых, тогда как название американских аналогичных фирм говорит о том, что я выиграю только в том случае, если умру.

Таким образом, принимаясь за текст своего рекламного объявления, помните о важности каждого слова.

Вот двадцать советов, которые помогут вам сделать отличную рекламу.

1. Приступайте к самому важному... как можно скорее! Этому вас могут научить большинство преподавателей рекламного дела. Необходимо максимально "нагрузить" первые три абзаца. Начало вашего текста должно подчеркивать те выгоды, о которых сообщалось в заголовке.

2. Пишите короткими предложениями. Не более двенадцати -- пятнадцати слов. Абзацы должны быть не очень длинными, состоять из двух-трех предложений. Это позволит вам иметь на площади вашего рекламного объявления достаточно свободного места и сделает его доступнее для восприятия. Помните, что читатель не "читает", а скорее "пробегает глазами".

3. Не набирайте текст шире, чем в три дюйма (около 10 см). Это связано с тем, что одним взглядом охватывается именно такое пространство. Особенно это касается обычного газетного шрифта (размером в 11,5 пункта).

4. Не преувеличивайте. Не пытайтесь доказать, что ваш товар "слаще сахара". Меньше обещайте, но больше делайте.

5. Будьте конкретны. По-прежнему работают "шесть верных слуг" Киплинга -- Что, Где, Когда, Кто, Как и Почему\*:

Есть у меня шестерка слуг  
Проворных, удалых  
И все, что вижу я вокруг, --  
Все знаю я от них.  
Они по знаку моему  
Являются в нужде.  
Зовут их: Как и Почему,  
Кто, Что, Когда и Где.

6. Говорите так, как будто бы вы говорите с кем-то у себя дома -- просто, свободно, понятно.

7. Набирайте ваш текст шрифтом с засечками (serif). Именно так набран данный текст. В нем на конце каждой буквы имеется специальная "засечка", делающая текст более удобным для зрительного восприятия. А ЭТОТ ТЕКСТ набран шрифтом без засечек (sans serif). Можете сами убедиться, насколько он труднее для восприятия.

8. Длинное рекламное объявление срабатывает не хуже, чем короткое. До тех пор, пока его интересно читать.

9. Пишите в настоящем времени. Ни в коем случае не используйте прошедшее время. Настоящее время подразумевает, что все происходит именно сейчас, тогда как прошедшее символизирует собой что-то устаревшее, никому не нужное.

10. Используйте понятные слова и известные фамилии. Как-то я написал рекламу новой песни, где говорилось: "...это лучшая музыка, которую я слышал с тех пор, как погиб Гленн Миллер\*". Я показал этот текст разным людям, и почти каждый, кому не было еще тридцати, спросил: "А кто такой этот Гленн Миллер?"

11. Используйте рекомендации тех, кто действительно покупает ваш товар. Использование в рекламе живущих по соседству клиентов гораздо дешевле, чем упоминание имен знаменитостей, а по эффективности почти им не уступает. ("Смотри, здесь фотография Мэри Симпсон! Ведь я ее знаю...")

12. Указывайте цену. Однажды мы подготовили рекламу детских мутоновых шубок. Они были очень дорогими, и заказчица рекламы не советовала нам указывать цену. Мы переубедили ее: "А зачем тогда вы их закупили, если не уверены, что сможете эти шубки продать?" Девять из десяти читателей газет утверждают, что цена оказывает влияние на принятие решения о покупке и выбор того или иного товара. Если вы не укажете цену, то не сможете и оказать влияние на Потенциальных покупателей.

13. Если речь идет о распродаже, укажите, сколько клиент сможет сэкономить. Этим особенно грешат рекламные объявления о распродаже разных продуктов питания. Везде заголовки "Распродажа!", но нигде не говорится, а сколько я на этом выиграю. Если это распродажа, прекрасно! Но скажите мне две вещи: 1) какова настоящая цена и 2) сколько я на этой распродаже сэкономлю.

14. Читайте рекламу, победившую на конкурсах, и копируйте ее приемы. А почему бы и нет? Вы знаете, что есть художники, которые копируют картины известных мастеров. Большинство популярных певцов вам скажут, что начинали они с подражания тем, кем восхищались. Вы тоже можете начать с этого. Постепенно вы разовьете свой собственный стиль.

15. Содержится ли в вашем объявлении вся необходимая информация? Взгляните на текст рекламы в любом каталоге товаров. На очень небольшом пространстве там умудряются сообщить все, что вам необходимо знать. Можно ли это мить? Каковы размеры? А цвет? Чем больше вы о товаре сообщите, тем больше вы его продадите,



16. В английском языке по-прежнему самым мощным "воздействием" обладает слово "FREE" (БЕСПЛАТНО). Предложение "Купите одну штуку за 10 долларов, тогда вторую вы получите бесплатно" привлечет на 40% больше покупателей, чем объявление "За полцены" или "Скидка 50%".

17. Приложение к рекламному объявлению "подарочного сертификата/купона" увеличивает его эффективность.

Если вы приложите к своей рекламе такой купон, то ее запомнит по крайней мере на 10% больше читателей. Перед тем как занять должность начальника рекламного управления Лондонского Национального Вестминстерского банка, Даниелла Барр занималась непосредственно маркетингом. Она обзвонила все агентства, отвечавшие за рекламу этого банка, и заявила, что хочет, чтобы в дальнейшем все рекламные объявления сопровождались отрывными подарочными купонами. В рекламных агентствах поморщились, начали ворчать, что "это нарушит внешний вид", "повредит имиджу банка", "зачем все это?". Даниелла подробно объяснила, что среди более чем миллиона читателей лондонских газет обязательно найдутся те, кто заполнит такой купон, и таким образом они станут прекрасными потенциальными клиентами для руководителей местных отделений банка, так как у тех окажутся их адреса и фамилии. (И такой прием действительно срабатывает.)

18. Размещайте подарочный сертификат/купон в нижнем внешнем углу вашего рекламного объявления. Причина проста -- там его легче оторвать.

19. Предвосхищайте возможные вопросы. О чем вы сами себя можете спросить относительно рекламного предложения? Такие же вопросы будут задавать себе люди, читая ваше объявление. Ответьте на их вопросы. Именно поэтому так эффективна реклама, написанная в стиле "Вопрос -- ответ". Воспользуйтесь возможностью заранее предусмотреть возражения... и ответьте на них.

20. Следуйте правилу "Бог любит троицу". Скажите, что вы собираетесь сказать. Скажите это. Скажите это еще раз. (То есть повторите все трижды!) Следуйте этому правилу, и ваша реклама станет гораздо эффективнее.

## Иллюстрации

Заголовок и текст рекламного объявления привлекают внимание и объясняют, что именно вы собираетесь продать. Но если вы сможете сопроводить ваше объявление иллюстрацией, вы еще больше увеличите свою читательскую аудиторию. Ниже мы даем двадцать правил, которые помогут вам удержать внимание читателей после того, как они увидят вашу иллюстрацию.

1. Покажите ваш товар "в действии". Фотографии, где люди используют ваш товар, повышают доверие к нему.

2. Фотографии с подписью под ними следует размещать над текстом рекламы. Только затем следует заголовок, а потом текст. Именно в таком порядке и читают люди.

3. Лучше использовать фотографии, а не рисунки. Они больше привлекают внимание, благодаря им товар лучше распродается. Недостаток: многие газеты печатаются на устаревшем оборудовании, не позволяющем добиваться хороших оттисков с фотографий. Именно так было у нашей местной газеты, и поэтому мы использовали рисунки. Кроме того, рисунки в некоторых рекламных объявлениях преследуют цель выдержать определенный "стиль". Примером этого может служить реклама в "Нью-Йорк Таймс" фирмы "Lord & Taylor".

4. Соответствует ли "стиль" рекламы именно вашему бизнесу? Или бизнесу вообще? Читатель должен воспринимать данное рекламное объявление как именно ваше, а не чье-либо еще. На проводимых нами занятиях по рекламному делу мы показывали студентам рекламу пяти различных супермаркетов, предварительно удалив с нее названия этих магазинов. Дав студентам список из пяти названий, мы просили соотнести их с предложенной рекламой -- ни разу никто точно это задание не выполнил!

5. Раскрывает ли суть дела сама "картинка"? Это правило действует и на телевидении -- выключите звук и просто следите за изображением. Сможете ли вы сказать, что именно рекламируется? Если нет, то это плохая реклама. Это верно для рекламы в газетах и журналах. Если закрыть текст и название вашей фирмы, сможете ли сказать, что именно вы пытаетесь продать?

6. Заставьте иллюстрацией вызвать у зрителя и читателя вопрос: "Что бы это значило?" В этом случае читатель продолжит чтение, пытаясь найти ответ на вопрос.

7. Покажите на рисунке, что происходит при использовании вашего товара. Если вы купите этот стиральный порошок с отбеливателем, то белье после стирки будет чище. Если дети будут носить вашу одежду, то они обязательно выиграют приз на пасхальном показе мод. Как-то мы сделали рекламу одной станции техобслуживания автомобилей, показав на фотографии, что замененные детали аккуратно укладываются в багажник автомобиля клиента. Смысл: эта фирма НА САМОМ ДЕЛЕ выполняет свою работу и ДЕЙСТВИТЕЛЬНО заменяет неисправные узлы. Вот старые замененные детали. Поскольку очень многие не

доверяют автослесарям, то такой подход заставляет клиентов больше доверять данной мастерской. Благодаря всего одной иллюстрации оборот этой станции техобслуживания резко возрос,

8. Используйте фотографии реальных людей. Рекомендация реального человека очень важна в рекламном деле. Хороший пример тому -- всяческие конкурсы. Неужели кто-то там на самом деле что-то выигрывает? Издатели "Клиринг Хауз" показывают грузовик с призами подъезжающим к домам победителей их конкурса знатоков рекламных объявлений и записывают на видео реакцию этих людей, которые только что узнали, что выиграли миллион долларов? Вот это действует!

9. Иллюстрации должны быть простыми. В одной рекламе -- только один персонаж. Только один товар. Не смешивайте все в кучу.

10. По возможности используйте детей, животных или людей приятной наружности. Уже давно доказано, что именно они привлекают к себе внимание.

11. Делайте иллюстрации цветными. Все большее количество газет печатается с цветными иллюстрациями. Раньше это могли позволить себе лишь некоторые, причем качество цветной печати было довольно плохим (цвета "налезали" один на другой, так что цвет шляпы мог слиться с цветом лица). Сегодня современное типографское оборудование позволяет добиваться качественного цветоделения. Стоимость цветной иллюстрации наполовину выше, чем черно-белой, но в то же время она привлекает на 100% больше читателей. Соотношение вполне приемлемое, Кроме того, кому захочется рассматривать черно-белое мясо или товар в супермаркете, который тоже весь черно-белый?

12. Будьте внимательны к цвету фона. Конечно, может показаться красивым: черные буквы на темно-синем фоне, но тогда прочитать текст будет невозможно! А если читатель не сможет прочесть текст, то вы не продадите свой товар!

13. Иллюстрации должны сопровождаться подписями. Подписи читает в два раза больше людей, чем собственно текст рекламы. Поэтому подпись должна включать в себя элементы рекламы.

14. Реклама, расположенная вертикально, более эффективна, чем горизонтальная. Примерно на 25%, причем по единственной причине -- люди привыкли складывать газеты, а так как наиболее важные сообщения помещаются сверху, то, прочтя их, человек просто переворачивает страницу,

15. Чем крупнее рекламное объявление, тем оно эффективнее. Но совсем не настолько, как бы вы могли подумать. Если принять, что полностраничную рекламу прочитывает 100%, то цифры свидетельствуют:

реклама на полстраницы 74%

реклама на треть страницы 62%

реклама на четверть страницы 68% Поэтому сначала подумайте, "стоит ли овчинка выделки".

16. Применение в рекламе негативного изображения (белое на черном) эффекта не дает. Этим достигается как раз обратный эффект, это читателя отпугивает, так как затрудняется процесс восприятия, и он просто переворачивает страницу. Наиболее курьезным примером такого рода может служить одна недавняя реклама клуба автолюбителей, в которой потенциальным желающим в него вступить предлагалось заполнить членский купон, отпечатанный в негативе (белое на черном), так что для его заполнения у вас под рукой должен был быть белый фломастер.

17. Задача -- продать товар, а не сама реклама. В отличие от вас многие художники-графики иногда бывают больше озабочены наградами на конкурсах, чем тем, как продается товар, который они рекламируют, Им следует напомнить, за что они получают свою зарплату.

18. Делайте рекламные объявления наподобие газетных новостей. Так делается все больше и больше рекламы, так как она привлекает на 50% БОЛЬШЕ читателей.

19. Повторение основ. Есть ли в рекламном объявлении название вашей фирмы? Адрес? Номер телефона и имя сотрудника, у которого можно получить справку? Если есть рядом бесплатная стоянка для автомашин, то где она находится? Принимаются ли к оплате кредитные карточки? Взгляните на рекламные объявления в вашей утренней газете -- в очень немногих из них, если таковые вообще там окажутся, указаны все те моменты, о которых мы только что сказали.

20. Заключение. Если рекламное объявление сработало, повторите его.

Плюсы рекламы в газетах: ей верят; большая аудитория; много места для описания подробностей; к ней можно вернуться и заново прочесть; рекламное объявление можно вырезать или вырвать и сохранить:

-- наличие разделов по интересам (спорт, светская хроника и т.д.);

-- можно использовать отрывные купоны;

-- рекламу можно дать заранее.

Минусы рекламы в газетах: ее читают все меньше людей; стоимость рекламы растет быстрее, чем тиражи газет; ваше рекламное объявление лишь одно из многих; средний читатель тратит лишь четыре секунды на страницу:

- слабое воздействие на читателей от 18 до 34 лет, а также проживающих за городом;
- спад реагирования, читателей на отрывные купоны; место размещения вашего объявления в газете от вас не зависит.

## Пример из жизни AMC Kabuki

Нам хотелось бы детально продемонстрировать вам, как некоторые фирмы постепенно продвигают своих клиентов вверх по нашей шкале -- от Потенциального покупателя до Приверженца именно данной фирмы. Поэтому в каждом разделе мы будем приводить пример из жизни -- реальные истории о том, как тем или иным фирмам удалось заставить покупателей, заказчиков, клиентов снова и снова обращаться к их услугам. Вот первая такая история.

Фирма: Кинотеатр AMC Kabuki 8. Владелец: American Multi-Cinema, Inc. Менеджер (Сан-Франциско): Лэрри Д. Виттенбергер.

Пришедшему на работу в "AMC" в 1981 г. Виттенбергеру принадлежит львиная доля заслуг в успехе кинотеатра "Кабуки 8", находящемуся в самом центре японской части Сан-Франциско. Он "набил руку" на маркетинге, работая в фирме "Ringling Brothers", и этот опыт теперь пригодился: "Кабуки" стал одним из самых популярных кинотеатров в городе, признанным одним из наиболее важных рынков американской зрелищной индустрии. В то же время "Кабуки" относится к заведениям, где используется больше всего различных новинок. С момента открытия в 1986 г. ежегодная выручка здесь от продажи билетов возросла вдвое и приблизилась к миллиону долларов. Это единственный кинотеатр, ориентирующийся на все категории зрителей: дети, разные этнические группы, киноманы, гомосексуалисты и лесбиянки, случайные зрители и т.д.

"Кабуки 8" стал первым комплексом, построенным "AMC" в их стремлении поддержать свой имидж как владельца системы торговых пассажей. Подобный компактный, урбанистический комплекс был делом довольно рискованным. Строительство обошлось в 18,5 миллиона долларов, что сделало его самым дорогим из всех когда-либо возведенных кинотеатров. Работают в нем 85 человек, включая семерых менеджеров. Еще до открытия кинотеатра была создана комиссия по набору и проверке кадров, состоявшая из представителей различных местных организаций, причем эту функцию она выполняет иногда и сейчас. "Кабуки" является спонсором 3-х различных организаций.

Кроме рекламы в газетах, "Кабуки" использует также следующие методы привлечения зрителей и клиентов:

- Предварительная продажа билетов. "Кабуки" стал первым кинотеатром в городе, где применяется подобная услуга. Билеты можно приобрести в автомате по продаже билетов, установленном в вестибюле, или заказать по телефону. Планы на будущее: использовать накопленную таким образом информацию о клиентах для связи с теми из них, кого интересует определенный жанр кинофильмов.

- Предварительная продажа билетов особенно полезна в тех случаях, когда на экране идут "кассовые" фильмы. Клиенты, предварительно заказавшие билеты, могут быть уверены, что места им достанутся. Кроме того, Виттенбергер может "сосчитать своих цыплят" еще до начала проката того или иного фильма, так как часто 75% мест распродаются еще до открытия касс. Виттенбергер считает предварительную продажу билетов особенно полезной для привлечения тех зрителей, которые смотрят относительно мало фильмов и, если уж они в субботу вечером выбрались в кино, то терпеть не могут всяческих неожиданностей (типа табличек "ВСЕ БИЛЕТЫ ПРОДАНЫ").

- Скидка на парковку машин. Всего 50 центов за три часа стоянки вечером и в выходные дни -- это самая дешевая парковка в городе. Гараж находится непосредственно под кинотеатром.

- Объявление "попкорновых сред", когда на вечерних сеансах в среду зрителям выдаются бесплатно кульки с попкорном, которые так же бесплатно и пополняются по мере их опустошения. Наличие большого количества буфетов, где подаются местные фирменные блюда, изысканные пирожные и напитки.

- Лучшее качество воспроизведения фильмов. "Кабуки" известен тем, что там демонстрируются копии фильмов без царапин, с прекрасным звуком и т. п. "Перед тем как продемонстрировать фильм публике, мы всегда тщательно проверяем качество копии. Если обнаруживаем брак, то тут же заменяем копию, а если нужно, то спешно заменяем фильм на другой".

- "Кабуки" так же известен своей чистотой и ухоженностью. Там не увидишь грязных полов, сиденья мягкие и удобные, комнаты отдыха поддерживаются в чистоте и порядке. Перегоревшие лампочки своевременно заменяются.

- Еще одной примечательной чертой "Кабуки" являются швейцары и буфетчики, которых Виттенбергер приучил быть "активными". "Мы учим их уделять максимальное внимание

каждому посетителю -- если они видят, что возникла какая-то проблема, они не должны ждать, пока вы к ним подойдете".

Все вышесказанное заставляет людей вновь и вновь возвращаться в "Кабуки 8". Однако в основе политики по превращению Потенциальных клиентов в своих Приверженцев лежат две главные идеи маркетинга:

1. Скидка для постоянных "киноманов", тех, кто посетит "Кабуки" не менее 200 раз в год (есть и такие!). В этом "Кабуки", пожалуй, самые успешные маркетологи в стране. Постройте кинотеатр, и зритель сам повалит, но подберите соответствующий репертуар, и зрителей станет еще больше. В поисках Потенциальных клиентов Витгенбергер поддерживает контакты почти с каждой группой киноманов в городе.

Международный кинофестиваль в Сан-Франциско (проводимый городским союзом деятелей кино) -- самый старый кинофестиваль в Америке и один из наиболее успешных. С тех пор как он стал проходить в "Кабуки", посетителей стало вдвое больше. Раньше фестивальные фильмы шли в разных кинотеатрах, разбросанных по всему городу.

Витгенбергер убедил скептически настроенных организаторов фестиваля демонстрировать фильмы в его "Кабуки", и теперь они уже и думать не хотят о чем-либо ином. Им нравится место, особенно потому, что наиболее яркие киноманы могут смотреть по четыре фильма в день, не выходя из кинотеатра.

Виттенбергер утверждает: "На этот фестиваль приезжают люди со своего мира, и только вообразите, какую рекламу мы получаем, не говоря уже о том, какие хорошие отношения у нас с теми, кому действительно нравятся эти фильмы".

"Мы (АМС) на самом деле не являемся экспертами в области кино -- мы специалисты по прокату фильмов от разных прокатчиков. Но Сан-Франциско -- это специальный рынок, рынок, где особенно популярно искусство кино. Мы пытаемся удовлетворить эту потребность рынка, обслуживая различные объединения кинолюбителей. Мы сдаем им в аренду экран, даже несколько экранов на день, на неделю, и благодаря этому мы видим в нашем кинотеатре много новых лиц. И когда они видят, как хорошо у нас все получается, они снова к нам возвращаются. Тем самым мы получаем отличную рекламу и хорошее к себе отношение, и это нам ничего не стоит в денежном выражении.

А теперь умножьте этот эффект на количество организаций, каждая из которых обычно использует помещение "Кабуки" для своих целей:

- Американский кинофестиваль.
- Национальная Ассоциация "Азия -- Америка в телекоммуникациях".
- Еврейский кинофестиваль.
- Женщины в кино.
- Джаз на городском кинофестивале,
- "Фреймлайн" (кинофестиваль гомосексуалистов и лесбиянок),
- Ирландский кинофестиваль.
- Латиноамериканцы в кино.
- Тематический показ японского кино "Цветок сакуры".
- Кино, сделанное афроамериканцами.
- Друзья Академии киноискусства.
- Фонд киноискусства,
- Общество друзей киноискусства "Вокруг кино".

Виттенбергер говорит, что "Кабуки" стал неофициальным Киноцентром Сан-Франциско, причем относительно большое число посетителей принадлежит к тем его Приверженцам, которые и разносят по миру молву. "Я знаю одну женщину, которая в прошлом году посмотрела в "Кабуки" 200 фильмов. Она для нас словно живой рекламный агент, движущее колесо маркетинга".

2. По программе "Зритель Кабуки" предусматриваются различные призы и награды -- бесплатный попкорн, безалкогольные напитки и бесплатное посещение кинофильмов. Делается это так:

Из брошюры, раздаваемой в фойе, нужно вырезать свою персональную карту "Квалификация кинозрителя" и потом предъявить ее кассиру, который поставит на ней печать. Когда вы соберете четыре печати, то получите пластиковую карту с магнитной полосой для записи будущей информации. Каждый приобретенный после этого билет в кино оценивается в два балла. Первые десять баллов дают право на бесплатный попкорн, следующие десять -- на бесплатный билет в кино и т.д.

Примерно каждые два месяца Виттенбергер рассылает своим кинозрителям проспекты о будущих кинопоказах и других мероприятиях. Членам этого "Клуба кинозрителей" полагается также скидка при приобретении журнала "Премьера".

-- Суммируя все льготы, -- говорит Виттенбергер, -- наши Приверженцы довольно прилично экономят. Если, например, вы заедете к нам в среду вечером, то парковка обойдется всего в 50 центов, вы сможете по своей зрительской карте приобрести бесплатный билет, а весь съеденный вами попкорн будет вообще задаром. Так что дело того стоит!

И действительно, на такое в кинопрокате Сан-Франциско еще никто никогда не отважился.

# Как превратить Потенциального покупателя в Посетителя

1. Создайте основную предпосылку к тому, чтобы Потенциальный покупатель впервые захотел посетить вас. Предложите желаемый товар по себестоимости или даже дешевле. Спишите затраты на "рекламную кампанию", так как... это она и есть. Ваша цель: заставить его прийти к вам ВПЕРВЫЕ.

2. Выясните у имеющихся уже клиентов имена потенциальных покупателей. Этим методом уже столетия пользуются страховые компании. Лучший источник новых Клиентов -- это клиент уже имеющийся. Назовем его "Сетевым методом" или "Работой по рекомендациям" -- как угодно. Из психологии давно известно, что люди любят убеждать других в правильности своего решения. Вспомните, как вас убеждали друзья: "Этот фильм просто необходимо посмотреть!", "Не побывать в этом ресторане -- как можно?" Так же и ваш бизнес -- он должен стать таким, чтобы "туда было нужно зайти".

3. Подключите к делу те организации, в которых состоят ваши Потенциальные покупатели. Многие супермаркеты предоставляют однопроцентную скидку членам некоторых организаций. Смысл: теперь такие организации или общества будут вашими "рекламными агентами", а ее члены станут больше у вас покупать.

4. Попробуйте непосредственно связываться с потенциальными покупателями по почте. Большинство из покупателей проживает в каком-то определенном районе. Если вы представляете супермаркет, то они могут жить в радиусе двух миль от вашего магазина. Если химчистку -- то в паре кварталов от вашего предприятия. Если банк -- то рядом с ближайшим к их дому отделением вашего банка. Рассчитайте определенный район, в котором проживают ваши сегодняшние клиенты. Существует большая вероятность того, что ваши Потенциальные покупатели не только проживают в том же районе, но обладают и теми же расовыми и социальными характеристиками. Пошлите им такое предложение, от которого они будут не в силах отказаться. Если это сработает, то в следующий раз расширьте область распространения ваших писем.

5. Участвуйте в общественной жизни. Большинство мелких предпринимателей добивается успеха потому, что участвует в общественной жизни своего микрорайона или округа. Люди узнают их по деятельности в различных организациях, в школах, на спортивных соревнованиях и т.п. Очень легко прятаться за тезисом "Каждый знает, чем я занимаюсь, и все знают, где находится моя фирма". Это не так. Это означает только, что вы страдаете "синдромом предположения", то есть мы предполагаем, что все знают. Большинство же о вас понятия не имеет. А так как в вашей округе 20% населения ежегодно меняют место жительства, стоит заняться общественной работой и попутно рассказывать всем, кто вы такой и чем занимаетесь.

6. Знайте свой товар. Люди любят покупать у компетентных людей -- тех, кто все знает о своем товаре и может ответить на любой вопрос еще до того, как его задали. Стоит запомнить: "Умение продать заключается в знании товара". Знаменитые страховые агенты впитывают в себя информацию о вас, а в это время в уме они автоматически перебирают различные варианты, которые могли бы вас удовлетворить. Чем больше вы расскажете, тем больше вы продадите. Источник информации -- ваш поставщик. Когда в наш магазин поступает новая партия верхней одежды, мы не успокаиваемся до тех пор, пока не убедимся, что абсолютно все работники прочли то, что написано на ярлыках. Так делают очень немногие, но в этих маленьких ярлыках огромное количество информации, необходимой для успешной продажи товара.

7. Не жалейте времени на профессиональную подготовку и самообразование. Проводите с персоналом еженедельные собрания по новинкам и ожидаемым поступлениям товара. Узнайте мнение каждого, пусть все поделится своими соображениями. Большинство сотрудников не высказывают своего мнения только потому, что их никто никогда не спрашивал. Не важно, от кого поступит та или иная идея. Часто ее автором бывает самый тихий и незаметный человек. Но когда он заговорит...

8. Профессиональные обмены. Куда бы вы ни отправились, зайдите в фирму, занимающуюся схожим бизнесом. Как у них идут дела, что можно у них позаимствовать полезного? Феаргал Квинн, владелец "Суперквинна", крупнейшего ирландского супермаркета, осуществляет даже программу профессиональных обменов, посылая человека из своего супермаркета на некоторое время поработать в другом магазине своей сети. Этот человек впитывает в себя положительный опыт работы чужого магазина и по возвращении привносит новое в работу своего. Эта программа оказалась настолько полезной, что с той же целью Квинни посылал своих работников даже в супермаркеты США.

9. Посещайте собрания и заседания профессиональных ассоциаций. Их организаторы постоянно ищут новые, необычные (и часто успешно работающие!) идеи. Если вы поучаствуете в трехдневном семинаре своей отрасли... Послушаете тридцать выступающих...

Вернетесь домой с одной новой для вашего бизнеса идеей... Великолепно! Вы будете на голову впереди своих конкурентов по превращению Потенциальных покупателей в Посетителей.

10. Читайте. Присматривайтесь. Слушайте. Имейте под рукой кассеты с лекциями по вашей сфере деятельности -- или только по искусству торговли. Смотрите учебные программы телевидения. Читайте специальные журналы. Как только нам требуется взять интервью у кого-нибудь "лучшего" в той или иной сфере деятельности, то прежде всего мы звоним издателю специального журнала в этой области. Победителей знают все. Любая группа профессионалов представляет узкий тесный круг, где все друг друга знают и тем более -- своих лидеров. Именно их лекции записаны на аудио-- и видеокассеты, об их работе пишут в книгах и журнальных статьях, которые вы читаете. Присматривайтесь, Слушайте.

## **\* ЧАСТЬ 2. ПОСЕТИТЕЛЬ \***

Введение в понятие "посетитель"

Посетитель -- это человек, по крайней мере один раз посетивший вашу фирму, предприятие или магазин.

Посетители по сравнению с Потенциальными покупателями находятся на следующей ступеньке шкалы формирования Приверженцев вашего бизнеса. Посетители -- это те Потенциальные покупатели, которых удалось убедить, что стоит к вам зайти.

Посетители по своей природе настроены скептически, кое-что им известно о вашем бизнесе, но они пока еще не приняли решения что-либо купить. Если ваши товары и услуги достаточно хороши, если сотрудники любезны и отзывчивы, а цены приемлемы, то многие ваши Посетители сделают следующий шаг по нашей шкале и станут Покупателями. Но если ваша фирма не в состоянии оправдать ожидания этих посетителей и удовлетворить их потребности...

Не так давно мы зашли в наш местный супермаркет в поисках баночки меда. Остановив первую попавшуюся сотрудницу в форме с табличкой, на которой большими буквами было написано ее имя, мы спросили: "Простите, Джанет, не скажете, где нам найти мед?"

Ответ: "Добрый день, я здесь работаю всего на полставки и понятия не имею, где здесь что".

Подойдя к женщине, стоявшей за прилавком, мы задали тот же вопрос.

Ответ: "Я знаю только то, что есть у меня в отделе".

Затем мы обратились к мужчине в мясном отделе -- его ответ сопровождался жестом, указывающим на пятна крови на его фартуке: "Как видите, у меня здесь отдел совсем не медовый".

Подумать только!

Заполнив корзинку едва наполовину всякими мелочами, я вышел из супермаркета в полной решимости никогда сюда больше не возвращаться...

Иногда при встрече со знакомыми, когда говорить как будто бы больше не о чем, спросите просто: "Когда вы в последнее время ходили по магазинам, случилось ли с вами что-нибудь запоминающееся?" Тут начнется такое... Все начнут друг друга перебивать, стремиться рассказать историю поужаснее, каждая из которых вполне могла бы пополнить антологию из творчества Стивена Кинга.

Что же происходит?

А вот что: многими бизнесменами и предпринимателями игнорируется возможность перевести случайного посетителя в более высокую категорию -- в Покупателя.

Как это произошло, например, когда...

Открылся новый ресторан. Мы зашли, нам здесь понравилось, в следующий раз мы пришли сюда с друзьями. Одно из блюд показалось нам не очень аппетитным. Выходя, мы сказали об этом хозяйке. В ответ прозвучало: "Вот и хорошо, в следующий раз будете знать, что не надо заказывать!"

Естественно, этот "следующий раз" уже никогда не наступил.

Речь не о том, что совсем не просто превратить случайного Посетителя в Покупателя. Это действительно не просто. Посетители, особенно там, где развита индустрия супермаркетов, становятся разборчивы и привередливы. Они ходят по магазинам с вырезанными рекламными объявлениями в поисках товара подешевле. Они купят только тогда, если их устроит цена. Вам же нужно дать им повод вернуться. Одна из возможностей для этого -- проявить упорство и настойчивость.

Говорит ли кассир, видя на подаваемом ему чеке фамилию посетителя: "Благодарим вас, господин имярек"? Ведь его фамилия напечатана на именном чековом бланке.

Спрашиваете ли вы посетителей на выходе, довольны ли они посещением вашего предприятия?

Недавно в "Нью-Йорк Таймс" была напечатана карикатура, где жена говорит по телефону. Она оборачивается к мужу: "Это официант из ресторана, где мы ужинали вечером. Он хочет знать, понравилось ли нам у них".

Выдаете ли вы своим посетителям какой-либо купон, сертификат, "что-то", что может заставить их прийти к вам хотя бы еще раз?

Если вам удалось убедить Посетителя зайти к вам в магазин четыре раза, то у вас появился "надежный" Покупатель. Но как все-таки это сделать?

Ответ можно дать одним словом: настойчивостью.

Вы должны активно работать с Посетителем всякий раз, когда он к вам заходит. Нужно добиться, чтобы он был доволен, чтобы ему было удобно, чтобы он сам убедился, что ваша фирма -- это то, что ему нужно.

Из обследования, проведенного агентством "McGrowHill", следует: чтобы заключить с Посетителем сделку, к нему нужно обратиться четыре раза. Поэтому не разочаровывайтесь, если вам не удастся это с первой, второй или третьей попытки. Стоит попытаться еще разок, и вполне возможно, что выгодная для вас сделка состоится.

Многие известные афоризмы по этому поводу восходят к президенту Кулиджу, который был знаменит своей неразговорчивостью и никогда не произносил длинных речей.

На эту тему есть даже известный анекдот. Однажды на приеме в Белом Доме к нему подошла одна женщина и сказала: "Президент Кулидж, я только что заключила пари с мужем, что вытяну из вас три слова". Кулидж взглянул на нее и проговорил: "Вы проиграли".

Один из его афоризмов о настойчивости достоин повторения:

Ничто не может заменить настойчивости: ни талант -- нет более распространенного явления, чем талантливые неудачники, ни гениальность -- в мире полно непризнанных гениев. Лишь решимость и настойчивость могут все.

Помните, что Посетители могут у вас ничего и не купить. Они, вероятно, кое-что о вас знают: от знакомых, из рекламы, благодаря какому-то рекламному приему, на который они обратили внимание и подумали: "М-м-м, а чем черт не шутит, может, когда-нибудь..."

Один из способов заставить их покупать -- позволить им сделать первое приобретение бесплатно.

Многие, прочтя последнюю фразу, наверняка задержатся, перечитают ее заново и спросят: "Они что, нас разыгрывают?"

Нет. Конечно, нет. То, что вы стремитесь получить, -- это "пожизненная ценность" -- Покупатель. Сколько этот человек истратит у вас в течение следующих нескольких лет? Если вы смогли убедить кого-то впервые зайти к вам, пусть даже просто Посетителем, у вас появляется шанс. Если Посетитель к вам не придет, вы вообще ничего не сможете ему продать,

Когда-то Истмен Кодак дарил фотоаппараты всем родившимся в Рочестере (где находилась штаб-квартира его фирмы) младенцам. Он также обеспечивал расходными материалами все школьные фотокружки -- тоже бесплатно. Зачем? От выработанного навыка отказаться очень тяжело. Если фотолюбитель использует один вид пленки, один вид материалов и удовлетворен их качеством, то он так и будет продолжать ими пользоваться. А сегодняшний малыш-фотолюбитель -- это завтрашний фотограф-профессионал.

Так что вы будете раздавать своим Посетителям "бесплатно", чтобы заставить их вернуться к вам уже Покупателями?

## Ух ты!

Первое, на что посетители обращают внимание в вашем заведении -- это его атмосфера. Выглядят ли сотрудники доброжелательными и передают ли свой энтузиазм покупателям? Приятны и вежливы ли они, или насуплены и грубы? Покупатели могут захотеть вернуться к вам, если сотрудники доброжелательны и отзывчивы. Нужно, чтобы у ваших сотрудников было чуть-чуть этого "Ух ты!" -- энтузиазма относительно вашего бизнеса, который мгновенно передается покупателям.

Энтузиазм заразителен

Один человек, приходя каждый день на работу, со всеми здороваётся, источает радость и улыбки. Люди в ответ тоже улыбаются -- такой человек им нравится.

Другой ни с кем не здороваётся, проходя мимо, смотрит в пол, никогда не улыбнется, ни разу ни на кого не взглянул. Подобное отсутствие энтузиазма тоже заразно -- окружающие никогда не ответят ему улыбкой, такой человек им не по душе.

Один мой знакомый не так давно рассказал мне о случае, произошедшем с ним в приемной у врача, секретарша которого была груба, холодна и назначила ему неудобное время.

-- В таком случае, -- сказал я, -- сам этот врач тоже был груб, холоден и неприятен.

Так оно и бывает. Мы обычно ведем себя так, как от нас ожидают. Известный бизнесмен Росс Перо говорит, что люди не нуждаются в контроле -- им нужен лидер. Они внимательно следят за тем, как вы себя ведете, реагируете, действуете, и подражают вам.

Энтузиазм является формируемой привычкой  
Те, кто лучше себя чувствуют, и действуют лучше. Пестуйте в себе положительные ощущения, и они, в свою очередь, начнут проявляться в окружающих вас ежедневно людях.  
В трудные моменты энтузиазм помогает общаться с людьми. Когда ваши клиенты и сотрудники видят радость и энергию, с которой вы воспринимаете мир, то им хочется быть рядом с вами, делать с вами бизнес.

Примером такого энтузиазма может быть телеведущий Чарли Джоунз по прозвищу "Великолепно!" (когда у него спрашивают, как дела, он отвечает с улыбкой до ушей: "Великолепно!"). Чарли каждого приветствует объятием и радостным "Если б вы знали, как я рад вас видеть!"

Теперь, может, и вы будете с этого начинать каждый день.

## Ух ты! Цитаты

"Энтузиазму нельзя научить. Им нужно заразиться".

Дэйл Карнеги

"Человек может достичь успеха почти во всем, к чему он относится с огромным энтузиазмом".

Чарльз Шваб

## Опыт нашего австралийского друга Тони Инглтона

Восемь или девять месяцев тому назад я оказался в тяжелом финансовом положении -- нужно было срочно погасить счета, что-то делать с оборотом по кассе и т.п. От всего этого у меня голова шла кругом.

В какой-то момент я понял, что мне отведена роль лидера в моем бизнесе. Это не просто означает, что вы еженедельно подписываете ведомость по заработной плате -- вы должны быть источником энтузиазма в вашей фирме. А если руководитель излучает плохое настроение, то и у остальных все из рук валится.

Поэтому если даже внутри у меня все болит, снимая телефонную трубку, я заставляю свой голос звучать радостно, как будто никаких проблем не существует. Мне сразу же самому становится лучше. Если у меня радостное выражение лица, то я ощущаю, как это отражается и в звуке моего голоса,

Что тревожит людей?

Людам свойственно тревожиться практически обо всем. Многие сами себе выдумывают проблемы, решение которых в течение дня не дает им возможность выполнить свою работу, заключить ту или иную сделку, сформировать вокруг себя атмосферу радости,

Это не только вредно, это разрушает личность. Врачи давно доказали, что волнение, стресс укорачивают вашу жизнь так же, как и уменьшают возможность добиться успеха.

От самоубийств (вследствие стресса, волнений, беспокойства, депрессии) сейчас погибает больше американцев, чем от пяти самых распространенных болезней.

Волнение приводит к сердечно-сосудистым заболеваниям, повышает кровяное давление, может вызывать астму, ревматизм, простуду, артрит, мигрень, расстройство желудка.

Так зачем же волноваться и выходить из себя?

Недавний опрос на тему "Что тревожит людей?" показал, что это:

То, чего никогда не было в действительности . 40%

То, что ни на что не влияет ..... 30%

Необоснованное беспокойство о своем здоровье 12%

Мелкие и незначительные происшествия . . . 10%

Реально существующие проблемы ..... 8%

Вывод: 92% людей волнуются по поводу того, с чем они ничего не могут поделать!

## Как продать билеты

Иногда проблема кажется настолько огромной, что ее как будто бы ни за что не решить. В этом случае разбейте эту проблему на отдельные небольшие задачки, каждая из которых вполне решаема.

Как-то мы проводили семинар для сотрудников WHA -- одной из американских хоккейных лиг. После его окончания к нам подошел владелец одной из команд и сказал: "Я внимательно



весь день вас слушал, но вы так и не ответили на мой главный вопрос -- как мне продать 10 000 билетов на матч?" Мы взглянули на него и спокойно ответили: "По одному".

Представить себе массу из 10 000 билетов очень трудно, гораздо проще сосредоточиться на одном билете.

Ваш путь к успеху

Здесь мы расскажем о программе, которую приводим на семинарах, -- называется она "Победители и Проигравшие" (Winners и Losers). Присутствующим мы говорим, что очень легко заметить разницу между тем и другим, так как каждая буква в английском написании слов означает ту или иную характеристику как ПОБЕДИТЕЛЕЙ (WINNERS), так и ПРОИГРАВШИХ (LOSERS). Поскольку одно из ключевых слов в данном случае -- Энтузиазм, то самое время рассказать об этом именно здесь.

Победители (Winners)

W означает Worit Hard, Упорный Труд. Нет лучшего способа добиться успеха, чем упорно трудиться. Но это невозможно, если не любить дело, которым занимаешься. В этом случае "труд" уже больше не является трудом в общепринятом смысле этого слова -- это просто то, что людям нравится делать. Художник Пабло Пикассо говорил: "Работая, я отдыхаю. Ничего неделание или визиты гостей меня утомляют".

I -- Ideas, Идеи. Никогда не говорите победителям, что добиться успеха можно только одним способом. -- "Неужели?" -- скажут они и тут же предложат три (или больше) идей, которые будут способствовать выполнению той же задачи.

N -- Now, Сейчас. Победители не откладывают дело на завтра, на следующую неделю или "на потом". Они знают, что на заваленном бумагами письменном столе завтра бумага станет в два раза больше, если не разобраться с документами сегодня. Если победителя днем оторвать от работы и попросить какого-нибудь совета, то он никогда не скажет "Зайди попозже!", а ответит: "Попробуй сделать так или эдак, а может так, Если не получится, то зайди еще разок, что-нибудь придумаем!"

N -- Natural, Естественно. Понаблюдайте, как работает победитель. Окружающие только удивляются и говорят: "И как это ему удалось?!" Это очень напоминает поведение зрителей, наблюдающих, как теннисист отражает сложную подачу соперника. Все представляется таким простым, таким естественным, что вам кажется, что и вы смогли бы все сделать не хуже.

E -- Enthusiasm, Энтузиазм. О нем и пойдет речь в этом разделе.

R -- Repeat, Повторение. Победители повторяют свои приемы. Если что-то срабатывает, то они повторяют это снова. А почему бы и нет? Чтобы добиться еще более лучшего результата, они наверняка попытаются добавить что-нибудь новенькое, но не откажутся от принесшей им успех идеи, тактики и т.п. до тех пор, пока не придумают чего-нибудь еще лучшего,

S -- Sell, Продажа. Именно это у победителей получается лучше всего. Всегда!

Неудачники (Losers)

L -- Later, Откладывание "на потом". Неудачники никогда не делают свою работу, когда нужно, они постоянно ее откладывают.

O -- Overworked, "Слишком много работы". -- "Минуточку! Я устроивался на работу коммерческим агентом, а вы хотите, чтобы я еще и отчеты писал, составлял планы работы, выдавал какие-то идеи! Нет, у меня и так слишком много работы!"

S -- Sorry, "Прошу прощения!" -- "Я знаю, что на этой неделе должен был заняться этой сделкой, но она у меня просто вылетела из головы! Прошу прощения!"

E -- Excuses, Оправдания. -- "А теперь я изложу вам причины, почему я не мог сделать то, что вы хотели!"

R -- Reject, Неприятие. Когда бы вы ни пришли к неудачнику с какой-либо новой идеей, он всегда найдет причину, по которой эту идею нельзя будет осуществить.

S -- ... ничего! Потому что неудачники никогда не доводят дело до конца!

Так что не будьте неудачником! Будьте победителем! Победителей любят все, особенно тех, кто излучает... Энтузиазм.

Энтузиазм как образ мышления

Когда во время Второй мировой войны генерал Дуглас Мак-Артур командовал силами союзников на Тихом океане, в его кабинете висела рамочка со словами Сэмюэля Ульмана, раввина и ученого XIX века (такая же была и в кабинете Дэйла Карнеги):

Ты молод настолько, насколько молоды

Твои надежды.

Ты стар настолько, насколько стары

Твои сомнения.

Ты молод, пока у тебя есть уверенность в себе, и

Стар, если тебя одолевает страх.

Ты молод, пока у тебя есть надежда, и

Стар, если отчаялся.

Годы могут прибавить тебе морщин на лице,

Но если у тебя не будет энтузиазма,

То морщинами покроется твоя душа.

Начните борьбу за покупателя с благодарственного письма

За несколько последних месяцев мы купили кондиционер за 5000 долларов, телевизор за 600, машину -- за 20 000, пару ботинок за 100 и страховой полис на 300 000 долларов.

Купив все это, мы ни разу не получили ни от кого благодарности. Только продавец обувного магазина поблагодарил нас за покупку и выразил надежду, что нам в его ботинках "будет удобно" и что мы вспомним о нем, когда нам потребуется что-нибудь из обуви.

Что-то тут не так!

Мы обзвонили все эти фирмы (кроме обувной) и спросили, не приходила ли им в голову мысль написать своим покупателям благодарственное письмо. Вот их ответы.

Продавец кондиционеров: -- У нас это не принято. Хотя... иногда финансирующая нас компания направляет благодарственные письма всем, кто имеет у них счет, (Зачем? Он точно не знал.) Послушайте, мы знаем, что это хорошая мысль, и вы наверняка спросите, почему мы ею не пользуемся? Просто потому, что до этого руки не доходят. В этом бизнесе столько всяких дел\*.

Продавец телевизоров: -- Направление благодарственных писем -- это лучшее из того, что мы делали! В самом деле! Мы прекратили их рассылать месяцев восемь назад. Накопилось много бумаг, гарантий, финансовых отчетов, что на все остальное просто не оставалось времени. Но вам мы обязательно что-нибудь пришлем! Обычно эффект бывает очень большой. Когда-нибудь мы к этому снова вернемся...

Продавец автомобилей: -- Шутите?! Это первое, что мы делаем, как только машина доставляется получателю. Продавец тут же садится и пишет благодарственное письмо, в самом деле!

Неужели? Прошло несколько месяцев, но письма этого мы так и не получили.

Страховой агент: -- Мы не рассылает благодарственных писем. Вместо них мы шлем поздравления ко дню рождения со штампом нашей фирмы.

Что же происходит?

Все эти фирмы игнорируют прекрасный способ превратить Посетителей в Покупателей.

В бизнесе известен, но часто игнорируется тот факт, что намного легче продать уже что-то купившему у вас человеку, чем посетителю, появившемуся впервые.

Как это сделать? Нужно просто постепенно и вовремя переводить покупателей с одной ступеньки нашей шкалы на другую.

Бизнесмен, жалующийся, что он "слишком занят", попадает в ловушку заботы о своем магазине, он забывает о своем Покупателе. Это хорошо известный "синдром выполняемой работы". Ваша работа занимает ровно столько времени, сколько у вас есть в распоряжении. Если у вас есть дело, которое можно выполнить за час, а до сдачи этой работы остается три часа, то это дело растянется у вас на все три часа,

"Нет времени..." -- на самом деле это просто оправдание того, что "мы яс смогли найти возможность включить эту работу в наш распорядок дня". Почему же получается так, что нам всегда не хватает времени на какое-то дело, но зато его всегда хватает на то, чтобы делать его дольше, чем нужно?

Возможность превратить ваших Посетителей в Покупателей имеется всегда. Начинается все с включения их фамилий в список рассылки. Ниже мы приводим три первых этапа:

1. Выпишите фамилию, адрес и почтовый индекс покупателя на корешок чека. Если вы торгуете автомобилями, то вся эта информация у вас и так есть. Если вы осуществляете доставку товара на дом, то фамилия покупателя имеется на корешке квитанции о доставке. Если же вы торгуете готовой одеждой, то после оплаты покупки узнайте эти данные у самого покупателя.

2. Поручите кому-нибудь или специально наймите человека для печати этих адресов на конвертах... ежедневно! Это экономит время коммерческих агентов. Таким человеком может стать желающий подработать студент или школьник, а может, кто-то из ваших сотрудников сумеет выкроить на эту работу час-два каждый день -- вот и все, что требуется. Но учтите: это нужно делать ежедневно! Иначе работы наберется невпроворот. Конверты с напечатанными адресами раздайте тем продавцам, которые непосредственно продавали этот товар, -- пусть они разошлют своим покупателям благодарственные письма.

На следующем этапе пусть эти имена и фамилии вводятся в компьютер и затем ежемесячно распечатываются, после чего рассылаются благодарственные письма -- вот и все! У вас появится постоянный список рассылки писем вашим покупателям.

3. Продавец пишет благодарственные письма. Каждый день. От руки. На специальной бумаге, которую вы ему обеспечите. Две-три простых фразы: "Благодарим Вас за то, что Вы к нам зашли. Надеемся, что Вам понравился (наименование приобретенного товара или полученной услуги). Если у Вас появятся вопросы или необходимость дополнительной информации, пожалуйста, звоните (указывается номер телефона).

Установление и поддержание такого контакта всегда удивляет большинство клиентов. Они будут показывать ваше письмо друзьям и знакомым: "Ты когда-нибудь такое видел(а)?" Так как для сегодняшнего делового мира это еще достаточно необычно, помните, что ваша главная задача в бизнесе -- уделять клиенту внимание!

Завоевание своего покупателя начинается именно с этих простеньких благодарственных писем. Вы наверняка подготавливаете график последующих распродаж. Если ваш магазин торгует бытовой техникой, то можно сообщить покупателю, уже купившему у вас кондиционер или телевизор, что вы готовите распродажу тостеров, радиоприемников, часов или специальных подарочных мелочей к Рождеству.

Сэнди Блумберг из "Tweeter Etc.", продающий электронику, автоматически рассылает своим покупателям предложения на предмет приобретения ими чего-либо, связанного с предыдущей покупкой. Такие предложения рассылаются в течение месяца после первой покупки. Кто-то купил проигрыватель компакт-дисков? Прекрасно! А как насчет подобного, но уже для автомашины? Вы купили телевизор? Отлично! А как насчет стереоколонок для него? И что в результате имеет Сэнди? Большой оборот!

А что, если придумать что-то особенное ко Дню Отца или ко Дню Матери\*? Большинство людей подарки покупают, как правило, в самый последний момент. Ваша же записка может им напомнить о приближении праздника и помочь в принятии решения о покупке того или иного подарка.

Владелец небольшого цветочного магазина отмечал 100-летие своего бизнеса. Одному из сотрудников он поручил разослать своим прошлогодним покупателям памятную записку, что в прошлом году тот покупал цветы тому-то или той-то, и магазин, мол, будет рад повторить заказ, если клиент только позвонит...

Можно не удивляться, что этот магазинчик существует уже 100 лет. Контакт с Покупателем, который многие годы помогал им выжить и добиваться успеха, работает до сих пор.

Хотя мы неоднократно получали банковские ссуды, ни разу мы не получили благодарственного письма от наших банкиров. Неужели им не стоит подумать о себе как о продавцах, торгующих деньгами?

Как-то мы беседовали с Питом Хоуком, издателем журнала по маркетингу "Direct Marketincp", о сути этого "ориентированного на клиента" маркетинга и мелких предпринимателях.

-- Они ведь так ничему и не научились, верно? -- сказал издатель. -- Почему бы не показать бизнесменам огромные, неиспользованные и сулящие большую прибыль возможности, заключенные лишь в продвижении своих покупателей по этой шкале -- от Потенциальных покупателей до Приверженцев данной фирмы?

-- Да нет, -- скромно ответили мы. -- Они учатся. Они хватаются за эту идею. В конце концов, все ведь хотят повысить свой оборот...

Конечно, за исключением того самого продавца кондиционеров, телевизора, того страхового агента и владельца салона по продаже автомобилей в нашем городке.

Удовлетворенность

Не так давно в США был проведен общенациональный опрос на тему: "Почему вы покупаете именно в этом месте? "

Нет, уважаемые, первым среди всех ответов был НЕ "из-за цены" (цена оказалась на пятом месте). Главной причиной, почему люди покупают именно там, а не в другом месте, является удовлетворенность. Удовлетворенность данной фирмой. Ее сотрудниками. Товаром. Обслуживанием,

(Из других ответов чаще упоминались качество, ассортимент, обслуживание и только ПОТОМ -- цена.)

Людам нравится покупать там, где им уделяют внимание. Там, где им предлагают подobaющее качество товара, там, где доставляют на дом именно то, что и было обещано.

Именно удовлетворенность товаром является главной причиной, почему все фирмы, торгующие по каталогам, дают определенные гарантии. Это относится ко всем таким фирмам. Однако большинство предприятий розничной торговли, которые также в своей работе используют каталоги, подобных гарантий не дают.

Мы обзвонили несколько таких фирм, спрашивая: "Почему при работе по каталогам вы не даете гарантий?" Некоторые просто вешали трубку, но большинство отвечало: "Наши покупатели нас знают, они прекрасно понимают, что мы гарантируем все!"

Мы называем это явление "Обманчивостью Предположения". Многие предприниматели "предполагают", что клиенты их знают, знают, чем и почему они занимаются. Это отнюдь не так.

Недавно я получил каталог по элементам оформления магазинов. Одна страница, целиком выполненная в цвете, была озаглавлена: ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ БЕЗОПАСЯТ ВАШ БИЗНЕС.

Ниже были приведены образцы предупредительных надписей. Выглядели они следующим образом:

Купленный товар обратно НЕ принимается. Только обменивается.

Товар, приобретенный во время распродаж, обратно НЕ принимается и НЕ обменивается.

Товар обратно НЕ принимается и НЕ обменивается.

Через неделю после покупки проданный товар обратно НЕ принимается.

В каждой надписи -- большими буквами НЕ.

Какой прекрасный, замечательный, конструктивный способ повысить удовлетворенность покупателя вашим магазином! Куда бы ни упал взгляд посетителя, везде крупными буквами черно-желтая надпись -- НЕ!

Если вы доброжелательно относитесь к людям, то ваша доброжелательность заражает окружающих. То же можно сказать и о недоброжелательности. Зачем же тогда нужны надписи, которые твердят одно -- НЕ?!

Мне нужны надписи со словом ДА!

ДА, мы можем принять купленный товар обратно или заменить его -- в любое время, когда пожелаете!

ДА, мы сделаем вас счастливее!

ДА, мы сделаем вас довольными!

Сегодня в сфере розничной торговли у всех на слуху имя, ставшее нарицательным, -- Nordstrom. Нордстрем переехал в переполненный магазинами Лос-Анджелес с севера, из штата Орегон. Все говорили -- это у себя в Орегоне у него хорошо шли дела, в Лос-Анджелесе, мол, он наверняка потерпит крах. Здесь слишком много торговых точек. Но уже через несколько месяцев Нордстрем захватил большую часть розничного рынка и перегнал своих конкурентов.

Те же пророки предрекали ему то же самое, когда Нордстрем перебрался в Вашингтон. Ему потребуются, мол, годы, чтобы пробиться на этом рынке. Нордстрему же для этого понадобилась всего пара месяцев! Почему? Те, кто хоть раз побывал у Нордстрема, стали его горячими приверженцами и миссионерами, они стали рассказывать о нем. Это привлекало в его магазины все больше и больше покупателей и увеличивало объем продаж. Рассказов о его услугах клиентам -- сотни, и хотя сегодня их уже можно считать классикой, они настолько впечатляющи, что их стоит повторить еще раз.

Нордстрему позвонил мужчина, у которого только что умерла жена. Он хотел узнать, какой у него долг по счетам. Ему ответили, что задолженность составляет 1000 долларов, и спросили, почему он интересуется состоянием своего счета.

Мужчина рассказал, а через несколько дней получил из магазина письмо, в котором говорилось, что его жена была прекрасной клиенткой и он может считать свои счета полностью оплаченными (подождите, это еще не все!). В день похорон магазин прислал цветы.

Другой мужчина пришел в магазин "Nordstrom" поменять купленные рубашки. Он их купил в другом магазине, но в фирменной нордстремовской упаковке. "Все в порядке! -- сказал продавец отдела мужских сорочек. -- Мы их меняем, а вы можете пока выбрать себе что-нибудь еще".

Замена пуговиц, подбор пуговиц вместо потерянных, десятки иных дополнительных услуг - все свидетельствует о том, что Nordstrom в курсе результатов новейших опросов покупателей. ("Если сделать кому-то добро, то он расскажет об этом трем своим знакомым. Если же сделать кому-то плохо, то об этом узнают еще 11 человек".) Нордстрему удается удовлетворять людей. Вот почему мы говорим об удовлетворении.

Вы не слышали историю, как некоторое время назад в Норуолке (штат Коннектикут) супермаркет Стю Леонарда, принадлежащий к одной из крупнейших американских систем супермаркетов, получил жалобу от женщины, нашедшей в купленном ею йогурте маленькую щепку?

Этот супермаркет доставил ей на дом ЯЩИК йогурта, причем с письменными извинениями! Он удовлетворил ее.

Поэтому не стоит удивляться, что этот магазин попал в книгу рекордов Гиннеса по величине оборота в расчете на квадратный метр площади.

И что же из всего этого следует?

А вот что: приемы, способствующие росту и успеху мелкого предпринимательства, -- честность, отзывчивость, удовлетворение покупателя -- все это должно быть заметно не только в конторе, но и в торговом зале. Иначе в вашей фирме будут два стиля работы, противоречащие друг другу.

ХВАТИТ твердить мне, чего нельзя сделать с вашим товаром!

ПОРА мне сказать, что Вы можете для меня сделать. Говорите это снова и снова, поскольку вы уверены, что я -- самая важная для вас персона во всем мире: я -- ваш Покупатель.

А если вы в этом не уверены, то спросите у меня.

## **Средства массовой информации: радио и телевидение**

А сейчас несколько слов о нашем спонсоре...

Радио, телевидение имеют большие возможности для привлечения внимания Потенциальных покупателей к вашему бизнесу. Если вы хотите, чтобы широкие слои

населения узнали о вашей фирме, где она находится, чем занимается, радио и телевидение могут распространить вашу рекламу быстро и эффективно.

Сначала мы позволим себе дать вам несколько советов относительно рекламы на радио.

Эту покупательницу мы видим в нашем магазине первый раз. Она купила несколько вещей, и пока мы их заворачивали, спросили у нее, как она узнала о существовании нашего магазина (этот вопрос мы задаем всем новым покупателям).

-- А-а, я как-то слышала пару дней назад вашу рекламу по радио.

-- Спасибо, -- ответили мы и еще раз поблагодарили ее за покупку.

И только когда она вышла, мы поняли: сила радиорекламы в том, что она никогда не умирает, она очень действенна\* Ведь... мы не давала рекламу на радио уже три месяца. А наша посетительница якобы слышала ее "пару дней назад"?

Да, конечно, наша реклама была частью длительной рекламной кампании, информации о нас не было в эфире уже три месяца, а эта реклама запомнилась!

Радио -- отличный инструмент маркетинга для вашего бизнеса. Оно информирует, воспитывает, отличается гибкостью, целенаправленностью, действенностью. Оно напоминает случайным слушателям о вашей фирме и заставляет их к вам вернуться.

Особенность радиорекламы в том, что она включает в работу воображение слушателя. Намного ярче представляешь картинку, описание которой слышишь, чем видишь ее воочию. Комик Стэн Фреберг как-то написал текст для радиорекламы -- представьте себе, что вы включили радио и слышите:

"А теперь, уважаемые, мне хотелось бы столкнуть гору из взбитых сливок высотой эдак метров двадцать в осушенное озеро Мичиган, заполненное горячим шоколадом. А потом сбросить на нее с самолета канадских ВВС тонн десять вишневого ликера, которые только булькнут и превратятся в 25 000 вкуснейших порций..."

Возникающий в мыслях образ действует гораздо сильнее, чем если бы вы увидели все это по телевизору.

Когда телевидение только-только появилось, многие предрекали радио скорую смерть. На самом же деле телевидение стало выполнять прежде всего информационную функцию, а радио заполняло маркетинговую нишу. Ваш клиент может выбрать ту радиостанцию, ту программу и тот диапазон, которые ему больше по душе.

Радиoproграммы очень разнообразны, но самые популярные следующие: общеинформационные для взрослых, музыка в стиле кантри, религиозные передачи, передачи для пожилых, новости, общие, испаноязычные, "мягкий" рок, передачи для черного городского населения, передачи в легком жанре, классический рок, джаз и классическая музыка. Две основные передачи трети всех радиостанций -- это музыка в стиле кантри -- 16,6% и общеинформационная программа для взрослых -- 19,2%.

Когда вы выбираете программу для размещения своей радиорекламы, вы прежде всего думаете о своем потенциальном клиенте:

За многие годы работы в розничной торговле мы поняли, что радиореклама эффективно срабатывает тогда, когда ее используют в следующих двух видах:

Информационная реклама. Кто мы и чем занимаемся, почему нужно к нам зайти и купить. Такая реклама может идти в эфире неделями и месяцами.

"Ударная" реклама. Когда вы "покупаете" радиостанцию на короткий период времени перед какой-нибудь большой распродажей в вашем магазине. Месячный объем рекламы в этом случае "выплескивается" за один-три дня. Ваша реклама передается каждый час -- в этом случае ее услышит каждый, кто слушает радио.

Все это подтверждено цифрами. Почти у каждого жителя США есть по крайней мере один радиоприемник (по последним данным он есть у 99% жителей). И если дома радио не включается, то оно есть у вас на работе (где его слушают шестеро из каждых десяти человек) или в машине (там его слушают девять человек из каждых десяти).

При существующих более 11 000 коммерческих радиостанций (которые почти поровну распределены в диапазонах средних и коротких волн) и наличии 600 миллионов радиоприемников кто-то где-то наверняка сейчас слушает радио.

У обычного американца радио включено более трех часов ежедневно. Ваша задача -- рассчитать, кто, где его слушает и в какое время.

Все больше фирм вкладывают деньги именно в радиорекламу. Доходы от нее превышают 9 миллиардов долларов в год и с каждым годом увеличиваются. Фирмы, торгующие автомобилями, компьютерами, супермаркеты, мебельные магазины и аптеки каждый год тратят все больше денег на радиорекламу. Чем лучше вы знаете, какая реклама срабатывает, а какая -- нет, тем больше вы получите от своего рекламного объявления.

Сегодня главным в радиорекламе является так называемый интегрированный маркетинг. Многие радиостанции формируют свои базы данных на основе отзывов слушателей. При этом радиостанции предлагают вам следующее: "Если вы купите у нас рекламное время, то мы будем направлять слушателям ваши специальные рекламные листовки".

В США реклама на радио -- это всего 7% средств, затрачиваемых на рекламную деятельность, но она, тем не менее, может быть очень эффективной, если вы знаете ответы

на главные вопросы. Поэтому давайте сыграем не в "21", а в "20" -- игру в вопросы и ответы, на этот раз относительно радиорекламы.

## **Двадцать вопросов и ответов относительно рекламы на**

### **радио**

1. Разве радио не прошло пик своего развития? Покупает ли кто-нибудь сейчас радиоприемник?

Ответ: Их покупают и будут покупать. В США в настоящее время имеется около 600 млн. радиоприемников. В 1980 г. их насчитывалось 456 миллионов.

2. Какую радиостанцию следует использовать?

Ответ: Ту, которую слушают ваши клиенты. Узнать это не очень сложно -- нужно их просто опросить. Каждый год мы рассылаем своим покупателям опросные листы, в которых просим их изложить свое мнение о различных оказываемых нашим магазином услугах, а также спрашиваем, какие средства массовой информации они предпочитают. В нашем районе работают 12 радиостанций. Сначала мы большую часть рекламы размещали на той станции, которая больше всего нравилась нам. Если это нам нравится, то оно должно нравиться и нашим клиентам, не так ли? А вот и нет! Когда мы прочитали опросные листы с ответами, то обнаружили, что 67% наших покупателей слушают одну и ту же станцию, причем совсем не ту, которую предпочитали мы!

Мы стали платить за рекламу этой радиостанции, так как доказано, что ваш завтрашний покупатель будет слушать ту же станцию, что и сегодняшний. У них практически те же анкетные данные (возраст, количество детей, уровень дохода), географические (они живут в том же районе) и личностные признаки (есть машина, хобби, они предпочитают одни и те же виды спорта).

3. Когда следует давать рекламу?

Ответ: Большинство людей слушают по радио новости. Мы всегда старались покупать рекламное время, "близкое" к новостям. Да, конечно, оно дороже, но если передачу слушает больше людей, то и отдача от нее будет больше.

4. Сколько времени отводится рекламе на радио?

Ответ: Хотя и кажется, что на радио больше рекламы, чем программного вещания, это отнюдь не так. Это иллюзия. На средних волнах, где рекламы БОЛЬШЕ, чем на коротких, в среднем на один час вещания приходится 11,6 "коммерческих" минут.

5. Насколько восприимчивы к рекламе радиослушатели?

Ответ: "Намного восприимчивее, чем телезрители. Этот фактор для радио большое преимущество, и сегодня представляет основное различие между рекламой на радио и на телевидении", -- отвечает Джеймс Гэррити, начальник управления рекламы фирмы IBM. То же самое говорит Марк Рад, руководитель отдела по связям с общественностью туристского агентства "Америкэн Экспресс Трэвел"; "Мы выбираем рекламу на радио из-за ее гибкости и большей направленности на определенные категории потребителей, что достигается выбором той или иной радиостанции".

Радио по своему воздействию более эффективно, чем телевидение или газеты.

6. Какие товары и услуги наиболее часто рекламируются по радио?

Ответ: Если говорить об общеамериканском рынке, то это продукты питания, автомобили, финансовые услуги, туризм, пиво, эль, вино и магазины розничной торговли. На их рекламу приходится примерно 60% всех выделяемых средств. Так что если перед вами встал вопрос рекламы, то вам следует рассмотреть возможности радиорекламы, так как люди считают, что радиопередачи обращены конкретно к ним. (К магазинам, больше всего использующим возможности радиорекламы, относятся торгующие спорттоварами, игрушками, ювелирными изделиями и фотопринадлежностями.)

7. В какое время года люди больше всего слушают радио?

Ответ: Похоже, что это не зависит от сезона. Разница между максимальной аудиторией (зимой) и минимальной (летом) составляет лишь десятые доли процента (по данным опросов двадцати пяти ведущих, лидирующих в области рекламы радиостанций).

8. Имеется ли у рекламы на радио какое-то наиболее валяное преимущество перед другими средствами массовой информации?

Ответ: Конечно. Это оперативность. При необходимости (если у вас наладились хорошие отношения с радиостанцией) вы можете дать свое объявление или сообщение в течение всего нескольких часов или даже быстрее. Для подготовки рекламного объявления в газете требуется гораздо больше времени, не говоря уже о рекламной листовке или подготовке телевизионного рекламного ролика.

9. Как дорого обходится реклама на радио?

Ответ: Да, она относительно дорога, но... на радио всегда имеются "дополнительные возможности". Часто даже в лучшее время находится определенное количество "дырок", да и по утрам всегда можно "запустить" что-то срочное. Кроме того, с радиостанциями легче, чем с другими средствами массовой информации, проходят "бартерные" сделки (в обмен на подарочные сертификаты и т.п.).

10. Каждая радиостанция утверждает, что именно она по различным "рейтингам" является "номером первым". Как это всем им удается?

Ответ: Хотите верить, хотите -- нет, но это действительно может быть так -- в различные периоды времени и для аудиторий разного возраста. Например, одна радиостанция может быть "номером первым" в утренние часы, когда все слушатели едут на работу (должен быть прекрасный ведущий). Другая может быть "номером первым" среди слушателей в возрасте от 34 до 50 лет. Третья может быть лидером среди вечерней аудитории и т.д. В общем, понятно, о чем идет речь. В опросах общественного мнения отдельно учитываются разные возрастные категории слушателей, разное время суток и т.п. Иногда радиостанции даже труднее оказаться НЕ "номером первым" -- в определенное время, в определенном месте. Ваша задача: найти ту радиостанцию, которая наиболее популярна среди аудитории, внимание которой вы хотите привлечь к своему бизнесу. Посмотрите полные рейтинги -- какое место данная станция занимает у той аудитории, которая вас интересует больше всего?

КРОМЕ ТОГО, расспросите, кто еще дает рекламу на этой радиостанции. Позвоните в эти фирмы и узнайте, насколько они удовлетворены этим сотрудничеством. С вами охотно поделятся информацией те фирмы, которые не являются вашими непосредственными конкурентами.

11. Существуют ли какие-либо особые приемы написания сценариев радиорекламы?

Ответ: В своей книге Огилви в рекламном деле" Дэвид Огилви описывает один из таких простых приемов. Мы неоднократно это проверяли и убедились в его эффективности.

1. Как можно раньше сообщите свою торговую марку (название фирмы).

2. Как можно чаще ее повторяйте.

3. В самом начале передачи пообещайте слушателям выгоды и преимущества от сотрудничества с вами.

4. Как можно чаще повторяйте эти выгоды и преимущества.

Если вы будете следовать этим четырем правилам, то окажетесь на голову выше большинства рекламодателей на радио, чьи авторы эти принципы игнорируют.

12. Как часто следует менять радиорекламу?

Ответ: Не так часто, как можно подумать. Есть старый анекдот о владельце одной крупной корпорации, который как-то спросил в рекламном агентстве, сколько человек работает на его корпорацию.

-- Пятьдесят один, -- ответил эректор агентства.

-- Пятьдесят один? -- удивился бизнесмен. -- Чем же они все заняты?

-- Ну, один из них подает новые идеи, а остальные пятьдесят пытаются убедить ваших людей НЕ менять ту рекламу, которая так хорошо уже работает.

Вы сами гораздо быстрее устанете от своей рекламы и возненавидите ее, чем обычные радиослушатели, многим из которых только предстоит услышать ее впервые.

Рекламу следует повторять, потому что многие просто не слышат ее из-за занятости в этот момент.

13. Если бы вас попросили дать один-единственный рецепт, как сделать, чтобы радиореклама лучше воспринималась, что бы вы предложили?

Ответ: Подумайте, как звучат ваши слова, надо, чтобы они отличались от обыденных и заставляли людей прислушаться. Одно бюро путешествий начинало свою рекламу со звука гудка приземляющегося лайнера. Это может быть какая-то рекламная фраза типа: "Мы делаем деньги старым-престарым способом -- мы их зарабатываем!"

Одним из "звуков", о котором стоит подумать, -- это тишина, пауза. На радио пауза -- инструмент огромной силы. Если ее неправильно использовать, то тишина может обернуться против вас. Примером тому может служить реклама супермаркета, желавшего убедить слушателей, что в их магазине -- самые низкие цены:

-- Доброе утро, леди и джентльмены! Сейчас Фред Фудленд сообщит вам названия других магазинов в нашей округе, где продукты стоят дешевле, чем у Фреда Фудленда. Так что приготовьте карандаши -- сейчас мы начнем их перечислять в алфавитном порядке! Готовы? Начали!

После этого следовала пауза секунд в двадцать, а затем -- заключительная фраза: "Эти данные были любезно предоставлены вам Фредом Фудлендом".

Было бы отлично, если пауза была бы секунды три. Двадцать секунд -- для радио это слишком много. Слушатели начинали звонить на станцию, желая узнать, почему прекратили трансляцию, так что пришлось снять эту рекламу с эфира.

14. Сколько видов товаров могу я продать благодаря одной радиорекламе?

Ответ: Один. Может, вам приходилось слышать о владельце мебельного магазина, который в минутной рекламе давал пятнадцать наименований мебели, причем как с оптовыми, так я с розничными ценами. В результате слушатели не могли запомнить ничегошеньки!

Рекламируйте распродажу в вашем магазине. Рекламируйте новый товар, определенную торговую марку. И только!

15. А как насчет использования в радиорекламе музыки?

Ответ: Хорошо, когда она "по делу", и плохо, если музыка мешает. Выбирать ее нужно очень осторожно. Хорошие аранжировки стоят очень дорого, а местные любители работают со звуком по-любительски. Еще одна проблема использования музыки в радиорекламе (включая и сделанную профессионалами) заключается в том, что из-за нее часто бывает не слышно слов. Когда люди слушают радио, они не концентрируют свое внимание -- для них радио просто фон. Мне нравится, как сказал о поющих рекламных объявлениях Дэвид Огилви: "Когда вы заходите в магазин, разве вы ждете, что продавец начнет вам петь?"

16. Нужно ли использовать известных на радио личностей?

Ответ: Конечно. Известному человеку придется доплатить, но эти затраты окупятся, так как слушатели узнают голос знаменитого человека. Таким профессионалам-ведущим мы сообщаем мало -- часто только название товара и его цену, и просим их говорить все, что вздумается. Коммерческая реклама действует в этом случае намного сильнее, так как люди больше верят знакомым голосам, такие голоса -- символ безупречности.

17. Кто пишет текст радиорекламы?

Ответ: На радиостудиях есть специальные люди, занимающиеся только этим. Они пишут тексты о том товаре, который вы хотите продать. Кроме того, на небольших радиостудиях есть коммерческий агент, продающий вам рекламное время. Вы должны настоять, чтобы этот рекламный агент показал вам текст рекламы и дал его прослушать на кассете еще ДО ТОГО, как она появится в эфире.

Для прослушивания готовой рекламы пригласите нескольких посторонних людей (вы можете так обрадоваться, услышав название своей фирмы, что ВСЕ, что бы о ней ни говорилось, может показаться ВАМ бесподобным). По вашему требованию рекламный агент произведет в вашей рекламе любые изменения.

18. Нужно ли менять время выхода рекламы в эфир?

Ответ: Да. Выход в эфир в различное время заставляет слушателей считать, что они слышат вашу рекламу гораздо чаще, чем это есть на самом деле. Хотя бывают и исключения из этого правила. Если определенное время выхода в эфир работает на вас (например, сразу за выпуском новостей), то лучше его не менять. Или если определенное время эфира как-то связано с особенностями вашего бизнеса. Один из бизнесменов стал хорошо известен благодаря тому, что его реклама была в эфире ежедневно в одно и то же время. Давайте ее послушаем:

-- Доброе утро! Сейчас девять тринадцать. Сегодняшние новости подготовлены Национальным банком "Бордуолк", что на Атлантик-авеню, дом девять тринадцать...

И это работало!

19. Нужно ли кше использовать свой собственный голос?

Ответ: Только в том случае, если он профессионально поставлен или имеет какие-то особенности, нужные этой рекламе. Необычный голос может стать очень эффективным инструментом радиорекламы, так как привлечет к себе внимание именно своей необычностью. Примером тому может служить голос владельца фирмы "Carvel Ice Cream", очевидная "непоставленность" которого, глубокое горловое звучание запоминались и придавали товару особые черты. А помните гнусавый выговор Титуса Мооди в рекламе "Пепперидж Фарм"?

20. Все это мне кажется очень заманчивым. Но могу ли я обойтись лишь рекламой на радио?

Ответ: Ни в коем случае! Радиореклама может лишь дополнять другие рекламные материалы. Она усиливает, расставляет акценты, повторяет то, что вы сообщаете через другие средства массовой информации. Заставить вашу рекламу работать на вас может только совместный, "ударный" эффект всех рекламных материалов, сообщающих об одном И том же в одно и то же время.

## **10 моментов, которые надо учитывать, покупая на радио**

### **рекламное время**

Мы опросили несколько рекламных агентов -- какие вопросы чаще всего задают рекламодатели, покупая рекламное время?

Если ваши коллеги-предприниматели перед тем, как выложить энную сумму долларов, хотят кое-что знать, то это, вероятно, не мешает сделать и вам.



Вот несколько самых типичных вопросов.

1. Какой тип музыки вы транслируете?
2. На какое расстояние принимается ваш радиосигнал?
3. Насколько велика ваша аудитория?
4. Какой диапазон использует ваша радиостудия -- средних или коротких волн?
5. Нужно ли платить за подготовку рекламного объявления?
6. Каков ваш рейтинг среди других радиостанции? Кто проводил опрос? Можно ли взглянуть на эти рейтинги?
7. Что означает термин "сателлитное время"?
8. Что значит "шоферское время"?
9. Насколько влиятельны известные ведущие радиопрограмм в их эфирное время, и могут ли они бесплатно сделать рекламу моей фирме?
10. Будет ли эффективна радиореклама для моего бизнеса?

## Что делает рекламу на радио эффективной?

То, что заставляет человека покупать. Прежде всего он должен рекламу услышать; кроме того, по ряду причин в радиорекламе большую роль играет юмор -- возможно, потому, что здесь включается воображение слушателя (как это было в примере рекламы Стэна Фреберга, приведенной в начале главы).

Ежегодно лучшая реклама получает премию Клио. Мы специально взяли пример из победивших по разделу радиорекламы, чтобы продемонстрировать вам роль юмора (обладателем этой премии стало рекламное агентство "Campbell-Mithun-Esty" из Чикаго).

Радиореклама фотоателье Крогера, предоставляющего клиентам бесплатно дополнительный отпечаток

Монашка: Вы хотели видеть меня, батюшка?

Монах: Да, сестра моя. Я получил фотографии с нашего пикника.

Монашка: Неужели? Так быстро?

Монах: Конечно, ведь я сдавал пленку в фотоателье Крогера.

Монашка: А, так это Крогер!

Монах: Вы же знаете, у него делают один комплект фотографий бесплатно!

Монашка: Как, до сих пор?

Монах: А его сотрудники советуют кое-кому послать этот комплект.

Монашка: О-о-о!

Монах: Вот, например, кадр, где матушка настоятельница забивает мяч во время волейбольного турнира.

Монашка: Какие прекрасные цвета\*

Монах: У Крогера используют кодаковскую фотобумагу и фирменное кодаковское оборудование для обработки цветных пленок.

Монашка: Знаете, нужно послать эту фотографию брату нашей матушки, отец мой.

Монах: Ее брату, сестра моя?

Монашка: Или матери, отец мой.

Монах: Прекрасно. А вот дьякон выбивает стекло теннисным мячом!

Монашка: А этот снимок мы пошлем матери нашего брата, отец мой!

Монах: Вы сказали матери, сестра моя?

Монашка: Или его брату, отец мой.

Монах: Брату нашего брата? А я думал, что у него сестра, сестра моя.

Монашка: Нет, у него брат, мать и отец, отец мой.

Монах: А вот финиш бега со связанными ногами.

Монашка: Да это сестра Анна и брат Эндрю!

Монах: Кому мы пошлем эту фотографию?

Монашка: Может, сестре нашего брата или брату нашей сестры?

Монах: А как насчет отца нашего брата или матери нашей сестры?

Монашка: Вы явно склоняетесь в пользу отца, отец мой!

Монах: А вы тогда -- в пользу сестры, сестра моя!

Монашка: Ну и задачку нам задал этот Крогер!

Монах: Н-да!

Монашка: Необходимость решить, кому послать дополнительный снимок, может вывести из себя самого святого из святых!

Монах: Попробуем еще разок?

Монашка: Давайте, отец мой.

Монах: Итак, мы отправляем снимок нашего брата...

Оба хором: ...матери сестры...

Голос на фоне: Дополнительное фото... от Крогера!

## Телевидение -- да или нет?

Было время, причем не так давно, когда владелец небольшой фирмы только смотрел телевизор -- он и подумать не мог о рекламе на телевидении. Причина была проста: слишком дорого.

Это было, когда ваш телевизор принимал всего три программы. Да, можно было купить рекламное время у местной телестудии, которая охватывала лишь небольшой круг зрителей, но цена и здесь кусалась -- особенно, если ваша местность была расположена вблизи крупных городов с огромной зрительской аудиторией.

Но пришла пора кабельного телевидения, доступного сегодня шестидесяти процентам американских семей. Теперь вместо выбора одного из трех каналов зритель выбирает себе программу из многих десятков. Сегодня вы можете для своей рекламы выбрать тот телеканал, который, по вашему мнению, будет смотреть большая часть ваших потенциальных покупателей.

Сейчас можно приспособить рекламируемый вами товар, который вы должны продать, к конкретному покупателю, смотрящему конкретный телеканал.

А лучше всего, вы можете его убедить в необходимости покупки!

Двадцать лет назад из всех затрачиваемых на рекламу средств лишь 1 3% шли на телевидение. Почти все остальные деньги доставались газетам. Сегодня же на телевизионную рекламу тратится больше двадцати процентов, а к 2000 году 30% всех средств на рекламу будет отдано телевидению.

Сегодня работники местной телестудии могут прийти к вам на фирму и сделать рекламный ролик с вашим участием, показать, что представляет собой ваш бизнес. В большинстве случаев это входит в стоимость рекламы -- особенно, если вы договариваетесь на показ определенного количества рекламных роликов за определенное время.

Главное преимущество телевидения в том, что оно быстро проникает во все дома и квартиры и что именно вы, своей собственной персоной, беседуете с людьми -- у них дома, причем одновременно со всеми. Каждый день 9 из 10 ваших потенциальных покупателей что-то смотрят по телевизору (включая более 30000 рекламных роликов в год). Для сравнения: газеты читают менее 8 из 10 взрослых.

За время нашего не очень длительного сотрудничества с телевидением в области рекламы мы сами не раз демонстрировали по телевидению свои новые товары, распродажи и другие мероприятия. На следующий день нас обязательно останавливали на улицах незнакомые люди, говоря: "Ба, да это вас мы вчера видели по телеку!"

Телевидение создает почетный имидж известности. Да, конечно, на экране попадают всяческие автомобили от "Крейзи Чарли", улыбающиеся торговцы рядом с животными, но в общем можно сказать, что телевидение формирует у покупателя "ауру известности", которую не сравнить с радио, газетой и распространением рекламных листовок по почте.

Телевидение гораздо сильнее любого другого средства массовой информации формирует "эффект узнаваемости". Именно поэтому большинство политических деятелей предпочитает для ведения своей избирательной кампании телеэкран, что дает им возможность показаться перед избирателями во всей своей красе и сказать им то, что они считают нужным; это намного быстрее, чем с помощью иных средств массовой информации. Многие из них сегодня используют для своей рекламной кампании ТОЛЬКО телевидение.

Сочетание картинки, звука, движения и эмоций делает из телевидения мощнейшее рекламное средство.

Большинством людей телевидение оценивается как фактор, оказывающий наибольшее влияние на их решение что-либо купить.

Зрительская аудитория телевидения с каждым годом возрастает, и сегодня люди смотрят на экран от пяти до семи часов в сутки -- это больше, чем приходится на все другие средства массовой информации, вместе взятые.

Реклама на ТВ становится все более конкурентоспособной по мере возрастания количества телеканалов. Мы предлагаем вам двадцать Советов, чтобы вы могли решить, куда именно обратиться с вашей первой телерекламой.

## Двадцать правил размещения рекламы на телевидении

1. Картинка должна говорить сама за себя. Вспомните слова Огилви: "Вы можете понять, выключив звук, что именно рекламируется? Если не можете -- попытайтесь сделать новый ролик".

2. Показывайте свой товар или изделие. Реклама продавцов автомобилей, где показываются деревья, газоны и реки, отнюдь не способствует продаже машин. Реклама джинсов, показывающая молодых людей в самых различных позах, привлекает внимание, но способствует ли она продаже этих джинсов? Она может продавать образ -- но ВАШ ли это образ и, что еще важнее, образ ли это вашего товара? Когда владелица небольшого магазина детской мебели захотела, чтобы в городе узнали, кто она и что продает, то местная студия кабельного телевидения подготовила рекламный ролик, где были показаны детские кроватки, колыбельки, стульчики и т.п. Магазин сразу же стал известным и узнаваемым.

3. Демонстрируйте свой товар или услуги в действии. Этому способствует тяга людей к дополнительной информации. Покажите, как специальная паста ликвидирует трещины и царапины на кузове автомобиля, как, бросив все имеющиеся под рукой овощи и фрукты в миксер с широким горлышком, можно получить вкуснейший напиток. Если ваши стулья сделаны из прочнейшей легкой стали, попробуйте бросаться ими в студии (помните рекламу, где огромная горилла разбрасывала вещи Самсона по своей пещере?). Визуальные эффекты потому и эффективны, что телевидение по самой своей природе визуально!

4. Не бойтесь, что телезритель в момент вашей рекламы "переключится" на другой канал. О подобной якобы привычке зрителей написано уже довольно много. Телевизионное Бюро рекламы провело широкое исследование восприятия рекламы зрителями. Результат: такой проблемы не существует. Почти 83% зрителей ответили, что они НИКОГДА не переключают программы во время рекламных вставок.

5. Используйте в рекламе узнаваемые типажи. Мы уже говорили, что этот прием работает и во всех других средствах массовой информации, но на телевидении -- особенно.

Предложение: НЕ пишите сценарий в расчете на тех участвующих в ролике покупателей, которые готовы сказать о вас кучу приятных вещей. Пусть они говорят, что хотят. Все эти "м-м-м", "вот", "э-э-э" вы потом вырежете и отредактируете. Но если выбранные вами люди НЕ выглядят похожими на телезвезд и профессионалов, то это прекрасно! Это значит, что они выглядят более "реальными". Выкладывать большие деньги за участие в ролике знаменитостей не стоит: зрители запомнят этих людей, а не рекламируемый вами товар.

6. Не упоминайте в своей рекламе конкурентов. В современной рекламе такое встречается все чаще: "наш товар лучше, чем у X". Проблема здесь в том, что зрители легче запоминают название фирмы вашего конкурента.

7. Используйте крупные планы. Не заслоняйте ничем свое лицо (или лицо диктора) -- вы должны обращаться непосредственно к своим потенциальным покупателям. Это очень эффективно -- все равно что делать коммерческое предложение "один на один".

8. В самом начале назовите свою фирму или название рекламируемого товара, а затем неоднократно их повторяйте. Обязательно упомяните их еще раз в самом конце рекламного ролика.

9. Телевидение -- самое эмоциональное из всех средств массовой информации. Я смотрел шоу Халлмарка "Зал Славы" главным образом из-за рекламных вставок. Каждый ролик продолжительностью от тридцати секунд до минуты был настоящим произведением искусства. На следующее утро люди обменивались впечатлением об этих роликах ничуть не меньше, чем о самом шоу.

10. Избегайте тех рекламных агентов с телевидения, кто пытается работать "на запоминании". Многие из них будут показывать вам статистические данные, сколько зрителей помнят ту или иную рекламу. Вы же должны сказать им: "Меня не волнует, сколько людей будет помнить рекламу, мне важно, сколько из них благодаря этой рекламе купят мой товар!"

11. Старайтесь сразу же захватить внимание зрителя. Здесь действует тот же принцип, что и при выборе заголовка рекламного объявления в газете. В течение тех же 4-5 секунд зритель решает, смотреть ему или нет продолжение рекламы (или читать остальной текст).

12. Старайтесь иметь в рекламе завязку, кульминацию и развязку. Тщательно продумайте каждый из этих элементов. Зрители должны иметь возможность увязать их воедино, понять суть дела и ваш способ решения проблемы. Им должно быть ясно не только то, что вы предлагаете, но и то, какую выгоду они смогут от этого получить.

13. Избегайте дорогостоящих предложений. Вспомните рекламу, проходящую по общенациональным программам, и вы поймете, что там много чрезвычайно эффективной рекламы, состоящей только из текста. Страховая компания "Aetna" пользуется только экранном текстом и закадровым голосом, и это прекрасно работает.

14. Используя приемы "интеллектуального кино", знайте меру. В противном случае внимание зрителя будет приковано к режиссуре, а не к рекламируемому вами товару.

15. Телевизионная реклама эффективнее срабатывает при рекламе определенных видов товаров. Именно поэтому вы на экране видите столько мыла, пива и автомобилей. В ходе опроса зрителей спрашивали, какую машину они собираются купить. Подавляющее

большинство знали, какую машину им хочется иметь, но шестеро из десяти НЕ знали, где именно они ее купят. Почти 80% зрителей сообщили, что информацию о продавцах автомобилей они черпают прежде всего из телевидения. Так что если вы продаете машины...

16. Будьте внимательны к своим словам. "Вас слушают!" Каждое ваше слово играет свою роль -- даже когда люди не смотрят на экран, они слушают текст. Ваш зритель во время рекламы может выйти на кухню, но все равно он вас слышит.

17. Не рассчитывайте на последующие изменения. Для этого потребуется время. И деньги. Ваш рекламный агент заранее знает, что вы захотите сказать, и часто может предложить вам готовый сценарий. Внимательно с ним ознакомьтесь и подумайте, насколько убедительно звучат ваши слова, какие выгоды они сулят потенциальным покупателям. Когда после просмотра готового рекламного ролика вы просите что-либо вырезать или изменить, тем самым вы просите затратить больше дополнительных средств и времени, чем в случае изменений текста рекламного объявления на радио или в газете. Это довольно дорогое удовольствие.

18. Старайтесь прокручивать ваш ролик в любое другое время года, только не летом. Причина в том, что летом зрительская аудитория сокращается на 17%, а деньги, затраченные на рекламу, -- те же! Исключение, конечно, составляет тот случай, когда вы рекламируете сезонные товары -- садовую мебель, купальники, кремы для загара. Но если же ваш товар "всесезонен", то большая часть средств на рекламу должна тратиться тогда, когда ее смотрят больше зрителей,

19. Осторожнее с юмором! Да, смешные рекламные ролики заставляют людей покатываться от хохота, но большой вопрос -- заставляют ли они покупать ваш товар? Люди делают покупки по самым разным причинам, которые не обязательно заключаются лишь в экономии времени, денег, защите своей семьи или в стремлении к комфорту, здоровому образу жизни и т.п. Люди покупают не из-за того, что вы вызвали у них смех. Еще Гопкияс, родоначальник современного рекламного дела, говорил: "У клоунов люди не покупают!" Да, юмор привлекает внимание, приводит людей в хорошее настроение (что очень близко хорошему настроению от удачной покупки), но вам нужно быть очень, очень осторожным, так как то, что заставляет одного человека смеяться, другого может раздражать.

20. Делайте свою рекламу интересной местной публике. Этот прием мы подчеркиваем в любом виде рекламы, так как он работает прежде всего на вас. Можно ли "привязать" ваш товар или фирму к местным событиям? К региональным олимпийским играм для инвалидов? К первенству района среди школ или вузов? К работе местных фондов? Такие ассоциации дадут вашей фирме дополнительные плюсы и будут способствовать формированию ее положительного образа.

## Пример из жизни: Ханна Андерсон

Как это по-шведски!..

Как же заставить вашего посетителя сделать очередной шаг и перейти на следующую ступеньку нашей шкалы -- стать Покупателем?

Гун Денхарт, владелица фирмы по продаже товаров по каталогу "Ханна Андерсон", начала с самой простой идеи: "Мамы хотят, чтобы у их новорожденных и маленьких детей пеленки и одежда были мягкими и приятными на ощупь".

Она предложила свои товары для новорожденных подругам, ставшим ее Потенциальными покупателями.

Им понравилось, захотелось еще, и таким образом они стали Посетителями и Покупателями, Они рассказали об ее товарах своим знакомым, и те тоже стали Посетителями и Покупателями.

После этого Гун захотелось расширить свой бизнес, и начала она с небольшой рекламы в журнале "Parents", обратившись к своим будущим покупателям в рубрике "Советы родителям". За 10 лет оборот ее фирмы превысил 50 миллионов долларов.

Чтобы понять, как это ей удалось, как она перевела своих Потенциальных покупателей сначала в категорию Посетителей, а затем -- Покупателей, мы отправились в г. Портленд, штат Орегон, и взяли у нее интервью.

Впервые побывав со своим отцом в Америке в 1959 г., тринадцатилетняя Гун была в восторге от увиденного. Но если бы кто-нибудь тогда сказал ей, что она вернется сюда через 16 лет с мужем и начнет свой бизнес на Западном Побережье, организовав продажу одежды для детей и новорожденных по каталогу, то она бы лишь улыбнулась, проговорив: "Хей, хей да" ("ладно, до свидания!") и "Не рассказывайте мне сказки!"

Когда у Гун в 1990 г. в Коннектикуте родился сын, она отправилась по универсам и магазинам детских товаров в поисках мягких, из натурального хлопка вещей для новорожденного, которых в аналогичных магазинах в ее родной Швеции всегда было много.

-- Здесь, в Америке, все было только из синтетики, жесткое на ощупь. Пленки выдерживали лишь несколько стирок, -- рассказывает Гун. -- Мне так и не удалось найти распашонок, какие бывают у шведских младенцев.

Когда Гун поехала в Швецию навестить родителей, то накупила там много одежды для своего маленького сына и подумала: "А почему бы мне не поставлять такие вещи и в США?"

Она снова прошлась по шведским магазинам, закупила образцы самой разной одежды, вернулась в США и раздала эти вещи своим подругам, знакомым и даже незнакомым людям, сказав им: "Мы хотим начать продажу подобных товаров здесь, в Америке. Возьмите их, пользуйтесь, стирайте. Через несколько недель мы вам позвоним и узнаем ваше мнение".

Ожидая результатов своего первого "тест-маркетинга", Гун вспоминала свое прошлое и думала о том, как она решила начать новую жизнь.

В 1973 г. после развода с первым мужем она с сыном уехала из Швеции в Париж. Сестра дала ей адрес одного своего друга, американца Тома Денхарта, продюсера по телевизионной рекламе.

Они встретились и после двух лет жизни в Париже переехали в городок Гринвич, что в штате Коннектикут, где и сыграли свадьбу. Том работал продюсером в рекламном агентстве "Ogilvy & Mather"; Гун с ее шведским дипломом стала менеджером по финансам американского филиала международной школы иностранных языков.

Но вот появились первые результаты "тест-маркетинга": знакомым и незнакомым шведские пленки и распашонки понравились, и люди начали засыпать Гун вопросами, где бы достать их еще. Ответить на эти вопросы было довольно трудно -- их можно было купить только в Швеции,

И вот появилась идея -- сначала лишь беглая мысль, потом план, потом его реализация. Все стало реальностью, когда из-за ремонта моста на хайвее 1-95 Гун пришлось добираться до работы столько же времени, сколько ее мужу. Это было очень неудобно. Они продали свой дом и переехали в штат Орегон. Там они нашли дом просторнее и даже дешевле, так что после продажи дома в Гринвиче у них осталось еще 250 000 долларов.

-- А помнишь, у тебя была мысль о поставке в США товаров для новорожденных? Может, попробуем?

К счастью, рядом не оказалось советчиков, которые бы описали ожидающие их трудности, рассказали об огромном числе рухнувших фирм но продаже товаров по каталогам, о том, ПОЧЕМУ ЭТО НЕ БУДЕТ РАБОТАТЬ.

-- Если бы мне все было известно с самого начала, -- говорит Гун, -- я никогда бы ничего не предпринимала.

Так они и начали, как говорится, "за кухонным столом". Том взял на себя творческую сторону дела, Гун -- финансовую, то есть каждый делал то, что у него лучше получалось.

Первый вопрос: как назвать их каталог. Многие фирмы используют для этого имя человека, начавшего все дело. Но имя "Гун"\* явно не подходило. И тогда она вспомнила о своей бабушке, которую звали Ханна Андерсон.

Это имя не только было приятным на слух (и шведским по духу), вся жизненная философия бабушки могла бы стать основным стержнем и направлением их каталога.

-- Моя бабушка твердо придерживалась той позиции, что всегда нужно оценивать все плюсы и минусы. Она бы наверняка одобрила эту одежду для малышей, которой можно пользоваться неоднократно и передавать от ребенка к ребенку.

Гун и Том для отбора ассортимента и выпуска первого своего каталога вернулись в Швецию. Там они побывали на нескольких фабриках и в конце концов остановились на одной из них, Гун до сих пор пользуется ее услугами, даже стала ее совладелицей, хотя получает товар и других фабрик. В качестве моделей они снимали детей своих друзей и знакомых, а местом съемок послужил родительский дом. Самой съемкой руководил Том. На подготовку оригинала-макета каталога им понадобилось всего две недели.

Теперь у них были два главных компонента для успеха -- сам товар и оригинал-макет каталога. Осталось только продумать, кому рассылать этот каталог и каким тиражом его печатать?

В Нью-Гемпшире Гун удалось найти одного брокера -- специалиста по каталогам, который понял, что именно им нужно. Они остановились на начальном тираже в 75 000 экземпляров (с этим брокером они работают и сегодня).

Когда Гун увидела готовый каталог, ей показалось, что в нем... чего-то не хватает. Да, ее подход к детской одежде был подан отлично, фотографии детей тоже были удачными, Текст был написан живо, от первого лица. Цвета -- яркие, фасоны тоже были подобраны удачно -- от ползунков до костюмчиков. Но самым главным было то, что называется "ощущением". Как дать читателям почувствовать, каков материал "на ощупь"?

Казалось бы, это невозможно. Но они справились с этой проблемой. Для своего первого каталога они нарезали дюймовые кусочки каждого материала и наняли школьников из ближайшей округи, чтобы те приклеивали эти отрезки ткани во все экземпляры отпечатанного каталога.

Этот первый каталог был разослан в феврале 1984 г., в это же время появилась и его первая реклама в журнале "Parents" с заголовком: "ПОЧЕМУ ШВЕДСКИЕ ДЕТИ ТАК ДОВОЛЬНЫ И РАДОСТНЫ?" Ответ: потому, что они носят мягкие вещи из чистого хлопка. Количество откликов -- 2500.

Через полгода они подвели первый итог: у них оказалось около 1000 покупателей, а оборот составил 53000 долларов. ("Сегодня это оборот нескольких часов", -- говорит Гун.)

Не менее важным фактором, чем объем продаж, стали письма от покупателей, благодаривших Гун за стиль, цвет и, самое важное, за "мягкость материала".

Она нашла свою незаполненную нишу на рынке. Можно было начать работу над следующим каталогом.

Листая ее каталоги, вы видите, читаете и понимаете преимущества детской одежды "от Ханны Андерсон". Мягкий хлопок придает каждому изделию удивительное ощущение "Ханны", тем не менее это очень прочные вещи. Полоска и рисунок на материале не сходят после первой стирки, каждый шов тщательно заглажен и прочен. На детских изделиях ручная вышивка, которая совпадает со швами. Хоть это и занимает больше времени (читай -- дороже), но она хорошо сочетается с качеством "от Ханны". Каждый образец ткани можно пощупать руками -- в каталоге для этого предусмотрено достаточно места. В отличие от многих других швейников, большая часть затрат Ханны приходится на сам материал, на ткань -- эти затраты составляют почти половину от общей стоимости изделия (пошив -- 35%, отделка -- 20%).

В настоящее время в типичном каталоге "Ханна Андерсон" более 300 образцов, а на складе каждый сезон их более трех с половиной тысяч,

Первые два года они выпускали свой каталог у себя дома. По словам ее сына Филиппа, которому теперь 21 год, "у меня в шкафу не было самой необходимой одежды, но зато там хранились 80 разных комбинезончиков".

Столь быстрый рост бизнеса заставил их искать более просторное помещение, и сегодня "Ханна Андерсон" размещается в комфортабельном пятиэтажном здании площадью 80 000 кв. м. в деловой части Портленда, где повсюду стоят и висят шведские изделия, придающие фирме "шведский дух". На первом этаже была комнатка -- так, на всякий случай. С нее начался их первый магазин розничной торговли.

Изделия для малышей проектируются в Портленде, а изготавливаются в Швеции, Дании и США; потом они присылаются в Портленд, а уже отсюда рассылаются заказчикам.

Всего за 10 лет эта фирма достигла оборота в 4 6 миллионов долларов, рассылая свой каталог 4 раза в год общим тиражом 10 миллионов экземпляров.

Каждый новый покупатель получает подарочный сертификат на 10 долларов "на следующую покупку". Чтобы обеспечить точность доставки, за каждое сообщение фирме о полученном дубликате или не том товаре, что был заказан, клиент получает кредит на пять долларов.

С самого начала стоял вопрос довольно высокой цены на товары для новорожденных, однако потребитель скоро обнаружил, что купленная им вещь практически вечна. Стоимость отдельных изделий колеблется от 4 до 90 долларов при средней цене в 22 доллара. Футболка для малышей стоит 18 долларов, кофточка -- 48. Когда некоторые говорили, что эти штучки того не стоят, Гун вспоминала еще одно бабушкино изречение: "Я не настолько богата, чтобы покупать дешевые вещи! Ведь тогда скоро их снова приходится покупать!"

Одно дело -- объяснять, почему эти вещи такие дорогие, и совсем другое -- бороться с новыми конкурентами, предлагающими более дешевые товары.

Гун кажется, что эту проблему она решила, когда стала присваивать некоторым базовым моделям каталога ярлык "Hanna's Worth" ("Ханна того стоит!"). Такие вещи продавались лучше всего, так что она смогла снизить на них торговую наценку и дать возможность покупателям немного сэкономить.

Подход Гун полностью себя оправдал, когда Покупатель обнаружил, что ее детские вещи практически не изнашиваются и переходят от одного ребенка к другому. Скоро к этому же выводу пришли и остальные потребители.

На страницах ее каталога тут и там разбросаны выдержки из писем клиентов, например: "У нас многие вещи "От Ханны" служат уже третий срок, но они остались такими же мягкими, яркими и качественными, -- М. Е., г. Мэдисон, штат Висконсин".

Гун давно поняла это и пришла к идее программы "Ханнадаун" -- возврата в фирму отслуживших свой срок вещей, программы, сегодня наиболее часто упоминаемой во всех национальных изданиях от "Форчун" до "Леарс" и "Фэмили Серклс", разъясняемой в "Тудэй шоу" по программе NBC и в "Сегодня утром" по программе CBS.

-- Впервые мы упомянули о ней в нашем втором каталоге, просто написав: "Наши вещи настолько хороши, что мы с удовольствием купим их у вас обратно". Люди так и поступают.

Когда ваш ребенок вырастает из одежды "От Ханны", вы посылаете ее обратно и получаете 20%-ный кредит на следующую покупку, действующий в течение года. Фирма же, в свою очередь, передает эти бывшие в употреблении вещи сиротским приютам и интернатам. Эта

программа разъясняется в каждом каталоге, о программе "Ханнадаун" вам рассказывают даже тогда, когда вы ждете телефонного соединения через коммутатор фирмы.

Гун вспоминает ставшую притчей во языцех историю о первой клиентке, решившей вернуть ненужные уже детские вещи в расчете на этот 20%-ный кредит. Клиентка выложила их из сумки, и пока выписывали кредит, вдруг схватила их и выскочила из комнаты со словами: "Нет, я не могу с ними расстаться!"

Но многие люди все-таки расстанутся. Кредитов по программе "Ханнадаун" получено уже на сумму более 700 000 долларов (в розничных ценах это можно приравнять к примерно 150 000 штук изделий на сумму 3,6 миллиона долларов).

В начале действия этой программы все возвращенные изделия помещались в одной коробке. Когда наполнялось несколько коробок, их отвозили в какой-нибудь детский дом. Сегодня фирма получает обратно ежемесячно около 3000 детских вещей (иногда их количество достигает 8000). Эта благотворительная деятельность распространяется на все приюты Портленда и штата Орегон, а также на многие за их пределами, общим числом в 125 детских учреждений. Служба ускоренной доставки "UPS" доставляет их бесплатно. "Ханна Андерсон" также оказывает помощь нуждающимся при всяческих ЧП -- вроде урагана Хьюго, пронесшегося в 1989 г., когда они с помощью Армии Спасения отправили пострадавшим много контейнеров детских вещей, К другим получателям их благотворительной помощи относятся Организация помощи беженцам из России и "Цыганские дети-сироты".

Из Швеции Гун принесла философию "заботиться о других". Сюда можно отнести и широкую программу помощи своим сотрудникам, благодаря которой эта фирма постоянно считается одной из лучших в США по организации труда родителей маленьких детей (по данным журнала "Working Mother" -- "Работающая мать"). Каждый Виз 10 ее работников (а всего в фирме трудятся 300 человек) -- это женщины. Многие из приемщиц заказов по телефону -- работающие матери. Им предоставляются следующие льготы:

- оплачивается 50% суммы (до 300 долларов в год) по найму няни для ребенка. Гун считает, если вы придете на работу и будете беспокоиться о доме, то не сможете хорошо работать;

- имеется возможность участия в прибылях фирмы;

- предоставляется полная медицинская страховка;

- дается возможность отдохнуть и заняться спортом на оздоровительных тренажерных комплексах;

- предоставляется гибкий график работы -- от 20 до 40 часов в неделю.

Все это удобно для сотрудника и хорошо для самой фирмы.

- Мы работаем по шведской "групповой" методике организации труда, разработанной в концернах "Вольво" и "Сааб", -- говорит Гун. -- Забота о сотрудниках приносит пользу всем.

В комнате приемщиц заказов по телефону имеются все модели из каталога. Когда заказчик задает какой-то специфический вопрос, то оператор просто подходит, проверяет изделие и отвечает потенциальному клиенту уже с полным знанием дела.

- Процент возврата у нас ниже, чем он обычно бывает, -- говорит пресс-секретарь фирмы.

- Наверное, изза того, что наши коммерческие агенты дают клиентам очень много информации.

Ежедневно в фирму поступает около 4000 звонков.

- Мы действительно выслушиваем наших покупателей, Их замечания закладываются в компьютер, На ярлыках наших изделий указан телефон нашего коммутатора, так что если у покупателя имеются жалобы или предложения, то он сразу же имеет возможность нам позвонить.

- А что, бывают жалобы?

- Если звонит покупатель, который не доволен тем, что он получил, мы незамедлительно высылаем ему новую вещь -- ЕЩЕ ДО ТОГО, как получим обратно бракованную.

На стенах фирмы для всеобщего обозрения висят таблички "Ты СРАБОТАЛ(А) ХОРОШО!" -- с благодарственными отзывами покупателей о тех или иных сотрудниках.

Там же можно увидеть и "10 заповедей" Ханны, начиная с первой -- "Веди себя с людьми доброжелательно и интеллигентно", и кончая десятой -- "Смех лечит! Будь веселее!"

С этого года фирма предоставляет каждому работнику один оплачиваемый день на благотворительную деятельность.

Кроме того, она является образцом для других фирм в деле помощи ближнему, выделяя 5% от всех своих доходов в помощь детям -- жертвам жестокого обращения.

- Дети -- наше следующее поколение, -- говорит Гун. -- Если им не удастся нормально начать свою жизнь, то в беде скоро окажется вся страна.

В результате применения такого подхода эта фирма получила от государственного некоммерческого фонда Премию Предпринимательства за "смелость, цельность и социальную направленность бизнеса".

Что можно сказать о будущем?

-- Мы не хотим становиться крупнейшей корпорацией, -- говорит Гун. -- Мы стремимся стать лучшими в своей сфере деятельности. Средний годовой прирост составляет у нас сейчас 15%, и к 2000-му году фирма может достичь оборота в 80 миллионов долларов.

Чтобы доставка изделий осуществлялась быстрее, фирма создала собственный дистрибутивный центр в штате Кентукки, поближе к клиентам с Восточного Побережья.

Последним начинанием этой фирмы стал совместный с корпорацией "Apple" выпуск оптического компьютерного диска с программой "En Passant", благодаря которой пользователь может работать с текстом, изображением и звуком. Покупатель теперь может указать, что конкретно ему нужно, а программа выдаст перечень возможных изделий с различными видами поощрений и скидок.

Разрабатывается и проект программы с розыгрышем призов среди покупателей. Кроме того, на фирме думают и над рекламной кампанией в средствах массовой информации.

-- Может, мы и пойдем по второму кругу. Ведь муж занимается рекламой уже 20 лет! -- смеется Гун. -- Мы должны находить новые способы привлечения покупателей. Мы просто не можем рассылать все больше и больше каталогов. Если люди получают слишком много печатной продукции, то она начинает уже надоедать. Это мне известно по своему личному опыту.

Так оно и есть. С 1983 г. население США выросло на 14%, а количество американцев, покупающих по каталогам, увеличилось на 72%. В США в 1980 г. рассылалось 5,8 миллиона экземпляров каталогов, а в 1990 г. -- уже 13,6 миллиона. Причем нужно заметить, что большинство новых подобных фирм терпят крах. За небольшим исключением -- фирмы "Ханна Андерсон" из Потрленда, что в штате Орегон.

-- Каталоги, имеющие успех, -- это те, за которыми чувствуется личность, -- говорит Кейт Малдун. -- "Ханна Андерсон" отличается теплотой, за каталогом ощущается человек.

Так оно и есть. Эти вещи для малышей зажили своей собственной жизнью, что доказывается тем, что слово "Ханна" в Америке стало нарицательным, типично американским, вроде скотча или рефрижератора (в смысле "холодильник"),

Послушайте одну из любимых историй Гун.

-- Один из друзей Тома шел по Манхэттену, вдруг рядом с ним раскапризничался какой-то малыш. Мама ему говорит: "Если ты сейчас успокоишься, то когда мы придем домой, я позволю тебе надеть твои "Ханны"!". Ребенок сразу же перестал хныкать, и они спокойно отправились дальше...

## Десять способов превратить Посетителя в Покупателя

1. Посетители составляют свое мнение в первые восемь секунд пребывания в вашей фирме или магазине. Этот вывод сделан в результате опроса более миллиона посетителей, Как и когда их поприветствовали? Болтают ли служащие по телефону, жуют ли резинку или (что еще хуже) игнорируют Потенциального покупателя? В магазинах "Уол-Март" имеются специальные "швейцары", которые приветствуют вас, как только вы переступаете порог магазина. Часто это пенсионеры, они особенно зависят от начальства и хорошо гармонируют с духом старины и гостеприимства, присущим этим магазинам. В Англии же в магазинах "Sainsbury" работают молодые люди, которые предложат вам тележку или корзинку. Что вам больше нравится?

Можно также заметить, что на восемь из десяти впервые зашедших к вам посетителей большое впечатление оказывает место для парковки машин и/или состояние входа в магазин. Оно должно быть идеальным.

2. Трое из четверых посетителей заходят в магазин в связи с "распродажей". Количество проводимых распродаж возросло за один год на 10%, И хотя распродажи могут оказаться хорошим способом привлечения новых покупателей, вспомните "теорию бумеранга" Феаргала Квинна: "Не так сложно заманить кого-то к себе впервые (как в случае "распродажи"). Проблема в другом: как убедить этого человека прийти к вам снова?"

3. Четверо из десяти впервые зашедших к вам посетителей судят о вашей компетенции по тому, насколько профессионально вы выглядите. Мы идем к местному автомобильному дилеру взять напрокат машину. Агент подходит к нам в промокшей от пота рубашке, потягивая кока-колу из банки и спрашивает: "Привет, чем могу помочь? "

-- Э-э... ничем, пожалуй.

4. Узнайте, как зовут ваших покупателей. С этого все и начинается. Чтобы считать человека своим Покупателем, вы должны знать, как его зовут. А начинается все с того, что в момент продажи или заключения сделки вы узнаете его имя и фамилию. Иногда все же ваши посетители кое-что покупают. Имейте под рукой небольшие карточки для записи их имени, телефона и адреса, а также кратких сведений о сделанной покупке, о том, что они предпочитают -- в общем, всего, что поможет вам в дальнейшем запомнить их.



5. Проводите опросы посетителей. Спрашивайте, что именно они желают купить. В Альбукерке фирма "Purr's Markets" перестраивала один из магазинов, и за три месяца до его открытия были разосланы письма 8000 жителей близлежащего микрорайона с одним вопросом: "Что бы вы хотели видеть в нашем магазине?" В ответ получили более 2000 писем -- "мы хотели бы, чтобы вот тут был хлебный отдел, здесь -- рыбный, а там -- мясной и колбасный". Фирма последовала их советам и вдвое увеличила оборот по сравнению с предыдущим.

Могли ли они увеличить свой оборот иным способом? Наверняка. А увеличить его вдвое? Вряд ли,

6. Хорошо иметь ящичек для предложений. Где-нибудь у входа, где он будет заметней для посетителя. Рядом с ним должны быть карандаши и бланки. Пусть написанные "крупными буквами" объявления о нем бросаются в глаза и приглашают посетителей высказать все, что они пожелают. Пусть на каждое предложение в тот же день следует ответ! В форме личного письма, куда будет вложен спецкупон или подарочный сертификат, который покупатель сможет использовать при следующем посещении вашего магазина -- в качестве "благодарности" за поданную им идею.

7. Сообщайте посетителям о своих гарантиях. Я всегда удивляюсь, когда захожу в какой-либо супермаркет или фирму и не вижу объявлений типа "Мы гарантируем..." Лучше всего подобные объявления размещать справа от входа (так как посетители обычно направляются сразу направо). Нужные слова всегда можно найти в любом каталоге -- от "Мы гарантируем все. Точка!" до более пространственных объяснений, что у вас за фирма и почему вы даете гарантию на любой проданный товар. Но когда мне говорят: "Каждый знает, что мы даем гарантию на все, что продаем", я убежден, что эти люди ошибаются в своих предположениях. Каждый НЕ может знать, что у вас за фирма или чем вы занимаетесь. Фактически ежегодно прекращает отношения с вашей фирмой каждый пятый покупатель.

8. Восемь из десяти Посетителей говорят: "Вся реклама (в том или ином конкретном бизнесе) на одно лицо!" Если вы хотите, чтобы я стал вашим Покупателем, то я должен знать, что у вас за фирма. Еще до формирования своего "имиджа" у вас должны быть особые отличительные черты. Если я удалю из вашей рекламы название фирмы и заменю его на название фирмы вашего конкурента, будет ли заметна разница? Если нет, порвите эту рекламу и начните все заново! Посетители никогда не станут вашими Покупателями, если они подумают, что зашли к вам по ошибке.

9. Во время покупки дайте посетителю что-то дополнительное, "в виде премии". Так поступают почти все фирмы, торгующие по каталогам. Вместе со своим заказом вы получаете что-либо еще -- вроде купона, дающего скидку при следующем заказе. С этого фирмы должны получать некоторую прибыль. На самом деле получаемая вами прибыль оказывается намного больше, особенно если сравнить ее с потерями от того, что вы такого "вознаграждения за покупку" не даете. Супермаркеты осуществляют нечто подобное, вкладывая в свои пакеты купоны на будущие скидки, действительные на покупку в этом магазине. Можно попробовать и такой способ -- ведь он работает!

10. Рассылайте "благодарственные письма". В тот же день, когда у вас сделали покупку. Не позднее следующего дня. Это приятно удивит вашего посетителя и заставит его задуматься, не стать ли вашим постоянным покупателем. Интересно, когда вы в последний раз получали такое благодарственное письмо? Ведь за последнюю неделю вы кое-что покупали?!

Посетителям будет приятно, они расскажут об этом знакомым и в душе станут считать себя вашими... Покупателями.

## **\* ЧАСТЬ 3. ПОКУПАТЕЛЬ \***

Введение в понятие "покупатель"

Покупатель -- человек, который что-то покупает в вашей фирме или магазине.

Почему люди делают покупки? Только по двум причинам:

1. Чтобы получить удовольствие от новой вещи, услуги или самого процесса.
2. Чтобы с помощью покупки решить какие-то свои проблемы.

Если вы можете удовлетворить какую-либо из этих двух потребностей покупателей, то вы осуществите продажу. С этого момента у вас появится Покупатель,

Для женщины визит в салон красоты или покупка нового платья -- это удовольствие.

Супруги покупают страховку своей жизни, чтобы гарантировать доход детям,

Люди ходят в ресторан, чтобы приятно провести вечер.

Подумайте о своем товаре или услугах. Как их можно преподнести, чтобы выполнить одно из вышеприведенных двух условий совершения покупки?

Как только вы привлекли внимание Потенциального покупателя к своему, бизнесу, вам захочется продавать ему снова и снова. Но чтобы делать это эффективно, нужно понять, что существуют самые разные типы покупателей:

-- покупатели, принципиально приобретающие товар только одной фирмы;

-- покупатели, которые делают покупки только в начале очередного времени года или сезона;

-- покупатели, что покупают только на распродажах.

Почему же тогда владельцы фирм иногда недовольны, если Покупатель приходит к ним только "на распродажи"?

На самом деле такие покупатели представляют собой большую ценность. Они быстрее делают покупки, берут достаточно много товара, постоянны в своих вкусах, Относиться к ним нужно с не меньшим уважением, чем к "нормальным" покупателям.

Тем не менее некоторые фирмы считают покупателей, приобретающих товар только на распродажах, чем-то второсортным. Один наш знакомый как-то подошел к кассе авиакомпании с купоном, дающим право на бесплатный билет на Гавайи. Кассирша взглянула на этот купон и процедила: "А-а, так вы один из этих..."

-- Да, -- ответил наш знакомый, -- и это "один из этих" означает, что я для вашей авиакомпании очень ценный клиент.

-- Ладно, -- вздохнула кассирша, -- придется заняться писаниной.

В раздражении наш знакомый не удержался и сказал:

-- Кажется, вы не понимаете самого главного. Позвольте тогда вам объяснить, как обстоят дела на самом деле. Вы -- это накладные расходы, я же -- прибыль!

Покупатель редко высказывает претензии относительно подобного поведения обслуживающего персонала. Результаты одного из исследований, проводившихся под эгидой правительства, свидетельствуют, что "половина покупателей, сталкивающихся с проблемами при совершении покупки причем как в розницу, так и оптом, никогда никому не жалуются". Поэтому не удивительно, что каждая фирма ежегодно теряет пятую часть своих покупателей. По данным исследования ф. Райхелда и У. Сассера, если бы вам удалось удержать лишь 5% отказавшихся от ваших услуг покупателей... то вы могли бы почти вдвое увеличить свою прибыль. Другими словами, если бы вам удалось уменьшить потери покупателей с 20 до 10 процентов, то средний срок, который данный покупатель будет пользоваться вашими услугами, возрастет с 5 до 10 лет, а ценность такого покупателя для вас более, чем удвоится.

Неужели это возможно? Почему? Потому, что с каждым годом покупатели приносят вам все больше прибыли:

-- покупатели делают вам бесплатную рекламу;

-- постоянное улучшение работы с покупателями -- это не затраты, а вложение капитала.

Давайте поговорим о "стоимости" покупателя, то есть о тех суммах, которые он тратит в течение своей жизни.

В американском бизнесе были времена, когда спрос превышал предложение, когда все распродавалось подчистую, когда предпринимателям было все равно, что продавать.

Успешно работающая фирма знает, что принцип "купил и забыл" больше не работает, он сменился другим -- "что значит для меня этот Покупатель в долгосрочном плане? "

Мэрилендский Национальный банк утверждает, что "каждый новый человек, приобретающий кредитную карточку, обходится банку в 100 долларов, однако каждый клиент, который сотрудничает с нами в течение пяти лет, дает каждый год 100 долларов прибыли".

Один директор супермаркета подсчитал, сколько тратит за жизнь средняя семья на покупки бакалейных товаров. Он рассказывает: "Как только я вижу, что кто-то входит в магазин, мне кажется, что у него на лбу написано большими цифрами "\$264 000". Я не могу себе позволить, чтобы этот человек вышел от меня недовольным..."

А как же те 50% покупателей, которые все-таки жалуются? Около 45% обращаются со своей жалобой к рядовым сотрудникам, которые или удовлетворяют ее, или нет.

Это означает, что только 5%, или один из 20 покупателей, обращаются с претензиями к кому-нибудь из руководства.

Вывод: на каждую ОДНУ проблему, когда кто-то взял на себя смелость и отважился пожаловаться руководству той или иной фирмы, приходится ДЕВЯТНАДЦАТЬ, когда жалобы нигде не регистрируются и о них ничего не сообщается. Фактически по результатам опроса было выявлено несколько фирм, на работу которых имелось более 2000 жалоб, но их руководству было доложено только об одной из них.

Руководители высшего звена не подозревают, во-первых, что они ЛИШИЛИСЬ Покупателя и, во-вторых, ПОЧЕМУ они его лишились. Почему же Покупатели не обращаются со своими претензиями к руководству? По нескольким причинам:

-- все равно ничего не изменится;

-- овчинка выделки не стоит:

-- не хочется тратить ни время, ни деньги:

-- им все равно до этого дела нет;

-- а как мне до них достучаться?

Ниже мы поговорим о том, почему очень важно дать возможность НЕДОВОЛЬНЫМ покупателям высказать свои претензии.

1. Выслушав жалобы Покупателей И удовлетворив их, вы вдвое улучшите их отношение к вашей фирме. А это, в свою очередь, означает, что всякий раз, когда вы превращаете недовольного покупателя в довольного, ваш доход увеличивается на половину "стоимости" среднего покупателя.

2. Покупатели, НЕ обращающиеся с жалобами по одной из вышеприведенных причин, просто идут в другой магазин или фирму, тем самым настраиваясь резко отрицательно по отношению к вашему бизнесу.

3. Те же покупатели, чьи проблемы были быстро разрешены, становятся самыми большими вашими Приверженцами.

Данные различных исследований свидетельствуют, что "среди покупателей, чьи претензии не были своевременно удовлетворены, отношение к данной фирме ухудшается на 25%.

Любую возникшую проблему нужно решать на месте. Если же сразу разрешить ее не удастся, то это нужно сделать как можно скорее, причем заранее сказать покупателю, когда вы сообщите ему о принятом решении.

Как же некоторые фирмы превращают Потенциальных покупателей сначала в Посетителей, а затем и в Покупателей? В газетах была выдвинута новая идея, как удержать рекламодателей, так как многие из них стали предпочитать другие, более адресные виды рекламы типа доставки рекламных листовок своим Потенциальным покупателям непосредственно на дом. Некоторые супермаркеты стали выделять большую часть своих предназначенных для рекламы денег (иногда даже все) другим средствам массовой информации. Как же газетам удержать своих рекламодателей?

Единственным образом: применив новое программное обеспечение, заранее отбирающее адресата данной рекламы.

Раньше в редакциях газет были адреса и имена своих подписчиков -- даже тех, кто их читал, не выписывая газету на дом, однако эта информация использовалась только отделами доставки. Сегодня же, чтобы выдержать конкуренцию, газеты вынуждены "предлагать своим рекламодателям целевые и эффективные программы маркетинга", как утверждает Ник Каннистраро, первый вице-президент и руководитель отдела маркетинга Американской ассоциации издателей газет. Он же приводит пример, когда один магазин детской одежды желает с помощью газеты разослать каталог своих товаров. В прошлом они рассылали бы его по ВСЕМ домам в данном районе. Теперь же с помощью нового программного обеспечения эта реклама поступает только в те семьи, где, скажем, есть дети от 6 до 12 лет. "Если же этот магазин пожелает послать свою рекламу только в те семьи, что проживают в радиусе двух миль от него, то можно выполнить и такой рассыл", -- говорит Вил Миллер, президент и один из учредителей Альтернативной службы доставки почты, где и была разработана данная программа.

Газеты, которых упрекали за то, что они плохо заботятся о своих рекламодателях, так как в этом городке они были своего рода монополистами, вдруг заметили, что у них появился новый неожиданный конкурент. Может, именно благодаря этому они и поняли, что нужно прислушиваться к нуждам своих клиентов, заботиться о них, демонстрировать свою заинтересованность в Покупателе.

Такое новое отношение намного отличается от того, когда вам не гарантировали, ГДЕ ИМЕННО будет помещена ваша реклама (это зависело от верстальщика, как ему удастся сверстать газету "в целом"). Но правила игры теперь изменились. Сегодня газеты борются за удержание рекламодателя, стараются не дать ему опуститься на ступеньку вниз по нашей шкале.

Перевод из категории Посетителя в категорию Покупателя не обязательно должен осуществляться лишь при наличии техники XXI в. Основные простые идеи этого работают и сегодня.

Айра Хейес, одна из победительниц конкурса коммерческих агентов, рассказывала, что всегда носила с собой пачку бланков благодарственных писем и конвертов с марками. Как только ею заключалась какая-то сделка, она сразу же заполняла такой бланк, где благодарила клиента за покупку, и в тот же день его отсылала.

Если бы к Айре прислушалась хотя бы часть тех торговцев, что каждый год продает нам всякую всячину...

Однажды за ужином мы спросили у членов нашей семьи, не могли бы они вспомнить хотя бы одного коммерческого агента, который за эти более чем сорок лет позвонил бы нам -- хотя бы просто поинтересовался, живы ли мы еще. Агента, который вспоминал о нас чаще двух раз в год -- весной и осенью, когда обычно они появляются, чтобы предложить поставку очередной партии своего товара. Который не поленился бы снять трубку или написать пару благодарственных строк после заключения сделки (как это делает Айра). Который бы позвонил и спросил, хорошо ли продается его товар, а если нет, то не стоит ли перебросить его в другой магазин? Который бы предложил нам в конце сезона товар со скидкой, пусть сам он и получит при этом лишь половину причитающихся ему комиссионных?

После наступившего долгого молчания не было названо ни одного имени! Что за неуважение к профессии коммерческого агента!

Если бы лишь ОДИН торговый агент позвонил и выполнил хотя бы одно из вышеназванных действий, то объем его продаж в следующие годы увеличился бы как минимум на 25% только из-за того, что мы почувствовали бы его заботу.

## Как не надо относиться к покупателю

Лет пять назад нам пришлось как-то зайти в фотоателье, где мы тратили почти тысячу долларов в год, чтобы проявить пленки и напечатать фотографии.

По почте мы получили предложение от фирмы Кодак послать им негативы до конца месяца, тогда один отпечаток с каждого кадра будет причитаться нам бесплатно. Поскольку это фотоателье являлось дилером фирмы, то мы принесли им негативы в расчете на дополнительную бесплатную фотографию.

-- Вы опоздали на один день, -- проговорила женщина за стойкой.

Мы взглянули на полученную бумагу и поняли, что она права.

-- Но нас не было в городе, мы не знали, что опоздали.

-- Что ж делать...

Мы попросили пригласить владельца фотоателье, и когда он появился, объяснили ему суть дела.

-- Но вы же опоздали на день!

Мы попытались убедить его, что для фирмы "Кодак" это не имеет никакого значения, но наши аргументы действия не возымели.

-- Извините, -- проговорил он, -- ничем не могу помочь. Я вынужден сказать вам "нет".

Так же поступили и мы. "Нет" нашим будущим деловым отношениям с этим фотоателье.

Так, отказав в одной маленькой бесплатной фотографии, они потеряли 50000 долларов оборота в следующие 5 лет.

Не удивительно поэтому, что теперь на этом ателье висит объявление: "Помещение сдается в аренду".

В японском языке есть специальное слово "кайсен", что в примерном переводе значит "стремление к постоянному улучшению", Это подразумевает, что удовлетворять нужды покупателя необходимо сразу же, по первому его желанию.

В большинстве американских фирм на привлечение нового покупателя затрачивают в пять раз больше усилий, чем тратится на уже имеющегося клиента.

Разве это не глупо, если учесть, что уже имеющиеся клиенты в пять раз "ценнее" новых?

В своей книге "Мифы о маркетинге" Кленси и Шульман называют это явление "Парадоксом последнего желания" -- когда фирмы тратят уйму средств на привлечение новых покупателей и не удерживают уже имеющихся. Почему так происходит?

Потому что из каждых пяти клиентов, у которых возникли проблемы в отношениях с вами, вы теряете одного.

Весь ваш будущий успех, стремление расширить дело связаны с уже имеющимися Покупателями!

Что же нужно сделать, чтобы продвинуть их еще выше по нашей шкале?

Есть один хороший, проверенный способ, причем пригодный на все случаи жизни (или почти на все). Это создание в рамках вашего бизнеса так называемых "групп содействия".

В своей ежедневной рутине вы ограничены при принятии решений как возможностями своего предприятия, так и своими сомнениями по поводу того, что сработает лучше всего,

Возможность расширить свой кругозор, планы и направления деятельности связаны с простым обращением за советом к тому, кто лучше знает, что хорошо, а что плохо в вашем бизнесе, а именно -- к вашим Покупателям. Прислушиваясь к их мнению, вы сможете продвинуть покупателей на следующую ступеньку и превратить их в постоянных Клиентов.

"Группа содействия" в работе -- это не что иное, как представители различных категорий покупателей, которых приглашают для обсуждения проблем вашего бизнеса. Их можно назвать "теневым кабинетом".

"Теневой кабинет" работает так: мысленно вы представляете себе группу наиболее уважаемых в деловом мире людей. Столкнувшись с какими-либо проблемами в своем бизнесе, вы собираете свой "теневой кабинет" и спрашиваете у них, что бы ОНИ сделали на вашем месте. Вы ЗНАЕТЕ, что бы они сделали, уже потому, что вы САМИ их отбирали, знаете, что им нравится, а что нет. Вы просто сидите и слушаете, что они вам подсказывают,

В одной из первых книг я писал, что когда мне приходилось сталкиваться с какой-либо крупной проблемой в области рекламы, я просто задавал себе вопрос, как все-таки можно ее решить. Так или иначе, решение находилось.

Однажды владелец радиостудии предложил нам установить в витрине огромного кролика, с которым могли бы фотографироваться дети, приходившие в наш магазин. Из кролика в этот момент велась бы радиопередача. Идея казалась заманчивой, но когда я спросил себя: "А пошел бы на это Сакс с Пятой авеню?", то позвонил этому радиодейтелю и вежливо отказался.

Видите, как легко решать, когда решения за вас принимает кто-то другой?!

То же самое можно сказать и по поводу упомянутых "групп содействия". Они не принимали решение за вас -- они позволяли вам увидеть проблему в другом свете, так, как вы могли бы ее не увидеть,

Что такое "группа содействия"? Одно из определений было дано в журнале "Forbs". "Шесть человек, которые едят пиццу, -- это компания. Шесть человек, рассуждающих, как надо есть пиццу, -- это "группа содействия"".

По сути это определение совершенно правильное. Итак, как же собрать этих людей за один стол, чтобы обсудить с ними проблемы вашего бизнеса?

Начинать надо с ваших покупателей. Вот пример программы из 10 этапов.

1. Пригласите покупателей и расскажите им, как работают подобные группы, что входит в их задачу. Пригласите их через отраслевой журнал или вестник, или вложив в пакет с покупкой приглашение, или, как сделали в одном крупном Вашингтонском супермаркете, через огромное, на всю страницу объявление в газете.

2. Получите основную информацию. Имена, фамилии, адреса, телефоны, возраст,

3. Ограничьте количество членов. Их должно быть от 10 до 15. Проверьте, чтобы среди них были представлены все возрастные, расовые, религиозные и т.п. категории ваших покупателей.

4. Сообщите им заранее повестку дня. Повестка дня не должна ограничивать темы выступлений, а быть своего рода отправной точкой.

5. Начните с того, кто они, где работают, как давно являются вашими покупателями.

6. Пригласите специального ведущего. Не стоит вести такие собрания самому, чтобы избежать эмоций. В любом из местных учебных заведений вам смогут рекомендовать преподавателя по вопросам бизнеса.

7. Пусть на этих встречах присутствует несколько ваших сотрудников -- немного, по несколько человек каждый раз. Их задачей будет не извиняться и не оправдываться, почему не сделано то-то, а -- просто слушать.

8. Не затягивайте подобные встречи надолго. Два часа -- оптимальное время, потом люди устают и начинают повторяться.

9. Записывайте все высказывания на пленку, иначе вам придется потом мучительно вспоминать: "а что они говорили о?.." и расспрашивать сотрудников: "кто помнит, что мы решили относительно..."

10. Вручите присутствующим покупателям небольшие подарки. Не деньги, а подарочные сертификаты, купоны долларов на 10-20, в качестве благодарности за участие. Вот и все, группа собрана. Прекрасно! Запомните все нижеприведенное "надо" или "не надо".

Надо

Дать каждому присутствующему возможность высказаться. Ведущий будет активизировать "молчунов" вопросами типа "А вы что думаете по этому поводу, Джек?" или "А вы согласны с Маргарет?" Они приглашены, чтобы говорить. Надо, чтобы каждый присутствующий принял участие в обсуждении.

Собираться раз в квартал. Если чаще, то встречи начнут казаться скучными, если реже -- никому не нужными.

Побуждать своих сотрудников присутствовать на этих встречах. Разделите их на группы -- руководители отделов, клерки, кассиры. Основные моменты нужно доводить до сведения тех, кто не присутствовал на каком-то обсуждении (помните, что главной причиной, по которой люди хотят с вами работать, это желание ощущать сопричастность, чувство, что он тоже в курсе всего происходящего).

Не надо

Превращать обсуждение в научный семинар. Помните: это всего лишь "срез" ваших покупателей, говорящих вам, что им нравится в вашем бизнесе, а что -- нет. В одном из наиболее популярных в Америке супермаркетов такие встречи начинались со слов: "Не говорите, почему вам нравится наш магазин, лучше скажите, что вам в нем НЕ нравится".

Вмешиваться в обсуждение. Не прерывайте людей своими вопросами. Слушайте, что они скажут сами.

Приглашать одних и тех же людей не больше, чем 4 раза. В противном случае их высказывания утратят свежесть, новизну и объективный взгляд на происходящее. Заранее сообщите отобранным вами людям, что от них требуется участие всего лишь в трех-четырех таких мероприятиях, а также даты их проведения, чтобы они смогли выбрать те дни, которые их больше устраивают.

## **Правила, как удержать своих покупателей**

Если поставлена цель удержать покупателей, то существуют ли какие-то правила и приемы для ее достижения? Ответ -- да, существуют. Таких правил пять, а именно:

1. Принимайте на работу только таких людей, которые действительно вам нужны. Сингапурская авиакомпания принимает лишь 2% претендентов на звание "Сингапур герл". Они тщательно проверяют всех своих сотрудников на предмет их отношения к клиентам. Причина этого видна из результатов одного из недавних обследований, в ходе которого были опрошены представители 700 крупных фирм. На вопрос "Заботятся ли ваши коммерческие агенты об интересах вашей фирмы?" 92% ответили отрицательно.

"Америкой Экспресс" выдает премии до 1000 долларов своим наиболее отличившимся работникам. Пример: когда у нашего клиента на Кубе украли дорожные чеки на 989 долларов, и он оказался в трудном положении, Барбара Уивер, невзирая на все сложности с Государственным Департаментом США, доставила ему туда деньги, возместив всю украденную сумму.

2. Слушайте! Одним из главных правил в бизнесе должно стать умение прислушиваться к покупателям. Корпорация "Дженерал Электрик" пыталась докопаться до причин снижения объема продаж. Они опросили своих покупателей, почему те прекратили покупать их изделия. Чаще других был ответ: "Ваши торговые представители слишком много говорят!" Маркетологи, работающие напрямую с потенциальным клиентом, "слушают", одновременно ИЗУЧАЯ собеседника. При продаже правилом N 1 всегда было "обнаружить, что покупатель хочет купить, и предложить ему это". В рекламе с прямой обратной связью можно достичь того же результата, слушая, изучая и оценивая результат.

3. Как можно раньше и больше инвестируйте средств в развитие служб работы с покупателями. "Америкой Экспресс" планирует потратить на эти цели 300 миллионов долларов. Чтобы понять, как покупатели оценивают работу с ними представителей фирмы, ежегодно проводятся опросы более 20 000 клиентов. ВАЖНО следующее: большинство людей не любят и не хотят жаловаться. Если у них есть претензии и вы незамедлительно решаете их проблему, то не только удерживаете своего Покупателя, но и увеличиваете объем ваших деловых отношений и тем самым -- оборот своей фирмы. А САМОЕ ВАЖНОЕ, они становятся для вас лучшей рекламой! Они расскажут о случившемся своим соседям, знакомым, друзьям и убедят их, что с вами можно иметь дело.

4. Отслеживайте действия конкурентов. Кричать на каждом углу о конкуренции бессмысленно, Нужно ее отслеживать. Да, следить за своими конкурентами. Но ваша цель -- сделать так, чтобы конкурент был вынужден следить за ВАМИ. Что же предпринять нового, необычного, чтобы расширить вашу базу данных? Просто продемонстрировать своим покупателям, что вы их цените и заботитесь о них. Дайте им повод покупать именно у ВАС, а не у конкурента.

Одним из первых рекламных объявлений подобного рода была заметка фирмы "Крайслер" под заголовком "Сравните все три!", появившаяся еще в 1932 г. (имелись в виду концерн "Крайслер" и два его главных конкурента). Смысл ее заключался в следующем: если вы сравните, то обязательно купите нашу машину. Это намного действеннее, чем если бы решение за вас принимала фирма. Решение, которое принимает сам потребитель, намного прочнее. Недавно по этому пути пошла одна норвежская компьютерная фирма, которая дала рекламу ЭВМ "Микрон", поместив информацию о ней между рекламой продукции фирм IBM и Norsk Data, своими основными конкурентами. К этой рекламе были приложены ТРИ купона на получение дополнительной информации: на одном -- адрес их фирмы, на втором -- Norsk Data, а на третьем -- IBM. Смысл: сравните все три компьютера, и вы выберете наш!

5. Пусть покупатели сами оценят качество ваших услуг. В ведущих отелях мира есть буклет "Оцените качество наших услуг". Владельцы гостиниц за каждую заполненную анкету дают вам небольшие поощрительные призы. Благодаря им руководство отелей узнает, чего хочет их Покупатель (формируя при этом базу данных с фамилиями своих клиентов).

Отель "Embassy Suits" ежедневно проводит опрос 350 своих постояльцев. По словам его директора Гарвея Фельдмана, "это, пожалуй, наиболее тщательный опрос в гостиничной индустрии".

Американская биржа "Fidelity Investor Centers" опрашивает 3000 клиентов, осуществивших у них биржевые сделки, на предмет оценки качества работы биржи и получения соответствующих предложений.

Концерн "Кадиллак" собирает свои "группы содействия", состоящие из владельцев автомашин этой марки, и проверяет обращения по поводу ремонта и жалобы на качество автомобиля. Результат: в покупательском рейтинге ремонтных служб техцентры "Кадиллак" переместились с 14-го на 7-е место.

Учитывая все возрастающую конкуренцию, сегодняшний предприниматель должен искать все более разнообразные идеи не только для удержания своих Покупателей, но и для того, чтобы они рассказывали о вашей фирме другим. Все это подразумевает заботу о Покупателе как о существующем, так и о будущем.

# Четыре пути к успеху

В этом разделе мы рассмотрим некоторые приемы, которые позволят вам увеличить оборот фирмы, на них вы потеряете ежедневно около пятнадцати минут. С помощью таких приемов вы сможете увеличивать оборот на десять и более процентов в год. Мы получили уже сотни писем с подтверждениями того, что наши приемы действительно работают. Их суть настолько проста, что вы удивитесь, как это раньше никто ничего о них не рассказывал.

Главный принцип -- это установление четырех деловых контактов каждый день. Для этого у вас есть четыре возможности: по телефону, по почте, лично или с помощью визитной карточки.

Эти четыре деловых контакта могут быть одного вида, или, например, два -- по телефону, а два -- лично, а могут быть все четыре разные. Использовать можно любое их сочетание, лишь бы оно вас устраивало. На все это потребуется около пятнадцати минут ежедневно. Стоит однажды начать, и вы привыкните этим заниматься каждый день автоматически. Некоторую сложность в первые дни может представлять лишь сама выработка этого навыка, но зато потом привычка эта станет такой же обыденной, как вскрытие почты по утрам или ответы на звонки.

Мы уже описывали эти приемы на семинарах перед тысячами предпринимателей, и кое-кто из них сразу же начинал их опробовать непосредственно во время кофейных пауз или обеденного перерыва.

Ваши усилия будут скоро вознаграждены. Эти приемы не относятся к тем, о которых говорят: "Делайте так полгода, и тогда вы почувствуете разницу!" Мы утверждаем: "Делайте так неделю, и разница будет налицо!" Вы поразитесь, как быстро ваши Посетители будут становиться Покупателями, а Покупатели -- Клиентами, благодаря четырем путям к успеху,

Работают эти приемы следующим образом. Давайте представим себе коробочку, разделенную на четыре отделения, и назовем верхний левый угол:

## Четыре телефонных звонка

Вы располагаете телефонами ваших лучших покупателей (если нет, сегодня же их раздобудьте), Кроме телефонов, вам понадобится некоторая дополнительная информация: что они купили у вас в последнее время, что они любят, о чем вы в последний раз с ними говорили,

Теперь, когда будете им звонить, у вас перед глазами будет некоторая исходная информация для разговора.

Интересно вот что: примерно на один из трех подобных звонков вы получите ответ: "Какое совпадение! Я как раз собирался вам сегодня звонить!"

Первый звонок может носить характер просто благодарности, сообщения о получении чего-то особенного для данного заказчика или просто дружеского звонка ("сегодня я вспоминал о вас..."). Впервые так позвонил один наш коллега по маркетингу из Чикаго, и мы приготовились к тому, что он нас попросит о чем-нибудь -- достать какую-либо книгу, свести его с кем-то, порекомендовать кому-либо... Наконец, после обычного обмена любезностями, мы спросили: "Вы что-то от нас хотели сегодня?" Ответ был: "Нет, я просто вспомнил о вас и мне захотелось услышать ваш голос",

Несколько дней его звонок не выходил у нас из головы, мы рассказывали о нем своим друзьям. Такие звонки, вам или вашему покупателю, просто... приподнимают настроение.

Говорите не слишком долго.

Будьте дружески расположены, но не отнимайте у людей понапрасну время.

Будьте искренним, но не слащавым.

Покажите свою заинтересованность, но не будьте навязчивым.

Будьте достаточно осведомленным, но не слишком.

Будьте носителем хороших известий.

А теперь несколько советов, как вести себя во время разговора:

-- Сразу же представьтесь. Не думайте, что вас узнают по голосу.

-- Называйте собеседника во время разговора по имени. Ведите разговор в дружеском тоне, как гость в доме, а не какой-нибудь коммивояжер, настойчиво звонящий к вам в дверь.

-- В конце не забудьте сказать вежливое "До свидания!"

Главное, в разговоре по телефону быть вежливым и доброжелательным. Мы гордимся тем, как отвечают на телефонные звонки наши сотрудники -- радостно и приветливо. Сразу возникает ощущение, что вашему звонку здесь рады. В г. Александрия (штат Луизиана) сотрудники магазина мужской верхней одежды "Carlan" отвечают: "Мы имеем честь быть сотрудниками фирмы "Каплан"". Помните: это первый контакт с Покупателем. Проявляет ли отвечающий на телефонные звонки сотрудник интерес к звонящему, может ли ему помочь?

Он не видит своего собеседника, но от него на 20% зависит успех будущей сделки. Почему? Если собеседнику не понравился ваш тон, то его ожидания от разговора с вами падают на 20%, и на те же 20% уменьшается вероятность заключения сделки с вами.

Пример: Как-то я позвонил менеджеру по рекламе одной крупной корпорации, чтобы обсудить статью, готовящуюся к печати, где я хотел сослаться на него, как на эксперта. Это было бы и для него хорошей рекламой. Меня переключили на его автоответчик, я услышал: "В данный момент записано слишком много сообщений. Больше сообщений не принимается. Спасибо". Больше я ему не звонил и не стал ссылаться на него в своих статьях. "Больше сообщений не принимается"?

Что-то здесь неправильно...

Еще один пример: Это было в Далласе, вечером накануне семинара. Я позвонил в бюро обслуживания гостиницы с просьбой разбудить меня утром пораньше. Наш разговор протекал следующим образом:

Я:

-- Добрый вечер, говорит Рафл из номера 604. Могу я попросить, чтобы меня разбудили завтра в 6.30 утра?

Оператор (после паузы):

-- Простите, но на 6.30 все звонки уже разобраны. Не устроит ли вас 6.45?

-- Да, -- быстро ответил я, так как мне не хотелось терять и эту возможность.

Звонки на 6.30 уже все разобраны?

Что-то здесь неправильно...

Когда будете звонить, при ответе собеседника улыбнитесь -- естественной, широкой улыбкой. Она сразу почувствуется в вашем голосе.

## Четыре письма

Это означает: пишите каждый день покупателям четыре письма.

Ничего сложного! Но едва ли кто это делает!

На любом семинаре по маркетингу рассказывают о фирмах, которые поддерживают связь с покупателями после совершения ими покупки, таких как "The Gap", "Nordstom". Даже в "Radio Shack" существуют очень жесткие правила: каждый продавец ОБЯЗАН записать ваше имя и адрес, независимо от того, купили вы что-нибудь или нет. Но суть заключается отнюдь не в фиксировании имени и адреса покупателя, а в написании ему письма. Оно может быть написано по-разному:

-- Спасибо за покупку! Мы получили письмо от торговца автомобилями, который поблагодарил нас за то, что мы взяли у него в аренду машину. Он приложил свою визитную карточку, чтобы мы позвонили ему, если у нас возникнет какая-нибудь проблема. Ничего необычного? Отнюдь! За всю нашу жизнь мы покупали или брали в аренду 23 машины, но это первый и единственный случай, когда мы получили весточку от продавца нам ее человека.

Когда вы в последний раз получали благодарственное письмо от фирмы или коммерческого агента, продавших вам что-нибудь? Ваши покупки иногда зашкаливали за тысячи долларов, но если вы типичный покупатель, то "спасибо" от продавца получали наверняка меньше десятка раз,

Если вы пишете такое письмо от руки, то оно оказывает еще более сильное воздействие.

Спасибо, что вы стали нашим покупателем! Такое письмо еще эффективнее. Оно неожиданно, неспровоцировано -- это письмо от вас к Покупателю, благодарящее человека за то, что он просто Покупатель! Подходящий повод для такого письма -- День Благодарения\*. Нечто вроде: "В канун Дня Благодарения кажется вполне естественным воздать Благодарение за то многое, что происходит с нами в течение года, и Вы окажетесь одним из первых, кого хочется поблагодарить. Вы очень давно являетесь нашим Покупателем, и всякий раз, когда Вы к нам заходите, мы говорим вам "Спасибо!" Однако мне хотелось бы воспользоваться этой возможностью и поблагодарить Вас еще раз".

Можно изложить эту мысль более естественным языком, с большим, акцентом на "Вы". Чтобы это письмо было искренним, вы должны быть убеждены в том, о чем пишете. Только в этом случае получатель будет приятно удивлен, взволнован, ему даже верить не будет, что такое вообще возможно. Он будет показывать ваше письмо своим друзьям и родственникам: "Вы не поверите, какое письмо я сегодня получил..."

Письмо-поздравление. Это поздравление с чем-то приятным для вашего Покупателя или члена его семьи: с тем, что дочка стала солисткой хора, с удачным выступлением его сына в футбольной команде, с окончанием школы дочкой или сыном, с тем, что ваш покупатель был избран церковным старостой, и т.п.

И в этом случае ключом к сердцу покупателя является искренность. Вы должны прочувствовать то, о чем будете писать. В противном случае слова будут звучать искусственно, а само письмо выглядеть неестественно.



Письмо-уведомление. Таким письмом вы приглашаете своего Покупателя посетить вашу фирму в связи с поступлением нового товара, который, возможно, приглянется вашему покупателю.

Одна из покупательниц магазина мужской верхней одежды получила письмо от директора о том, что на днях в магазин поступила партия одежды для осеннезимнего сезона, которая подошла бы трем ее сыновьям. Это письмо наша покупательница заключила в рамку и повесила на стену в гостиной. Когда ее спрашивали, что это, она отвечала: "Это первое письмо за всю мою жизнь от тех учреждений, где я тратила деньги". (Она-таки пришла по этому приглашению и сделала покупки более чем на тысячу долларов. И все это... благодаря одному письму!)

Когда дела в нашем магазине начинали идти хуже, мы обычно предлагали персоналу начинать действовать по этим "четырем правилам". Это несложно и недорого. Продавцов мы обеспечивали фирменными конвертами и бланками для писем. Когда у них было не очень много работы и рядом не было клиентов, они использовали это время для написания посланий своим покупателям о новых товарах, которые, по их мнению, могли заинтересовать покупателей,

Мы даже уполномочивали своих продавцов предлагать таким "особым" покупателям товары по более низкой цене. После этого продавцы лишь сообщали руководству, какие именно товары и по какой цене они предлагали, чтобы те были в курсе.

-- Письмо-приглашение. Надежный способ увеличить оборот. Делается это так.

Вы собираетесь посетить ярмарку. По прибытии на место вы фотографируетесь на фоне выставочного зала, заходите в местное фотоателье и просите напечатать с негатива 100 фотографий (200 или 300 -- смотря, сколько времени вы выделите себе на написание писем). С собой на ярмарку вы берете 100 (200 или 300 -- см. выше) адресов своих лучших покупателей. На обороте фотографии вы пишете, где находитесь, что специально туда отправились, чтобы отобрать для покупателей некоторые изделия, которые могут их заинтересовать.

После вашего возвращения домой телефон начнет разрываться от звонков -- вас будут постоянно спрашивать, когда можно прийти посмотреть то, о чем вы писали.

Впервые мы проделали это в Хельсинки, когда были на "Vateva", ежегодной ярмарке новых моделей одежды. Мы сфотографировались среди снежных сугробов на фоне выставочного зала, поставили дату и название ярмарки. С фотографии мы сделали 3 0 0 копий и использовали их как почтовые карточки. Трестам нашим покупателям сообщили, что специально для них мы закупили 300 джемперов. После возвращения в течение нескольких месяцев нам постоянно напоминали: не забудьте позвонить, когда придет мой джемпер...

Когда джемпера действительно прибыли, мы звонили клиентам и говорили: "Ваш джемпер прибыл, но в этой партии столько красивых вещей, что мы отобрали несколько, которые, на наш взгляд, больше всего вам подходят".

Люди приходили и покупали. Ведь мы специально ради них летали в Финляндию!

Наши затраты составили около 100 долларов -- на печать фотографий и почтовые расходы.

Так мы делали в течение нескольких лет. Эта несложная почтовая операция принесла дополнительно 20-30 тысяч долларов.

Мы рассказали как-то об этом на семинаре дилеров художественных салонов, проходившем в г. Финике во время ярмарки "Greenwich Workshop", организованной художественными мастерскими "Гринвич". Один из дилеров тут же отправился в гостиничный сувенирный киоск, купил 50 открыток с видами Финикса и написал своим клиентам: "Сегодня я здесь встретился с вашим любимым художником и посмотрел его последние работы. Одну из них я купил специально для вас... Искренне ваш..."

По словам Мелинды Меррилл из Энниса, штат Монтана, ее оборот после того, как она начала применять "Четыре правила успеха", увеличился на 1000 долларов в неделю.

Еще одна слушательница того семинара -- Минда Аронофф из Плейсервилля, штат Калифорния, рассказала, что покупатели приходили к ней в течение восьми месяцев после того, как она отослала им открытки.

А если бы вы были начальником кредитного отдела банка и только что предоставили клиенту кредит? "Пишу короткую записку, чтобы поблагодарить вас за то, что обратились за кредитом именно к нам. Мы рады, что можем помочь вам в достижении целей и расширении бизнеса (осуществлении поездки, продолжении образования и т.п.)".

Когда вы слышали, что кто-нибудь получал письмо из банка с благодарностью за обращение к ним за кредитом или ссудой?

Подумайте: когда люди приходят домой с работы, первое, что они спрашивают у жены, как у нее дела, как дети, а затем -- что нового в почте? А ведь там действительно есть кое-что новенькое -- письмо от вас!

Таким возможностям несть числа, а начинается все с того, что завтра утром вы напишете письма своим покупателям.

# Четыре визитных карточки

Деймон Рюньон как-то рассказал нам, как он впервые устроился на работу в газету.

Было это в Денвере. Я вошел в приемную редактора и сообщил секретарше, что пришел на собеседование насчет работы. Минут через десять секретарша вернулась и сообщила: "Редактор хочет видеть вашу визитную карточку". У меня ее не было, но я залез в карман и вытащил колоду карт. Из нее я извлек туза, подал ей и сказал: "Передайте ему вот это!"

Работу он получил.

Мы называем визитные карточки "лицом человека" или "счетами в миниатюре", потому что так оно и есть! В нескольких словах они сообщают, как вас зовут, адрес и название фирмы. Визитные карточки становятся важной частью ваших Четырех правил успеха. Почему? Потому что в среднем за день вы встречаетесь с четырьмя незнакомыми людьми. Подумайте об этом. Он может оказаться соседом в автобусе или купе поезда, официантом в ресторане, коммерческим агентом, у которого вы что-то покупаете. Кто-то может представить вас за обедом незнакомому человеку.

Всем им предлагайте свою визитную карточку. Она скажет им, кто вы такой и чем занимаетесь, "Если вам когда-нибудь я понадобится, пожалуйста, звоните..."

Даете ли вы свои визитные карточки тем, с кем каждый день встречаетесь? У газетного киоска, в булочной, в магазинах?

-- Подождите-ка, -- скажет скептик, -- все эти люди и так знают, кто я такой и чем занимаюсь!

Увы, большинство об этом и понятия не имеет. Да, они знают, как вас зовут, узнают вас в лицо. Возможно, им известно, где вы работаете. Но они не знают, КЕМ. Об этом им скажет ваша визитная карточка.

Большинство людей делают себе визитки, когда переходят на новую работу. Вопрос: Сколько к концу года останется из 500 визиток? Ответ: 400 или около того. Ответ неверный. Раздавая в день не менее четырех карточек, в год вам понадобится их около тысячи. Может, когда-нибудь, где-нибудь, каким-нибудь образом кто-нибудь из получивших вашу визитку обратится к вам за товаром или услугой.

Вот пять основных правил, как сделать, чтобы ваши визитные карточки работали на вас.

1. Сделайте их запоминающимися. Предусмотрите какую-нибудь изюминку. Можете наклеить свою фотографию, в общем, придумайте что-нибудь. Однажды нашему коммерческому агенту, которого звали Боб Грингласс\*, мы сделали визитные карточки и вложили их в коробочку, которая выглядела наподобие оправы. Кроме того, мы попросили Боба на каждой деловой встрече надевать очки в зеленой оправе. Люди могли не запомнить его имени, но сразу его вспоминали, когда кто-то говорил: "А, это тот, в зеленых очках!"

Узнать, запоминается ли ваша визитная карточка, можно по тому, спрашивает ли получающий ее человек: Могу я себе ее оставить". (Иногда на это мы отвечали: "Нет, я сделал всего одну, -- Затем мы говорили, что пошутили: -- Конечно, возьмите! Можете передать кому-либо еще. Не хотите ли еще парочку?")

2. Свяжите свою визитную карточку с вашим бизнесом. Когда Роберт Барчмор работал в Первом национальном банке г. Уиннетка, штат Иллинойс, он обычно разбрасывал свои визитки в ресторанах и на встречах. По его словам, "Люди буквально сломя голову бросались их поднимать". Все дело было в том, что изготовлены они были, как сложенная пополам 5-долларовая купюра. Когда люди брали их в руки и раскрывали, то внутри стояло его имя и название банка. Вот это да!

Хартман Лезер, фирма которого производила высококачественные изделия из кожи, печатал свои визитки... да, на коже!

Наш местный коммивояжер, продающий изделия из стекла, делает свои визитки на прозрачной пластмассе.

Торговец бумажными пакетами свои карточки делает в форме пакетика с ручками, Американская фирма "Sign and Indicator", занимающаяся установкой табло с указанием времени и температуры, на визитных карточках своих сотрудников помещает указатель температуры. Стоит только к ним прикоснуться, температура изменяется на текущее время.

Аллан Кац из Мемфиса занимается ориентированным на клиента маркетингом. Его визитные карточки выглядят как миниатюрное деловое письмо.

3. Что находится на обороте вашей визитки? Понаблюдайте, что будет, когда вы в следующий раз вручите свою визитку. Человек прочтет, что на ней стоит, потом перевернет ее и на обороте-то ничего и нет! Обязательно поместите там какую-нибудь информацию -- домашний телефон, какое-то заманчивое предложение, да что угодно!

Блейн Гринфельд, преподающий основы маркетинга в колледже округа Бакс, основную информацию дает на лицевой стороне визитной карточки с припиской: "см. на обороте". Там он трижды приводит свой номер телефона, жирным шрифтом. Между ними приведены телефоны президента Клинтона, Бориса Ельцина и королевы Елизаветы.

Одна из самых любимых нами визиток у нашего друга, консультанта и писателя Джеффа Случки. Джефф прислал нам свою новую визитную карточку, где на обороте ничего не было. Мы отослали ее обратно с вопросом, почему он проигнорировал обратную сторону своего делового документа? Три недели от него не было никаких известий, пока мы не получили его новую карточку. На лицевой стороне все осталось по-прежнему, но на обороте теперь стояло: "Эта площадь сдается в аренду".

Японцы на обороте своих визиток указывают, как добраться в Токио до их фирмы, так как обозначения улиц там найти практически невозможно.

Еще нам нравится визитная карточка, которую мы получили в одном магазине одежды. Она была очень миниатюрной, на лицевой стороне была вся необходимая информация, а на обороте стояло: "Размер этой карточки вынужденно соответствует объему вашей последней покупки в нашем магазине".

4. Сделайте визитную карточку необычной. Комик Хенни Янгсмен, когда его просили оставить визитную карточку, давал карточку обычного размера, где на лицевой стороне стояло только два слова "Моя визитка". В конце концов, вы ведь сами просили; "Оставьте, пожалуйста, вашу визитку", Подобных примеров можно приводить сколько угодно.

5. Делайте их побольше. Когда мы проводили семинары для работников банков, обычно спрашивали присутствующих, у кого в организациях печатают визитки для контролеров и кассиров. Лишь очень немногие поднимали руки.

-- Вы печатаете их только для среднего и старшего руководящего звена, -- обычно говорили мы, -- а те потом раздают их своим коллегам из других банков. А почему бы не делать их для тех, кто является фактическим вашим представителем, для тех, кто на самом деле обслуживает клиентов -- контролеров и кассиров? Они ведь могут раздавать их как на работе, так и вне ее со словами: "Когда вам в следующий раз понадобятся деньги, приходите к нам!"

Когда мы читали этот материал на наших семинарах во многих городах США по линии "Америкэн Экспресс", на которые собирались бизнесмены самых разных профилей, то обычно перед последней кофейной паузой мы говорили: "Итак, программа нашего семинара почти исчерпана, и я позволю задать вам один вопрос: сколько визиток вы сегодня раздали? Ведь в этом зале полно ваших потенциальных покупателей". Затем я подходил к уже конкретным людям и спрашивал: "У вас книжный магазин. Каждый из присутствующих здесь покупает книги. Сколько визиток вы раздали?" "У вас магазин детской одежды. У многих участников нашего семинара есть дети или внуки. Сколько визиток раздали вы?" "Вы -- владелец ресторана. Сколько участникам нашего семинара вы раздали карточки с указанием названия вашего ресторана? На обороте можно было бы приписать, что по случаю вашей встречи, если они посетят ваш ресторан в течение месяца, то десерт и кофе будут за ваш счет". Почему бы и нет?

Во время кофейной паузы можно было наблюдать большую активность по раздаче визиток, поиску дополнительных и слышать множество вздохов и сожалений, что участники не догадались захватить с собой побольше визитных карточек.

Пример: Биржевой маклер каждый день ездит на Манхеттен. При подъезде к платному мосту он обгоняет шикарный лимузин и занимает место в очереди к турникету как раз перед ним,

Контролеру он подает однодолларовую банкноту и говорит, что это за две машины -- его и ту, что стоит непосредственно за ним. Контролер принимает это к сведению.

Когда владелец шикарного лимузина хочет заплатить за въезд на мост, контролер ему сообщает, что все в порядке, за него уже уплачено.

-- Оплачено? Кем?

-- Тем парнем, что стоял перед вами.

-- А кто он такой?

-- Понятия не имею, но он оставил свою визитку.

Владелец лимузина берет его карточку, переворачивает, а на обороте от руки написано: "Если вы сочтете этот жест необычным, вам стоило бы взглянуть, как я торгую акциями и облигациями!"

## **ПОЗА -- четыре правила**

ПОЗА -- это акроним хороню известного принципа торговых агентов: Попросите О Заказе.

Владелец местного лесного склада играет в гольф с президентом крупнейшего банка. Где-то в середине игры президент банка говорит: "Знаете, Том, ведь мы играем в гольф по субботам уже лет десять? Почему же вы не держите деньги в моем банке?"

-- А почему вы ни разу меня об этом не попросили?

Это напоминает нам случай с известным журналистом и антрепренером Билли Роузом, спросившем однажды: "Вы никогда не задавали себе вопрос, как удастся стольким толстым,

маленьким и противным старикашкам жениться на хорошеньких молоденьких девушках?" Сам он ответил на этот вопрос так: "Потому что они просят выйти за них замуж!"

Большинство торговых агентов ни о чем не просят от страха получить отказ, из-за неуверенности, что делать, если им ответят "нет".

Вы должны Попросить О Заказе.

Кого? Конечно же, ваших друзей и знакомых, людей, о которых вы знаете, что им пригодится ваш товар или услуга. Помните: если ваш Друг покупает ваш товар у кого-то другого, он вам не друг!

Вы должны Попросить О Заказе.

Это старый, но до сих пор прекрасно работающий метод удачно используют страховые агенты.

Заклучив сделку, вы спрашиваете своего нового клиента, не может ли он порекомендовать вам еще когонибудь, кому можно предложить что-то похожее. Или можно ли сослаться на него, когда вы будете вести переговоры с кем-то еще? Поскольку нового клиента вы уже убедили заключить контракт и заплатить деньги, то он обычно ничего не имеет против.

Но вы должны Попросить О Заказе.

Четыре правила достижения успеха работают! Но, как и всякую новую идею, ее нужно применять на практике!

Подумайте о том, что вы получите в результате?

Если вы будете работать 2 5 0 дней в году и ежедневно при этом выполнять наши несложные правила, то за год вы сможете завязать 1000 новых контактов.

Скажется ли это на вашем обороте?

Переведет ли это ваших покупателей на очередную ступеньку нашей шкалы?

Прибавит ли это денег в вашем кошельке или сейфе?

Наверняка! Но вы должны ежедневно находить на это 15 минут. Лучше всего в определенное время -- перед началом рабочего дня, после его окончания, в обеденный перерыв. Запритесь в кабинете и повесьте табличку "Не беспокоить!"

А когда непосвященные будут ломать голову над причинами вашего процветания и спрашивать: "Какова же формула такого вашего успеха?" -- вы только улыбнетесь и скажете:

-- Вы неправильно произносите это слово -- не "formula", а "four-mula" -- четыре правила успеха!

## Беседа с Феаргалом Квинном

"Принцип бумеранга"

Феаргал Квинн -- наш хороший знакомый, ставший недавно владельцем крупнейшего супермаркета в Ирландии и членом сената Ирландской Республики. Кроме того, он является нашим верным сторонником в деле продвижения потенциальных покупателей своего супермаркета вверх по известной нам шкале -- вплоть до того, пока они не станут Приверженцами его бизнеса.

Феаргал Квинн убежден, что в любом деле необходимо использовать "принцип бумеранга": совершенно недостаточно заставить посетителей прийти к вам в первый раз. Фокус заключается именно в том, чтобы вернуть их уже в качестве Покупателей.

По словам Феаргала, "как только вы начнете все продумывать, этот принцип радикально отразится на вашем бизнесе. Это немного похоже на гольф, где тоже стоит задача отправить мячик как можно дальше от себя.

Бросая бумеранг, вы целитесь совершенно не туда, куда бы целились, бросая обычный предмет; у вас другая стратегия и иной способ оценки результатов".

Квинн рассказывает, что когда он внедрял у себя некоторые новые принципы обслуживания покупателей, ему часто приходилось воевать со своими кассирами.

-- Он добивался такого расположения прилавков с конфетами и сладостями, чтобы мамы и папы не могли противостоять своим деткам, просящим сладкое;

-- устройства во всех магазинах специальных детских площадок, где бы могли поиграть дети, пока их родители делают покупки;

-- продажи некоторых сортов чая дешевле, чем у его конкурентов, методом самообслуживания.

Вот как Квинн описывает то, что необходимо для эффективного принятия подобных решений:

иногда для принятия решения, результаты которого не поддаются точному расчету, вам потребуется большое мужество. Именно здесь проявляются ваши задатки лидера;

руководитель верхнего эшелона управления должен иногда быть готов к тому, чтобы принять решение инстинктивно, "шестым чувством";

иногда роль лидера заключается и в том, чтобы сказать: "Да, цифрами доказать это невозможно. Но я готов ждать, инстинкт подсказывает, что в будущем мы все от этого только выиграем";

это именно то, что в бизнесе называется риском. И если вы хотите остаться в бизнесе, то лучше всего, чтобы инстинкт вас не подводил;

важной составляющей успешного управления поведением покупателей является такая отшлифовка своего внутреннего чувства, которая позволила бы вам в большинстве случаев принимать правильные решения, особенно, когда эти решения имеют судьбоносное значение для вашего бизнеса.

Недавно мы побеседовали с Квинном о том, что привело его к успеху в бизнесе.

Вопрос: Вы сказали, что хотите, чтобы у ваших клиентов возникло "чувство вины". Почему?

Ответ: Идея "вины" возникла после случая с одной из наших покупательниц. Она рассказала о том, что зашла в магазин к нашему конкуренту, но у кассы почувствовала себя виноватой. Я попросил ее рассказать об этом подробнее, так как подумал, что, может, она почувствовала себя виноватой из-за того, что тот магазин довольно дорогой и она потратила бы там слишком много денег.

Но дело оказалось в другом. Вот что она рассказала: "Как-то в "Суперквинне" (супермаркет Ф. Квинна) я обнаружила, подойдя к кассе, что забыла дома кошелек. Я попросила кассира подержать мясо и мороженое в холодильнике, пока я съезжу домой за деньгами, это заняло бы минут сорок пять. Тут подошел менеджер и сказал, что я могу забрать продукты с собой, а расплатиться в следующий раз. Мои покупки стоили порядка 1 5 0 долларов, и с тех пор, когда я покупаю продукты в другом магазине, меня не оставляет чувство вины",

Эта женщина назвала мне имя того менеджера -- им оказался человек, ушедший от нас 14 лет назад! Покупая продукты не у нас, покупательница чувствовала себя виноватой в течение 14 лет -- и все из-за одной услуги, оказанной ей менеджером! Я даже подумал, не стоит ли попросить наших служащих заняться карманными кражами, чтобы у всех покупателей стало не хватать денег у кассы!

Вопрос: Какое удовольствие можно доставить своим покупателям помимо чувства удовлетворения от покупки?

Ответ: Нужно поощрять своих покупателей. Нашу программу мы начали внедрять в июне 1993 г. Называется она "Суперклуб" и работает с огромным успехом. Суть ее в начислении призовых очков покупателям.

Количество призовых очков зависит от общей стоимости сделанных покупок. Если вы совершаете их в понедельник, вторник и среду, то очки удваиваются, дополнительные очки присваиваются, если вы приобретаете определенные виды товаров.

Эти баллы вы можете использовать на приобретение товаров со скидкой и авиабилетов по сниженным тарифам. У нас имеются специальные каталоги, где перечислены товары и услуги, которые вы можете бесплатно получить на набранные призовые очки -- подарки, игрушки, туристские поездки, а при желании вы можете получить и постоянную скидку при расчете за сделанные покупки.

В настоящее время этой программой охвачены 80% наших покупателей. Когда они проходят через кассу, там высвечиваются два индикатора -- один из них покупатель видит, а второй нет. Как только покупатель вставляет в гнездо свою карточку, на невидимом ему табло высвечивается его имя, и кассир может сказать: "Большое спасибо, миссис Рафл!"

Это один из наших маленьких секретов, приносящий большую выгоду.

Вопрос: А что, если покупатель забудет свою карточку дома?

Ответ: Это бывает не часто, так как наши карточки двойные. Нижняя часть отделяется, ее носят на связке с ключами. Почти все носят свои карточки на брелоках для ключей. Вторую же часть карточки носят в кошельке. Как только мы начали так делать, почти никто свои карточки не забывает.

Вопрос: Что вы собираетесь делать с накапливаемой вами информацией о своих покупателях?

Ответ: У нас огромное количество информации, и мы думаем, как ее лучше использовать. По ирландским законам у вас должно быть разрешение клиента на использование информации о нем, и 99% наших клиентов такое согласие дали. Нам кажется, что людям наша программа по душе. Как-то одна покупательница даже проговорила у кассы, что ее псу пришлось три недели питаться кормом для кошек, так как призовые очки в тот период времени распространялись именно на корм для кошек, а не для собак,

Вопрос: А что вы делаете для своих лучших покупателей?

Ответ: Я вам расскажу о программе, которую мы сейчас начинаем внедрять. Если в течение 25 из 30 предыдущих недель покупатель тратил у нас по 75 долларов, то на невидимом ему экране кассового дисплея появляется звездочка. Пока этот покупатель расплачивается, к нему или к ней подходит менеджер и говорит: "Миссис Рафл, вы отличная клиентка, намного лучше средних покупателей, поэтому в дальнейшем, когда захотите расплатиться чеком -- милости просим! При этом с чека на сумму до 300 долларов вы можете получить сдачу наличными, т.е. вполне можете использовать нас и в качестве своего банка".

Мы обнаружили, что с постоянными клиентами, регулярно у нас покупающими в течение 25-30 недель, проблем не возникает -- их чеки никогда не возвращаются банком. Поэтому мы в состоянии выделить таким образом своих постоянных клиентов и еще больше расположить их к себе. Мы также хотим начать практику поздравлений своих любимых клиентов с днем их рождения, делая им подарки в виде именных тортов. Когда такой покупатель будет проходить через кассу, на дисплее замигает курсор, подсказывая, что у клиента сегодня день рождения. Мы наносим на торт его имя и вежливо вручаем ему наш небольшой подарок с поздравлением.

Вопрос: Как вы привлекаете потенциальных покупателей?

Ответ: Для себя мы решили, что нашим потенциальным покупателем является каждый житель Дублина, который имеет хотя бы грош. По правде говоря, когда мы начали поиск способов привлечения покупателей, то пришли к выводу, что не стоит пытаться охватить сразу всех -- это могло бы дискредитировать нашу систему. Мы начали спокойно и ненавязчиво применять свою систему, обращаясь к покупателю, мы говорили: "Какой вы хороший покупатель!" -- и вручали ему нашу карточку. Это давало покупателю ощущение своей значимости для нас. Другие покупатели стали тоже интересоваться нашей программой. Внутри магазина мы установили специальный киоск. Каждого входящего спрашивали: "Не желаете ли нашу карточку?" Если в ответ мы слышали "Да, пожалуйста", то покупатели тут же ее получали.

Теперь мы стараемся начать настоящую рекламную кампанию этих карточек. Но мы все же рады, что начали их распространение прежде всего среди своих покупателей, Именно так и надо действовать.

Вопрос: Какие новые программы поощрения покупателей вы предусматриваете на будущее?

Ответ: Одна из них называется "Найди недостаток!" Смысл ее заключается в том, что каждому покупателю при входе вручается специальная карточка с указанием текущего месяца, в течении которого нужно найти 15 недостатков в работе магазина. За каждый найденный недостаток покупатель получает 200 призовых очков. Например, если заказанный им торт не готов к назначенному сроку или если неправильно уложен в сумку товар (мнущиеся товары снизу, а жесткие сверху) и т.д.

Суть этого заключается в том, что покупатель становится лучшим контролером качества. Покупатели нас уважают и знают наш стандарт обслуживания.

## **Выясните, чего хотят ваши сотрудники, и обеспечьте им**

### **это**

Когда-то мне пришлось руководить открытием новых обувных магазинов системы "Miles", За неделю до момента открытия магазина, будь то в новом торговом центре или на Мейн-стрит, мы обычно приезжали в город, останавливались в гостинице и по вечерам поджидали закрытия магазинов-конкурентов. Когда после окончания рабочего дня выходили работники, мы представлялись им и говорили, что посланы их новым конкурентом (о котором они знали) и спрашивали: "Сколько вы сейчас зарабатываете?"

Большинство из них называло некоторую цифру, и мы предлагали им в случае перехода к нам на 20% больше. Это срабатывало. Главным стимулом работников было "зарабатывать побольше", а мы так-то возможность им предоставляли.

Являются ли деньги основным стимулом и в настоящее время? Именно этот вопрос и исследовал профессор Кен Бланчард из университета Огайо (это тот же Бланчард, что написал книгу "The One Minute Manager (Менеджер за минуту)". Он опросил 10 000 работников, пытаясь выявить, какие факторы представляются им основными в работе. Предложив выбор из 10 разных ответов, Бланчард попросил расположить их по степени важности -- от самого важного до наименее значимого.

Затем такой же опрос он провел среди менеджеров, попросив их указать, как, по их мнению, ответили сотрудники.

Перед дальнейшим изложением давайте на минутку прервемся и посмотрим, какие могут быть варианты ответов. Мы специально оставили место, чтобы вы могли сами проставить свои цифры от 1 (наиболее важный для вас фактор) до 10 (наименее значимый) и попробовали угадать, как ответили наемные работники и их работодатели.

Мы говорим об этом здесь для того, чтобы ваш бизнес мог выдержать конкуренцию и не попал в газетные рубрики в перечне банкротов и ненадежных фирм. Нужно не только знать, что желает ваш Покупатель, и предоставить ему это: нужно также понять, чего хотят ваши сотрудники... и обеспечить их этим.

Мы обратили внимание на исследования профессора из Огайо, Давайте познакомимся с их результатами.

Ответ Ответ наемных работодателей работников

Ощущение сопричастности  
ко всему происходящему 10 2  
Содержательность труда 8 1  
Более высокая зарплата 1 5  
Условия труда 4 9  
Интересная работа 5 6  
Обеспеченность работой 2 4  
Хорошее отношение  
руководства к сотрудникам 6 8  
Возможность продвижения по  
службе и повышения  
квалификации 3 7  
Дружеская помощь в  
решении личных проблем 9 3  
Гибкий режим труда 7 10  
В чем разница?

По мнению работодателей, самый важный фактор для работников -- это "высокая зарплата".

Сотрудники же поставили зарплату на ПЯТОЕ место! На первое они поместили "содержательность труда", сразу за которым следует "чувство сопричастности со всем происходящим", которое работодатели поставили на последнее место.

В среднем за неделю 25% времени ваши сотрудники проводят на работе, им хочется, чтобы то, чем они занимаются в течение четверти своей жизни, люди уважали.

Забудьте о различиях в желаниях мужчин и женщин. Писатель Кристофер Каджиано проанализировал множество исследований на тему "Чего хотят рабочие" и сделал вывод: "Нет никаких различий в стремлениях людей в зависимости от пола".

В Центре исследований женских проблем при колледже Уэллесли также пришли к заключению, что "мужчины и женщины почти одинаково относятся к плюсам и минусам своей работы".

Если ваши сотрудники недовольны своей зарплатой, это, как правило, признак того, что им не хватает чего-то еще. Причем в большинстве случаев это просто "отношение к проделанной ими работе".

Человек должен знать ответ на вопрос "А зачем я все это делаю?". Необходимость перерабатывать выводит их из себя, если они не считают, что это будет в достаточной степени оценено.

Все люди хотят, чтобы затраченные ими время и усилия были оценены. Что для одного является азартной работой, для другого может быть противной рутинной, пока кто-то ему не скажет: "Отличная работа!" или просто "Спасибо!" В противном случае работа может стать для человека невыносимой, она может, буквально говоря, "убивать работника". Японцам хорошо известно слово "кароси", означающее "смерть от перенапряжения на работе". Она вызвана НЕ самим фактом переработки, а "отношением" работника к подобным дополнительным нагрузкам. В журнале "Форчун" отмечалось, что "угроза здоровью от того, что человек не любит свою работу, известна американским медикам с 1972 г. Результаты проведенного в Массачусетсе исследования показали, что основной причиной сердечно-сосудистых заболеваний является не курение, не повышенное содержание холестерина или недостаток физической нагрузки, а неудовлетворение своей работой".

Однажды, на семинаре в Мемфисе, я подошел к одному владельцу супермаркета и спросил: "Сколько сотрудников у вас работает?"

-- На меня работает восемьдесят четыре человека! -- с гордостью ответил он.

-- Хм-м, так значит, -- проговорил я, -- на вас работает 84 человека. Тогда можно с уверенностью предсказать, что до конца года от вас уйдет больше половины.

В настоящее время в системе супермаркетов наблюдается самая высокая текучесть кадров по сравнению с любым другим торговым бизнесом. Владелец магазина явно насторожился.

-- Что вы этим хотите сказать?

-- А разве вы не заявили, что на вас работает 84 человека?

-- Да, так я и сказал.

-- Вот если бы вы сказали, что эти 84 человека работают... "с вами", то тогда бы я, наверное, мог утверждать, что никто от вас не уйдет. Видите-ли, никто не любит работать на кого-то. Все хотят работать с кем-то.

Принятый ныне подход (вполне обнадеживающий) заключается в том, чтобы искать не то, что люди делают неправильно, нужно выделять то, что им удается лучше всего. Похвалить их. Вы будете поражены, как быстро поднимется у них производительность труда.

Я всегда рекомендую предпринимателям использовать в рекламе фотографии своих сотрудников. Показывайте продавца в супермаркете, торгового агента по продаже обуви,

сантехника, рабочего прокатного стана. Этим вы заставляете их ощущать причастность к вашему делу.

Успех вашего бизнеса может быть сведен к понятию, которое я называю "психологией первого лица множественного числа". Кто занимает главное место в вашем бизнесе, работодатель или наемный работник? Мы считаем, что это работник, и вот простой тест, чтобы вы могли убедиться, подходит ли он для вашей фирмы.

Послушайте сотрудников, как они говорят о своей работе. Если в разговорах они используют первое лицо единственного числа, вы услышите предложения, начинающиеся с "я", "меня", а ваша фирма будет тогда фигурировать как "они", "их", и в этом случае у ваших сотрудников наверняка на работе есть проблемы. Надо, чтобы они использовали местоимения "мы", "нас", "наш".

Известна история, как Маршалл Филд беседовал с женой одного из своих сотрудников, которая познакомилась владельца известнейшего универмага со своей шестилетней дочкой. Мистер Филд спросил девочку:

-- А где работает твой папа? -- ожидая, что та ответит, в каком отделе он работает.

-- А это и есть папочкин магазин, -- ответила девочка,

Мама, покраснев, начала извиняться, но Филд возразил:

-- Не стоит извиняться. Я могу только мечтать, чтобы каждый здесь работающий считал так же!

Он понимал, что фирма будет расти и преуспевать только в том случае, если все сотрудники будут работать как единое целое, как команда, начиная с только что принятого на практику ученика до самого хозяина. Они должны сознавать, что все зависят друг от друга.

А теперь взгляните, что наемные работники считают ВТОРЫМ по важности фактором.

"Ощущение причастности к происходящему".

Владельцы фирм и менеджеры поставили этот фактор на ПОСЛЕДНЕЕ место.

Нельзя ожидать, что ваша фирма будет конкурентоспособной и достигнет лучших показателей, пока вы не подключите к принятию решений, планированию и постановке задач своих сотрудников, пока они не станут разделять ваши надежды, мечты и ожидания.

В любой фирме всегда ходят какие-то слухи, полуправда, которые приводят к подозрениям, недоверию и сказываются иногда на качестве исполнения возложенных на человека обязанностей. Кроме того, для налаживания открытых и искренних отношений с сотрудниками имеется и чисто эгоистическая причина: они могут подать вам отличные идеи!

Сколько ваших сотрудников действительно знают, какое и за что поощрение они получают? Такое поощрение не обязательно должно быть лишь медицинским страхованием и оплатой дней, пропущенных по болезни,

Уже в течение нескольких лет мы на три дня закрываем свой магазин и предоставляем всем сотрудникам дополнительный трехдневный отпуск. На всех объявлениях мы пишем: "Мы закрыты на три дня, так как ушли в свой дополнительный коллективный отпуск". Именно в этот период мы получаем больше всего заявлений с просьбами о приеме к нам на работу: "Как мне устроиться к вам в магазин? "

Однажды мы отправились в Диснейленд. В другой раз мы заказали специальный туристский автобус с телевизором и кухней и отправились на экскурсию по Вермонту, посетив наши любимые места. Еще мы побывали в Нью-Орлеане и даже завтракали в знаменитом "Cafe du Monde". Сколько фотографий, воспоминаний, разговоров. Такие совместные поездки не забываются никогда,

У себя в фирме мы проводим ежемесячные общие собрания. На них обсуждаются планы устройства новых секций, проведение рекламных кампаний, качество новых партий товара и многое другое,

Не было еще ни одного собрания, на котором я не почерпнул бы какую-либо полезную идею,

В конце таких собраний я обычно обхожу каждого, называя его по имени, и спрашиваю, не хочет ли он что-нибудь добавить по поводу обсуждаемого вопроса. В результате каждый чувствует себя причастным к процессу принятия решений,

Чем я занимался при этом? Я брал два самых важных по мнению сотрудников фактора и заставлял их работать на пользу нашей фирмы.

Важно, чтобы на следующем собрании вы рассказали о том, что предпринято относительно идей, высказанных на предыдущем. Такая последовательность необходима для того, чтобы появилась уверенность, что принятые решения выполняются. В противном случае ваши действия будут восприниматься как заигрывание с персоналом, не имеющее никакого значения.

Джек Миллер, президент корпорации "Quill", гигантской фирмы торговли по заказам, У него работает 1000 сотрудников, и он любит заходить в кабинеты к подчиненным. Обедает он с ними в общей столовой, болтая с сотрудниками самого низкого ранга. По его словам, "это помогает мне избавиться от той лапши, что постоянно вешают мне на уши менеджеры".



В средней фирме много времени уходит на планирование, на закупки нового оборудования, на деловые переговоры, на создание имиджа фирмы с помощью маркетинга, рекламы, устройства различных презентаций. Но главная сила средней фирмы заключается в том незаметном "кочегаре", который бросает уголь в топку вашего локомотива и тем самым заставляет крутиться колеса. Если вы не используете таких людей, то теряете самый важный приводной механизм на своем пути к успеху.

Есть старый анекдот о рабочем автомобильного завода, которого начальник цеха спрашивает, нет ли у него идей относительно увеличения производства.

-- Конечно, есть, -- отвечает рабочий и подает начальнику цеха блестящую идею, позволяющую сэкономить сотни часов времени и тысячи долларов.

Позже его спрашивают:

-- Ты работаешь здесь уже 20 лет, почему же раньше этого нам не подсказал?

-- А меня никто не просил высказать свое мнение! -- был ответ.

## Десять отличительных черт хороших торговых работников

1. Трудлюбие. Билл Векк так рассказывал о причине успеха своих магазинов спорттоваров в Сент-Луисе, Кливленде и Чикаго: "За свою жизнь я встречал множество людей умнее себя, но ни разу -- тех, кто работал бы больше меня". Довольны ли вы своей тяжелой и неблагодарной работой в торговле? По этому поводу есть старая китайская поговорка: "Кто не умеет улыбаться, не имеет права владеть магазином".

2. Уверенность в себе. Покупатели вам поверят только в том случае, если вы сами будете уверены в том, что делаете. Торговый агент суперкласса Стэн Смит (работающий на концерн "Додж") говорит своим клиентам, чтобы они не беспокоились по поводу возможных поломок в своих машинах: "Ведь вы же покупаете у меня!" И его клиенты знают, что Стэн решит все их проблемы.

3. Самодисциплина. В своей книге "Как управлять своим временем и жизнью" Алан Лейкен советует читателям делить поступающую почту на три стопки: А (самое важное), Б (не очень важное) и В (неважное). После этого стопка В отбрасывается, берется стопка Б и снова делится на части А и В. Часть В снова отбрасывается. Затем берется стопка А, делится на те же три части и прежде всего решаются те вопросы, что оказались в новой стопке А. Это и есть самодисциплина.

4. Настойчивость. Вам постоянно звонит какой-то торговый агент и предлагает товар, который вашему магазину не подходит. Через несколько лет вы спрашиваете его, как долго он собирается вам названивать -- ведь вы постоянно ему отказываете,

-- Ну, -- говорит тот, -- это зависит от того, кто из нас раньше покинет этот мир.

По данным обследования, проведенного корпорацией "McGraw Hill", чтобы получить у клиента первый заказ, торговому агенту требуется в среднем сделать пять звонков.

5. Гибкость в принятии решений. Если вы рассылаете список своих товаров для оценки потребительского рынка и спрос оказывается невелик, измените текст рекламы своего товара. Или измените сам список товаров. Или поменяйте товар. Конечно, хорошо жить прекрасными ожиданиями, но если реальность свидетельствует о другом, нужно уметь быть гибким.

6. Вашей целью должны быть не только деньги. Мерв Гриффин как-то опросил нескольких миллионеров, добившихся всего своим собственным трудом, деньги ли были движущей силой их успеха,

Все они ответили отрицательно. Один сказал, что его целью было создать реактивный самолет для частных лиц, чтобы те могли не пользоваться самолетами регулярных авиалиний. Другой стремился создать новые пищевые продукты для массового покупателя. Каждый говорил, что у них была "идея", они были в ней уверены и работали ради нее.

Известный телеведущий Бернард Мельцер рассказывал, как когда-то ему понадобились деньги на учебу в колледже. Он получал стипендию штата, но ему не хватало 100 долларов на учебники, и он обратился к Другу их семьи, которого он называл "Дядюшка Джо".

Этот дядюшка вручил ему чек на 100 долларов. Краснея, Мельцер проговорил: "Я не знаю, когда смогу вам их вернуть..."

На это дядюшка Джо ответил: "Ты можешь вообще мне их не отдавать. Однако когда-нибудь в будущем наступит момент, когда ты достигнешь успеха и кто-то обратится к тебе за помощью. У тебя всегда должны быть открыты двери, ты должен выслушать человека и попробовать ему помочь. Вот тогда ты сможешь сказать: "Дядюшка Джо, я вернул тебе долг"".

7. Уважение к здравомыслящему покупателю. Удалец, сорвавший быстрый куш и туг же исчезнувший, никогда не достигнет истинного успеха. Его триумф короток, а успех

иллюзорен. Только когда вы узнаете и поймете, в чем именно заключаются проблемы Покупателя, вы сможете удовлетворить его запросы.

Как-то мы пришли с консультантом по вопросам недвижимости к служащему банка за ссудой. Наша встреча продолжалась меньше пяти минут, и ссуда была тут же предоставлена.

-- Что произошло? -- спросили мы у консультанта в холле. -- Почему он так быстро согласился?

Пожилой, умудренный опытом консультант взглянул на нас и неторопливо проговорил:

-- Я никогда не задаю вопрос, пока не уверен, что в ответ получу "да".

Наш консультант по вопросам недвижимости заранее собрал и подготовил всю необходимую информацию. Он быстро ее изложил так, что все сведения были получены в несколько минут. Работник отдела ссуд понял, что нужные документы имеются. Вот почему он так быстро согласился предоставить нам ссуду.

Просто наш консультант знал, что нужно клиенту, и предоставил ему это. В результате сделка была заключена. 8. Умение учиться у других. Во времена Великой Депрессии мой отец продавал страховые полисы фирмы "Metropolitan Life Insurance Co.". От клиентов он собирал еженедельные взносы.

Как-то он предложил одной клиентке:

-- Чтобы не беспокоить вас каждый раз, оставляйте свой взнос в конверте почтового ящика.

Та согласилась, так продолжалось полгода, пока в один прекрасный день он не увидел в ящике два конверта -- один для него, один для другой страховой компании -- "Prudential Insurance".

Отец позвонил в дверь.

-- Скажите, -- спросил он, -- вы надо мной издеваетесь?

-- Как вы могли такое подумать?

Он объяснил, что уже полгода собирает ее страховые взносы, а сегодня увидел взнос в страховую фирму его конкурента. Женщина удивилась и воскликнула:

-- Так вы и страховки продаете? А я думала, что вы простой сборщик взносов!

С тех пор мой отец всегда говорил клиентам, что он продавец страховых полисов. 9. Умение работать с большими деньгами. Люди, работающие с крупными суммами, используют их как инструмент -- так, как пользуются своим инструментом плотники или химики.

Один опытный оптовик-конфекционист говорил: "Я знаю свой бюджет. Знаю товар. Но если бы я постоянно соотносил свои закупочные средства с деньгами в собственном кошельке, то скоро бы с воплями бросил это дело".

10. Умение всегда выполнять свое дело на "отлично". Бывший президент Джимми Картер вспоминал, что когда он служил на флоте и доложил своему начальнику, адмиралу РикOVERу, о выполнении поставленной задачи, РикOVER взглянул на него и проговорил:

-- Выполнена наилучшим образом, капитан?

-- Простите, сэр?

-- Вы выполнили ее наилучшим из всех возможных способов?

-- Проверю и доложу, сэр!

Дважды или трижды все перепроверив, Картер доложил:

-- Сэр, я выполнил возложенную на меня задачу наилучшим из всех возможных способов!

РикOVER, сидя за столом, даже не поднял на него глаз.

-- Свободны! -- только и сказал он, зная, что Картер не вернулся бы до тех пор, пока не выполнит задачу, причем наилучшим образом.

Хорошие торговые работники ведут себя подобно адмиралу РикOVERу. Они не бывают довольны, если не делают свою работу с максимальной отдачей.

## **Что можно сделать из форменного школьного галстука**

Первыми нашими покупателями были жители итальянского района Атлантик-Сити. Они рассказывали о нас друг другу и скоро стали опорой нашего бизнеса. Все они были соседями, жили в своем тесном кругу.

Дети ходили в школу ев, Михаила при католическом соборе. Мы продавали им мало детской одежды, так как школа обеспечивала их школьной формой. Мы знали, что нужно нашим покупателям; это строгая школьная форма. Но эту школу обслуживала другая фирма, специализировавшаяся на форме для учащихся католических школ,

Как-то мы зашли в эту школу и увидели, как дети играют в церковном двореке. На девочках были юбочки и блузки, на мальчиках -- моряцкие брючки и белые рубашки, но ни на ком не было галстука.

И тут родилась идея. Мы посетили школьную сеструхозяйку, занимавшуюся вопросами школьной формы. Она начала разговор с того, что выразила полную удовлетворенность

своим постоянным поставщиком. Мы согласились, что форма сама по себе превосходная, дети выглядят ухоженными, но нам бросилось в глаза, что мальчикам не хватает галстуков. На это последовал ответ, что к форме галстуков не поставляют.

Тогда я представил ей наш ассортимент галстуков матросского типа с вышитой на них золотом эмблемой школы. Сестра-хозяйка поинтересовалась, почему они. Я показал наш прайс-лист -- по доллару за штуку, Я предложил ей эти галстуки по отпускной цене, без торговой наценки, то есть без всякой прибыли для себя.

-- Но почему вы продаете их себе в убыток? -- спросила она.

-- Потому что когда-нибудь я буду обеспечивать формой учащихся вашей школы...

Весь первый год мы поставляли эти галстуки по отпускной цене. Кроме того, мы бесплатно поставили школе несколько дюжин галстуков -- для тех ребят, кто забыл галстук дома.

Через год мы предложили несколько фасонов брюк для мальчиков того же качества, что и раньше, но дешевле.

-- Наш магазин тут же, в городе. Мы сможем так подобрать брюки, чтобы они были ребятам как раз впору. На все мы даем гарантию. Если они порвутся или не подойдут, то в течение учебного года мы их бесплатно заменим.

Так мы получили заказ на брюки. За три года мы стали одевать учеников полностью. Имея рекомендацию от сестры-хозяйки, мы посетили еще одну католическую школу нашего района.

Через пять лет мы одевали учащихся 15 частных и католических школ. В магазине был выделен специальный отдел, в который на работу принимались матери тех детей, что ходили в эти школы. Кто, кроме них, мог лучше знать, что нужно детям? Кроме того, мы продолжали поставлять в школы бесплатные комплекты формы тем, кто не имел возможности их купить.

Итак, каждый год к нам в магазин приходили сотни детей за формой, обязательной для учебы в католической школе. Не считая того, что они покупали у нас перчатки, шарфики, зимние свитера, выходные платья, костюмы.

Скоро наш годовой оборот исчислялся уже десятками тысяч долларов -- и все потому, что мы выявили неудовлетворенную потребность именно в школьном форменном галстуке.

Отсюда мораль: не стремитесь сразу к крупным сделкам, сосредоточьтесь лучше на малом. Мелкая торговля со временем превратится в крупный бизнес. Эдгар Бронфман, управляющий крупнейшей в мире фирмой по торговле спиртными напитками, говорил: "Трудно превратить 100 долларов в 110. Сто миллионов долларов превратятся в сто десять миллионов сами собой".

## Почему от вас уходят покупатели?

Почему от вас уходят покупатели? Сколько раз вам приходилось играть в угадку "Что случилось с...?", пытаясь понять, почему тот, кто обычно делал у вас покупки, больше не приходит?

Есть тому какая-либо причина? Или несколько? Исследовал ли кто-нибудь эту проблему?

Многие годы мы собирали материал по этой теме из разных источников, включая US News & World Report, Harvard Business Review и другие отраслевые материалы, из которых мы выявили полдюжины статей, посвященных "секретам успешности продаж".

Однако любопытно то, что статистические данные во всех статьях были одни и те же. Поневоле задаешь вопрос, то ли они переписывали их друг у друга, или эта статистика стала своего рода мифом, передаваемым из уст в уста. Тем не менее, мы уверены, что эти статистические данные правдивы, поскольку они справедливы как для нашей сферы бизнеса (а учет их позволил нам создать новый план маркетинга, ориентированный на конкретного покупателя), так и для других.

Вот цифры, приводящиеся во многих статьях и лекциях на тему "Как достичь успеха в бизнесе".

Итак, покупатели от вас уходят потому, что 14% недовольны, как отреагировали на их жалобы и претензии;

9% предпочли покупать у вашего конкурента;

9% просто переехали;

68% без всякой особой причины.

Другими словами: 7 из 10 покупателей, привыкшие покупать у вас, прекращают пользоваться вашими услугами без всякой на то особой причины.

Просто не верится! А мы-то ищем причины, подобные следующим:

они уходят потому, что вы им не сказали, как вы о них заботитесь;

они уходят потому, что вы им не сказали, как они важны для вас;

они уходят потому, что вы не благодарили их за покупки и не приглашали заходить снова.

Мы часто обнаруживали, что предприниматели и руководители фирм настолько заняты проблемами своего бизнеса, что забывали о Покупателе, то есть по бессмертным словам коммерческого суперагента Мотли забывали о принципе "Все ради акта продажи!"

Сколько раз вы заходили в магазин, и там не было никого, кто мог вам помочь?

Наш хороший знакомый, писатель Кен Эрдман, рассказал, как он с женой отправился за покупками в один филаделфийский универмаг. Его жена отобрала товар и отправилась с ним на контроль, но там никого не оказалось. Кен встал тогда в центре зала и завопил: "Помогите! На помощь!" Откуда ни возьмись, сразу же объявились работники службы безопасности: "Что случилось?"

-- Ничего, -- ответил Кен, -- просто хотелось бы, чтобы кто-нибудь нас обслужил.

Когда вы входите в любой японский магазин, то с каждой стороны дверей вас встречают люди, кланяются и произносят "О-кьяк-а-сан", что в грубом переводе означает нечто вроде "Будьте гостем в моем доме!"

Так ли я себя чувствую, когда захожу в ваш магазин, фирму или на предприятие? Наверняка кассиры между собой болтают, кто-то говорит по телефону с подружкой, кто-то занят расстановкой товара,

Они так заняты своим делом, что забывают о Покупателе.

Наш знакомый владелец магазина с гордостью демонстрировал нам свои компьютеры. Он мог сказать, сколько пар розовых носков было продано в любой день, даже за каждый час. Его портфель был набит толстыми папками с документами, которые он читал с большим удовольствием, чем новый роман Джона Гришэма. Он что-то там помечал на полях, записывал свои замечания относительно закупки новых фасонов -- в общем, его магазин был для него еще одной конторой.

Нет ничего плохого в расстановке товара, его учете, применении компьютеров. Все это нужно делать и даже поощрять. Но только не за счет внимания к Покупателю!

Предприниматели же часто пытаются спрятаться от покупателя за чашечкой своих проблем.

Мы ежегодно проводим по всей стране серию семинаров для работников банков и на каждом спрашиваем слушателей:

-- Кто из вас за последний месяц сделал более 10 "представительских звонков"?

("Представительский звонок" означает, что работник банка должен во вне рабочее время лично позвонить какому-либо уже имеющемуся или потенциальному клиенту.)

Лишь очень немногие поднимают руки, а это входит в круг их обязанностей. Они знают, что это важно. Но накопилось столько бумаг на подпись, столько вечно недовольных чем-то сотрудников... Ну просто никак не выкроить времени!

Мы напоминали им, что стоит все-таки "выкраивать" на такие звонки время, иначе конкурирующий банк вашему клиенту задаст простой вопрос: "А когда вам в последний раз звонили из вашего банка?"

Когда вы звоните по поводу полученного вами счета, а вам отвечают: "Простите, я не знаю, все данные в компьютере".

Неужели? А как его зовут? Могу ли я с ним поговорить? Если делами фирмы будет заниматься компьютер, то значит ли это, что он будет заботиться и о покупателях? Неужели мы будем строить свой бизнес по принципу кафетериев "Horn & Hardart", где клиенты заходят, сами находят себе столик, просматривают на дисплее компьютера меню, нажимают кнопку, вводят номер своей кредитной карточки и -- "щелк!" -- из окошечка появляется заказанное блюдо?!

А те из вас, кто захлебывается от восторга по поводу огромного успеха продаж благодаря телерекламе, когда товар доставляется прямо домой к покупателю, учтите следующий факт: общий объем этих продаж (каким бы впечатляющим он ни был) составляет в США менее 3% от объема розничной торговли.

Люди одиноки, им хочется с кем-то поговорить. Люди недоверчивы, им хочется самим, собственными руками пощупать материал или пнуть покрывало ногой.

Люди -- существа общественные, им хочется "выбраться из дома" и пойти куда-то, хоть в магазин.

Рост в супермаркетном бизнесе количества огромных торговых комплексов заставляет владельцев традиционных небольших магазинчиков трястись от страха из-за возможной потери покупателей. И действительно, многие из них уже ощутили эту опасность и научились выдерживать конкуренцию.

Вот что они обнаружили: пожилые люди не любят ходить по крупным магазинам, где торговые площади превышают 60000 кв. м. Они там слишком устают (особенно, если видят, как продавцы из-за огромных расстояний ездят по проходам на роликовых коньках);

-- покупатели в этих огромных магазинах не ощущают себя индивидуальностью, они там все одинаковые;

-- супермаркеты располагаются обычно на периферии городов, куда надо ехать на машине или на автобусе;

-- иногда в супермаркетах завтра нельзя купить то, что вы купили сегодня, так как их склады переполнены и товар часто меняется;

-- время в этих "мегамаркетах" проходит не так приятно, как в традиционных магазинах и магазинчиках.

Эти огромные торговые гиганты стали своего рода динозаврами, все они похожи один на другой -- трудно различить, где тиранозавр, а где бронтозавр. Они все становятся на одно лицо, их названия ни о чем покупателю не говорят.

И вдруг рост этих "торговых предприятий увеличенного размера" (как эвфимистически называют в супермаркетной индустрии этих своих конкурентов) прекратился. Некоторые вымерли, как настоящие динозавры, другие просто закрыли свои двери, так как необходимый им для простого сведения концов с концами еженедельный оборот в миллион долларов оказался недостижимой мечтой.

На самом же деле случилось то, что менее крупные магазины нашли свой способ выживания: они знали своих покупателей и заботились о них.

И когда в следующий раз ваш письменный стол будет завален бумагами -- каких показателей нужно достичь, какой товар закупать, каких продавцов нанимать, знайте, что не это должно занимать у вас большую часть дня. Основное ваше внимание должно принадлежать Покупателю, который бродит по залу в поисках того, кто помог бы ему выбрать нужный товар!

Заботьтесь о своем Покупателе. Если вам это удастся, то вам будет о ком заботиться!

## Средства массовой информации

Доллар к доллару, или ничто не может принести большего дохода, чем рекламные листовки, доставленные на дом к потенциальным покупателям.

Было это в 1964 г. У нас имелся небольшой магазинчик в Атлантик-Сити по продаже одежды для малышей. Наш годовой оборот был настолько мал, что мы даже не могли позволить себе обычной рекламы. Тем не менее у нас были имена и адреса нескольких сотен наших покупателей, и мы решили раз в месяц посылать им размноженные на ксероксе письма с информацией о текущем ассортименте распродаж.

Как ни странно, с такими минимальными затратами мы вдвое увеличили оборот.

Об этом я написал заметку и отослал ее в журнал "Direct Marketing". Мне позвонил редактор, сказал, что заметку они покупают, и добавил, что так как отправка рекламных листовок клиентам (retail direct mail) сулит своеобразную революцию в рекламном деле, не соглашусь ли я вести регулярную колонку в их журнале по этому вопросу?

-- С удовольствием, -- ответил я и позвонил жене. -- Слушай, а что такое retail direct mail?

Эта грядущая революция -- работа напрямую с клиентом была предсказана 30 лет назад. И только в последние несколько лет появились попытки обучить мелких предпринимателей, как нужно использовать такие рекламные листовки с пользой для их бизнеса.

Тем не менее эти рекламные листки остаются своего рода сиротами на пиршестве рекламного рынка. Кто-то о них слышал, где-то о них иногда упоминали, но очень редко таких сирот приглашают на бал. Стоит только взглянуть на программу любой конференции по маркетингу в Соединенных Штатах (или в любой другой стране), попытаться найти там докладчика по этому вопросу -- все равно что искать иголку в стоге сена, Это несмотря на то, что на эти рекламные листовки тратится больше средств, чем на рекламу в газетах, на радио и рекламных щитах, вместе взятых.

Так кто же тратит эти деньги на рекламные листовки? Крупные фирмы, торгующие по каталогам, большие универмаги. Разберите свою утреннюю почту, и вы увидите рекламу фирм, продающих товары для офисов, компьютеры, рекламу издательств. Листовок небольших местных фирм вы не найдете.

Сегодня мелкие предприниматели тратят на рекламные листовки лишь 2 цента из каждого затраченного на рекламу доллара. Лишь 5% всех магазинов США используют какой-либо вид таких рекламных листовок.

Тоже мне революция!

Малое предпринимательство обеспечивает 80% занятости и большую часть валового национального дохода. Кто же будет учить этих мелких предпринимателей, показывать им нужные приемы и поощрять использование рекламных листовок и все то, что мы называем retail direct marketing -- ориентированным на конкретного клиента маркетингом?

В этом коротком разделе мы, конечно, не можем рассказать все о рекламных листовках и о том, как надо с ними работать. Это было бы походкой на случай, когда мне позвонила одна женщина и сказала: "Я недавно открыла магазин одежды и хотела бы сделать рекламные листовки. Не могли бы вы мне за пару минут рассказать, как это делается? "

"М-м... нет!"

Рекламные агенты с телевидения и радио, из газет и журналов приходят к вам с готовыми образцами, проектами, текстами, рисунками. Все, что от вас требуется, -- это подписаться под ними. Агенты уже возьмут на себя все остальное.

С рекламными листовками так не бывает. Здесь все лежит на вас.

Разве можно начать эту кампанию, не прослушав хотя бы полусеместровый курс колледжа?

Разве может такая кампания быть эффективной, если вы не прочли хотя бы дюжины книг по этому вопросу?

Существует ли какой-нибудь несложный метод, который будет работать?

Ответ на все эти вопросы -- да.

Часто нам пишут и звонят по телефону, спрашивая, что срабатывает, а что -- нет, что важно, а что -- не очень. Все эти вопросы мы свели к 20 Наиболее Часто Задаваемым Вопросам По Поводу Рекламных Листовок (с соответствующими ответами на них).

Начать можно с составления списка ваших покупателей с их адресами. Если их несколько сотен, напишите им письма: что нового есть у вашей фирмы, какой необычный и интересный товар вы только что получили, и, конечно, о том, что у вас есть кое-что специально для этого конкретного Покупателя. То, что еще нигде НЕ рекламировалось.

Итак, вот эти 20 Наиболее Часто Задаваемых Вопросов По Поводу Рекламных Листовок (с ответами).

1. Каковы преимущества рекламных листовок по сравнению с другими видами рекламы?

Ответ: У них есть два главных преимущества.

Избирательность. Вы можете направить листовку именно тому человеку, которому хотите. Местной радиостанции и телестудии вы не можете заказать: "В следующий раз транслируйте мою рекламу только на ту часть города, где живут мои покупатели". Некоторые газеты за дополнительную плату осуществляют специальный заказной рассыл, но все равно ваше рекламное объявление будет лишь одним из многих.

Предсказуемость. Эд Майер, один из родоначальников "Direct Marketing" -- маркетинга, ориентированного на конкретного клиента, подчеркивает его особенность:

-- Такой маркетинг -- это средство получения ответа на вопрос "что?", а не "почему?". Если я разослал 1000 листовок, на которые отозвалось 100 человек, я знаю, что случилось -- количество проявивших интерес к данному товару составило 10%. При этом я совсем не обязательно узнаю ответ на вопрос почему?

2. Из каких компонентов складывается создание рекламной листовки?

Ответ: Из трех: списка рассыл, предлагаемого товара и внешнего вида листовки. Оценка важности каждому из них дает следующую картину:

список рассыл 50%

предлагаемый товар 35%

внешний вид 15%

Подобные данные приводят творческих личностей, вроде меня, в отчаяние. Но увы, так оно и есть. Пусть у вас имеется лучший в мире товар, но если вы направили сведения о нем не тому, кому нужно, результаты для вас окажутся удручающими.

Если у вас имеется прекрасный список рассыл, но вы согласно ему направили рекламу плохого товара, то результаты окажутся теми же. А если внешний вид вашей рекламной листовки будет создан художником-победителем всевозможных конкурсов, напечатана она будет на самой дорогой бумаге, конверт будет запечатан красным сургучем, но направлена она будет не тому, да и товар будет так себе, то результаты будут даже не удручающими, а катастрофическими -- вы просто выбросите деньги на ветер!

Таким образом, если наиболее важным является список рассыл, то где его взять?

Начинается он с ваших покупателей. Как только посетитель потратит в вашем магазине или в фирме какую-то сумму, запишите его имя, адрес и телефон. По возможности, попытайтесь узнать о покупателе и кое-что еще:

-- Когда у него день рождения (только день и месяц. Людям не нравится, когда вы знаете их возраст).

-- Размер одежды (если у вас магазин одежды).

-- Какой художник или артист ему больше нравится (если вы продаете плакаты, открытки или репродукции).

-- Какое у него любимое блюдо (если у вас продуктовый магазин).

Итак, общая идея понятна. Чем больше информации, тем лучше результаты. Знания о покупателях не менее важны, чем знание своего товара.

3. Как узнать, проживают ли эти люди по прежнему адресу?

Ответ: Это хороший вопрос. Особенно, если учесть, что ежегодно в США меняет место жительства каждый пятый человек. Если вы отправляете что-либо заказным письмом, то почта бесплатно вернет ваше послание с уточненным адресом. Если же вы отправляете свое послание простым письмом, что дешевле, то почта уточнит адрес за дополнительную плату, если на конверте будет приписка "требуется уточнение адреса".

4. Скажется ли на улучшении результатов персонализация послания?

Ответ: Не всегда, и вот почему. Даже если в вашей компьютерной распечатке на одной странице будет несколько раз повторено имя покупателя, то он все равно прекрасно поймет, что это компьютерная распечатка. Намного важнее, чтобы послание носило не персонализированный, а личный характер. В чем разница? А вот в чем: ваше послание должно быть составлено в дружеском тоне, "один-на-один", будто ваш покупатель сидит напротив и вы беседуете друг с другом. Это намного доверительнее, чем повторение в письме

его имени, что может не только резать глаза, но и вызвать у покупателя ощущение, что вы вторгаетесь в его личную жизнь.

5. В чем разница между заказным, "экспрессписьмом" и простым?

Ответ: В одном: в деньгах. Простое письмо дешевле. Но оно идет гораздо дольше. Примерно дней десять, а то и больше. Если вам важно время, то посылайте свои письма заказными, с пометкой "экспресс". Особенно, если количество адресатов невелико. Разница в стоимости почтовых услуг в расчете на 1000 отправок составляет всего около 100 долларов. Так что не стоит экономить "на спичках".

6. Людям поступает огромное количество почты. Как можно быть уверенным, что они прочтут именно мое послание?

Ответ: Покупатели прочтут ваше письмо уже потому, что у вас они делают покупки. Если же вы пишете еще только потенциальным покупателям, попробуйте посылать свою рекламу в чем-то необычном -- в коробочке, в рулоне, в каком-нибудь большом или красном конверте. Человек решает, читать ему это или нет, в первые несколько секунд после того, как письмо попадет в его руки. Пишите адрес от руки. Использование оборотной стороны конверта -- это еще один повод прочесть его содержимое.

Люди всегда читают письмо, адресованное им лично, особенно если оно написано от руки. Хороший пример -- ваше благодарственное письмо после того, как у вас что-либо купили.

7. Как быстро смогу я узнать, сработало мое послание или нет?

Ответ: В течение двух недель после получения адресатом вашей рекламы.

8. Как часто мне надо отправлять эти листовки своим покупателям?

Ответ: Не реже четырех раз в год. Мы поняли, что совсем неплохо отправлять подобные послания своим лучшим клиентам раз или два в месяц. Это при большом списке рассылки. Если предлагать им хороший товар за нормальную цену, то находит отклик 20% посланий!

9. Какое самое важное слово в заголовке рекламной листовки?

Ответ: Если нужно кого-то заманить, то таким словом было бы "БЕСПЛАТНО!" Используйте его, и почаще! "Бесплатно!" Кроме того, заменить его может выражение "в качестве нашего вознаграждения", другие синонимы -- "даром", "без оплаты" и т.д.

10. Нужно ли ограничиваться только чеками в качестве вида оплаты заказа?

Ответ: Нет. Чем больше вы предоставляете покупателям возможностей оплаты своей покупки, тем лучше будет результат. Можно принимать чеки, использовать кредитные карточки и все что угодно.

11. Существуют ли какие-то особые слова и выражения, удерживающие внимание читателя?

Ответ: Конечно. Вот несколько из них: "Новинка!", "сэкономить", "гарантия", "срочно", "дефицит", "пробная партия", "легко", "количество ограничено", "вы" и т.д. Джон Кейплз, специалист в области подобного маркетинга, проанализировал наиболее удачные рекламные тексты. По его данным, слово "вы" фигурировало почти в половине из них. А как насчет "Для вас -- бесплатно!"? Совсем неплохо.

12. Где-то я читала, что настоящая печать лучше, чем факсимиле, что маленький конверт лучше большого, что длинный текст лучше короткого (или наоборот?).

Ответ: Стоп! Все это не играет большой роли. Вернитесь к пункту 2: список рассылки, товар и суть вашего предложения, внешний вид рекламной листовки -- вот главное!

13. Какой процент откликов нужно получить на разосланные рекламные листовки?

Ответ: Это зависит от многих факторов.

От того, сколько вы их собираетесь разослать и сколько получить откликов. Если вы хотите продать "роллсройс", и желающих его купить оказалось только 1 %, этого будет более чем достаточно. Вы окупите затраты на рассылку и получите неплохую прибыль, так как стоимость товара очень велика. Для продажи более дешевых товаров нужен больший процент откликов.

В среднем, следует обходить примерно 10% положительных ответов, если вы рассылаете предложения своим постоянным покупателям, привыкшим их получать от вас регулярно.

Никакое другое средство рекламы не даст вам точных показателей своей эффективности. Но когда вы рассылаете свои предложения на дом покупателям, то уже через несколько дней вы будете знать, сработали они или нет.

Как-то мы проводили распродажу и разослали покупателям подарочные сертификаты, в которые при посещении магазина надо было вписать свое имя и адрес. 15% разосланных сертификатов мы получили обратно. В следующий раз мы уже заранее в печатили их имена на сертификаты -- количество поступивших обратно сертификатов подскочило до 25%!

Мне нравится история, которую рассказывал Дэвид Огилви о том, как его брат Фрэнсис написал письма на древнегреческом языке директорам частных школ (он пытался продать этим школам кухонные плиты). Когда некоторые из них в ответ написали, что не знают древнегреческого, то он отправил им еще одно письмо -- на этот раз на латинском!

14. Существуют ли какие-то хитрости, с помощью которых можно было бы увеличить число откликов?

Ответ: Вот, например, одна из них: заставьте клиента что-то сделать -- заполнить бланк, что-либо надорвать, открыв тем самым содержимое, зачеркнуть слова "да" или "нет". А вот

еще один: приложите подарочный сертификат, который должен быть использован в какой-то определенный день или до наступления положенного срока, Никто не любит понапрасну тратить деньги, если это можно получить бесплатно.

15. Сказываются ли на бизнесе различные "премии", "призы" и т.п.?

Ответ: Да! Примеры тому вы видите всюду, вплоть до поощрений тех, кто пользуется специальными бачками для отсортированного мусора.

Мы каждый год летаем в Хельсинки на "Vateva" -- ярмарку-продажу моделей одежды осенне-зимнего сезона на самолетах шведской авиакомпания "SAS". Как-то в одном журнале я увидел рекламу финской авиакомпания "Finnair", в которой были предложены электрические записные книжки, как бесплатное приложение к авиабилету.

Мы сдали свои билеты в "SAS" и купили их на "Finnair". Почему? Из-за премии!

Когда в следующий раз будете рассылать свои деловые предложения, подумайте о возможности подобных премий! Нам, например, удалось на 5% увеличить свой оборот за счет того, что в приуроченных к Новому году посланиях (а это время, когда торговля идет лучше всего) мы предложили бесплатную поездку на двоих туда, где людям обычно хочется побывать -- в Новый Орлеан, в Диснейленд... Со знакомым агентом из бюро путешествий мы заключили своего рода "бартерную" сделку -- мы предоставляем их агентству рекламу среди наших покупателей, а они нам -- льготные цены на путевки, так что наши затраты составили только 100 долларов. Зато какой отклик мы получили! Только благодаря тому, что мы добавили "премию"!

16. Что первое люди читают в письме?

Ответ: Все, что помещено в правом верхнем углу письма. Именно на это прежде всего падает взгляд вашего покупателя. Зигфрид Фогель, один из ведущих специалистов в области ориентированного на клиента маркетинга, преподает этот предмет в Мюнхене. Он провел широкие исследования того, куда обращают свой взгляд люди в первую очередь, во вторую и т.д., получая вашу рекламу и деловые предложения. Прежде всего им хочется знать, кто им пишет. Затем они смотрят на правильность написания их адреса и фамилии. Потом их взгляд перемещается на подпись, а затем на P.S. (постскриптум) -- вот это сюрприз! К началу письма они не вернутся, пока не прочтут этот постскриптум.

Так что не забудьте в своем постскрипте повторить слова о той выгоде, которую получат покупатели и на которую они не смогут не обратить внимания -- ведь они сначала прочтут ваш постскриптум!

17. Когда лучше всего рассылать свои деловые предложения?

Ответ: В январе. Предупреждая следующий вопрос, можем сразу же сообщить, что самый худший месяц для этого июнь, ведь в это время люди уезжают в отпуск, играют свадьбы, заканчивается учебный год. Еще один неудачный месяц -- декабрь, если только вы не торгуете подарками. Люди прежде всего озабочены тем, что подарить своим близким на Рождество. Нужно помнить, что тысячи других торговцев также рассылают свои предложения по поводу рождественских подарков.

18. Срабатывают ли рекомендации каких-либо известных личностей?

Ответ: Да, При условии, если они имеют отношение к данному конкретному товару. Самые лучшие рекомендации дают те, кто уже воспользовался данным изделием. Укажите их имена и города -- они должны быть реально существующими людьми. Кроме того, вы должны гарантировать качество продаваемого товара. Если он хорош, то возвращают его очень немногие. Дополнительные гарантии с вашей стороны резко увеличивают число ваших покупателей.

19. А что, если на мое предложение поступит слишком мало откликов? Можно ли повторить то же самое предложение адресатам через несколько недель?

Ответ: Конечно! И вот почему: в среднем рассыл тех же предложений адресатам (тем из них, кто не сделал покупку в первый раз) дает половину откликов по сравнению с первым рассылком. Добавьте лишь указание своей отпускной цены и цены распродажи.

20. С чего начать?

Ответ: С двух моментов.

1. Сохраните полученные вами рекламные листовки, деловые предложения и позаимствуйте их лучшие идеи.

2. Позвоните на свою почту, встретьтесь с работниками отдела доставки или заведующим и скажите: "Я хотел бы осуществить рассыл рекламных материалов. Не могли бы вы мне помочь?"

## Алмазные россыпи

На переломе столетий Рассел Конуэлл, баптистский священник, ездил по Соединенным Штатам и произносил одну и ту же проповедь, всего он прочитал ее почти 6000 раз. Эффект был настолько велик, что народ валом валил на его выступления. Он заработал несколько миллионов долларов (в те времена это были огромные деньги) и пожертвовал их на



основание Темпла -- университета в Филадельфии, к названию которого в честь его церкви была добавлена приставка -- баптистский.

Проповедь его называлась "Алмазные россыпи" и говорилось в ней о том, что алмазные россыпи -- не в далеких горах и не в таинственных морях, они в вашем собственном дворе, нужно до них только докопаться.

Суть этой проповеди верна и для вашего бизнеса, если вы пользуетесь почтовым рассылком рекламы и деловых предложений конкретным людям. "Алмазные россыпи" в вашем собственном дворике -- это ваши Покупатели, а список ваших покупателей -- ваша мотыга.

Свои алмазные россыпи мы называем базой данных "Алмаз".

Эту базу данных образуют четыре файла:

1. Файл "Потенциальные покупатели".
2. Файл "Покупатели".
3. Файл "Ненужные данные".
4. Файл "Магазин".

## **Файл "Потенциальные покупатели"**

Для поиска потенциальных покупателей есть три основные возможности: избирательные списки, списки почтовых индексов и списки подписчиков. Из них можно выбрать тех потенциальных покупателей, кто лучше всего отвечает характеристикам ваших покупателей и станет наилучшим резервом для роста вашей фирмы.

### **Часть 1. Избирательные списки**

Магазин "Leo McGinley & Sons" в ирландском городке Фалькаро решил попробовать применить рассыл своих деловых предложений по почте, но там не было ни списка подписчиков, ни списка почтовых индексов, Зато имелись избирательные списки, где каждый избиратель -- это потенциальный покупатель. Поэтому они разослали свое первое предложение по адресам 5000 избирателей с объявлением специальной распродажи, приуроченной ко Дню Матери. Поскольку этот праздник приходился на воскресенье, им пришлось получать разрешение на работу в этот день у местного приходского священника. Результаты были таковы, что магазин едва справился с наплывом покупателей. На распродаже побывала почти половина населения городка! Для сдерживания толпы понадобились не только полицейские, но и призывы священника.

Рассыл обошелся им в 4000 долларов, прибыль же составила 52000 долларов.

### **Часть 2. Список почтовых индексов**

Мичиганская сеть ресторанов "Norman Eton Street Station" разослала свои предложения 40 000 клиентам, отобрав почтовые индексы людей с доходом свыше 30 000 долларов (большинство владельцев предприятий розничной торговли узнают доходы своих покупателей по тому району, где те проживают) и тех, у кого в фирме работает более 10 сотрудников.

К ним были приложены именные чеки, по которым можно было оплатить некоторые блюда с большой скидкой. По почтовым индексам рассылкой были охвачены городские районы, где проживали потенциальные клиенты с определенным уровнем доходов.

Затраты на рассыл составили 20 000 долларов, процент отозвавшихся -- 40%, прибыль -- 368 000 долларов!

### **Часть 3. Списки подписчиков**

"Norm Thompson" -- это фирма, торгующая по каталогам на северо-западе США. Для расширения списка рассылки они проанализировали свою клиентуру и затем эти данные сравнили с характеристиками читателей американских журналов. После этого они попросили списки подписчиков, чтобы выявить те журналы, уровень жизни читателей которых наиболее совпадал с уровнем жизни имеющейся у их фирмы клиентуры. Затем в выявленных журналах была начата рекламная кампания с обещанием бесплатной пары носков (стоимостью 6 долларов) каждому, кто просто им напишет и закажет хотя бы одну пару.

Было получено более 300 000 заказов, причем почти 20% из них стали постоянными покупателями этой фирмы. То есть у "Norm Thompson" стало на 60 000 покупателей больше!

Почему? Просто этой фирме удалось на базе уже имеющейся клиентуры расширить круг своих покупателей!

## Файл "Покупатель"

Этот файл делится на три раздела:

1. Листинг (список), что, где, когда и как покупают.
2. Данные о местожительстве покупателей, сколько они зарабатывают, какая у них машина (т. е. данные географического и анкетного характера).
3. Полный список всех покупателей.

### ЛИСТИНГ

В свое время наш магазин рассылал деловые предложения каждому, кто был включен в список рассылки. Это составляло многие тысячи почтовых отправлений. А что, если бы у нас были данные о том, что, какие покупатели приобретают? И такой список у нас появился! Наш компьютер выдал эти данные, причем с разбивкой по видам товаров, по отделам, даже распечатав почтовые наклейки для каждого покупателя.

Теперь всего за пару сотен долларов (так как список рассылки вместо тысяч стал насчитывать сотни адресов) нам представилась возможность быстро и недорого, причем с большим процентом откликов (от 20 до 30%), доводить свои предложения до клиентов. И все это с учетом "покупательской истории" того или иного человека.

### ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ АНКЕТНЫЕ ДАННЫЕ

"MBank Preston" -- крупный городской банк в наиболее богатом районе Далласа, где средняя стоимость дома составляет около 400 000 долларов.

Вопрос: Что ищут богатые покупатели для вложения своих денег?

Ответ: То, что принесет им наибольшие проценты. "MBank Preston" взял два компонента -- высокие проценты и высокий доход -- и объединил их в своей рекламной кампании, посвященной Индивидуальным Пенсионным Счетам (ИПС).

Свою рекламу они в основном направили в те три района Далласа, где дома стоят от 400 000 долларов и выше, хотя она поступала и в другие районы.

Результат: 65% откликов пришло из этих трех районов, а остальные 35% -- из других 55 районов Далласа.

Каждый новый обладатель ИПС получил личное послание Председателя Совета директоров банка. Расходы банка на эту рекламную кампанию составили 53 000 долларов, а в ее результате ИПС оказалось 7 миллионов долларов, причем 40% этой суммы поступило от новых клиентов. Почему? Потому что этот банк разрабатывал алмазные россыпи именно там, где они и были.

## ПОЛНЫЙ СПИСОК ПОКУПАТЕЛЕЙ

Наш магазин на Новый год проводит распродажу. Ее реклама идет по общему списку рассылки.

-- В эти дни все другие магазины закрыты.

-- Мы открыты только 4 часа.

-- Объявления о распродаже распространяются только почтой непосредственно на дом нашим покупателям.

За 25 лет в эти четыре часа наш магазин заработал больше, чем за большинство НЕДЕЛЬ в году!

Связываясь по почте со своими покупателями, вы скоро обнаружите, что в вашем собственном "дворе" выходит на поверхность алмазная россыпь. Все, что от вас требуется, так это начать ее разработку.

## Файл "Ненужные данные"

Сколько ненужных фамилий у вас в списке рассылки? Какие покупатели переехали? Куда? Нужно ли им рассылать вашу рекламу и деловые предложения? У каких покупателей исчерпан лимит кредита? Каких пожилых покупателей вы хотите охватить в последний раз?

Этот файл состоит из трех частей:

1. Отправления, не дошедшие до адресата.
2. Кредитные риски.
3. Покупатели, которых стоит "вернуть".

Рассмотрим их одну за другой.

## ОТПРАВЛЕНИЯ, НЕ ДОШЕДШИЕ ДО АДРЕСАТА

В вашем районе каждый год переезжает примерно один из пяти жителей. Некоторые умирают, другие рождаются. Кое-кто приезжает сюда жить, некоторые уезжают отсюда. На своих конвертах делайте пометку "Требуется уточнение адреса". За небольшую дополнительную плату почта при необходимости вернет вам ваше отправление с указанием нового адреса нужного вам человека. После этого вы сможете решить, отправлять ли вашу рекламу или деловое предложение по новому адресу или нет,

## КРЕДИТНЫЕ РИСКИ

Наверняка у вас имеются покупатели, своевременно не оплатившие свои счета или вообще их не оплачивающие. Естественно, вы не захотите, чтобы они приходили к вам и задолжали еще больше!

Слово "ненужные" в данном случае означает, что можно просто вычеркнуть эти фамилии из списка рассылки, иначе вы только усугубите уже имеющиеся проблемы.

## ПОКУПАТЕЛИ, КОТОРЫХ СТОИТ "ВЕРНУТЬ"

В каждом магазине есть покупатели, которые в нем уже некоторое время не появлялись. Исследования свидетельствуют, что примерно семеро из десяти таких покупателей не возвращается к вам за покупками по неизвестным причинам.

Непосредственное обращение к ним по почте означает, что вы хотите, чтобы они вернулись. Простейшим средством для этого может оказаться подарочный сертификат на сумму 5 или 10 долларов в счет следующей их покупки у вас -- без всяких условий на ее минимальную сумму.

За счет небольших затрат на почтовые услуги вы окупите их раз в 10-20 уже просто тем, что продемонстрируете старым покупателям свою заботу о них. Как говорил один владелец шведского магазина детской одежды, "непосредственное обращение по почте -- это распространение нашей доброты на наших покупателей".

# Файл "Магазин"

Список покупателей мы используем и для того, чтобы собрать больше информации о своем магазине, о работе его отделов, какие отделы что, кому и когда продают.

Этот файл состоит из двух частей:

1. Формирование круга своих приверженцев.
2. Отклики. Результаты. Анализ.

## ФОРМИРОВАНИЕ КРУГА ПРИВЕРЖЕНЦЕВ

Один из способов увеличения оборота -- сделать так, чтобы покупатели бывали в вашем магазине чаще. Если у вас есть клиенты, покупающие вещи только одного модельера, почему бы не послать им особое сообщение о новых поступлениях его изделий? Затраты минимальны, а отдача от них велика. Вы просто делаете выборку из вашего списка рассылки с повышенной покупательской способностью.

Это можно сделать и для покупателей радио-- и видеоаппаратуры, любителей алкогольных напитков в бутылках "с винтом", садово-огородного инвентаря и т.п. Каким бы ни был ваш бизнес, у вас наверняка имеется узкий круг его приверженцев, которым хотелось бы, чтобы вы сообщали им о чем-то особенном, по их вкусу.

## ОТКЛИКИ. РЕЗУЛЬТАТЫ. АНАЛИЗ

В некоторых американских супермаркетах покупателям вручают пластиковые карточки, где их фамилии зашифрованы штриховым кодом. Когда такие покупатели приходят в магазин и предъявляют свою карточку, ее пропускают через считывающее устройство -- так же, как и купленные ими продукты.

С этого момента магазин в конце каждого отчетного периода знает, какие покупатели покупают больше мяса ("...мы посылаем это предложение, так как считаем вас нашим уважаемым покупателем мясных продуктов. Прилагаем несколько купонов..."), рыбы и т.д. Компьютер по вашему запросу выдаст вам список фамилий и адресов тех покупателей, кто в последний месяц не появлялся в магазине, -- к ним вы можете обратиться отдельно с просьбой заглянуть к вам еще разок.

# Супермаркетам нужно лучше относиться к покупателям

Есть у нас друг -- Стэн Голомб, обожающий азартные игры. Он -- владелец маркетинговой фирмы в Чикаго, но часто прилетает в Атлантик-Сити поразвлечься. Раз в полтора месяца лимузин отвозит Стэна из дома в аэропорт О'Хара, откуда он вылетает в Атлантик-Сити и проводит несколько суток, не выходя из казино. Все -- проживание в гостинице при казино,

перелет, питание, лимузин оплачивается за счет казино, где он играет. Казино уведомляет Стэна, какую сумму он должен у них потратить, чтобы иметь право на все привилегии, и Стэн с этим успешно справляется. Иногда он выигрывает, иногда проигрывает, но независимо от этого он всегда желанный клиент для казино.

Казино обычно обхаживают своих наиболее уважаемых клиентов. В некоторых казино даже подсчитывают, какой доход приносят им богатые игроки. Отдельной строкой выделяются деньги на рекламу, что позволяет владельцам быть уверенными, что эти клиенты к ним вернуться.

А как вы "ублажаете" своих "шишек", составляющих примерно 10% от общего числа покупателей?

Какие особые услуги вы предусматриваете для того, чтобы самые лучшие клиенты от вас не уходили?

И, что самое важное, знаете ли вы имена, адреса и телефоны тех десяти процентов покупателей, которые обеспечивают большую часть вашего дохода?

Дон Шульц утверждает, что для выживания в бизнесе вам нужно уметь выделять и "ублажать" своих лучших клиентов. В настоящее время Шульц является профессором общих проблем маркетинга в Северо-Западном университете. Кроме своей преподавательской деятельности, Шульц возглавляет также рекламно-маркетинговую и консалтинговую фирму.

По его мнению, многим супермаркетам следует поучиться у казино умению "ублажать" своих покупателей.

-- В супермаркетах каждому оказывается одинаковый комплекс услуг, -- говорит он. -- Там не различают "хороших" и "плохих" покупателей, а в казино же прекрасно знают разницу между ними. Своим лучшим клиентам они предоставляют бесплатные гостиничные номера и напитки.

Фактически Шульц утверждает, что супермаркеты не могли бы уделять большего внимания своим лучшим покупателям, даже если бы они очень этого хотели.

-- Сейчас, -- продолжает Шульц, -- в большинстве супермаркетов даже не знают, кто именно является их лучшими покупателями, сколько дохода они им приносят и уже принесли. В результате они не знают, стоит ли вкладывать в них деньги или нет, и даже не замечают, когда эти богатые клиенты уходят от них к конкуренту!

Время действия: Недалекое будущее.

Наш друг Стэн Голомб решает вместо казино отправиться за покупками в супермаркет. К дому Стэна подруливает лимузин и доставляет его туда, где специально прикрепленный к нему ассистент возит его по магазину на электрокаре. После того как покупки Стэна подсчитаны, упакованы и уложены в багажник лимузина, его отводят в кафетерий перекусить за счет предприятия. Стоимость покупки автоматически заносится на его дебиторскую карточку, а когда Стэн возвращается домой, там его ждет рождественский подарок от этого супермаркета.

-- Пожалуй, теперь вместо казино я буду ездить в этот супермаркет, -- говорит Стэн.

## Беседа с Доном Шульцем

Дон Шульц -- профессор и консультант по общим проблемам маркетинга. По его глубокому убеждению, чтобы преуспеть, предприниматели должны уделять особое внимание своим лучшим клиентам. С Доном мы беседовали конкретно об индустрии супермаркетов, где еще не научились отслеживать "покупательскую историю" своих клиентов.

Вопрос: Должны ли в супермаркетах выяснять имена и адреса своих покупателей?

Ответ: Вопрос на самом деле заключается в том, стоит ли учитывать всех, кто делает покупки в данном магазине? В начальной стадии вам нужно найти способ, позволивший бы отличить частых покупателей от случайных и выделить людей, делающих покупки на крупную сумму -- то есть тех, кто представляет для магазина особый интерес.

Нужно выйти за рамки подсчета общей суммы долларов и рассмотреть "прибыльность" каждого данного покупателя. В самом начале для вас важно все. С ростом ваших знаний о покупателе вы можете исключить из сферы своего внимания случайных мелких покупателей, но для этого вам необходима некоторая система, позволившая бы их идентифицировать.

Вам нужна система для индивидуального анализа ваших покупателей, которая могла бы подсказать вам: "Этих людей стоит удерживать, а этих -- нет". Такая система должна быть динамичной, в которой данные могут как добавляться, так и уничтожаться. Она должна отслеживать процесс становления "уважаемого клиента". По мере становления данные об определенных клиентах будут вводиться в базу данных и постоянно отслеживаться.

Вопрос: Предположим, некоторый покупатель приобретает бакалейных товаров на 100 долларов. Какая система мне нужна для сбора подобной информации?

Ответ: Большинство супермаркетов снимают основную информацию с покупательских расчетных карточек или с помощью программы учета посетителей. Постепенно супермаркеты

должны перейти на электронные системы отслеживания посетителей, иначе они будут вынуждены действовать вслепую.

Вопрос: Каким образом супермаркет, уже выдавший такую карточку своему покупателю, узнает, что он будет покупать?

Ответ: Можно использовать специальную считывающую систему -- приобрести ее не является особой проблемой.

Вопрос: Эта система должна идентифицировать покупку и соотнести ее с данным покупателем по его коду?

Ответ: Этот код может быть задан по-разному: он может совпадать с номером телефона покупателя, с номером его покупательской расчетной карточки и т.д.

Вопрос: Получив такую информацию, мы будем нуждаться в списке, где будут перечислены наши лучшие покупатели (по стоимости и типу их покупок). Каким должен быть следующий шаг?

Ответ: Нужно будет узнать, чем занимаются эти клиенты, и найти способ удержать их. Если семья вашего покупателя состоит из четырех человек с двумя детьми и покупают они в основной только в мясном отделе, то можно стимулировать их Покупки так, чтобы это приносило прибыль магазину и удовлетворяло бы потребности этих покупателей.

Вопрос: Как можно это осуществить в среднем супермаркете? Как узнать, что этот покупатель например, покупает мясо?

Ответ: Если вы отслеживаете покупки, то будете знать, покупает этот человек мясо или нет.

Вопрос: Так что нужно анализировать все данные о произведенных покупках?

Ответ: Да.

Вопрос: Этим должен заниматься штатный или внештатный персонал?

Ответ: Мне кажется, что сегодня проще найти стороннего человека. Если вы будете довольны его работой, то можно будет взять его в штат.

Руководители супермаркетов должны знать, кто составляет основное ядро их покупателей. Большинство же из них понятия об этом не имеет, учитываются только общий объем продаж и число покупателей. Проблема же заключается в том, что анализируются только средние величины, в результате чего получаются такие глупости, как "средний покупатель в неделю закупает товаров на сумму 13 долларов 27 центов". Это абсолютно бессмысленно, так как в этой цифре незримо присутствуют те, кто купил на 2 доллара 15 центов, и те, кто приобрел товаров на 250 долларов. До тех пор пока вы будете оперировать средними величинами, вы не поймете, что представляют собой ваши покупатели, а что -- ваша фирма, что именно является движущей силой вашего бизнеса. Сколько у вас "крупных покупателей", много ли "средних" или уйма "мелких"? Вы должны понять, на кого опирается ваш бизнес, как именно эти люди делают покупки, что они покупают, вы должны начать управлять своим бизнесом, разобравшись в своей клиентуре.

Может, к вам в магазин ходят покупатели, которые скоро приведут вас в убыток? Тогда не надо посылать им свою рекламу, обхаживать их, не надо заманивать их в магазин.

Вопрос: С другой стороны, покупатели могут быть и хорошими, потерять которых не хочется?

Ответ: Конечно! Если вы зайдете в средний супермаркет, то вам придется отстоять очередь на контроль. Вы увидите в этой очереди достаточно старушек с купонами на 14 долларов, покупающими крупу по 13 долларов 98 центов, чтобы уложиться в эту сумму. За ними в очереди стоит человек, в корзинке которого товара доллара на 250, весь исходящий раздражением и ворчащий: "И зачем только я сюда пришел?!" Подобных проблем в таких универсамах достаточно.

Я всегда выступаю за выделение касс, обслуживающих клиентов в зависимости от стоимости их покупки. Если вы дальше собираетесь заниматься бизнесом, нужно подумать о рациональной организации торговых площадей. Их нужно обустраивать так, чтобы это было удобно покупателю, а не владельцу универсама. Все это подводит нас к вопросу об организации труда. Сегодня большинство супермаркетов переориентируется с проблем осуществления продаж на процесс создания удобств для осуществления покупки.

Мне хотелось бы вычислить ту группу покупателей, которых я бы знал в лицо и работал именно для них.

Вопрос: Когда вы знаете таких покупателей, считаете ли вы, что непосредственная связь с ними по почте более эффективна, чем реклама, например, в газетах?

Ответ: Газетная реклама -- это реклама массовая, обезличенная, а я стремлюсь к рекламе индивидуализированной. Я хочу говорить с конкретным покупателем. Можно было бы сказать, если у вас есть покупатель, способный истратить долларов 250, то лучше, чтобы ваш менеджер не стоял на эстакаде второго этажа, наблюдая за людьми внизу, а сел в машину и съездил за этим Покупателем, помог бы ему сделать необходимые покупки. Это снова возвращает нас к вопросу о внимании к Покупателю и их "ценности" для данного предприятия.

Вопрос: Хороший пример "обхаживания своих клиентов у нас перед глазами -- это многочисленные казино г. Атлантик-Сити. Они знают, сколько способен истратить каждый их посетитель.

Ответ: Для казино имеет смысл отвозить своего клиента в аэропорт на лимузине и доставлять его в игровой зал на самолете, так как они на всем этом делают деньги.

Супермаркеты собираются заняться как раз чем-то подобным.

Вопрос: Казино являются собой неплохую модель того, как свое внимание их владельцы сосредоточивают именно на тех людях, на которых они больше всего зарабатывают. Есть ли какие-либо примеры подобной работы супермаркетов?

Ответ: Пока нет. Если бы такие случаи существовали, с них сразу начали брать пример другие. Это своего рода "стадный инстинкт". Стоит одному начать, его станут копировать другие.

Чикагская фирма "Dominick" выделила шесть типов своих заказчиков (магазинов розничной торговли). Эти магазины снабжаются ими дифференцировано, они по-разному рекламируются, по-разному связываются со своими покупателями. Пока что это только первый шаг в направлении индивидуализированного маркетинга. В этом направлении и развивается ныне индустрия супермаркетов.

Вопрос: Что вы думаете о системах поощрения покупателей, часто делающих покупки, и тех системах, где размер поощрения зависит от стоимости купленного товара?

Ответ: Мне кажется, что проблема с системами поощрения частых покупок заключается в том, что вы в качестве вознаграждения выдаете покупателям легко возмещаемые товары. Вместо этого следовало бы задуматься, ради чего внедряются подобные программы. Чего хотят люди на самом деле? Потребители вам скажут, что им хочется, чтобы цены были ниже. Снижение цен практикуется везде. Вопрос в том, в чем заключается для покупателя удовольствие от покупки? Люди не задумываются о высоких ценах, если они чувствуют, что платят за то, что приносит им удовольствие.

Вопрос: Какую роль во всем этом играют фирмы-изготовители тех или иных товаров?

Ответ: При внедрении системы поощрений за частые покупки каждый хочет дойти до отпускной цены фирмы-изготовителя товара. Это важно для этой фирмы, но не выгодно для розничной торговли. Все, что хотят знать в предприятии розничной торговли, так это какой группы куплен товар и сколько покупатель истратил денег. Здесь точки зрения супермаркета и фирмы-изготовителя диаметрально различны. Одним из недостатков подобных поощрительных программ является то, что они разрабатывались в интересах фирм-изготовителей, а не розничной торговли.

Если фирма-изготовитель взглянет на эту проблему с позиции розничной торговли и захочет поднять цены на некоторую группу товаров в конкретном магазине, то они смогут работать сообща. Но если фирме-изготовителю все равно, какой объем продаж по данной категории товаров, а интересуется ее продажи товаров только определенной марки, то у предприятия розничной торговли нет никакого интереса сотрудничать с этой фирмой -- пока фирма не возьмет на себя затраты по отслеживанию продаж именно ее товаров.

Сводится все к следующему. В одном районе имеется два супермаркета. У них одни и те же товары, те же цены. Как им выделиться, в чем конкурировать между собой? В том, чтобы продвигать какой-то особый сорт майонеза, когда тот же самый майонез продается рядом на улице, или завоевывать своего покупателя с помощью какой-то особой маркетинговой программы, не зависящей от фирмы-изготовителя?

Вопрос: Владельцы супермаркетов могут сказать, что из-за низкой нормы прибыли в их индустрии они не могут выделять достаточно Средств на обхаживание своих лучших покупателей. Так ли это?

Ответ: Сегодня в супермаркетах одинаково относятся ко всем посетителям, оказывают им всем одинаковые услуги. Между "хорошими" и "плохими" покупателями не делается никакой разницы. Сегодня в большинстве супермаркетов не знают, кто их лучшие покупатели, сколько они приносят прибыли и сколько ее принесут в будущем; в результате они не знают, стоит ли вкладывать в них свои средства.

Пример из жизни: казино "Кларидж Отель"

-- Было время, -- рассказывает Роберт Реннейсен, президент "Claridge Casino Hotel", -- когда владелец казино хранил фамилии своих лучших клиентов в кармане, в записной книжке. Когда он хотел видеть их у себя, то просто доставал свой блокнот и звонил им. Теперь вместо карманной записной книжки у нас имеется компьютерная база данных с примерно 400 000 фамилиями.

Об этих клиентах мы знаем больше, чем знал старый хозяин о нескольких сотнях своих лучших посетителей, координаты которых он всегда носил с собой...

Искусство вести ориентированный на конкретного клиента маркетинг и оказание услуг своим клиентам достигло своей вершины в казино г. Атлантик-Сити, где имеется относительно стабильный круг клиентов. Они возвращаются туда вновь и вновь предаться своей страсти ad profitum.

Руководителям казино известны не только имена, адреса и телефоны этих клиентов, но и то, во что они предпочитают играть, сколько времени проводят за каждой игрой, какие делают ставки, сколько они проиграли и выиграли.

Именно в "Claridge Casino Hotel-" Атлантик-Сити работает одна из наиболее успешных программ такого ориентированного на клиента маркетинга. Они успешно использовали ту фору, которую им дала возможность называться "самым маленьким казино города", и выдвинули в лозунг "Чем меньше, тем уютнее!"

Мы беседовали с президентом этого казино Робертом Реннейсенем в его офисе в "Кларидже", расспрашивая, как они "вычисляют" своих клиентов. По словам Реннейсена, "мы применяем матричный метод. Мы не только следим за тратами клиентов, но и за тем, чтобы они вновь пришли к нам. Недостаточно знать, сколько посетители казино потратят денег, нужно знать, во что обходится их привлечение к нам, чтобы постоянно иметь определенную норму прибыли. Есть существенная разница между теми, кто приезжает к нам на машине или автобусе, и теми, за кем мы посылаем реактивный самолет".

Вопрос: Знают ли клиенты, сколько они должны потратить, чтобы заслужить подобное "особое отношение"?

Ответ: Нет. В свое время существовал такой порядок, когда вы приходили, тратили свои деньги и за это получали определенные услуги "за счет заведения", которыми могли воспользоваться когда угодно. Затем это стало противоречить динамике развития бизнеса. Можно было прогореть, поощряя кого-то за то, что тот совершил год назад. Сегодня мы не сообщаем клиентам, что они от нас получают, но вместе с тем они "чувствуют", сколько времени им нужно играть и сколько истратить, чтобы заслужить это "особое отношение". Мы отслеживаем эти факторы с помощью персонализированных золотых карточек "CompCard". При игре клиенты показывают свою карточку или вставляют ее в прорезь автомата, Они знают, что при пользовании этой карточкой их ждет сюрприз. Данные мы анализируем 5-6 раз в месяц. При этом клиент может рассчитывать на бесплатное проживание в нашей гостинице, на билеты на вечернее шоу, на банкет и т.п. Все карточки действительны определенный период времени, причем каждая такая услуга зависит от отношения ее стоимости к "ценности" клиента.

Вопрос: Но разве другие казино не делают то же самое? Они также ведут базы данных по своим клиентам, отслеживают, сколько те потратили, как часто приходят.

Ответ: Все верно. Но вопрос в том, как эти данные использовать! Существуют сотни возможностей привлечь клиента, но если это обходится дороже, чем нужно, вы вынуждены что-то менять. А повлияют ли эти изменения на отношение к вам клиента? Чтобы более эффективно тратить выделенные на маркетинг средства, нужно применять его в индивидуализированном виде. Клиент не обращает внимания, что и почему он получает. Он обращает внимание на это лишь тогда, когда вы о нем забываете.

Вопрос: Но все-таки должна быть взаимосвязь между затратами и доходами?

Ответ: Конечно! Независимо от того, говорим ли мы о ремонте вашей машины, о продаже фасоли в бакалейной лавке или о бесплатной кружке пива в казино.

Всегда есть беспокойство по поводу того, каким образом кто-то собирается с вами конкурировать. Мне интереснее соревноваться с тем, кто хорошо знает, что делает, нежели с тем, кто высоко поднимает планку, но при этом не рассчитывает свои силы.

Все это похоже на войну с ценами на бензин. Позволим ли мы конкурентам переманить наших клиентов с надеждой, что со временем они к нам все равно вернуться? Здесь важно равновесие. Как только вы переигнете палку, вы, может, и получите неожиданные выгоды, но не стоит думать при этом, что тем самым заслужите особое отношение к себе клиентов. Вы добьетесь лишь временного увеличения дохода, и как только статус кво восстановится, клиенты вернуться к своим прежним привычкам и решениям.

Вопрос: Как вы находите своих клиентов?

Ответ: Десять лет тому назад это было достаточно легко, не сложнее, чем делать покупки по золотой кредитной карточке или извлекать доход из недвижимости. Сегодня все намного труднее. Поэтому мы стараемся противопоставить себя нашим конкурентам, и нам это удастся. Мы -- меньше, поэтому единственный способ достичь успеха -- НЕ конкурировать с другими казино. Мы -- другие! Верно, что нашему примеру следуют очень немногие. Мы ищем новых клиентов, которые в чем-то похожи на уже имеющихся. Не только по анкетным данным, мы учитываем самые разные факторы: географические, психологические, показатели уровня жизни, причем делаем это по собственной методике. Мы по несколько раз фильтруем эту информацию, чтобы быть максимально уверенными, что наши наметки сделаны правильно. Мы "просеиваем" эти списки через уже имеющиеся, предполагая, что по деньгам и географическим признакам значительный процент фамилий должен совпадать. Если этого не происходит, то можно начинать все с начала.

Вопрос: Когда вы видите, насколько успешно работает ваша система маркетинга, не удивляет ли вас, что этот подход не применяется другими предпринимателями не из сферы казино?

Ответ: Почему универмаги, супермаркеты да любые фирмы с большим числом клиентов не применяют маркетинг на основе баз данных за пределами моего понимания! Ведь он намного экономичнее! Выгоднее вручить подарочные сертификаты двадцати процентам своих лучших клиентов, чем каждое воскресенье оплачивать четырехстраничную рекламу в местной газете.

Вопрос: Если в каждом казино имеется своя база данных и своя система маркетинга, то чем тогда от них отличается ваш "Кларидж"?

Ответ: Нужно найти свою незаполненную нишу. Можно иметь наилучшее обслуживание, можно иметь клиентов, желающих жить в престижных гостиницах типа "Тадж Махал" или "Цезарь", где играют по-крупному, или иметь прекрасный ресторан, или лучшую парковку для машин. Главное -- высчитать то соотношение между затратами и качеством, которое приемлемо для заполнения выбранной вами ниши. Мы считаем, что качество услуг и уют, то, как вы относитесь к клиентам -- более важны, чем все призывы и приглашения клиентов по почте.

Вопрос: Когда открылся "Тадж Махал", многие эксперты предрекали, что первым не выдержит конкуренции именно "Кларидж" из-за того, что вы малы и, следовательно) слабы...

Ответ: Так и было. Но мы поставили себе цель работать с теми клиентами, кто предпочитал что-то поменьше, поуютнее. Нам совершенно бессмысленно было расстраиваться из-за открытия "Тадж Махала". Если бы людям хотелось туда, где много народу, у них и тогда на выбор было больше десятка подобных заведений. Беспокоиться стоило только крупным казино. В год, когда открылся "Тадж Махал", мы стали одним из двух казино, которые увеличили свою долю на игорном рынке. Средства массовой информации наперебой твердили, что ""Тадж Махал" -- это самое большое казино", но в тех же статьях они писали и о том, что "Кларидж" -- самое маленькое. Если 10 квадратных сантиметров газетной площади было посвящено "Тадж Махалу", то там же 20 квадратных сантиметров было отдано самому маленькому казино в городе. Так мы получили бесплатную рекламу, которая иначе стоила бы миллионы долларов. Похоже на историю Про Давида и Голиафа...

Вопрос: Одно дело -- выдвинуть лозунг "Меньше -- значит уютнее!", и совсем другое -- заставить персонал поверить в него. Как вам это удалось?

Ответ: По результатам наших исследований "Кларидж" нравился клиентам именно из-за его дружеской атмосферы, Да, мы были меньше. Но у нас было гораздо уютнее. Раз уж мы сформировали такое отношение к нам, то должны были его поддерживать. А начали мы с того, что рассказали персоналу о том, чего желают наши клиенты, Мы знали, что они стремились оказаться в почти домашней атмосфере, что они хотели провести вечер там, где их зовут по имени. Людям свойственно ожидать от гостиницы или казино качественных услуг. Заявляя, что у вас уютнее, вы повышаете уровень ожиданий, давая своеобразное обещание. Наша программа опирается на три момента. Во-первых: Честность. Персоналу мы сказали, что уют и хорошее отношение к клиентам -- это единственный способ сохранить за ними их рабочее место. Во-вторых: мы вложили средства в программы профессиональной подготовки персонала -- несмотря на то, что и маркетинговые программы требовали определенных капиталовложений, В-третьих: мы относимся к своим сотрудникам так же, как хотим, чтобы они относились к нашим клиентам. У нас больший процент сотрудников, работающих здесь со дня открытия, чем где-либо еще в городе. Они сами не переносят плохого исполнения своих обязанностей, если это случается, то такому сотруднику не позавидуешь!

-- Свои донные вы должны рассматривать как инструмент, позволяющий более эффективно использовать отведенные на маркетинг средства, -- говорит Реннейсен. -- Именно в этом все и дело. Клиенту все равно, как, почему и что он получает. Единственное, на что он обращает внимание, это то, что он получил, что хотел, причем таким образом, что ему это было приятно.

С помощью записной книжки этого добиться нельзя. Достигается это только маркетингом на основе баз данных -- типа того, что применяет Роберт Реннейсен в своем "Claridge Casino Hotel", что в г. Атлантик-Сити, где "меньше -- значит уютнее!"

## **Пример из жизни: художественные мастерские "Гринвич"**

Мы не занимаемся изготовлением уникальных произведений искусства. Наш бизнес -- это производство приятных глазу вещей.

Дейв Ашер, руководитель художественных мастерских "Гринвич"

Предположим, ваша фирма занимается производством всяческих безделушек, и вы получаете заказ на изготовление 70000 этих штук по 325 долларов за штуку.

Вы в экстазе врываетесь к шефу, и он поздравляет вас с получением удачного заказа. Затем шеф говорит: "Я знаю, что вы получили заказ на 70 000 штук, но сделаем мы только 57 500 и после этого уничтожим формы -- так, чтобы в будущем мы не смогли сделать ни одной подобной вещи".



Что это творит ваш шеф?

Если ваш шеф -- Дейв Ашер, а ваш товар -- не безделушки, а произведения искусства, то он, возможно, принимает изощренное маркетинговое решение.

Дейв Ашер -- руководитель художественных мастерских "Гринвич", ведущего изготовителя копий произведений искусства. "Гринвич" берет оригинальные картины от более чем 30 художников и изготавливает буквально считанное число высокохудожественных копий, каждая из которых подписывается автором данной картины. Специализируются эти мастерские на реалистических и жанровых картинах, большинство их художников работают в жанре вестерна, анималистики, авиации и т.п.

-- Мы заполняем свою узкую нишу, -- говорит Дейв Ашер. -- Это американское искусство, идущее из самой американской глубинки.

Ашер убежден, что в случае воспроизведения картины "меньше" может означать "лучше".

-- Если бы у меня был волшебный кристалл и я мог бы увидеть сквозь него общую потребность в данной картине, то я изготовил бы ее тиражом в 80% от нужного количества. Это означает, что имеются еще 20% возможных ее покупателей, которые страстно желают иметь эту картину и могут даже заплатить за нее дороже.

В случае копирования новой картины популярного художника Бэва Дулиттла "Гринвич" собирается изготовить всего 57 500 копий, хотя по оценкам имеется надежный спрос по крайней мере еще на 10-15 тысяч экземпляров. Поскольку спрос на копии картины известного художника может превышать предложение, "Гринвич" идет на риск обмануть ожидания владельцев художественных салонов, которые хотели бы удовлетворить этот спрос. Но Ашер утверждает, что мастерские "Гринвич" должны идти на отказ некоторым дилерам именно для обеспечения последующего спроса на свою продукцию.

Частично из-за этого "отложенного спроса" цены на гринвичские копии картин известных художников на вторичном рынке (том рынке, который образоваться после выпуска первого тиража) с годами постоянно растут. Но "Гринвич" не утверждает, что его копии могут расти в цене. Ашер объясняет, что реклама "высокохудожественных копий" похожа на хождение по лезвию бритвы.

-- На рынке картин цены как повышаются, так и падают. Если ваши покупатели приобретают вашу продукцию из-за желания заработать, а картины при этом не растут быстро в цене, их постигнет разочарование, и больше они не захотят иметь с вами дело. Нам же нужны покупатели, которым эта картина просто нравится, кто повесит ее в рамке на стену и будет получать от нее эстетическое удовольствие. Этим людям захочется иметь больше картин этого художника и больше информации о нем.

В настоящее время художественные мастерские "Гринвич" продают копии картин в США и Канаде через сеть из 1100 независимых художественных салонов. Их бизнес стремительно развивается. "Гринвич" начинает завоевывать и европейский рынок, ищет возможности продаж своих картин и в Азии.

Этот бизнес не всегда был таким успешным. Когда Дэйв Ашер только начинал, в его мастерских была всего одна машина, работал он всего с двумя художниками, а общий объем их продаж в то время составлял лишь 2,7 миллиона долларов. Сегодня же объем продаж этой фирмы достигает 12 миллионов долларов только на одной копии картины.

Своего успеха мастерские "Гринвич" достигли несколько старомодным образом, работая в каждый отдельный момент времени только с одним художественным салоном. По словам Дэйва Ашера, "один из владельцев салона в Канзас-Сити несколько раз пострадал от наводнения -- в его салоне уровень воды достигал 2,5 метра. Мы помогли ему заменить экспонаты".

Контакты с владельцами художественных салонов фирма "Гринвич" поддерживает через своих коммерческих агентов, а также с помощью семинаров дилеров, командировок своих сотрудников, посещающих те или иные салоны, входящие в их сеть.

-- Только что мы провели семинар, с которого люди уезжали, ощущая себя членами одной большой семьи, -- говорит Дэйв Ашер.

Кроме поддержания хороших отношений с художниками, в "Гритаиче" убеждены, что нужно помогать благими делами, выделяя значительные средства на помощь американским индейцам, Смитсоновскому музею, Национальной федерации по сохранению диких животных и многим другим. Через свою дилерскую сеть "Гринвич" помогает и местным благотворительным организациям -- к настоящему времени на эти цели израсходовано уже более трех миллионов долларов.

Наряду с расширением своей деятельности в чисто географическом аспекте, "Гринвич", хотя и начинал свою работу в качестве художественных мастерских, сейчас выпускает и книги, репродукции, мебель, видеофильмы, фарфор. Ашер объясняет необходимость подобного расширения производства следующим образом:

-- Если посмотреть на стены в доме или какой-нибудь конторе, то там вы заметите огромные пустые пространства, которые можно было бы завесить картинами. Кроме того, там много места и для книг, статуэток и мебели.

По его словам, свою мелкую пластику, мебель и часть книг они будут также выпускать ограниченным тиражом.

Ашер говорит, что "Гринвич" должен расширить свои производственные возможности, чтобы расти как фирма. Он цитирует Тэда Левитта из Гарвардского университета: "Железные дороги в 50-60-х гг. столкнулись с большими проблемами. Они только смотрели, как с ними конкурируют автомобильные перевозки и ничего не предпринимали, так как считали, что должны заниматься только железными дорогами. То же можно сказать о воздушном транспорте. Им следовало понять, что смысл их бизнеса заключается не в железных дорогах, а в транспорте как таковом". Аналогичным образом я взглянул на то, в чем заключается суть нашего бизнеса -- это бизнес на изготовлении копий художественных произведений ограниченным числом экземпляров. Сегодня же я вижу бизнес, связанный с вообще "визуальным восприятием", что дает возможность потребителю ощутить себя полностью в среде данного художника. Если вы хотите иметь оригинал, копию, книгу, репродукцию, фарфор, мебель или видеофильм, мы должны быть в состоянии обеспечить вам полную художественную атмосферу.

По мнению Ашера, основное отличие 90-х годов от 80-х состоит в том, что сейчас нельзя выжить, если работать по старинке. Вы должны делать что-то новое, необходимо постоянно ощущать растущие потребности клиента. Ашер предвидит наступление трудных времен для розничной торговли, но верит, что художественные мастерские "Гринвич" будут для нее своего рода "ориентиром".

Что же делает Дэйв Ашер?

Он работает над тем, чтобы его покупатели (сеть розничных торговцев) стали его Приверженцами.

В свою очередь, покупатели у этих розничных торговцев становятся уже их Приверженцами. Они возвращаются вновь и вновь, чтобы купить высококачественные произведения искусства и рассказывают своим друзьям и знакомым о художественных мастерских "Гринвич".

Продвигая своих розничных торговцев вверх по нашей шкале, Дэйв Ашер тем самым способствует превращению их самих и их покупателей в Приверженцев своего бизнеса.

## 10 способов превратить Покупателей в Клиентов

1. Заранее уведомляйте их обо всем. Большинство своих рекламных листовок вы рассылаете простыми письмами из-за экономии денег. Но только не этим людям. Они должны получать все заказными экспресс-письмами, так как для вас они "избранные" Покупатели. Они образуют отдельную от остальных покупателей группу. При готовящейся распродаже их нужно уведомлять раньше, чем других.

У вас готовится, показ моделей одежды? Именно ваши "лучшие" покупатели должны первыми об этом узнать.

К вам поступил новый фасон одежды? Именно они должны знать об этом первыми.

Вы поменяли кадры, отделы, выкладку товаров? Именно эти покупатели должны первыми об этом узнать.

2. Устраивайте для таких покупателей особые мероприятия. Все знают, что у вас будут распродажи, приуроченные к обычным датам распродаж: дню рождения Джорджа Вашингтона, в пятницу после Дня Благодарения, перед началом зимнего или летнего сезона, Но для особых покупателей устраиваются особые мероприятия. Только для них. Ни к чему не приуроченные. Неожиданно вы говорите им: это особая распродажа для особых покупателей. Мы не приглашаем на нее всех тех, кто включен в наш список рассылки, -- только определенный круг наших лучших покупателей. Результат будет ошеломляющий: все хотят оказаться в этом "избранном" кругу; вы говорите им: да, вы -- избранные, потому что... так оно и есть.

3. Дешевые мелкие услуги для таких покупателей оказываются бесплатно. Бесплатная доставка на дом покупок, подарочная упаковка -- то, что для остальных покупателей делается за небольшую символическую плату, для "избранных" -- бесплатно (и скажите это им -- ведь иначе они об этом не узнают!).

4. Распространяйте среди своих покупателей подарочные сертификаты из магазинов, не являющихся вашими конкурентами. Пусть это будет особой услугой для ваших клиентов, оказать которую совсем не трудно. Вы заходите в какую-нибудь фирму неподалеку и говорите, что хотели бы распространять подарочные сертификаты на их товар среди своих покупателей. Причем купоны эти должны быть "стоящими" -- сертификаты типа "с вашей следующей покупки на 500 долларов вы сэкономите 50" вам не нужны. Они должны работать без всяких условий.

Если в этой фирме вы не увидите заинтересованности, значит, они не понимают, как надо работать. Вычеркните их из своего списка и идите в следующую фирму. Ведь что вы делаете? Вы поставляете им прекрасных покупателей при чисто символических затратах! Если они этого не понимают, ничего страшного. Через год на их месте будет работать уже другая фирма.

5. Делайте своим Покупателям подарки без всякого повода. Это очень эффективная форма -- не следует ею пренебрегать. Разбирая утреннюю почту, ваш Покупатель вдруг обнаруживает в ней ваш подарочный сертификат на некоторую привлекательную для него вещь. Бесплатно. Все, что от него требуется, -- это прийти к вам в магазин до некоторого определенного числа и забрать ее!

Так мы дарили сумки с названием нашего магазина, которые обычно продавались по 10 долларов за штуку. Если наш клиент приходил к нам в течение недели, она доставалась ему бесплатно. Так мы раздали их более 100 штук.

НО... мы достигли следующего эффекта:

1. Мы получили "ходячие рекламные стенды". Куда бы наши Покупатели ни направились за покупками, на их сумках красовалось название нашего магазина.

2. Появляясь у нас за подарочной сумкой, они все без исключения покупали что-нибудь еще. Ведь это -- очень хорошие Покупатели! Почти что Клиенты. Они не хотят оставаться в долгу. Получают подарок и... "раз уж я все равно тут, надо подумать, не купить ли мне еще чего-нибудь..."

Когда мы сравнили стоимость этих 100 сумок со стоимостью дополнительных, неожиданных, иначе не сделанных бы покупок, то оказалось, что это очень выгодно. Плюс наши покупатели совершили еще один шагок на пути к званию Клиента.

6. Покупатель должен получать именно то, что ему нужно. Большинство покупателей чувствует определенные границы, за которые не должны выходить их запросы: чтобы товар каждый день менялся, чтобы доставка купленных вещей осуществлялась в тот же день и т.п. Купленный товар обратно не принимается -- покупатели не ждут услуг такого рода, потому что никогда их не получают. А Клиенты -- совсем другое дело! Что они желают, то и получают.

Дуглас Мак-Селлант, ученый, занимающийся проблемами поведения, утверждает, что "общим свойством природы человека, достигающего успеха, является то, что он соответствует окружающей его действительности, обстоятельствам и приспосабливается к ним". Это как раз о вас -- если вы хотите, чтобы у вас были Клиенты.

Самая страшная ваша ошибка -- если вы что-то пообещаете, а потом свое обещание не выполните!

Когда мы в Чикаго остановились в отеле "Хайятт", то заметили, что у всех его сотрудников на груди был значок со словами "Да, я могу!". Мы спешили на самолет и спросили у портье, не может ли гостиница выслать нам по почте несколько слайдов. Они были уже упакованы, адрес написан, в общем, готовы к отправке. Девушка-портье ответила, что да, конечно, и попросила меня занести их к администратору, что мы и сделали. Однако администратор нам заявил: "Такую услугу мы не оказываем!" -- на что я сослался на слова портье, сказав, что мы очень спешим и просим... "Простите, но это не входит в наши обязанности!", -- последовал ответ.

Тогда я предложил ему снять его значок и надеть другой, со словами "Нет, я не могу!"

(P.S. Мы отнесли бандероль обратно девушке-портье, которая извинилась и сказала, что сама ее отправит. Что она и сделала.)

7. Вы всегда должны быть на месте, когда можете понадобиться своим покупателям. Мне нравится, что мой страховой агент указал в телефонном справочнике и свой домашний телефон. Если он мне срочно понадобится (что часто случается именно во вне рабочее время), то я могу позвонить ему домой. Нам приходилось возвращаться в свой магазин уже после его закрытия только потому, что кто-то забыл купить так необходимые ему на сегодняшний вечер брюки. Это бывает редко, но как только нечто подобное происходит, ваш Покупатель сразу же автоматически превращается в вашего Клиента.

8. Оказывайте дополнительные услуги, которые выделяют вас из общей массы. Это не намного отличается от программы лидера в области рекламы Россера Ривза -- USP (Unique Selling Proposition -- Уникального делового предложения). Если все хорошие гостиницы одинаковы, то тогда в чем между ними разница?

Когда я лечу в Швейцарию, то накануне вылета бронирую номер в Нью-Йорке в гостинице "Drake". Швейцарская гостиничная программа означает, что они сами позаботятся о вашем багаже, вплоть до погрузки его в самолет. Об этом мне рассказал один мой знакомый во время прошлой поездки в Швейцарию. Так я сразу же стал их Клиентом.

9. Покупатели должны знать, как меня зовут. Первым о возможности обращения к людям по имени написал Дэйл Карнеги. Он говорил, что среднему человеку его собственное имя важнее всех остальных в мире. Это заставляет вас чувствовать свою значительность. Бронируя место в гостинице "Four Seasons" или останавливаясь позвонив в гостинице "Halekulani", что в Гонолулу, я слышу в трубке: "Да, мистер Рафл, чем могу быть вам

полезен?" Конечно, я знаю, что мое имя должно быть у них где-то в компьютере, но мне все равно приятно.

Супермаркеты пытаются подчеркивать важность обращения к покупателю\* по имени: "Спасибо за покупку, миссис такая-то!" Имя кассиры узнают, если посетитель платит чеком или по кредитной карточке. Большинству это неожиданно и приятно, они не ассоциируют это с тем фактом, что сами только что дали свое "удостоверение личности".

Как-то во Флоренции я выходил из бара "Гарри" и, будучи уже в дверях, услышал от бармена: "Всего хорошего, мистер Рафл, заходите еще!" Я замер от удивления. Прошло несколько минут, пока я понял, что ему передавал мою кредитную карточку официант. Но сколько людей действуют так же, даже зная об этом приеме?

10. Программа завоевания клиента (этап 1). Превращение Покупателей в Клиентов означает их выделение из общей массы. Один из способов этого -- организация для них специального клуба. Членами такого клуба становятся в зависимости от количества потраченных у вас денег, а членство в нем дает некоторые привилегии.

Как только люди становятся ОЧЕНЬ избранными клиентами, то вы будете оказывать им сверхособые услуги (см. 10 способов превращения Клиентов в ваших Приверженцев в конце раздела Клиент).

## \* ЧАСТЬ 4. КЛИЕНТ \*

Введение в понятие "клиент"

Клиент -- человек, который регулярно покупает в вашей фирме или магазине.

Что превращает Покупателя в Клиента? Как заставить Покупателя перейти на ту ступеньку нашей шкалы, когда он "купит все ему полезное, что бы вы ему ни предложили"?

Все это можно выразит в одной фразе: "Заставьте Его Ощутить Свою Значительность".

Из тысяч гостиниц, где нам приходилось останавливаться в течение многих лет, одна из самых наших любимых -- "Кагала Хилтон" в Гонолулу. Почему? Вот одна из причин.

Как-то мы остановились в другой гостинице и оказались очень недовольны тамошним сервисом и номером. Позвонив в "Кагалу", мы объяснили, что там, где мы остановились, нам не нравится, и спросили, нет ли у них свободных номеров.

-- Минуточку, Мистер Рафл, я забронирую для вас номер, -- проговорила девушка-оператор, и уже через несколько секунд в трубке раздалось:

-- Мы с удовольствием разместим вас у себя, мистер Рафл. Я знаю, вы всегда останавливались в 318-м номере, (Неужели? Как они это узнали? Может, у них какой-то сверхмощный компьютер?) К сожалению, он сейчас занят, но, может, вас устроит 418-й? Этот номер как раз над тем, в котором вы останавливались в прошлый раз?

-- Конечно, я вам очень благодарен. Это просто здорово!

Оператор продиктовала, сколько он стоит, мы тут же взяли такси и отправились туда.

Через несколько минут после прибытия портье сообщил:

-- Мистер Рафл, девушка в бюро бронирования немного ошиблась. Она забыла, что эта комната с балконом на 25 долларов дороже.

-- Ничего страшного, -- проговорил я.

-- Но так как мы сообщили вам другую, более низкую цену, то ее вы и будете оплачивать.

Мы направились в номер и обнаружили там приготовленный нам поднос с экзотическими гавайскими фруктами: ананасами, гуава, манго, папайя, на котором лежала записка от менеджера: "Нам очень жаль, что ваш отпуск начался так неудачно, однако с этого момента все будет прекрасно!"

Но это еще не все!

Пока мы там жили, каждый день нам приносили новый поднос с фруктами и осведомлялись, хорошо ли нам у них в гостинице.

Так я перескочил через ступеньку и сразу стал их Клиентом.

Одна покупательница в последнюю минуту позвонила в "Lands End" -- фирму, торгующую по каталогам, и попросила их срочно подобрать рождественский подарок для брата, какую-нибудь сорочку.

-- А какой у него размер?

Покупательница была не уверена. Тогда оператор предположил, что эта покупательница уже раньше что-то у них покупала для него, проверила записи и нашла нужный размер. На следующее утро подарок был доставлен. С данного момента эта Покупательница превратилась в их Клиентку.

Одна из лучших историй о превращении Покупателя в Клиента была рассказана нам Феаргалом Квинном, интервью с которым было приведено в предыдущей главе. Он нетрудно оказать услугу покупателю в первый раз. Самое главное -- это заставить его вернуться к вам снова".

На этот принцип его навел следующий случай. В молодости он работал у отца в летнем лагере "Red Island", на северном побережье дублинского графства. Это было сразу же после окончания Второй мировой войны, когда люди искали местечко, чтобы хорошо и недорого провести свой отпуск.

Покупая недельную путевку в "Red Island", они оплачивали заранее все: транспорт, питание, размещение, развлечения и т.п. С момента прибытия и до своего отъезда им уже не надо было ни за что платить.

Феаргал быстро понял, что "как бы мы ни работали ради них, никакого дополнительного дохода нам получить не удастся. Поэтому смысл всех наших усилий заключался в том, чтобы дать им такие впечатления от отдыха, чтобы они к нам вернулись на следующий год!"

И что же он делал? Он переводил Покупателя на следующую ступеньку и превращал его в Клиента.

Если Клиент -- это тот, кто "купит все мало-мальски ему полезное, что бы вы ему ни предложили", то как ему узнать, что ЕЩЕ вы можете ему продать, кроме того, что он собирался купить?

Вы должны об этом ему сказать.

Вы должны применять принцип ПОЗА, что означает -- Попросить О Заказе.

Если Клиент звонит или приходит к вам в фирму и что-то заказывает или покупает, а вы продаете ему именно это и только это, то вы -- просто клерк. Никакой вы не торговый работник, никакой не консультант, заслуживающий доверия, фактически вы оказываете своему Клиенту услугу со знаком минус. Вы не совершили акт продажи. Вы не побудили Клиента ознакомиться с другими товарами в дополнение к тому, что он уже купил или заказал. Вам нужно Попросить о Заказе.

Феаргал пишет: "Когда Покупательница просит полфунта бекона, мы говорим: "А не желаете ли к нему пару сосисок или немного ржаного пудинга, мадам?""

Мы обнаружили, что когда человек покупает в нашем магазине костюм, а мы предлагаем в дополнение к нему рубашку, галстук или носки, то гораздо чаще их покупают, чем отказываются, причем этот человек бывает доволен, что ему их предложили.

Только подумайте об альтернативе этому: человек возвращается домой и обнаруживает, что к купленному костюму у него нет подходящей рубашки, или галстука, или носков. Рассержен он или доволен тем, что вы ему не предложили купить их сразу же?

Тут к месту будет одно предупреждение относительно Клиентов: нельзя их привязывать к какому-то одному психологическому или демографическому типу. Как показывают общенациональные опросы, одни и те же люди покупают и в дешевых магазинчиках, и в дорогих салонах.

Каким бы видом бизнеса вы ни занимались, по-настоящему преуспевать вы будете только тогда, когда ваши Покупатели станут вашими Клиентами. А лучший способ начать действовать в этом направлении -- это установить призы и премии.

## Премия

Покупатель, получивший приз или премию, делает покупку и снова к вам возвращается.

Доктор Мишель Ле Беф

У вас может быть самый распрекрасный товар, великолепный персонал, удобное помещение, свой круг Покупателей. Но когда вы сделаете еще один шаг, когда вы найдете ту "красную кнопку", которая на самом деле действует на ваших Покупателей, когда вы дадите им что-то особенное, дополнительное -- только тогда вы станете на путь формирования своего Клиента.

Случай из жизни

Есть один анекдот о двух приятелях, Билле и Пите.

Билл заходит к Питу одолжить немного денег, но Пит дает ему от ворот поворот.

Обиженный Билл говорит:

-- Как ты можешь мне отказывать? Когда у вас с женой были семейные свары, разве не я помог вам сохранить семью? Когда твоя дочь хотела поступить в колледж, разве не я написал ей блестящую рекомендацию? А когда ты хотел продать свой товар крупнейшей в городе фирме, разве не я договорился о встрече и помог тебе заключить эту сделку?

Пит подумал немного, кивнул головой в знак согласия и сказал:

-- А что ты сделал для меня в последнее время?

## Как говорить "спасибо"

В течение сорока лет нам принадлежит магазин-пассаж по продаже одежды в Атлантик-Сити -- "Gordon's Alley".

На День Благодарения каждому, кто делает покупку в нашем магазине, мы вручаем небольшой подарок.

Реакции на это бывают самые разные. Некоторые спрашивают: "За что?" или "Разве я это покупала?"

"Это День Благодарения, -- отвечаем мы, -- самое удобное время поблагодарить вас за то, что вы покупаете в нашем магазине. Мы не сомневаемся, что наши сотрудники говорят вам "спасибо" всякий раз, когда вы у нас покупаете. Но в День Благодарения стоит еще раз выразить вам нашу глубокую благодарность за ваше отношение к нашему скромному бизнесу, это еще одна возможность сказать вам "спасибо"."

Делая закупки товара для магазина, мы постоянно ищем небольшие недорогие штучки для подобных подарков.

-- Сколько это может стоить? -- задаем мы себе вопрос, и если ценность этой вещи в десять раз превышает ее реальную цену, мы ее покупаем.

Это не продаваемый в магазине товар. В противном случае Ценность становится Ценой.

Пример: Супермаркет в своем рекламном объявлении обещает каждому покупателю букетик фиалок на Пасху. Отлично! До тех пор, пока вы не обнаруживаете, что те же фиалки вы можете купить в том же магазине за 99 центов. Неужели Ценность Покупателя составляет всего 99 центов?

Другой пример: В канун Дня Памяти мы связываемся с местным цветочным магазином и размещаем в нем заказ на 500 горшочков с двухдюймовыми деревцами. Каждый, сделавший покупку в нашем магазине, получает в качестве вознаграждения такой горшочек с деревцем, которое дома он может вырастить. Цена каждого такого деревца меньше доллара, но невозможно переоценить то впечатление, которое оказывается этим на Покупателя. Какова же Ценность этого растения? Доллар? Три? Пять? Ответ: Столько, во сколько его ценит Покупатель! А это всегда гораздо выше той цены, которую мы за него заплатили.

Накануне одного Рождества с помощью нашего знакомого мы связались с губернатором острова Норфолк, что в Тихом океане -- примерно в двух тысячах миль от ближайшей к нему Австралии. Норфолк знаменит по трем обстоятельствам:

1. Благодаря его почтовым маркам. Их коллекционная стоимость во много раз превосходит номинальную.

2. Это конечное пристанище команды брига "Баунти" (помните, как Кристиан Флетчер с друзьями вышвырнули капитана Блига за борт?).

3. Это родина знаменитой норфолкской ели, по мнению многих -- идеальной рождественской елки.

Этого губернатора мы попросили написать письмо "Покупателям магазина "Gordon's" г. Атлантик-Сити", в котором он рассказывает историю норфолкской ели. С этого письма мы сделали уменьшенную копию, размножили ее и вложили в горшочки с миниатюрными норфолкскими елочками, купленными в нашем местном цветочном магазине. Мы заранее сделали заказ к Рождеству на 1000 таких елочек, думая, что они понадобятся нам в течение пяти рабочих недель -- со Дня Благодарения до Рождества.

Кончились они уже в первую неделю!

Эти маленькие норфолкские елочки оказались нужны буквально каждому! Мы были вынуждены специально доставить самолетом еще несколько тысяч их, чтобы только удовлетворить спрос. Молва о них передавалась из уст в уста с ужасной скоростью, и все бежало к нам в магазин за бесплатной рождественской норфолкской елочкой!

Никому о нашей задумке мы не рассказывали, нигде ее не рекламировали, но слухи обладают огромным воздействием, так что за этой "милой елью", да еще и бесплатной, к нам приходило все больше и больше покупателей.

Покупатель, продолжающий делать у вас покупки, -- это тот, кто ценит ваше к нему отношение.

## Самый главный секрет бизнеса

Помните кадры из вестернов, когда камера крупным планом показывает плакат с фотографией грабителя, где большими буквами выведено: "WANTED" (РАЗЫСКИВАЕТСЯ ПРЕСТУПНИК)? А ниже -- его имя? А еще ниже, еще более крупными буквами -- "REWARD" (ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ)?

Смысл прост: нужно предложить человеку вознаграждение за какой-либо поступок, и эффект будет гораздо больший, чем если бы просто сказать ему, что вам от него что-то требуется.

Вам требуется, чтобы ваши коммерческие агенты заключали больше сделок? Больше сделок они заключат тогда, когда вы предложите им за это вознаграждение!

Вам нужно, чтобы к вам в магазин приходило больше покупателей, чтобы они покупали больше ваших товаров? Они придут и купят их больше, если вы предложите им за это вознаграждение!

Этот метод основан на том, что мы называем "психологией вторичного интереса". Означает он следующее:

Вы можете убедить человека купить что-то, что вы хотите ему продать, если вы в качестве вознаграждения предложите ему что-то еще, что он хочет купить.

Гораздо проще осуществить продажу, если вы перестанете концентрировать свое внимание на том товаре, что вы хотите продать, а вместо этого предложите что-то еще, что хочет приобрести данный покупатель.

Именно поэтому в различные "киндерсюрпризы" вкладывают игрушки.

Именно поэтому по случаю открытия каких-либо новых фирм вам в рекламных объявлениях предлагают бесплатные джипы и круизы.

Именно поэтому фирма "Проктер энд Гэмбл" предлагает вам пятидолларовую кассету с новым диснеевским мультфильмом, если вы купите одно из их изделий и пришлете им верхнюю часть упаковки.

Люди делают покупки лучше и быстрее, если вы предложите им за это вознаграждение!

## Пять причин, почему люди не покупают

По каким причинам люди не покупают? Если мы будем их знать, поможет ли это нам придумать некое вознаграждение, которое заставило бы их захотеть сделать покупку?

Ниже мы приводим пять наиболее типичных причин, почему люди не покупают то, что вы можете им продать. В наши тяжелые времена это можно услышать намного чаще, чем раньше.

Ваша задача -- сбросить с себя оковы этих пяти "НЕТ"! Если вы будете знать, в чем их суть, вам это наверняка удастся.

1. Нет потребности.
2. Нет денег.
3. Нет особой спешки.
4. Нет желания.
5. Нет доверия.

Давайте разберем их по очереди и посмотрим, как преодолеть все эти "нет".

1. Нет потребности. Джо Карбоу достиг оборота в 10 миллионов долларов именно потому, что он удовлетворил потребности покупателей. Он предложил им книгу под названием "Как разбогатеть ленивому". Большинству людей, чтобы заработать свой миллион, приходится потеть и потеть. Тем не менее, среди американцев миллионеров меньше половины процента. Но гляньте-ка, в рекламе этой книги говорится, что если 1) вы ленивы и 2) хотите стать богатым, то прочтите ее!

Он предложил покупателю вознаграждение.

2. Нет денег. Как-то мы продавали одежду с доставкой на дела. Когда покупатель говорил, что у него нет денег, мы отвечали: "Нет проблем! Присылайте нам каждую неделю по доллару, и тем самым мы наберем нужную сумму". В первый год объем продаж таким образом увеличился вдвое. Нам больше не приходилось собирать с них по доллару в неделю, мы продавали и новый товар, сообщая каждую неделю о новых поступлениях.

3. Нет особой спешки. Франклин Минт выпустил ограниченным тиражом классические книги, все в кожаных переплетах и пронумерованные. Когда они кончились, опоздавшие покупатели получили свои деньги обратно с запиской: "Простите, но ваш заказ пришел с опозданием". Будут ли они спешить в следующий раз? Конечно!

Художественные мастерские "Гринвич" поставляют своим, более чем 1000 дистрибьюторам, подписанные автором копии картин известных американских художников, которые также изготавливаются ограниченным числом экземпляров. Ныне дилеры заранее звонят и посылают факсом свои заказы, зная, что если они не поспешат, то ничего не получат, и им нечего будет выставлять в своих салонах. А если нечего выставлять, то нечего и продавать, нет и прибыли, то бишь вознаграждения.

Я только что получил по почте от одной из фирм календарь-ежедневник. Фирма хотела заинтересовать меня своей продукцией -- такими календарями. Они очень старались, чтобы я на них ничего "не заработал" и поэтому прислали мне календарь за прошлый год. Они считали так: если мне захочется иметь такой календарь на этот год, то я его у них закажу. Я же просто этот календарь выбросил. Если бы их образец был на текущий год, то я оставил бы его на своем письменном столе -- он бы мне попросту пригодился. А так у меня на письменном столе до сих пор нет календаря -- и все потому, что они не дали мне вознаграждения.

4. Нет желания. Профессор Эрнест Дихтер, руководитель Института проблем мотивации, говорил, что когда люди идут в ресторан, они больше жаждут признания, чем пищи.

Писатель Роберт Ринджер утверждает, что его лучшим рекламным заголовком был тот, который он написал относительно книги Дугласа Кейси "Crisis Investing" (Инвестирование в кризисных ситуациях).

Ринджер написал: "КНИГА О ТОМ, ПОЧЕМУ ВЫ НАВЕРНЯКА ПОТЕРЯЕТЕ ВСЕ В ХОДЕ ГРЯДУЩЕЙ ДЕПРЕССИИ".

Этой книги было продано 400 000 экземпляров, и в течение пятнадцати недель она возглавляла список бестселлеров "Нью-Йорк Таймс".

Еще одним способом возбудить желание сделать покупку является предложение вознаграждения. Один из дилеров уже упоминавшихся художественных мастерских "Гринвич" разработал программу "От посетителя к посетителю", предлагая сертификат на 25 долларов каждому клиенту, приведшему к нему нового покупателя. В первый месяц пятеро из таких новых клиентов приобрели у него изделий на сумму 9204 доллара. Затраты же на эти сертификаты и печать составили 300 долларов.

Вот еще один анекдот на эту тему. В ходе Первой мировой войны немецкие подводные лодки почти полностью уничтожили флот Антанты. Союзники обратились за помощью к консультанту, который посоветовал им нагреть океан до 100 градусов, что вынудило бы немцев всплыть, и тогда их можно было бы атаковать.

Флотским деятелям идея понравилась, и они спросили у этого консультанта: а как нам нагреть океан до этой температуры? На это консультант ответил: "Я только консультант. Я предложил вам решение, а детали уж, будьте добры, разработайте сами!"

Один из способов сформировать желание купить -- это использовать название данного города, округа или любимой в данной местности футбольной команды. Любой вид сопричастности к чему-либо повышает уровень "продаваемости" изделий.

Известна старая история об одном поляке, вернувшемся в свой городок Дрина с Первой мировой войны. В боях он был ранен и не мог говорить. Однажды в госпитале по радио он услышал репортаж о футбольном матче между командой из его родного городка и их традиционными соперниками. В конце напряженнейшего матча, когда его любимцы забили победный гол, он вскочил с койки и закричал: "Мы выиграли!" После этого до самой своей смерти он так и не произнес ни единого слова.

5. Нет доверия. Ринджер рассказывал также, что самым неудачным его рекламным заголовком было "ОТКРЫТОЕ ПИСЬМО ГОВАРДУ ХЬЮЗУ\*". Рекламуемый продукт не имел к тому ни малейшего отношения.

Это была уловка, направленная на то, чтобы заставить читателя прочесть рекламу. Но после прочтения, не обнаружив ничего общего с Говардом Хьюзом, он отбрасывал газету в сторону и переставал доверять рекламе.

Одна дублинская фирма разослала по почте рекламные листовки, предлагая прачечные услуги. Репутация у этой фирмы была хорошей, услуги -- замечательными, однако на свою рекламу они получили на удивление мало откликов. Дело было в том, что название этой фирмы было "Swastika Laundry Ltd.", с символом свастики в качестве торговой марки. Никакие объяснения того, что "swastika" означает "Удачи!" и является "просто изображением креста", не могло преодолеть недоверия читателей. Этот символ имел в их глазах одно узкое, вполне определенное значение.

Преодолев эти пять "Нет", вы сможете лучше подготовиться к тому, чтобы вознаграждать уже имеющих у вас покупателей. По словам Роджера Энрико, президента компании "Пепси-кола": "Если вы полностью сосредоточитесь на нуждах своих покупателей и предоставите им то, что они хотят, все остальное приложится".

Итак, преодолите эти пять "Нет"!

Предложите клиенту Вознаграждение!

## "Добавленная стоимость"

Мы убедили владельца мебельного салона "Ethan Alien" из Мэриленда, чтобы его грузчики после доставки делали одну дополнительную поездку. Если они доставили набор мебели для гостиной, то во второй раз они привозили вазу с дюжиной роз. Если кресло-качалку, то корзинку для газет. Если они доставляли спальный гарнитур, то привозили еще и две подушки. Все бесплатно.

Скоро этот салон стал известен как магазин, где доставляют больше, чем было заказано. Они применили принцип, основанный на так называемой "добавленной стоимости".

В нашем смысле "добавленная стоимость" -- это нечто дополнительное, неожиданное, заранее не рекламируемое.

Это небольшой "подарок", вручаемый покупателю в качестве благодарности после того, как условия сделки выполнены. Неожиданный, заранее не рекламируемый, но запоминающийся больше, чем приобретение какой-либо дорогой вещи.

Недавно я купил ковер, стоивший несколько тысяч долларов. Я чувствовал, что купил хорошую и красивую вещь. А что, если бы грузчики из магазина вместе с ковром привезли бы мне пару бутылочек ковроточистителя? Да еще благодарственное письмо от владельца магазина впридачу?



Ни разу за тридцать лет после покупки очередного автомобиля, НИ РАЗУ, я не получил благодарственного письма от продавцов (за исключением того единственного случая, когда я брал машину напрокат. Интересно, почему?). Почему же они не дали мне подарочного сертификата с запиской: "Первая мойка -- за наш счет!" Что-то здесь...

Почему же фирма, занимающаяся продажами по каталогам, где я покупаю свои сто долларовые ботинки, не приложит к заказу пару тюбиков обувного крема?

Почему же парикмахер, постоянно стригущий меня (с наценкой в 20 долларов), не подарит мне бутылочку шампуня? А если он мне понравится и мне захочется купить его побольше, то почему он не скажет, где его достать?

Почему же агент бюро путешествий, у которого я купил путевку в дорогой недельный круиз, не поставит мне в каюту вазу с цветами?

Почему же магазин товаров для дома, где я истратил тысячи долларов на новый холодильник и электроплиту, не доставит мне этот холодильник, набитый всякой вкуснятиной?

Почему же домовладелец, в дом которого недавно переехал мой племянник, не встретит его бутылкой шампанского?

Почему же директор магазина теле- и радиотоваров при доставке купленного мною нового видеомэгафона не Приложит к нему парочку кассет?

Почему Магазин, продавший мне новый ксерокс, не добавил к этому аппарату, стоимостью больше тысячи долларов, пару дюжин пачек бумаги?

Почему адвокат, составивший мне завещание, не прислал мне его в красивой папке? (Забудем об адвокатах, оказывающих бесплатные услуги.)

Этот список можно продолжать до бесконечности. Каким бы ни был ваш бизнес, всегда есть что-то, что вы можете и должны бесплатно дать своим покупателям после совершения ими покупки. Все, что от них требуется после этого, так это принять решение, что в будущем они будут иметь дело только с вами, и рассказать об этом своим знакомым.

С другой стороны...

Я с друзьями зашел в ресторан и заказал ужин. Некоторые блюда оказались не слишком горячими. Мы сообщили об этом официантке, которая извинилась и подогрела их к нашему общему удовлетворению. В конце ужина она проговорила: "Я прошу прощения за доставленные вам неудобства, и в качестве компенсации примите бесплатные кофе и десерт".

С тех пор мы постоянно приглашаем своих друзей именно в этот ресторан.

Как-то в Нью-Йорке мы обедали в конторе "Американ Экспресс". Нам заказали обед в ресторанчике неподалеку и его доставили вместе с большим блюдом домашних пирожных. "Хозяйка всегда так делает, -- сказали нам, -- к каждому заказу она бесплатно прилагает что-нибудь "на добавку"".

И почему бы другим ресторанам не перенять ее опыт? Например, какие-нибудь фрукты или выпечку... Просто что-нибудь.

Мне нравится, что в магазине, где я покупаю рыбу, к ней всегда прилагают несколько долек лимона.

Мне нравится, что когда я раз в год покупаю дрова для камина, то всегда получаю еще и три коробочки растопки.

Мне нравится, что в фотоателье, где я печатаю свои снимки, их мне отдают всегда в мини-фотоальбомчике.

Задумайтесь над тем, что покупатели считают все супермаркеты одинаковыми -- ведь везде продаются продукты.

Все банки тоже одинаковые -- они все предоставляют одни и те же финансовые услуги.

Все магазины одежды одинаковые -- они все торгуют одеждой.

Одинаковы и мебельные салоны -- мебель там одна и та же.

Эти убеждения "проели" души покупателей, как ржавчина изъедает металл.

НО: что будет, если вдруг какая-то фирма сделает что-то нестандартное, не так, как другие, и тем самым опередит своих конкурентов? Не задумаетесь ли вы над тем, что, пожалуй, стоит покупать именно у нее и стать именно ее постоянным Клиентом?

Наверняка!

Попробуйте. Это называется "добавленной стоимостью".

## Но разве не так поступают все?

Рассказывают ставшую притчей во языцех историю о том, как производителям пива "Schmidt" удалось захватить большую долю рынка. Рекламное агентство послало на завод своего финансового представителя. Он осмотрел огромные чаны, склады сырья, а после этого увидел, как в отдельном помещении одетые в непромокаемые резиновые костюмы рабочие стерилизуют бутылки паром.

-- Что это они делают? -- спросил представитель.

-- Стерилизуют бутылки паром, -- ответил его сопровождающий.

-- А зачем?

-- Чтобы иметь уверенность, что они стерильно чистые.

-- Вот это да! -- И он начал что-то судорожно записывать в блокнот.

-- А зачем вы это записываете? -- осведомился сопровождающий. -- Ведь так делают все!

-- Неужели? -- улыбнулся финансист.

Вскоре во многих крупных журналах появилась реклама с заголовком: "НАШИ БУТЫЛКИ СТЕРИЛИЗУЮТСЯ ПОД ПАРОМ". В тексте объяснялось, что таким образом вы пьете пиво из сверхчистых бутылок.

Через некоторое время появилась реклама их конкурента, в которой утверждалось, что они тоже стерилизуют свои бутылки паром. А в барах любители пива посмеивались: "Конечно! После того, как "Schmidt" им показал, как это надо делать..."

Какой-нибудь марсианин мог бы подумать, что все земляне -- одинаковые. Ведь у всех у них по две руки, по две ноги, два глаза, два уха, нос, рот... Но ведь у каждого есть что-то индивидуальное, то, что отличает его от других.

У каждого из нас есть свои особенности, которые мы не всегда используем и о которых иногда даже не подозреваем. У вас, например, отличная память, вы можете быть знатоком литературы елизаветинской эпохи или обладать глубокими знаниями в области бейсбольной статистики. Но так как вам нравится то, что вы делаете, вы можете думать: "Но разве не так поступают все?" Нет, они так не поступают.

Не важно, какие изделия или услуги вы продаете, вы занимаетесь тем, что, по вашему мнению, является совершенно обычным делом, само собой разумеющимся, тем, "чем занимаются все", но покупатель-то этого не знает! Вы должны сказать ему, что особенного вы делаете. А поставив его об этом в известность, вы тем самым поставите себя в положение единственной фирмы, оказывающей данную услугу или производящей данное изделие.

Однажды на семинаре я встретил одного книготорговца и спросил его, как он добился такого впечатляющего успеха вопреки огромной конкуренции.

-- Я гарантирую качество купленной вами книги, -- ответил тот.

Как это может быть?

Оказывается, у него в магазине висит плакат, в котором он гарантирует читателям, что те получат удовольствие от прочитанной книги. Если же она им не понравится, то ее можно вернуть в магазин и получить обратно деньги.

-- Но ведь в книжной торговле так никто не поступает! -- возразил я.

-- Кроме меня!

-- И сколько же людей возвращает книги обратно?

-- Почти никто. Но зато этот принцип очень помогает им в принятии решения, купить или не купить у меня книгу. С тех пор как мы начали так работать, объем продаж резко возрос.

Еще один пример: Мы ходили по мебельному салону "Ethan Alien" в Мэриленде и заметили помещение, где работали плотники.

-- Вы что, прямо здесь изготавливаете мебель? -- спросили мы.

-- Нет, -- ответил владелец салона Джим Малер, -- эти плотники ремонтируют мебель, проданную нами. -- И он объяснил, что его фирма предоставляет пожизненную гарантию на все свои деревянные изделия. Их качество настолько хорошее, что если что-нибудь случается, то фирма сама исправляет этот дефект.

-- Вот это да! -- воскликнули мы. -- Просто здорово!

В завершение всего Джим добавил:

-- И так делают все салоны "Ethan Alien".

Да, скоро все их конкуренты начнут давать в своей рекламе такие же гарантии. А покупатель скажет: "Конечно! После того, как их этому научил "Ethan Alien".

Это свидетельствует о том, уважаемые, что здесь Впечатление сталкивается с Реальностью. Если вы сможете создать у покупателя впечатление о своем магазине, то им покажется, что так оно и есть на самом деле.

Выберите как-нибудь время и выпишите на листок бумаги все те небольшие услуги, которые вы оказываете своим покупателям. Скоро в ваших руках окажется перечень, который вы сможете использовать в своей будущей рекламной кампании.

"Вот наши шесть гарантий" (или сколько угодно) -- и перечислите их.

Да, конечно, большинство ваших конкурентов тоже их дают. Но вы зато первыми заявили о них во всеуслышание!

Что бывает, когда вы купили в супермаркете продукты, принесли их домой, а они вам не понравились? Дыня оказалась зеленой, мясо плохо пахнет, рыба суховата -- да что угодно! Вы относите их обратно, и сотрудник супермаркета спокойно их принимает, а в качестве компенсации предоставляет вам кредит на новые покупки.

НО ПОЧЕМУ ОНИ СРАЗУ НЕ ГОВОРЯТ, ЧТО ТАК ДЕЛАЮТ?

-- Потому что так поступают все, -- сказал один владелец подобного супермаркета.

Тогда мы расскажем историю о супермаркетах "Publix", что во Флориде и Джорджии, где повсюду -- в магазинах, на сумках, в рекламных объявлениях -- бросаются в глаза два слова:

## НАШИ ГАРАНТИИ

"Мы никогда вас не разочаруем! Если по какой-либо причине вы будете не довольны своей покупкой, стоимость ее будет незамедлительно и в полном объеме вам возмещена по первому вашему требованию. Покупка не совершена до тех пор, пока вы не съели наш продукт и не получили от него удовольствие!"

И все это подписано президентом фирмы.

Я позвонил матери во Флориду и спросил, где она покупает продукты.

-- В "Пабликсе", -- ответила она.

-- В "Пабликсе"? Но ведь тебе для этого приходится идти три лишних квартала, когда поблизости есть еще супермаркеты!

-- А разве ты не знаешь, что в "Пабликсе" гарантируют качество всех своих продуктов?

-- Но ведь ВСЕ продуктовые магазины гарантируют качество своих продуктов!

-- Неужели? -- проговорила она. -- Тогда почему они об этом не говорят?

Именно поэтому сеть супермаркетов "Publix" завоевала львиную долю продуктового рынка во Флориде. Неужели благодаря только этим гарантиям? Конечно, нет, но...

Покажите себя, как делающего нечто "особенное", пусть эта "особенность" будет лишь мнимой -- и покупатель ваш!

Хороший пример: Для нашей торговли суббота -- благоприятный день, так как мы торгуем одеждой, а в субботу многие семьи выходят "в город", причем с детьми. Поэтому в своей рекламе мы пишем: "Раз сегодня суббота, Надо побывать у "Gordon!"

Что это значит?

Ничего!

Кроме того, что это закрепляется у покупателя в голове.

После помещения повсюду сотен таких простых фраз наш субботний оборот, по сравнению с другими днями недели, увеличился более чем вдвое.

Делали мы в этот день что-нибудь особенное? Нет.

Продавали мы в этот день что-либо особо дефицитное? Нет.

Мог ли любой другой магазин заявить, что он открыт по субботам? Конечно!

Но мы первыми сказали, что "Раз сегодня суббота, надо побывать у "Gordon!"

И где в этом случае люди начинают делать свои субботние покупки?

Правильно!

## Службы работы с покупателями не выполняют своих функций

Мы только что закончили семинар в городе Финике для владельцев художественных салонов, где особое внимание уделили Службам работы с покупателями. К нам подошла одна из "деловых женщин" и сказала:

-- А знаете, Службы работы с покупателями больше не работают.

-- Как так? -- спросили мы и попросили ее объяснить свою мысль.

-- Попробую ответить, -- сказала она, -- Видите ли, эти Службы способны заманить Покупателя в первый раз, Затем все зависит от того, доволен он или нет.

Суть здесь в следующем.

Службы работы с покупателями предоставляют покупателям все то, что им обещали: своевременную доставку, выполнение тех или иных изменений в изделии, обеспечивают, чтобы вы не ждали, если у вас на это время назначен визит и т.д.

Удовлетворение нужд покупателей делает их такими счастливыми, что они повсюду разносят весть о вашей отличной работе, привлекая к вашему бизнесу все новых и новых клиентов. Именно это удовлетворение и является ключом к будущему успеху вашего предприятия.

Ричард Силипиньи, вице-президент радиокompании CBS по продажам, проверил отданные в химчистку брюки и заметил, что пятно на них так и осталось. Брюки он забрал. Приемщик ему сказал: "Все жалобы принимаются в течение суток. Если вы после этого захотите удалить пятно, то вам придется платить заново". Тем самым приемщик оказал ему услугу, но не удовлетворил его нужды.

Задумайтесь: в этом году вы потеряете 20% своих покупателей. Это цифры средние по стране.

Каждый пятый покупатель настолько недоволен теперешним состоянием вашего бизнеса, что он решает обратиться к услугам вашего конкурента.

Почему же они от вас уходят? Попробуйте найти причину. Самые главные из них -- отсутствие надлежащих услуг, разочарование, неудовлетворенность.

А упоминали ли мы уже о той бесплатной рекламе, которую оказывают вам довольные Покупатели? (Упоминали? Отлично! Это стоит повторить и еще раз.)

Консультант по вопросам менеджмента Пит Тош говорит: "Все больше и больше покупателей решают иметь дело с теми фирмами, которые реально удовлетворяют их потребности.

Для того чтобы сохранить свое положение в бизнесе, вам нужно придерживаться принципа "20/20":

-- Стремиться к уменьшению числа тех 20% покупателей, что уходят от вас вследствие плохих услуг.

-- Стремиться увеличить число тех 20% покупателей, которые дают основную долю вашего дохода, заставив их привлекать к вам все больше новых покупателей.

В Кембридже (штат Массачусетс) опросили 1500 человек, задавая вопрос: "Как удовлетворяют ваши нужды фирмы, оказывающие услуги населению?" Ответил "Отлично" только каждый десятый. Эти фирмы оказывают услуги, но они не приносят удовлетворения.

Если вам не удастся вскочить на подножку экспресса "Удовлетворение", то может оказаться, что ваш конкурент уже далеко впереди. В журнале "Advertising Age" пишут: "В США затраты на исследования в области удовлетворения потребностей покупателей достигли суммы в 100 миллионов долларов".

-- Поиски путей удовлетворения нужд и желаний покупателей стали одним из наиболее бурно развивающихся направлений исследований, -- говорит Саймон Чедвик, один из руководителей Международного исследовательского института в Нью-Йорке. Объем работ его института за один год увеличился на 100%, то же ожидается и на следующий год. Почему? Намного дешевле работать с уже имеющимся клиентом, чем завоевывать новых.

Это снова подводит нас к нашей вечно повторяемой аксиоме: "Намного легче продать что-либо уже имеющемуся у вас Покупателю, чем новому".

Нам вторит фирма "Maritz Marketing" из Сент-Луиса: "Исследования в области удовлетворения нужд покупателей дают нам 35% из нашего общего дохода в 54 миллиона долларов. В прошлом году эта цифра составляла всего 10%". Это слова Марши Янг, начальника отдела по Удовлетворению Покупателей (прочтите еще раз: начальник отдела по Удовлетворений Покупателей).

Телефонная компания "GTE Telephone Operation" собирает информацию об удовлетворенности клиентов, делая 250 000 звонков в год. Зарплату своих руководителей там тесно увязывают со степенью удовлетворенности своих клиентов (от этого она зависит на треть).

Вспомните те приглашения на семинары, которые вы получали по почте. Взгляните, есть ли среди них мероприятия, посвященные Службам работы с покупателями? Например, корпорация "Хегох" проводит в австралийском Сиднее семинар на тему: "Применение систем оценки степени удовлетворенности клиентов в деле повышения качества работы Служб работы с покупателями".

В ходе этого семинара полдня отводится деловой игре "Основные принципы создания системы оценки удовлетворенности клиента". Именно удовлетворенности... Не услуг как таковых. В повестку дня входит также "Измерение степени удовлетворенности клиента" и "Как повысить удовлетворенность покупателя".

Что-то из этого всего будет?

Вам нужно с чего-то начать? Попробуйте применить акроним, предложенный Барри Уркхартом, самым известным в Австралии консультантом по работе с клиентами. В своей книге "Serves You Right" (Как правильно обслуживать) он подчеркивает, что добившиеся успеха бизнесмены гордятся своей работой, и слово "гордость" -- PRIDE -- Уркхарт расшифровывает так: Personal Responsibility In Delivering Excellence.

Не только за оказание услуг, а именно за удовлетворение нужд и желаний клиента.

Главное, чтобы слова не расходились с делом

Бресту Ортону принадлежит в Вермонте магазин "The Original Country". Сюда он переехал из журналистских джунглей Нью-Йорка, где выпускал вместе с Г. Л. Менкеном журнал "American Mercury".

Вернувшись к "семейным корням" в поселок Уэстон (с населением в 400 человек), он открыл магазин в традициях начала века, где продавалось все. И товар у него был соответствующий: традиционные заколки для волос, настойки из трав, сласти с навевающими ностальгию названиями, карамель, фейерверки.

Когда к нему забредают новые посетители, они часто спрашивают, нет ли у него каталога, чтобы по возвращении домой заказать что-нибудь.

Все это заинтриговало Бреста, и из писателя он превратился в торговца. Пожелав иметь лучший каталог для торговли по прямым заказам, он отправился во Фрипорт, штат Мэн, за советом к известнейшему торговцу по каталогам Л. Л. Бину.

Бин его выслушал, согласился с общим замыслом, но предостерег: "Главное, Брест, чтобы слова у тебя не расходились с делом".

Что же такого он сказал? А вот что: не обещайте слишком многого. Не представляйте товар в своей рекламе в таком свете, что получив его, Покупатель может оказаться разочарованным.

Готовя текст рекламы, спросите себя: "А поверил бы я ему, если бы не сам писал этот текст?" Правдивый текст не требует последующих объяснений.

Н. Пауэлл Тейлор из "Дженерал Электрик" говорит, что вы своей работой должны превзойти ожидания Покупателя.

Одним из надежных и гарантированных способов доставить покупателю удовлетворение является предоставление ему чего-либо "сверх", дополнительного, того, чего он не ожидал, заказывая у вас по каталогу или войдя к вам в магазин.

Большинство торговых работников думают, что они должны перечислить буквально каждое достоинство, подчеркнуть каждую положительную черточку своего товара, но это не так.

Когда ресторан "Alley Deli" в Атлантик-Сити начал применять обслуживание клиентов на дому, то к каждому заказу прилагалось нечто "сверх": фрукты, пирожные, какие-нибудь конфеты. После этого им звонили клиенты и благодарили за этот знак внимания. Плюс рассказывали об этом своим друзьям и знакомым.

Покупатели прекрасно осознают, что им досталось что-то "сверх" того, что они решили приобрести.

И что же они в этот момент думают о вас лично и вашей фирме? Расскажут ли они об этом знакомым? Наверняка! Да еще как!

А что произойдет, если вы многое пообещаете, а предоставите меньше обещанного? Покупатель будет разочарован, недоволен и всем будет говорить, что с вами не стоит иметь дело.

Недавно в одной газете мы увидели объявление о том, что сдается в аренду "кадиллак", и всего лишь за 299 долларов в месяц. Мы отправились по указанному адресу. Владелец вздохнул (мы явно были не первые, и он хотел сразу же пресечь все возможные вопросы): "А вы прочли то, что напечатано мелким шрифтом?"

Мы снова заглянули в это рекламное объявление и обнаружили, что внизу мельчайшим, едва разборчивым шрифтом было сказано, что за первый и последний месяцы плата берется вперед плюс дополнительно 1500 долларов. Так наши 299 зеленых оказались вдруг равными чуть ли не 2 400.

Это подводит меня к следующему примеру на тему, что бывает, если много обещать и мало делать, а именно к стоимости гостиничных номеров.

Почему гостиницы в своей рекламе обещают низкие цены, а внизу, опять же мелким шрифтом, информируют, что эти цены "за койку, а не за номер"? Другими словами, если согласно рекламе стоимость составляет 69 долларов, то реальная цена номера для вас составит 13 8 долларов.

Или взять недавнее объявление в "Нью-Йорк Таймс" об "особых" ценах в отеле "Кэтскилл" - всего лишь \$89 за ночь. Внизу же мелким шрифтом приписано, что это "стоимость койки, а не номера". Опять же ваши 89 долларов сразу превращаются в полновесные 178.

Но это еще не все, чуть дальше говорится, что эти "особые" цены распространяются только на тех, кто проживает в отеле не менее трех суток. Теперь уже эти \$89 стали равны 534.

Поэтому не удивительно, что согласно последним опросам 5% американцев не соотносят слово "доверие" с понятием "бизнес".

Но подождите, а что, если все наоборот? Что, если я вам доверяю? Что, если это доверие вытекает из того, что вы меньше обещали, а больше сделали?

Поэтому когда вы будете готовить свою следующую презентацию, рекламу новой распродажи, писать деловое предложение какому-либо клиенту, особо обратите внимание на то, что обещаете. Проверьте, что ваши слова не расходятся с делом, иначе вы окажетесь в положении, сходным с ситуацией, в которой оказалась в 1906 г. Этель Бэрримор\*. Столкнувшись по окончании спектакля "Sunday" с холодным приемом, она, когда опускался занавес, произнесла свою знаменитую финальную фразу: "Вот и все, больше не будет ничего!"

ДТЧВОС

В одном из опросов американских потребителей им задавался вопрос: "Почему вы покупаете именно в этом месте?"

Исследователям хотелось узнать, почему вы покупаете страховку именно у этого страхового агента, почему вы выбрали именно этот банк, почему покупаете продукты именно в этом супермаркете, а одежду -- именно в этом универмаге.

Главная, не идущая в сравнение ни с какими другими причина, почему клиенты возвращаются к вам снова и снова, заключена в нашем вынесенном в заголовок раздела буквосочетании -- ДТЧВОС.

Когда бы мы во время семинаров их ни выписывали, показывали на слайдах или ни писали мелом на доске, обязательно кто-то спрашивал: "А что это такое?" Выдерживая паузу, мы отвечали: "Это то же, что прибыли и убытки (так оно и есть на самом деле), а затем уже произносили по слогам -- ДЭ-ТЭ-ЧЕ-ВОС.

-- Да бросьте, -- отвечали нам, -- что это значит НА САМОМ ДЕЛЕ?

-- Делайте То, Что Вы Обещали Сделать.

Именно в этом и заключается вся суть.

Подумайте о достигших успеха торговых работниках, бизнесменах, врачах, юристах, архитекторах -- неважно, какая у них профессия. Сколькими из них вы можете восхищаться, чьими Приверженцами быть? Очень немногими, Но те из них, кого вы для себя выбрали, наверняка отвечают нашему основному принципу -- Делать То, Что Вы Обещали Сделать.

Наш архитектор, Приверженцами которого мы являемся, выполнил для нас более десятка работ, причем качественно и не превысив договоренной цены.

Банк, Приверженцами которого мы являемся, сам доставляет необходимые бумаги к нам в контору, чтобы нам не пришлось стоять в очереди.

В нашей химчистке, когда говорят, что рубашки будут готовы в четверг утром, действительно выполняют заказ к утру четверга.

В нашем магазине готового платья могут сказать: "Мы подошьем вам брюки завтра к восьми утра". И действительно, в восемь утра все будет готово.

Всегда следите, чтобы ваши слова не расходились с тем, что вы собираетесь сделать.

**ЗАДАЧА:** Что делать, если вы не сможете выполнить обещанного? По какой-то не зависящей от вас причине? Кто-нибудь заболит, прогуляет или опоздает?

**РЕШЕНИЕ:** Позвоните заказчику и предупредите его.

А потом назначьте новый срок, когда изделие или работа будут готовы.

Самым худшим нарушением данного принципа будет, если вы что-то пообещаете и не выполните.

-- Мы знаем одного лектора, который согласился выступить на благотворительном вечере. Однако позже он получил приглашение выступить в то же время с платной лекцией. Этот человек отказался от своего первого обещания несмотря на то, что его имя с фотографией были уже напечатаны в программах.

Уже через несколько часов все члены данной общины знали о его поступке. Многие из них были Потенциальными покупателями услуг этого лектора. В результате он потерял свой будущий бизнес и, что еще важнее, кредит доверия. Вряд ли кто из слушателей теперь станет его Приверженцем.

-- Был у нас один фотограф, которого мы привлекали к съемкам в других городах. Однажды, когда нужно было поехать и сделать снимки некоего мероприятия в далеком городе и мы уже согласовали с ним сроки и цену, он вдруг позвонил нам за неделю до отъезда и сказал, что ему предложили на это время более высокооплачиваемую работу. "Но чтобы вас не подводить, я нашел себе замену", -- сказал он. Но мы таки обиделись. Мы его выбрали. Замена нам была не нужна. Разве мы не предоставили ему право принять решение в нашу пользу? Нас все это настолько разозлило, что через несколько минут после того, как мы повесили трубку, снова ему позвонили и сказали: "После того как вы отказались работать на нас из-за того, что кто-то предложил вам больше, мы не можем вам доверять!"

Он ответил в том духе, что, мол, не понимает такого к нему отношения, В конце концов, разве не может ту же работу выполнить кто-то другой?

Нет, и еще раз нет! В результате мы перестали быть Приверженцами его бизнеса, а он потерял несколько тысяч наших долларов -- и все потому, что ему предложили "более высокооплачиваемую работу". Другому фотографу мы послали заказ на съемку в одном местном автосалоне, где имелся "шевроле" выпуска 1920 г. Мы попросили фотографа снять владельца автосалона на фоне этого автомобиля, чтобы потом использовать эту фотографию в газетной рекламе подержанных машин.

На следующий день он принес нам фотографию. Черная машина. Владелец автосалона -- тоже в черном, Различить можно было только его лицо и руки -- все остальное сливалось в единое целое.

-- Нет, это нас не устраивает, -- сказал я. -- Придется вам отправиться обратно и предложить владельцу переодеться для контраста в светлый костюм.

-- Хорошо, но это будет стоить еще 50 долларов, -- проговорил фотограф.

-- И почему же?

-- Ну, ведь это новое задание.

-- А вам не кажется, что вы не выполнили первое? Вы знали, что это снимок для газеты, а он совершенно не воспроизводит!

Он так и не согласился. Тогда я вытаскил чековую книжку, выписал ему 50 долларов и сказал: "Теперь эта фотография принадлежит мне!"

Он кивнул и замер в удивлении, когда я тут же разорвал ее на мелкие кусочки и выбросил в урну.

-- ЧТО ВЫ СДЕЛАЛИ С МОИМ СНИМКОМ? -- в замешательстве спросил он.

-- Нет, теперь это МОЙ снимок! Я сделал с ним то, чего он заслуживает.

Он не понимал не только того, что оказался непрофессионалом, но и того, что в этот момент потерял Приверженца своего бизнеса.

Но, с другой стороны, вот история, о которой нам поведал Том Хаггаи, руководитель сети супермаркетов "IGA", их в Северной Америке насчитывается более 4000. До того, как занять этот ответственный пост, Том был баптистским священником и широко известным в США проповедником, способным заразить своим энтузиазмом самые разные группы людей.

Одно время он участвовал в движении Джейси. К нему обратился Билл Саттел, кандидат на лидерство в этом движении в национальном масштабе от штата Нью-Джерси, которому на свою избирательную кампанию не хватало средств. Им был нужен отличный оратор, и Том, руководитель Джейси штата Северная Каролина, согласился стать их основным оратором на митингах и собраниях в поддержку Билла Саггела.

В это самое время Том работал на киностудии "Мейфлауэр". Один из ее менеджеров как-то звонит Тому и, кипя от возбуждения, говорит, что ему удалось добиться участия Тома в шоу Билла Карсона!

Какая прекрасная возможность для Тома получить аудиторию, насчитывающую миллионы американцев!

-- А когда? -- спрашивает он.

Оказывается, в тот же вечер, когда он должен был выступать на собрании по сбору средств для Саттелла!

-- Извините, -- говорит Том. -- К сожалению, я не смогу участвовать в шоу Карсона. В этот вечер я уже занят.

Менеджер был в недоумении. Что может быть важнее такого шоу?

Том объяснил, что уже согласился выступить на собрании по сбору средств.

-- Пусть они найдут себе другого оратора, -- сказал менеджер. -- Вы не знаете, чего мне стоило добиться вашего участия в этом шоу, но я ценю вас, и не забывайте, что у вас контракт с "Мейфлауэр"! (Не слишком вежливое замечание.)

-- Конечно, я очень ценю все сделанное вами для меня, но я уже дал слово, что буду на этом собрании, -- ответил Том.

Менеджер, ворча, продолжал:

-- Вас больше никогда не пригласят в это шоу! Они не любят тех, кто им отказывает.

Многие дни после этого Том слышал от людей, пытавшихся убедить его отказаться от данного слова:

-- Ты соображаешь, что делаешь?

На это он отвечал:

-- Да, вполне. Видите ли, я пообещал...

Очень сложно что-то обещать в этом мире со все возрастающей конкуренцией, где предприниматели готовы задушить друг друга и взять верх любыми способами.

Но все-таки в нашей стране есть достаточное количество приверженцев Тома Хаггаи -- просто потому, что им известно, как важно Делать То, Что Вы Обещали Сделать.

## Беседа с Томом Хаггаи

Том Хаггаи работает одним из руководителей корпорации "IGA, Inc.", крупнейшей ассоциации владельцев супермаркетов. От твердо убежден в необходимости продвигать покупателей по нашей шкале вплоть до достижения ими статуса Приверженца того или иного бизнеса.

Вопрос: По-моему, ваш лозунг "Гордость родного города" постом" самой высшей награды. Как вы думаете, какое отношение он имеет к формированию отношения покупателей к вашему бизнесу?

Ответ: То отношение, которое мы называем "лояльностью", в годы моей молодости и сейчас -- это две разные вещи, но мне кажется, такое отношение можно сформировать.

Чем меньше населения в округе, тем более высокое положение в обществе занимает бакалейщик. В течение многих лет такой бакалейщик мог говорить: "Мы вместе ходили в школу, наши семьи росли вместе. Я -- местный, и вы уважаете меня, потому что я -- свой, а мой бизнес -- это семейное дело". Подобная лояльность могла иметь место в 40-х годах, может, в 50-х. Но сегодня это уже не срабатывает.

Мы уже научились тому, что хорошее отношение покупателей не передается по наследству -- его надо заслужить. Нам надо постоянно становиться лучше, чем мы есть сегодня.

Я имею в виду то, что если вы приходите в магазин, принадлежащий какой-то торговой сети, и этот магазин выглядит неопрятным, вы говорите: "Могу биться об заклад, что директора выгонят, здесь все изменят и всерьез займутся этой точкой".

Если же вы приходите в независимый магазин, и этот магазин не производит на вас должного впечатления, то первая ваша реакция -- этот магазин ни от кого не зависит и что здесь просто не стремятся работать хорошо. Поэтому я утверждаю, что нам надо постоянно стремиться завтра стать лучше, чем сегодня, так как наши стандарты немного жестче.

Мне кажется, надо внести ясность: говорить о "старых добрых денечках" всегда легче, чем о тяжелом настоящем. Хорошее отношение покупателей завоевать все труднее просто потому, что вся наша культура перестала вырабатывать "лояльность". Это та "мелочь", которую мы потеряли. Я не думаю, что государственные школы должны стать церковными, но когда я ходил в школу и мы стояли распевали тридцать третий псалом Давида, а потом давали "Клятву верности" и пели "Моя Америка", то, по-моему, это оказывало благотворное

воздействие на всех учеников нашей школы в Массачусетсе. Сегодня подобное положительное отношение не вырабатывается так же эмоционально и автоматически, как это было во времена моей юности. "Лояльность" сегодня имеет несколько иное значение. По-моему, люди сегодня чувствуют себя хорошо тогда, когда ощущают заботу о себе. По самым разным причинам хорошее отношение никогда не будет доставаться легко, и не следует его ожидать "просто так". Нужно как раз ожидать, что люди будут покупать в других магазинах, где, по их мнению, их лучше обслужат.

Вопрос: Согласно последним опросам, у вас 20 процентов лучших посетителей бывают в супермаркетах в 50 раз чаще, чем 20 процентов худших, а норма прибыли благодаря лучшим покупателям тоже выше. Не стоит ли корпорации IGA дифференцировано относиться к своим покупателям?

Ответ: Все эти опросы более ориентированы на городского жителя, где не часто встретишь подобную "лояльность", то есть хорошее отношение. Мне не кажется, что такая дифференциация много даст нашей системе.

Я полагаю, что существует опасность так называемого "синдрома самолетного кресла". Не важно, какую скидку вы дали клиенту, но если он видит, что через проход от него человек улыбается, то он думает, что у того скидка больше. Поэтому надо быть очень осторожными. Проблемы с "покупкой лояльности" наступают, когда предоставляемое вами поощрение выходит за рамки ваших финансовых возможностей.

По-моему, посетители к вам будут хорошо относиться, когда в вашем магазине они смогут приобрести что желают. Только в этом случае небольшое вознаграждение за покупку станет для них приятным сюрпризом.

Можно сказать покупателю нечто вроде: "Мы хотели бы вручить вам это в знак нашей признательности за то, что вы сделали у нас такую солидную покупку". Однако мне кажется, что лучше это сделать по почте -- тогда можно было бы избежать упомянутого выше самолетного синдрома.

Другим способом завоевать хорошее отношение покупателя является тот, когда ваш сын или дочь выбегает на игровую площадку в форме с надписью на спине -- "IGA". Люди знают тогда, что ваша фирма приобретает форму для детей. Цена, конечно, важна, но на ней свет не сошелся.

"Лояльность" покупателей нельзя ввести распоряжением владельца магазина или его директора. Она требует многих недель профессиональной подготовки, в ходе которой вы должны научить персонал, как дать понять покупателю, что вы рады одному его присутствию в магазине.

Для формирования лояльности покупателей текучесть кадров в магазине -- самое ужасное, что может быть. Начинаем мы с подбора персонала и его профессионального обучения. Один из наших магазинов, где нанимают на работу школьников, проводит даже своеобразные "родительские собрания", где вновь принятые на работу школьники вместе со своими родителями знакомятся с деятельностью этого магазина. На них директор магазина объясняет, чего он ждет от ребят.

Бакалейный магазин -- это не предприятие системы быстрого питания. Здесь для поощрения своих сотрудников нужно иметь соответствующие хорошие программы.

Часто владельцы небольших бакалейных лавок закупают товары у вас в супермаркете. Вам нужно уважать таких "Покупателей", именно они для вас главные, так как их покупатели -- это и ваши Покупатели. Человека, выносящего из вашего супермаркета коробки и заботливо грузящего их в свой грузовичок, нужно приветствовать так же радостно, как и тех, кто выкладывает наличные за содержимое этих коробок.

Вопрос: Как при работе над формированием положительного отношения покупателей супермаркеты должны сотрудничать с фирмами-изготовителями?

Ответ: Здесь, я думаю, мы сами загнали себя в ловушку. С одной стороны, мы думаем, что изготовителю на все наплевать. В то же время мы настолько завязаны на изготовителя, что он почти что начинает управлять нашим магазином. Я придерживаюсь того мнения, что сегодня программы по формированию отношения покупателей должны создаваться под конкретный магазин и регулироваться этим магазином.

Нельзя допускать, чтобы фирма-изготовитель полностью контролировала вашу программу. Должны существовать какие-то основополагающие правила, и я терпеть не могу те магазины, в которых буквально расшаркиваются перед каждым, кто там что-либо купил.

## Средства массовой информации:

Маркетинг по телефону

Дозвониться и что-нибудь продать

Вопрос: На какой вид рекламы тратится больше всего средств:

газеты,

телевидение,



радио,  
рекламные листовки и листки,  
телефон,  
журналы,  
телефонные справочники типа "желтые страницы",  
рекламные щиты и стенды.

Если вы укажете что-нибудь, кроме телефона, то вы ошибетесь.

В начале 90-х гг. на маркетинг по телефону расходовалось более 70 миллиардов долларов. Это тот вид рекламы, о котором по крайней мере стоит подумать.

В данном разделе мы поговорим об использовании телефона как средства изучения рынка на базе уже имеющихся у вас покупателей независимо от того, кто кому звонит: они вам или вы им.

Еще раз задумайтесь над тем, что завоевать нового Покупателя обходится по меньшей мере в пять раз дороже, чем удержать уже имеющегося клиента. А один из способов удержать клиента -- это позвонить ему.

Когда вы звоните вашему покупателю, то общаетесь с конкретным человеком. Он вас знает, он уже истратил у вас энную сумму денег и приветствует ваш звонок, так как вы несете ему нужную информацию. Вы звоните не просто наугад, а определенному человеку.

Так почему же так дорого обходится маркетинг по телефону?

1. Он "двусторонен". (Вы и Покупатель общаетесь друг с другом.)

2. Он важен. (Покупатель, если вы удовлетворяете его потребности и запросы, становится более к вам расположен.)

3. Он открывает новые возможности. (Вы "отворяете ворота" для посылки каталога, товара, для звонка коммерческого агента.)

4. Телефон есть почти у всех. (Отнюдь не каждый выписывает газету или слушает радио, смотрит телевизор тогда, когда вы этого хотите.)

5. Если вы звоните кому-либо после того, как что-то послали этому человеку, то отдача от вашего собеседника возрастает в десять раз!

Но маркетинг по телефону приобрел такое значение не только потому, что дешев.

подавляющее большинство звонков (когда звоните вы) в первый раз оказываются безуспешными. Этот маркетинг стал таким популярным потому, что Покупатель хочет делать покупки быстро, удобно и экономно.

Звоните только уже имеющимся у вас Покупателям. Это обойдется вам дешевле, чем звонить наугад, и отразится на увеличении количества продаж. К тому же ваш Покупатель не будет жаловаться, что ему звонят какие-то незнакомые люди.

Осуществление продаж по телефону может производиться двумя способами: когда звоните вы и когда звонят вам.

Ниже приводятся некоторые приемы, сопровождаемые правилами телефонного маркетинга. Начнем со случая, когда звонят вам и вы слышите телефонный звонок.

## У вас звонит телефон

Поднимая телефонную трубку, вы начинаете процесс продажи. Правило Первого Впечатления начинает работать уже при первом ответе. Как "звучит" голос этого человека? Что бы хотелось услышать тому, кто находится на противоположном конце телефонного провода? А вот что: то, что он попал туда, куда хотел. А также имя человека, с которым он будет разговаривать.

Нет никаких проблем. Часто Покупатели звонят вам, потому что у них возникли проблемы с каким-либо купленным у вас изделием. То ли его не доставили, то ли оно не работает, то ли доставили не то, что заказывали. Большинство людей не любит жаловаться, они уже из своего опыта или рассказов знакомых знают, что это им обойдется дороже. Какой тогда шок (и удивление) они испытают, когда услышат ваше: "Не беспокойтесь, мы все сделаем. Что вы конкретно желаете?"

Подумайте об этом. Вам-то какая разница? Вернуть деньги, заменить, даже потерять энную сумму? Подумайте о том, сколько денег этот покупатель истратит у вас за свою жизнь, о "пожизненной ценности" этого покупателя. Это и есть телефонный маркетинг? Конечно!

Джордж Уолтер в своей блестящей книге "Сила телефона" предлагает вам избегать при разговоре с Покупателем определенных фраз со словом "нет" и "не".

НЕ говорите "не могу", скажите, когда вы можете.

НЕ говорите "попробуем", это означает: "может, да, а может, и нет".

НЕ говорите "я не уверен", скажите: "я позвоню и дам вам ответ" и тут же "если я позвоню через час, вас это устроит?"

Часто люди звонят вам и спрашивают, есть ли у вас в продаже та или иная вещь, и не можете ли вы доставить какое-то изделие на дом. (Да, да, конечно, вы можете, "Скажите нам, что вы желаете, и мы это сделаем".)

Приняв заказ, предложите что-нибудь еще. Но пусть это будет что-то из разряда "только для вас".

Как-то мы помогли составить каталог продуктов питания для одной розничной фирмы. Когда мы его получили, то позвонили в эту фирму и сделали заказ. Ответили нам вежливо, точно приняли заказ и поблагодарили за звонок. Тогда мы позвонили владельцу этой фирмы и сказали: "Всякий раз, когда кто-то делает заказ, предложите ему заказать что-то ЕЩЕ. Что-то, чего нет в каталоге и только теперь, именно в эту неделю, отпускается со скидкой. Вы сможете продать эту "добавку" примерно одному из каждых десяти заказчиков".

Он позвонил нам через пару недель и сказал, что мы ошиблись. Эта "добавка" продавалась каждому пятому.

## Когда звоните вы

У каждого из ваших продавцов есть список его любимых Покупателей (если такого списка нет, пусть сегодня же его заведут!). В этой записной книжке указаны фамилия Покупателя, его адрес, телефон, а также те товары, которые он предпочитает.

Просто позвоните ему и сообщите, что его любимое изделие или продукт только что поступил. Это будет ему приятно и автоматически отразится на объеме продаж.

Просто позвоните ему и сообщите, что скоро у вас будет распродажа. Это будет ему приятно и автоматически отразится на объеме продаж.

Просто позвоните ему и поздравьте с днем рождения или праздником. Это будет ему приятно и автоматически отразится на объеме продаж.

Огромное преимущество вашего бизнеса в том, что все эти звонки осуществляются вашим нанятым персоналом. Они могут позвонить в период "затишья", когда не заняты обслуживанием Покупателей.

И еще одно преимущество: вы сообщаете конкретному Покупателю о конкретном товаре, который, как вам известно, ему нравится.

И самое главное преимущество: возрастает ваш оборот.

## Шесть правил, как надо отвечать на телефонные звонки

1. Быстро снимайте трубку. Если вы будете ждать, пока телефон прозвонит больше трех раз, человек, который звонит вам, уже будет раздражен.

2. Представьтесь. Говорите четко и внятно назовите свое имя. Большинство людей говорят слишком быстро, и собеседник, слыша незнакомую фамилию, часто не может ее разобрать.

3. Назовите фирму, в который вы работаете. Например: "Доброе утро! Говорит Том Дженкинс, магазин "Гордон"".

4. Не заставляйте собеседника слишком долго ждать, пока вы не закончите свое дело\*. Многих это страшно раздражает. Их раздражает и звучащая в трубке во время ожидания музыка. Старайтесь сразу же ответить на поставленный вопрос или предложите, что вы чуть позже перезвоните. Тот факт, что вы цените их время, будет принят надлежащим образом. Что значит слишком долго? Слишком долго -- это больше минуты. Такая минута "в режиме ожидания" в сознании покупателя приравнивается к пяти.

5. Если Покупатель высказывает вам свои претензии, не прерывайте его. Пусть он выскажет все, что у него наболело, до того, как вы предложите решение данной проблемы. Конечно, можно вставлять "напоминания", что вы все еще слушаете его, типа разного рода поддакиваний, выражений "понимаю" или просто междометий вроде "угу". Так, чтобы покупатель чувствовал, что вы его слушаете. Перед тем как повесить трубку, еще раз напомните собеседнику, что вы даете слово решить его проблему. Это производит неотразимое впечатление!

6. Называйте собеседника по имени. Можно быстро и просто установить со своим собеседником уважительные отношения, просто называя его или ее в ходе разговора по имени (имени-отчеству). Такая "персонализация" помогает снять раздражение.

## Четырнадцать правил маркетинга по телефону

1. Отрепетируйте с персоналом основные фразы. Это могут быть несколько фраз, которые они обязательно должны использовать, разговаривая с Покупателями. Необходимость этих "репетиций" в том, что вы уложите необходимую информацию в минимальное по краткости предложение, приносящее, тем не менее, максимальные прибыли. Придумать такие фразы "по ходу дела" просто невозможно, их нужно заготавливать заранее. Как говорил известный комик Боб Хоуп, "лучший экспромт -- это отрепетированный экспромт".

Некоторые из ваших сотрудников могут сказать, что они не актеры. Напоминайте им, что эти фразы надо использовать постоянно, даже продавая товар за стойкой.

Пусть они не пытаются заучивать наизусть написанные заранее "шпаргалки", так как при этом текст будет звучать неестественно. Дайте своим сотрудникам основные ключевые слова или выражения, и пусть они скажут их по-своему. Самое главное -- чтобы они звучали непринужденно.

2. Разговаривайте. Не "осуществляйте акт продажи". Когда вы пытаетесь что-то продать, ваш собеседник на другом конце провода чувствует в вашем голосе отзвук "стремления к продаже". Если вы будете беседовать дружески, то собеседник станет более восприимчив к тому, что вы говорите. Расслабьтесь. Помните: Каждому нравится покупать, но никто не любит, когда ему что-то навязывают.

3. Используйте "ЯКУД". Ясность, Краткость, Убедительность, Доброжелательность.

И вот вы набираете номер телефона, ваш потенциальный покупатель снимает трубку...

4. Сначала представьтесь и попросите к телефону нужного человека. Если звоните вы, то НЕ представляйтесь коммерческим агентом, работающим на ту или иную фирму.

Вместо этого скажите: "Добрый день! Говорит Мюррей. Можно попросить миссис Уолш? " Чаше всего вам ее пригласят к телефону. Если же ваш собеседник осведомится: "А кто ее просит?", ТОЛЬКО ТОГДА назовите конкретно, кто вы, откуда и почему звоните.

5. СРАЗУ Польстите собеседнику! "Я звоню, чтобы сообщить вам о распродаже товаров на зиму, которую мы устраиваем у "Гордона", а так как вы относитесь к числу наших лучших покупателей, я хотел бы заранее поставить вас о ней в известность, еще до того, как начнется рекламная кампания". Да, конечно, ваш телефонный звонок -- это УТКЕ часть рекламной кампании, но не той традиционной, что все связывают с газетами, радио и телевидением.

Теперь вы уже сообщили, что вы -- из известного собеседнику магазина, из того, покупателем которого он является.

Теперь вы уже сообщили об особом поводе для своего звонка, и поэтому вас выслушают.

6. Объясните собеседнику его выгоду и укажите точные сроки. Все это возбуждает желание купить и ощущение срочности. "На этой распродаже все товары, что имеются в нашем магазине, будут продаваться на 20% дешевле. Распродажа начинается в понедельник и продлится лишь одну неделю. Именно поэтому мы постарались заранее уведомить вас о ней".

7. Изложите свое дело быстро. Не стоит злоупотреблять временем вашего Покупателя. Сразу переходите к существу дела.

8. Не пытайтесь говорить только сами. Главное здесь -- включить Покупателя в разговор. Поэтому задайте вопрос: "Я знаю, вам нравится одежда от Кальвина Кляйна. Не хотите ли выяснить, что из вещей вашего размера есть на распродаже?" Мало кто не ответит на такой вопрос. А после этого... СЛУШАЙТЕ! Вместе с молчанием приходят и заказы.

9. Попросите о заказе. "Не позволите ли отложить для вас одну штуку? Да, к ней прилагается великолепный подарок!"

10. Предложите что-то дополнительное. "Кроме общей 20% -- ной скидки, на распродаже будут и длинные шарфы -- всего за полцены. Обычно они продаются по 20долларов за штуку, а на распродаже вы сможете приобрести такой шарф всего за десять. Они у нас пяти цветов". Обычно вам тут же скажут, хотят ли купить такой шарф и спросят, какие есть цвета. Отлично! Тем самым налаживается диалог.

"Цвета морской волны, белый, бежевый, песочно-желтый и черный. Какой вы предпочитаете?" Такой прием называется "не если, а конкретно". Дайте покупателю возможность конкретного выбора, а не просто между чем-то и ничем.

11. Умейте принимать отказ. Если покупатель не заинтересуется таким шарфом за полцены (или чем-то еще, предложенным вами), примите отказ вежливо и спросите: "Не нужно ли для вас отложить что-нибудь, что вы могли бы посмотреть, зайдя к нам в удобное время? Покупать совсем не обязательно. Мы просто хотим, чтобы у наших лучших Покупателей был самый большой выбор".

12. Перечислите еще раз все то, что было заказано. Покупателям всегда хочется быть уверенными в том, что их правильно поняли, особенно если у них нет возможности вас увидеть и лично подписать заказ.

13. Дайте гарантию. Заверьте Покупателя, что он будет доволен, в противном случае вы можете принять товар обратно. Это заставляет Покупателя делать покупку с более спокойной душой.

14. Вежливо закончите разговор. попрощайтесь и поблагодарите собеседника независимо от того, купил он что-нибудь или нет. Последнее впечатление почти так же ценно, как и первое.

## Пример из жизни: Мороженое "Бен и Джерри"

Фирме "Бен и Джерри" удалось превратить Покупателей в Клиентов, а затем в своих Приверженцев, разрешив сначала внутренние проблемы предприятия. На этой фирме стремились создать такой продукт, который бы нравился им самим.

Они добились большого успеха, и журнал "Тайм" написал о них как о фирме, у которой "лучшее мороженое в мире". Они были признаны "Предпринимателями года" в категории малых предприятий, а также "Лучшими розничными торговцами года". Их лозунг -- "Если это не нравится, зачем этим заниматься?"

Даже при подборе человека на должность генерального менеджера в "Бен и Джерри" удается вложить в это дело изрядную долю юмора. Они достигли известности благодаря самому процессу приема на работу, который близок корпоративному духу и их лозунгу. Например, вам предложат: "Изложите, почему вы хотите стать генеральным менеджером "Бен и Джерри" в ста словах или меньше".

В "Бен и Джерри" всегда стараются вложить в имидж фирмы свои личностные, общественные и политические ценности, и их Покупателям это по душе. Вот стандартный рецепт, как создать успешную фирму по производству и продаже мороженого.

1. Начните с изучения рынка. Выясните, что хотят ваши покупатели, сколько мороженого они покупают за неделю.

2. Пусть ваше мороженое по аромату будет похоже на мороженое ваших успешных конкурентов и может конкурировать с ним по цене.

3. Продавайте свое мороженое в достаточно больших емкостях. Чем больше мороженого купит ваш покупатель, тем больше денег вы заработаете.

Если спросить в фирме "Бен и Джерри", верны ли эти правила, то вам ответят: -- Нет. Нет. И еще раз нет.

Истинной причиной их успеха, по словам одного из соучредителей этой фирмы Джерри Гринфилда, было стремление угодить совершенно не изощренным вкусам второго соучредителя -- Вена Коэна. Вот что рассказывает Джерри:

"Бен любит, чтобы в мороженом были крупные куски фруктов, печенья или орешков, и в то же время на вкус самого мороженого он большого внимания не обращает. Я сначала делал мороженое, а он его пробовал. Постепенно я добавлял в него все больше и больше ароматизаторов, пока он не сказал, какой именно у него вкус. Из-за его любви к крупным кускам наполнителя нам приходилось их постоянно добавлять. Таким образом Бен стал главными дегустатором нашей фирмы".

Именно благодаря таким вкусовым пристрастиям Вена вы можете в мороженом "Бен и Джерри" обнаружить почти целые плитки шоколада, орехи, печенье и т.п.

-- Ммммммм, ну просто объеденье!

Свой бизнес Бен и Джерри начали в конце 70-х гг., когда были обыкновенными студентами, без больших денег, но с огромной любовью к мороженому как таковому. Они заочно закончили курс по производству мороженого (стоило обучение всего 5 долларов) и сразу же начали добавлять в него ароматизаторы, пока оно не понравилось Вену. Оказалось, что многие разделяют его вкусы, и фирма стала быстро расти.

Сегодня "Ben & Jerry" -- это крупная фирма, где занято более 500 сотрудников, годовой объем продаж у них составляет более 14 0 миллионов долларов. Всего этого они достигли благодаря тому, что предложили своим Покупателям то мороженое, которое нравится им самим, причем без всяких "исследований рынка".

Фактически Джерри до сих пор точно не знает, сколько мороженого съедают их лучшие Покупатели.

-- Я бы сказал, что средний потребитель съедает около полкилограмма в неделю, -- говорит Джерри. -- Но если кто-нибудь мне скажет, что согласно его исследованиям та величина составляет два с половиной килограмма, то я скажу: "Неужели? На самом деле?"

Ниша "Бен и Джерри" на рынке мороженого -- это продажа его в укрупненной расфасовке -- по полкилограмма. "Мы продаем свое мороженое исключительно в полукилограммовой упаковке", -- продолжает Джерри. Несмотря на то что их основной конкурент фирма "Хеген-Дас" как-то попробовала несколько лет фасовать свое мороженое по килограмму, "Бен и Джерри" по-прежнему настаивает на необходимости еще более укрупненной расфасовки. Возразить против этого трудно, здесь есть своя логика. "По одной из теорий, -- говорит Джерри, -- люди едят больше мороженого, если оно есть у них в морозильнике. -- Если вам

удается убедить их купить много мороженого сразу, затем хранить дома в морозильнике, то они будут есть его чаще".

Но есть и теории, которым Джерри не верит. "Мы убеждены, что при покупке мороженого люди руководствуются не его ароматом или вкусом. Если в вашем магазине кончилось их любимое мороженое, они или вообще не будут покупать, или купят какое-нибудь другое".

Фирме известно также, что вкусы людей меняются, поэтому они прислушиваются к своим Покупателям. "Покупатели нам писали, что кусочки фруктов в мороженом -- это здорово, но как насчет однородной массы? -- продолжает Джерри. -- Мы подумали, что это может оказаться неплохой идеей не только для уже имеющих у нас клиентов, но и для привлечения новых".

И вот у них появляется производственная линия для изготовления однородного мороженого.

Прислушиваются они и к владельцам своих фирменных кафе, которых более сотни. "Пару лет назад они нам подсказали, что их оборот уменьшается из-за конкуренции йогурта и что нам следовало бы также предложить клиентам йогурт. Мы так и сделали, это оказалось в высшей степени успешным шагом".

Поговорив с Джерри совсем немного, вы уходите с ощущением, что эта фирма пытается поддерживать связь с Покупателями, оставаясь верной своим идеалам. Их клиенты тоже признали, что здесь не тратят время на пустые разговоры, фирма производит лучшее в мире мороженое, делая мир немного лучше.

Джерри говорит: "По-моему, для большинства фирм их потребители и клиенты -- это просто статистика. На самом же деле это реальные люди, с которыми вы связаны и взаимодействуете. Нужно встать на место обычного прохожего и подумать, что для него важно".

Уважая мнения своих клиентов, "Ben & Jerry" время от времени говорит о своем понимании того, что хорошо, а что плохо, "Мы сотрудничаем с Фондом защиты детства в создании такой системы, чтобы простые избиратели еще до обсуждения законопроекта в Конгрессе могли с ним ознакомиться и высказать свое мнение, если этот законопроект затрагивает интересы детей, -- говорит Джерри, -- Наша задача -- набрать 100 000 добровольцев, желающих работать в Фонде защиты детства". На каждой упаковке их мороженого указан номер телефона (1-80 0-BJ-KIDS-1), куда покупатель может позвонить и выслушать объяснения Вена и Джерри о целях их работы.

Уже давно фирма занимается благотворительностью. "Нас вдохновляет сама возможность использовать собственный бизнес для достижения прогресса в социальной области".

Семь с половиной процентов своей прибыли они выделяют в некоммерческий Фод Вена и Джерри. В 1993 г. они выделили 808 000 долларов на проект "Чистая вода Вермонта", на программу борьбы со СПИДом, а также массачусетской ассоциации бездомных. Бен Коэн говорит: "Те корпорации, которые работают только ради увеличения своей прибыли, теряют душу".

В поисках лучшего Бен и Джерри обращаются не только к общественным проблемам, но и внутрь самой фирмы. Они предоставляют щедрые премии своим сотрудникам, внедряют различные программы, направленные на возрастание роли персонала в делах фирмы, многие годы придерживаются правила, что разница в зарплате у наиболее высокооплачиваемого работника и самого низкооплачиваемого не может быть более чем семикратной.

Все это помогает фирме делать добро не только для себя, но и для других. Так они поддерживают связь с огромным количеством людей. А побочным продуктом всей этой деятельности является отличное паблисити.

-- Конечно, мы понимаем, -- говорит Джерри, -- что поступая нестандартно и необычно, мы оказываемся "на слуху". Но мы всегда старались поддерживать связь с нашими Покупателями напрямую. Это совсем несложно, ведь мы с Беном -- обычные парни с улицы. Делать мороженое научились благодаря заочным курсам, первый наш магазин отделяли сами. Мы все делали сами, и сейчас пытаемся создать фирму, в которой было бы приятно работать.

Именно эта сопричастность, именно этот самый непосредственный контакт с Покупателем и заставляет клиентов "Ben & Jerry" переходить с одной ступеньки нашей шкалы на другую, становясь их Приверженцами. "Мы просты и ориентированы на связь с человеком, -- говорит в заключение Джерри. -- Мы не какой-нибудь огромный безликий конгломерат, стремящийся лишь к тому, чтобы каждый год зарабатывать все больше и больше денег. Мы думаем о том, чего хотят люди. Они хотят чувствовать свою причастность к тому продукту, который покупают, или к той фирме, клиентами которой они являются".

Вену и Джерри удастся выполнять и то и другое.

## **10 способов превратить Клиентов в ваших Приверженцев**

1. Программы формирования "лояльности". Как-то мы проводили курсы для сотрудников отеля "Кагала Хилтон" на Гавайских островах. Там лучшим клиентам -- тем, кто провел в отеле в течение года не менее 50 суток, -- вручаются "платиновые карточки". Они дают право на бесплатный трансфер из аэропорта и в аэропорт на лимузине с шофером, право не покидать гостиницу после наступления расчетного часа, моментальное предоставление номера независимо от времени прибытия. "А что вы делаете для тех, кто не достиг этого уровня? -- спросили мы, -- Может, если я провел у вас 25 суток, мне вручат "золотую" карточку? Пусть это будет всего лишь половина льгот, но все равно больше, чем у впервые прибывшего к вам клиента".

На следующее утро у портье в ящичке для корреспонденции я обнаружил письмо и карточку. Письмо начиналось так: "Уважаемый мистер Рафл! Примите наши поздравления -- вы стали обладателем Золотой карточки N 1 отеля "Кагала Хилтон"! Дальше шло перечисление различных льгот, на которые я имею право. Правда, это были не те льготы, которыми мог воспользоваться обладатель Платиновой карточки, но у меня появился стимул задержаться в этом отеле, чтобы стать обладателем и Платиновой карточки.

К чему же стремились сотрудники отеля? Они пытались перевести меня в ранг Приверженца их бизнеса.

2. Вы -- Номер Первый! Все еще есть много людей, считающих, что мы относимся к поколению эгоистов, воспитанных на фразе "А что вы для меня сделали?", для которых слово "Я" -- святое.

Не так давно в журнале "Нью-Йоркер" была напечатана карикатура, изображающая очередь к кассе в супермаркете. Покупатели с небольшими корзинками и несколькими мелкими покупками стояли в общей очереди. Крупными клиентами занимался "консьерж", им были выделены диваны для отдыха, телевизоры для просмотра передач. Почему людям, тратящим больше денег, нужно дольше стоять в очереди? Почему лучшие клиенты авиакомпаний (или любой другой фирмы) должны платить больше?

Если бы я был Приверженцем, то когда бы я ни прибыл в отель, мой номер меня бы уже ждал. Расчетный час для всех обычных клиентов -- полдень. Для меня же -- 18-00. В номере всегда -- бесплатные фрукты и вино с запиской от менеджера "Благодарим вас за то, что вы остановились у нас!".

Если бы я был Приверженцем, то я бы вдруг обнаруживал совершенно неожиданный подарок от магазина, где я покупаю одежду. В утренней почте я бы неожиданно находил извещение о больших льготах из того учреждения, где я истратил довольно крупную сумму. Преимуществами я смогу воспользоваться при следующем визите к ним. Стоимость покупки будет для меня минимальной. И почему все это? Потому, что я хороший Клиент. Не верится? Спросите у меня...

3. Анализ. Когда вы получаете Платиновую карточку "Америкэн Экспресс", вам нужно заполнить многостраничную анкету -- биографические данные, что вы любите и что нет, вплоть до любимой марки вина и любимых книг. Чем лучше вы будете меня знать, тем больше у вас будет вариантов для контакта со мной при следующих покупках. Вы сможете тогда предложить мне только то, что мне нравится носить, что я люблю смотреть, что мне хочется иметь.

4. Звоните, не пишите. Если ваш клиент некоторое время не появлялся, позвоните ему, узнайте, что произошло. Все ли у него в порядке? Не совершили ли вы какой-либо ошибки? Не нужно ли ему чего-то особенного?

Несколько лет назад в Швеции один маркетолог внедрил программу "SELMA" -- по первым буквам словосочетания "Selective Marketing" (Выборочный маркетинг), Это название родилось, по его словам, из-за того, что "раньше, когда вы делали покупки в местном магазинчике, его владелец знал, что и когда вы купили. Сельма в Швеции -- довольно распространенное имя, так мы называли наш метод. Сегодня благодаря компьютерам мы можем знать, что именно какая-нибудь Сельма покупала хоть сто лет назад".

5. Помните все. Не только то, что и когда я купил, но и мой день рождения. Ах да, конечно, и день рождения супруги. Не только потому, что это повод послать подарок, но и для того, чтобы, получив поздравление, я еще раз вспомнил о вашей фирме.

В нашем магазине мы своим Клиентам посылаем в день рождения 15-долларовые сертификаты. Еще один такой сертификат -- на день рождения супруга. Пришел, увидел, купил. Потому что... мы о нем вспомнили.

6. Особые привилегии. Вернемся снова к Платиновой карточке "Америкэн Экспресс". Имея ее, вы можете принять участие во встрече за кулисами со звездой бродвейского шоу. Или сидеть в первых рядах на премьере оперы. В ложе для почетных гостей на крупном турнире по гольфу. Да, вы за все это платите, но иначе туда просто не попасть.

Являясь членом клуба "Международной гостиничной системы шести континентов" и заплатив небольшой вступительный взнос, вы при регистрации в отеле автоматически получаете скидку и самые различные привилегии, например, в использовании конференц-зала (один час вы можете пользоваться им бесплатно, а для других он обходится в 50 долларов).

А когда я захочу поехать к вам за покупками, стоит мне позвонить, и на стоянке меня уже будет ожидать ваш служащий, который запаркует мою машину.

7. Особое обращение. Сейчас, например, одна японская фирма по производству велосипедов полностью изготавливает его "под вас", доставляя изделие к вам на дом через неделю после получения заказа. Не правда ли, существенная разница с известным изречением Генри Форда "Можно предлагать им какой-угодно цвет, лишь бы он был черным"?

Это заставляет нас ломать голову, почему авиакомпании не предусмотрят у сидений в самолетах розетки для подключения портативных компьютеров.

Это заставляет нас ломать голову, почему у риэлтеров нет истории домовладений, в покупке которых мы заинтересованы.

Это заставляет нас ломать голову, почему "час работника банка" введен для удобства этих работников, а не клиентов? Пусть они введут "час клиента"!

Это заставляет нас с пониманием и удовольствием воспринять программу "Особого отношения к Покупателю", с успехом внедренную некоторыми большими универмагами. Вы устали ходить по магазинам? Не знаете, что вам нужно? Пожалуйста! Универмаг дает вам "особого сотрудника", который беседует с вами, выясняет ваши вкусы, потребности, желания, а потом может доставить вам на дом все то, что вам больше всего нравится.

8. Эксклюзивные номера телефонов. Когда я хочу позвонить и забронировать номер в гостинице, билет на самолет, сделать какой-либо заказ, я не должен ждать, пока на том конце провода кто-то соизволит отпустить клавишу "hold". У меня есть эксклюзивный номер телефона, по которому я могу позвонить в любое время суток! Там выполнят любое мое желание -- забронируют номер и т.п. Этого телефона у обычных Покупателей нет, Это особый, "эксклюзивный" номер.

9. Неограниченные гарантии. Этот метод применяет Норм Томпсон у себя в Орегоне. Его фирма, торгующая по каталогам, вынесла этот принцип даже в свой товарный знак: "Судите сами", где оценку качества услуг дает сам потребитель. Вы сами решаете, довольны ли вы доставленным изделием, каким должен быть гарантийный срок. Когда бы вы ни захотели отказаться от данного изделия -- через месяц, три месяца, полгода, даже через год, вы можете заменить товар или вернуть его и получить полную стоимость. Это решаете вы.

Когда мы разворачивали свой небольшой издательский бизнес, то решили посмотреть, какие гарантии дают другие книготорговцы. Нам не удалось обнаружить ни одной. ("Что? -- переспросил нас один из них. -- Вы хотите дать им возможность прочесть книгу и вернуть? Это просто смешно!")

Мы же сделали и следующий шаг. Клиентам мы говорили, что даем "годовую гарантию". Купите эту книгу, Прочтите. В любое время в течение года вы можете прислать ее нам, заменить на другую или получить обратно деньги -- это вы сами решите.

За несколько первых лет мы продали около 100 000 книг с такой гарантией. Ни одну из них мы не получили обратно!

Теперь, если вы еще не распространили подобные гарантии на всех своих покупателей, то сделайте это хотя бы для своих Приверженцев!

10. Спрашивайте, что желают ваши клиенты. Пишите им хотя бы раз в год. Говорите им, что они -- "особые" (просто потому, что так оно и есть). Сообщите льготы, которые у них есть. Им будет приятно узнать, что они причислены к "особой" группе покупателей и что вы для них что-то делаете. Узнайте, чего еще им хочется.

Помните, что эти клиенты -- лучшие из лучших. Они никогда не станут злоупотреблять своим положением. Им приятно, что вы относитесь к ним по-особому (а разве не так?), и они могут подать иногда пусть маленькую, но ценную мысль, которая вам даже не приходила в голову.

А теперь, раз уж об этом зашла речь...

## **\* ЧАСТЬ 5. ПРИВЕРЖЕНЕЦ \***

Введение в понятие "Приверженец"

Приверженец -- человек, который всем рассказывает, какая прекрасная у вас фирма.

Самым распространенным фотоаппаратом сегодня являются "Кодак". Наиболее популярными консервированными фруктами -- банки "Дель Монте". Жевательной резинкой -- "Ригли". Крекерами -- "Набиско". Лезвиями для бритья -- "Жиллетт". Из лимонадов -- "Кока-кола". Мыло -- "Айвори". Сухие супы -- "Кэмпбелл".

Это вас не удивляет? Посмотрите на названия самых известных фирм по данным категориям товаров в 1923 г. Это те же самые фирмы.

Не только из-за качества (оно важно, но недостаточно).

Не только из-за рекламы (она важна, но недостаточна).

Не только из-за большого количества торговых точек это важно, но недостаточно).

Все эти моменты важны, этим обязательно надо заниматься. Но самый главный фактор успеха в том, что один довольный Покупатель рассказал другому, тот -- следующему и так далее, ad profitum в течение нескольких поколений.

В каждой из отраслей есть фирмы, чьи Приверженцы делают своеобразную "клятву верности". Об услугах универмагов системы "Нордстрем" ходят десятки рассказов. Вспомните историю, как им вернули протекторы? Клиент получил деньги обратно, хотя у Нордстрема шинами не торгуют.

Многие рассказы соответствуют истине и повторяются изо дня в день: вы покупаете сорочку, и в этот момент от нее отрывается пуговица. В магазине ее тут же пришивают. Недавно в журнале "Forbs" поведали историю о женщине, которой принадлежало агентство по торговле недвижимостью в пригороде Лос-Анджелеса. Она купила пасхальные подарки детям, жившим в другой части страны. Подарки они получили на следующий день после Пасхи. Клиентка позвонила в магазин и пожаловалась, Фирма "Нордстрем" вернула ей стоимость подарков (150 долларов) и прислала письмо с извинениями, к которому прилагался букет цветов. А если на столах в комнатах отдыха будут скатерти? Не совсем обычно, не правда ли? Особенно, если учесть, что это комнаты отдыха для МУЖЧИН...

Что же такое Приверженец?

Приверженцы появятся, если вы будете знать, чего хотят ваши Клиенты, и обеспечите им это, -- говорит Уоррен Блендинг из Института Служб работы с покупателями (г. Сильвер Спринг, штат Мэриленд).

Это может быть так же просто, как организовать работу групп содействия. Или так же сложно, как проведение ежемесячных опросов 10000 клиентов, осуществляемое фирмой "Ксерокс". Или внедрение в свою деятельность "центров связи с Покупателями", что практикуется в корпорации "Дженерал Электрик", где каждый год отвечают на более чем три миллиона звонков, реагируют на претензии покупателей и дают советы по обращению со своими изделиями и устранению неисправностей.

В быстро развивающемся бизнесе торговли по каталогам Приверженцы желают, чтобы все делалось... быстро! На звонки нужно отвечать быстро и снимать трубку, когда не раздалось еще и трех звонков. Отсылать отобранное покупателем изделие по почте следует не позднее суток. Фирма "L. L. Bean" отправляет свои посылки по системе "экспресс-доставки", не взимая с клиента никакой дополнительной платы, прилагая к изделию адрес, куда можно вернуть товар, если он не понравится, и телефон водителя службы доставки "UPS". Он приедет и заберет вещь, которую вы возвращаете (причем совершенно бесплатно).

Настало время (или очень скоро наступит), когда почтовая открытка с извещением об отсылке заказанного вами товара будет выглядеть просто смешно. Сегодня вам звонят и сообщают, когда к вам поступит товар, да еще и спрашивают, устроит ли вас этот день.

Зачем все это делается? Это просто претворение в жизнь известного нам принципа Феаргала Квинна -- "принципа бумеранга". Фирмам нужны Приверженцы, которые бы заговорили о них. Они прекрасно понимают суть "пожизненной ценности покупателя". Послушайте, что говорит Майк Гиллиспи, руководитель Службы работы с покупателями фирмы "Lands End"; "Инвестиции в наши кадры не прекращаются. Мы изо всех сил стараемся поддерживать эти капиталовложения на одном уровне даже с ростом нашей фирмы -- курсы повышения квалификации, совершенствование работы нашей службы, обеспечение обратной связи". Все это означает, что перед тем, как допустить сотрудника к телефону, по которому он сможет ответить клиенту, он должен провести год (или больше) на курсах профессиональной подготовки.

Как только будет запущен в действие ставший притчей во языцех Информационный канал связи, то:

-- авиакомпания пришлет вам туристские путевки в соответствии с вашим возрастом (для детей -- в форт Лодердейл, для пожилых родителей -- в Бока Ратон);

-- магазин, где вы покупаете одежду, проинформирует вас, что поступил товар от вашего любимого модельера;

-- художественный салон, клиентом которого вы являетесь, будет иметь базу данных со вкусами своих Приверженцев, и когда к ним поступит очередное произведение вашего любимца, кто, по вашему мнению, первым его получит?

-- если журналу понадобятся новые подписчики, то редакция направит письма, причем разного содержания -- одни своим старым подписчикам, другие -- людям, подписавшимся в первый раз, где текст будет зависеть и от пола читателя.

Все это прекрасно, необходимо и должно приветствоваться. Но не заставляйте меня долго выслушивать по телефону нудные, записанные на магнитофон инструкции, какой номер набрать, чтобы позвонить к вам в бюро обслуживания. Самая приятная новость, услышанная нами за последнее время: в нескольких крупных фирмах приняли решение, чтобы на наши телефонные звонки отвечали не автоответчики, а живые люди. Наверное, потому, что их генеральный менеджер куда-то звонил и не мог дозвониться...



# Как к вашей фирме относится миллион покупателей?

Мы заглянули в еженедельные обзоры "The Wall Street Journal, ABC News", что публикуются в левом нижнем углу журнала "USA Today", и проверили, насколько они точны.

Если верить написанному внизу мелким шрифтом, то они основаны на опросах более 1000 человек и их погрешность составляет плюс-минус пять процентов.

Тысяча человек? И все только для того, чтобы сообщить мне, есть ли у меня программа здорового образа жизни, сколько продуктов продает ежедневно фирма "Diet Cokes" и сколько ангелов уместятся на кончике иглы (это всего лишь шутка)?

Может ли быть такое?

Я не очень-то верю результатам опросов по такой небольшой выборке.

Тогда я обращаюсь к исследованию, проведенному Брит Бимер из Американской Научной Группы, итоги которого изложены в газете "Parascope". Обратит внимание на него и внимательно изучить меня заставили слова: "Данные статистические материалы основаны на опросе более чем миллиона людей относительно отдельных аспектов поведения покупателей и того, насколько магазины удовлетворяют потребности и нужды клиентов".

Вот это да! Миллион человек!

Вот и настало время, когда любой хороший торговый работник должен знать, что на самом деле думают о его фирме покупатели -- ну, эдак по крайней мере миллион из них...

Потому что... если вы будете знать отношение покупателей к своему магазину, то сможете сделать их своими Приверженцами.

Давайте познакомимся с мнением миллиона опрошенных относительно того, что заставляет их покупать (или не покупать) у вашей фирмы.

Определяющими в решении покупателя, купить или не купить, являются первые восемь секунд знакомства с вашей фирмой. Японцы об этом знают. Они по каждую сторону дверей в магазин ставят своего рода швейцаров, которые вас приветствуют и кланяются со словами: "Окьяк-а, сан", что в грубом переводе означает "Будьте гостем в нашем доме!"

Это производит впечатление.

Это отличается от того, если вы войдете и (выберите свой вариант ответа):

на вас не обратят внимания:

услышите, как два продавца обсуждают свои личные проблемы;

увидите продавца, одновременно говорящего и жующего жвачку.

В вашем бизнесе точно так же, как и в личной жизни, работает старое золотое правило:

"Второго шанса произвести первое впечатление больше не будет".

Главное, что нужно запомнить и постоянно иметь в виду, -- это то, что люди, которым у вас понравилось, тратят на 20% больше. Эта цифра основывается на обследованиях покупателей супермаркетов, в которых данные о закупках продуктов питания всегда ставятся на первое место.

Тогда бы вы были хозяином супермаркета, где покупать приятно.

Тогда бы вы были владельцем магазина одежды, где клиенты ощущают себя самыми важными в мире людьми только потому, что так оно и есть на самом деле.

По данным журнала "American Demographics", согласно недавнему обследованию, где опрашиваемым предлагалось ответить на вопрос: "Согласны ли вы с утверждением: "Я -- важная персона"?:

в 1940 г. "да" ответили 11%,

в 1993 г. "да" ответили 66%

Что-то произошло. Покупатели больше не хотят быть серой массой, они желают быть людьми. Они хотят, чтобы их узнавали в лицо, чтобы их уважали, чтобы им говорили "спасибо". Они желают, чтобы вы учитывали тот факт, что они тратят свои деньги на ваш бизнес.

Добиться этого можно только одним способом: сделать так, чтобы покупателю было приятно и удобно. Я до сих пор вспоминаю свой разговор с пожилой женщиной, зашедшей в небольшую аптеку недалеко от дома. Я спросил ее, почему она не отправилась в огромный торговый дом неподалеку, где все дешевле? На это она ответила: "Потому, что в отличие от универмага здесь со мной здороваются".

М-м-да...

Но погодите! Ведь все это ПОСЛЕ того, как они переступают порог вашей фирмы! А как действовать ДО ТОГО?

Вернемся к вышеупомянутому исследованию.

Четверо из каждых десяти покупателей формируют свое впечатление о вашей фирме по ее внешнему виду.

Если у вас есть место для парковки машин, то чисто ли там?

Не трчат ли из-под новых надписей на ваших витринах остатки старых?

Аккуратно ли оформлена ваша витрина?

Когда я был директором обувного магазина одной крупной фирмы, старший менеджер, приходя ко мне с проверкой, прежде всего обращал свой взгляд на витрину. Войдя, он бросал невзначай: "В левом углу витрины на ботинках нет ярлыка с ценой!"

Относитесь к витринам вашего магазина, как к "немым продавцам". Они создают образ, имидж магазина еще до того, как покупатель придет к вам. Они говорят ему, кто вы и что вы продаете.

Как-то мы отправились брать напрокат новую машину. В одном крупном автосалоне пол был грязным, урны были полны мусора, с витрин торчали какие-то обрывки старых надписей. Это нам напомнило замечание Тома Петерса о том, что когда вы раскладываете в самолете столик для еды и замечаете на нем пятна кофе, не задумываетесь ли вы о качестве самого этого летательного аппарата?

Четверо из каждых десяти покупателей судят о вашей компетентности по внешнему виду. Мы ушли из этого автосалона и отправились в другой, неподалеку. К нам вышел продавец в пропитанной потом и покрытой масляными пятнами футболке, держа в руке жестяную банку с лимонадом. "Ну что?" -- спросил он. Мы развернулись и ушли.

Герби Бергер -- продавец, который поставляет нам одежду для мальчиков. Он рассказал, что секрет успеха его бизнеса, позволяющего ему каждый год менять машины, заключается в том, что перед тем, как ему отправиться к своему первому покупателю, отец одолжил ему 100 долларов на новый костюм, ботинки, рубашку и галстук.

-- Люди чувствуют, что если внешний вид говорит о преуспевании, то и товар будет отличным, -- считает он. -- Поэтому они у меня и покупают. Каждый стремится иметь дело с человеком, которому сопутствует успех.

Большинство покупателей очень мало знают о продаваемом вами товаре. Да, конечно, сегодняшней покупатель умнее вчерашнего. Да, сегодня он может сравнивать разные магазины. Да, сегодняшней покупатель смотрит на ярлыки, надписи на упаковке и читает "Газету потребителя".

Однако он по-прежнему очень мало знает о продаваемом вами товаре.

Недавно мы покупали видеомэгаффон. У продавца мы спросили: "Этот стоит 199 долларов, а вон тот, рядом -- 249. Какая между ними разница?" Ответ был: "50 долларов".

В следующем магазине продавцу удалось продать мне видеомэгаффон благодаря несложному приему: "Возьмите-ка в руку пульт дистанционного управления. Теперь скажите мне, что вы хотите, а я вам покажу, какую кнопку надо нажать". "Участие". Для вас это ключевое слово, если хотите, чтобы покупатель стал частью процесса купли-продажи. За недолгие 10 минут этому продавцу удалось научить меня всему, что мне требовалось -- как включить, выключить, как делать видеозапись. Он объяснил все простым, понятным языком. Никакой зауми, никаких казенных фраз, знакомых по инструкциям и похожих на какой-то иностранный язык.

Ваша задача -- еще и обучить покупателя, так как знающий покупатель больше купит и чаще будет к вам приходить. Он верит вам, вашим знаниям, вашей компетентности, Он не только сам будет приходить к вам за покупками, но и приводить своих знакомых.

Большинство покупателей считает всю рекламу одинаковой. Ваша реклама должна дать людям представление о том, что у вас за фирма, -- иллюстрацией, внешним видом, типом шрифта.

Первые рекламные объявления фирмы "Фольксваген" сопровождалась их фирменным знаком, так что вы сразу понимали, о чем идет речь.

Как-то нам пришлось рассылать рекламные листовки для одного кандидата на выборную должность. Большинство получателей были убеждены, что это реклама нашего магазина, так что нам пришлось для его будущей предвыборной кампании срочно менять дизайн, внешний вид и цвет листовок.

Фирма "Lord & Taylor" для своей рекламы в газете "Нью-Йорк Таймс" выбрала форму карикатур в одном стиле.

Разве всаднику с рекламы "Мальборо" нужно что-нибудь еще, кроме яркой внешности ковбоя и коня?

В следующий раз, когда вы будете готовить рекламу своих товаров, покажите ее заранее своим знакомым, НЕ имеющим отношения к вашему бизнесу, закрыв название фирмы: "Чья это реклама?" Если они ответят "не знаю" или (что еще хуже) назовут фирму вашего конкурента, надо начинать все сначала.

Нельзя обесценивать рекламные листовки. Розничные торговцы теряют от 25 до 40 процентов своих клиентов из-за того, что слишком часто рассылают им свои чересчур навязчивые рекламные листки и листовки. Многие фирмы пользуются ими все чаще... и получают дохода все меньше.

Понимает ли эту тактику покупатель? Конечно!

Прошли те времена, когда магазин втрое поднимал цены, а затем немного их понижал, объявляя "распродажу"

Прошли те времена, когда покупатели дважды в год толпами отправлялись на весеннюю и осеннюю распродажи. Сегодня, похоже, "распродажа" бывает каждый день.

Прошли те времена, когда покупатель сегодня покупал по одной цене, а завтра находил тот же товар по более низкой.

Эти времена давно прошли.

Книжный магазин в нашем торговом центре разослал своим покупателям "личные послания" о распродаже. Затем, опасаясь, что никто к ним не придет, они поместили точно такой же текст в местной газете. Результат: так себе. Реакция их на этот факт была такой: "Рассыл листовок ничего не дает. Никто к нам не пришел!" Но погодите! Вы писали своим клиентам, что эта распродажа "только для них"! И вдруг они читают в газете, что распродажа открыта для всех. Что они должны чувствовать, когда вы в следующий раз направите им приглашение на какое-нибудь мероприятие "только для них"?

Самым сильным воздействием в рекламе обладает слово "БЕСПЛАТНО". Люди не могут его не заметить, пропустить или пройти мимо. Оно означает "что-то-ни-зачто", и хотя в глубине души люди прекрасно знают, что просто так ничего не бывает, вдруг, может, на этот раз?

Если вы что-то рекламируете как "бесплатное", пусть это на самом деле будет БЕСПЛАТНО. Особенно, если вы предоставляете эту услугу своим лучшим клиентам.

Было однажды даже решение суда, что одна фирма по доставке мебели обязана прекратить рекламу "бесплатной" доставки, так как эта "бесплатность" распространялась только на мебель, купленную в их фирменном магазине.

Люди скептически по своей природе. Видя слово "БЕСПЛАТНО", они начинают ломать голову: "В чем здесь подвох?", даже несмотря на то, что это слово до сих пор обладает магической силой.

НЕ надо писать в рекламе: "100 долларов БЕСПЛАТНО, если вы купите товара на 400 долларов". Это не бесплатно. Сначала вам нужно купить на эту сумму.

НЕ рекламируйте что-либо как "бесплатное", если в том же заголовке или в следующем предложении вы не приводите условие этой "бесплатности". Такой прием позволит вашему тексту выглядеть более достоверным.

Пыль на полках или на товаре обходится розничной фирме в 6-12% годового оборота. Она даст сигнал: "это старье!"

С чего бы это в супермаркетах новый товар расставляют на полках позади имеющегося?

С чего бы это в автомобильных салонах идут на дополнительные затраты, нанимая людей, которые доводят до блеска выставленные в салоне автомобили?

С чего бы это в магазинах одежды заменяют ярлыки на изделиях прошлого сезона на более новые?

Правильно! Именно потому, что покупатель должен думать: купленный им товар только что получен, это "последний писк" (каждый шестой клиент покупает данный товар из-за его соответствия современным требованиям).

Трое из каждых четырех покупателей заходят в магазин в связи с "распродажей". Их количество увеличивается ежегодно на 10%.

Почему? Потому что покупатели ожидают, что вы продадите товар дешевле. Загляните в любой местный универмаг -- там распродажи каждую неделю.

Кое-где в некоторых отделах "распродажи" идут постоянно. Это еще одно волшебное слово (следующее по важности за "бесплатно"), привлекающее к вам покупателей.

Некоторые клиенты считают, что если они что-то приобретают по "нормальной цене", то переплачивают. Они специально будут ждать распродажи, так как знают, что завтра, через неделю, во всяком случае, не пройдет и месяца, как цены будут снижены.

Согласно упоминавшемуся выше исследованию, есть еще несколько мощных стимулов для привлечения внимания Покупателя:

"Никаких наличных расчетов!"

"Маленькая наценка".

"В первый год -- без наценки!" (Это довольно дорого обходится, если действует, конечно, не один день.)

На самом же деле покупателям в вашем предложении больше всего нравится следующее (по результатам опроса миллиона человек): РЕАЛЬНО низкие цены. Бесплатная доставка. Подарки. Право первого выбора на распродаже.

Именно в этом случае покупатель ощущает себя важной персоной.

Насколько стоит учитывать в своей работе все эти данные опросов? К ним стоит относиться достаточно серьезно. Помните, что главное правило сбыта гласит: "Выясните, что нужно потребителю... и предоставьте ему это".

Согласно старинной поговорке, "пятьдесят миллионов французов ошибаться не могут".

Если это и вправду так, то стоит прислушаться и к мнению ста миллионов американцев.

Тогда они поймут, что вы всерьез хотите, чтобы покупатели перешли на следующую ступеньку нашей шкалы и стали вашими Приверженцами.

# Рекомендации и рекомендательные письма

Ваши Приверженцы могут стать основой будущего бизнеса. Они будут всем рассказывать, какая у вас отличная фирма, и с гордостью будут всем вас рекомендовать.

Если вы откроете книгу Гарвина Мак-Кея "Как плавать с акулами без опасности быть съеденным заживо", то увидите, что первые пятнадцать страниц посвящены... рекомендациям и отзывам.

Не предисловию. Не выражению признательности (все это будет дальше). Именно рекомендациям. Причем не где-нибудь на суперобложке, а на всех первых пятнадцати страницах.

Чего тем самым он добился? Он заставил вас ощутить, что вы приняли одно из мудрейших решений в вашей жизни. На вас произвели такое сильное впечатление рекомендации президента Форда и других знаменитых личностей, что вы уже полностью согласились, что сделали нужное приобретение.

Это именно то, зачем нужны рекомендации -- другие люди вам говорят, что вы сделали (или собираетесь сделать) одно из самых нужных приобретений в своей жизни.

Это напоминает нам анекдот о торговце автомобилями, к которому подходит один из его недавних покупателей и спрашивает:

-- Вы тот самый продавец, что продал мне машину?

-- Да.

-- Тогда не можете ли мне еще раз напомнить, в чем заключаются ее многочисленные достоинства, о которых вы мне тогда столько говорили? Уж очень часто она ломается.

Результаты исследований свидетельствуют, что рекламные объявления о том или ином изделии люди, купившие его, читают в десять раз чаще, чем другие. А почему бы и нет? Нас постоянно нужно убеждать, что наше решение потратить деньги было мудрым и правильным. Смотри-ка, и это объявление свидетельствует о том же!

На нас также большое влияние оказывает то, что говорят старшие. Какие фильмы смотреть, какую одежду купить, какую машину иметь. Рост страховых компаний обусловлен тем, что они научили своих агентов использовать проверенный годами прием: узнавать у людей, только что купивших страховку, имена тех, кто еще мог бы на нее раскошиться.

Когда вы поймете силу рекомендаций, то будете удивлены, почему их не используют другие фирмы. Просмотрите полосу рекламных объявлений в любой газете.

Автомобильные салоны -- никаких рекомендаций ни от кого. Ладно, автомобильные дилеры всегда занимают последние места по результатам опросов типа "Кому вы доверяете?", но и это можно было бы до некоторой степени преодолеть, помещая фотографии и комментарии довольных покупателей.

Супермаркеты -- нигде никаких рекомендаций. Мы уже затрагивали тему, во что обходится привлечение одного нового покупателя и какова его "пожизненная ценность" (имелись в виду продукты питания), Почему же тогда и здесь нет комментариев довольных Приверженцев данной фирмы?

Универмаги -- и здесь никаких рекомендаций! Почему нет рекомендаций от клиентов разных отделов данного универмага?

А теперь загляните в утренние газеты. Наверняка там есть предложения продать вам новейший компьютер, книги, принадлежности для офиса. А есть ли рекомендации довольных работой этих фирм клиентов, которые заставили бы меня прочесть листовку, поверить ей и сделать заказ?

Людей, согласных дать подобную рекомендацию, найти совсем не трудно. Они живы и ежедневно приходят к вам в магазин. Ниже мы даем несколько правил, чтобы эти рекомендации работали на вас. Они должны внушать доверие. Если теннисную ракетку рекомендует сам Борис Беккер, я обращаю на нее внимание. В глубине души мне будет казаться, что если я ее куплю, то и заиграю, как Беккер. Если Майкл Джордан рекомендует мне баскетбольные кроссовки (пусть он сам уже и не играет), я выложу дополнительные доллары за кроссовки "Эр Джордан" -- может, и я буду парить в воздухе, как Меджик Джонсон. Но когда фирма по производству сникерсов платит миллионы долларов тому же Джонсону за рекламу своих сладких плиток, потребители только пожимают плечами и говорят "А мне-то что? "

Пусть рекламируемый товар используется тем, кто его рекламирует. Когда Джо Намат рекламирует женские колготки, потребитель восклицает "Что-о-о?". Широкое распространение подобной рекламы вынудило правительство принять правила, согласно которым рекламируемым товаром должен пользоваться тот, кто его рекламирует. По-моему, в этом есть здравый смысл. Рекомендации должны быть честными. На первый взгляд, это само собой разумеется, но этот принцип часто обходят или игнорируют, потому что человек, рекламирующий товар, думает: "Да кто на это обратит внимание?" А мы обращаем. Нас

убеждали приобрести новый копируемый аппарат, и перед тем, как принять свое решение, мы попросили у продавца представить нам рекомендации тех, у кого такой аппарат уже есть. Он предложил нам свой "список довольных потребителей". Мы не поленились и позвонили первым шести покупателям из этого списка. Мнения были разными, но едины в одном; "Мы вернули его обратно на следующий день" или "И он сослался на нашу фирму? Мы выбросили его аппарат через неделю после установки". Когда этот продавец вернулся с заполненным бланком заказа, готовым к подписанию, мы сообщили ему, что связались с рекомендованными им людьми и что они все отрицательно относятся к его товару. Он был страшно поражен: "Вы оказались первыми, кто действительно позвонил по этому списку!" Упростите своим Приверженцам процедуру дачи рекомендации. "Но к кому мне обратиться?" - спрашивает бизнесмен.

Вы знаете к кому -- к покупателям, которые любят вас и вашу фирму. Они вполне могут замолвить за вас доброе слово перед своими друзьями и знакомыми. Вы знаете, как их зовут, где они проживают. Обратитесь непосредственно к ним, не хотят ли они дать вам рекомендацию, Подавляющее большинство ответит "да", поскольку вы и ваша фирма им **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** нравятся, как нравится и то, как вы к ним относитесь.

Последние исследования свидетельствуют, что рекомендации обыкновенного довольного клиента значительно эффективнее рекомендаций каких-нибудь знаменитостей. Потенциальный покупатель **ЗНАЕТ**, что этим знаменитостям платят за такую рекламу. Если только товар напрямую с ними не связан (см. пункт Они должны внушать доверие), то потенциальный покупатель скорее поверит словам довольного простого клиента, чем уверениям тех, чьи имена не сходят со страниц газет.

Мы обычно использовали "типовые образцы" таких рекомендаций, которые клиенты по своему желанию могли изменить. Но очень скоро обнаружили, если дать своим Приверженцам возможность говорить, что они хотят, то их слова звучат намного естественнее, им больше верят, в них больше именно рекомендаций и гордости за ваш товар и за вашу фирму. Это те слова, которые мы сами никогда бы не осмелились написать о себе!

Не забудьте заручиться простыми, короткими заявлениями клиентов, что они не возражают против использования своих фотографий, изображений и слов в вашей рекламе. Когда мы попросили своего юриста дать нам образец подобного заявления, то он выдал нам пятистраничный документ, напечатанный через один интервал! Предложи подписать подобное любому своему Приверженцу, и он тут же испугается -- независимо от степени любви к вам и вашему бизнесу. Мы вернули этот ворох бумаг тому юристу и сказали: "Давай-ка сделай все заново! Пусть все уложится в пару предложений". Он выполнил нашу просьбу. Мы все-таки настоятельно рекомендуем вам проконсультироваться с юристом, чтобы быть уверенными в полноте и точности фраз такого документа, чтобы все точки над "i" были расставлены. Согласно законам большинства штатов за использование фотографий и слов конкретного лица в рекламе ему полагается символическое вознаграждение. Пусть рекомендация выглядит непринужденной. Наиболее эффективные рекомендации относительно нашего магазина давались обычно в самом начале распродаж, Первыми посетителями обычно были те, кто получил персональное приглашение, то есть наши лучшие клиенты. Мы записывали на пленку интервью с теми из них, кто казался самым довольным, проходя через контроль (предупреждая их, что записываем беседу на пленку, которую собираем в будущем использовать), и спрашивали их мнение о нашей распродаже. Все они с удовольствием соглашались, подписывали заявления, о которых мы говорили выше, и за свою "работу" получали небольшой подарок. Эти пленки мы в течение всей недели использовали в качестве своей единственной радиорекламы, которая была очень и очень эффективна. Уважайте право на частную жизнь. -- "Что ЭТО означает? -- Могли бы вы спросить. -- Вы утверждаете, что нужно использовать рекомендации и в то же время уважать право на частную жизнь. Как это можно совместить?"

А вот как: никому не сообщайте адресов тех, чьи рекомендации вы используете. Иногда можно назвать фамилию. Иногда город или штат, где проживает ваш клиент. Но не более того. Каждому нравится, когда его хвалят, говорят о нем приятное, рекомендуют его фирму родственникам и друзьям, попутчикам в поезде, партнерам за карточным столом... Вы увидите, что людям просто не терпится поделиться с другими своим впечатлением о вашем бизнесе.

Так вы приобретаете людей, которые несут ваше имя "в массы", они рассказывают о вас всем своим знакомым и даже незнакомым, тем, кто интересуется вашим товаром. Вы очень бережно вырастили группу своих сторонников, которые будут говорить о вас повсюду.

Рекомендации просто незаменимы для вашего бизнеса. Каждому нравится, когда его хвалят, говорят о нем приятное, рекомендуют его фирму родственникам и друзьям, попутчикам в поезде, партнерам за карточным столом... Вы увидите, что людям просто не терпится поделиться с другими своим впечатлением о вашем бизнесе.

Так вы приобретаете людей, которые несут ваше имя "в массы", они рассказывают о вас всем своим знакомым и даже незнакомым, тем, кто интересуется вашим товаром. Вы очень бережно вырастили группу своих сторонников, которые будут говорить о вас повсюду.

# Средства массовой информации

Двадцать правил проведения презентаций и аналогичных рекламных кампаний  
Какое бы место на покупательской шкале не занимали наши клиенты, они всегда реагируют на приглашения участвовать в презентации или подобных рекламных кампаниях.

В 60-е гг. к нам в магазин пришло более 4000 человек посмотреть на клоуна Кларабель (популярного телевизионного персонажа 50-60-х гг.). На Микки Мауса пришли посмотреть уже семь тысяч человек. Каждая паша рекламная кампания становилась уникальным событием, находившим широкий отклик в районе.

Рекламные кампании могут быть крупными, как эти, или скромными, в виде ежегодных распродаж.

В проведении рекламных кампаний, похоже, существуют свои правила. Вот 20 из них, которыми рекомендуется следовать.

1. Придерживайтесь основной идеи. Выполнить это не сложнее, чем рассказать о ней. Все идеи -- рядом с вами. Если вы в этом сомневаетесь, устройте со своими сотрудниками "мозговой штурм". Соберитесь все вместе, поговорите насчет грядущей праздничной распродажи или какого-то приближающегося события и спросите: "Что использовать для нашей рекламной кампании?"

Пусть при этом кто-нибудь записывает все высказываемые мысли.

Ни одну из них нельзя отбрасывать. Вы сами будете удивлены, какие отличные идеи вам подадут.

2. Пусть эта идея будет необычной, уникальной в своем роде. Например, такой идеей может стать проведение Фестиваля Овсянки. Менеджер супермаркета "Piggly Wiggly", что в г. Сент-Джордж, штат Южная Каролина, находящемся в самом сердце "зернового пояса" США, обратил внимание, что у них продается больше овсяной крупы, чем в среднем на жителя США -- четыре фунта вместо одного. Здорово! Почему бы тогда не провести Фестиваль Овсянки?! Они устроили соревнование, кто больше ее съест, выступления музыкальных ансамблей, раздачу коктейлей, приготовленных из овсяной муки с мороженым, выборы "Мисс Овсянки", причем весьма оригинальным способом: претендентку сначала взвешивали, а затем на несколько минут оставляли в бочке с овсянкой. После этого ее взвешивали снова. Победительницей объявлялась та, к которой прилипло больше овсяных хлопьев.

Можете, конечно, смеяться, но этот небольшой городок с населением всего 2500 человек теперь принимает более 50 000 туристов, съезжающих на ежегодный Овсяный Фестиваль.

3. Спросите у своих клиентов, что они думают о вашей конкретной идее. Мысль, кажущаяся интересной в разговоре и на бумаге, может быть неинтересной вашим покупателям.

4. Составьте список подготовительных мероприятий, того, что надо предусмотреть заранее. В нем перечислите все -- рекламу, продажу воздушных шариков, телефонные звонки, внутреннее и внешнее оформление площадок и помещений, подготовку текста рекламы, типографию и т.д. Скоро ваш список займет несколько страниц.

5. Составьте список ответственных. Ваш список подготовительных мероприятий должен быть превращен в список ответственных за них, то есть список тех, кто за что отвечает.

6. Распределите полномочия. Так кому чем заниматься? Это можно делать как на добровольной основе ("Ладно, кто хочет выяснить стоимость изготовления афиш?"), так и в приказном порядке. Главное, вам нужно добиться, чтобы каждый РЕАЛЬНО участвовал в процессе подготовки данного мероприятия.

7. Пусть о готовящемся событии знает каждый ваш сотрудник. Как вы помните, главное желание каждого работающего у вас человека -- "быть причастным к происходящему". Когда конкретный человек за что-то отвечает, это становится ЕГО делом, его проектом, а не просто задачей фирмы. А поскольку каждую неделю им приходится отчитываться о проделанной работе, то стремление выполнить ее как можно лучше становится самодостаточным.

Прежде всего посвятите в курс дела ваших клиентов. Еще до того, как вы дадите рекламу в средствах массовой информации. Заранее пошлите им письма, что и когда будет происходить.

8. Составьте почасовой график подготовки. Что и когда должно быть готово. Тогда у каждого будет свой срок готовности.

9. Проводите еженедельные собрания с обсуждением хода подготовки. А за несколько недель до начала мероприятия такие собрания могут стать ежедневными. Подобные встречи хороши не только тем, что дают общее представление о ходе подготовки, но и потому, что дают возможность обмениваться мыслями, привлечь при необходимости помощь других и т.п. Если люди не могут связаться друг с другом или найти необходимую информацию, другой сотрудник может подсказать иной способ решения возникшей проблемы.

10. Выпускайте еженедельные "сообщения для прессы". Привлеките газеты, радио, местную телестудию. Продумайте содержание "новостей" для каждого такого "прессрелиза", в котором первый абзац может меняться, а все остальное должно лишь повторять основную информацию.

11. Подготовьте конспекты выступлений в различных местных клубах и общественных организациях. Многие местные клубы и организации часто ищут гостей для 15-20-минутных выступлений перед собравшимися. Обзвоните их. На таком выступлении расскажите о готовящемся мероприятии, о том, что навело на мысль его провести (не забудьте раздать присутствующим персональные приглашения и пообещать приз, если они придут).

12. Пригласите для участия в вашем мероприятии другие фирмы. У вас есть идея, продуманы детали, все спланировано. Почему бы не пригласить к участию в празднике другие фирмы (не являющиеся вашими конкурентами), а заодно разделить с ними расходы на его проведение? Тогда эти фирмы будут указываться во всей рекламе, сопутствующей данному мероприятию. Такой шаг преследует две главные цели: сократить затраты и сделать мероприятие "крупнее", так как в нем будет участвовать больше фирм и предприятий.

13. БЕСПЛАТНО! Посмотрите, как можно обыграть это самое сильнодействующее слово. Конечно, ваш праздник притягателен сам по себе, но что еще вы можете сделать, чтобы привлечь на него своих покупателей и клиентов? Кто-то может о нем не знать или пойти в это время на какой-то спортивный матч, но покупатель придет к вам, если вы предложите ему что-то особенное по "смешной" цене. А лучше всего, если вообще... БЕСПЛАТНО!

14. Устройте тотализатор. Возможность поиграть в тотализатор или выиграть приз автоматически увеличивает количество посетителей. А это, в свою очередь, достаточное основание предусмотреть в своей рекламе или то, или другое. Вспомните, как мы предлагали во время своих мероприятий бесплатные поездки в Новый Орлеан или Диснейленд, что сказало на количестве наших покупателей. Здесь стоит сотрудничать с другими фирмами на "бартерной" основе -- "ты мне путевки, а я тебе -- рекламу!"

15. Используйте рекомендации своих клиентов. Это самое подходящее время использовать высказывания своих клиентов о том, почему им нравится иметь с вами дело. У нас, например, был "свой" человек на радио, который брал у таких людей интервью. Только представьте: идет мероприятие или фестиваль. Магазин не работает, все участвуют в празднестве, у всех хорошее настроение. Девять человек из десяти с удовольствием расскажут, почему они сюда пришли. Подумайте: подобное мероприятие -- лучшая пора для сбора отзывов о вашей фирме.

16. Уложите свое мероприятие в определенное время. Чем короче, тем лучше. Одной из самых больших наших неудач стало Ирландское Биеннале. Мы позаимствовали эту идею от фирмы "Neiman-Marcus", которая с ее помощью добилась грандиозного успеха. Но они-то представляли огромный универсам, мы же -- небольшой специализированный магазин. Для них двухнедельное мероприятие было в самый раз, для нас же оно оказалось почти катастрофой. Если бы мы рассчитали его на день, максимум на два, все было бы прекрасно. Но чем дольше идет мероприятие, тем меньше впечатлений оно оставляет, тем меньше желания на нем присутствовать. Получив подобный печальный опыт, мы научились укладываться в несколько часов. Наши ежегодные "Новогодние распродажи", на которых оборот увеличивается вот уже двадцать пять лет подряд, начинались с четырехчасовой распродажи, которая оказывалась эффективнее, чем распродажа в течение трех дней. Действо проходит более динамично, очереди растут, покупки совершаются в большем объеме и быстрее.

17. Перед самым началом мероприятия проведите заключительное собрание со своим персоналом. Его можно провести вечером накануне, или утром в тот же день. Еще раз проверьте, кто за что отвечает. С этого момента уровень адреналина в крови у каждого достиг уже наивысшей точки и все готовы ринуться в бой!

18. "Добавленная стоимость". В последний момент добавьте в расписание дополнительное НЕОБЪЯВЛЕННОЕ ЗАРАНЕЕ мероприятие. Этого принципа твердо придерживается антрепренер Бил Вик. На свою площадку он может завлечь вас самыми разными способами, но в какой-то момент, в самый разгар происходит... "что-то"!

Или... "Привстаньте и посмотрите на номер вашего места -- вдруг вы выиграли бесплатный фужер вина?" Главное, не забудьте выдать эту "Добавленную Стоимость!"

19. Предусмотрите что-то такое, чтобы ваш Покупатель снова к вам пришел. Фирмы, торгующие по каталогам, называют этот прием "завлечением" или "отскоком". Вы делаете заказ, вам это присылают, но прилагают к заказанному вами изделию и предложение купить еще что-то! Моя жена купила изделие фирмы "Шпигель"; получив свой заказ, она обнаружила там и подарочный сертификат на сумму 2 0 долларов в счет следующей покупки. Пролитав каталог, она не нашла ничего такого, что бы ей очень понравилось, но все равно заказала пару джинсов. Она не хотела терять эти 20 долларов!

Поэтому, когда все соберутся на проводимое вами мероприятие, проверьте, чтобы все получили на руки нечто такое, что заставит их снова к вам прийти.

-- Супермаркеты этого добиваются путем вкладывания в ваши пакеты рекламных листов с информацией, что особенное будет у них на следующей неделе.

20. Подведите итоги. Не позднее, чем через неделю после проведенного мероприятия, соберите всех, принимавших участие в его подготовке, и устройте "мозговой штурм" на тему: "Если бы завтра нам пришлось устраивать все заново, что бы мы сделали по-другому?"

# Как завоевать и сохранить доверие Покупателей

Вы добились того, что ваш клиент достиг наивысшей ступеньки нашей шкалы и стал вашим Приверженцем. Прекрасно! Но как его там удержать?

Дайте ему почувствовать себя самой важной персоной вашего предприятия, потому что... так оно и есть!

Но как "вознаградить" ваших Приверженцев?

Надо предоставлять что-то особенное только им и никому более.

Вам может показаться, что это просто новая разновидность уже известных программ -- поощрений клиентов, наиболее частых покупателей или пассажиров и т.п. и что подобное всеми давно применяется.

Отнюдь!

Первая программа поощрения наиболее частых пассажиров начала осуществляться только в 1980 г. авиакомпанией "American Airlines" под названием "Aadvantage". Скептики (читай: конкуренты) твердили: "Это не сработает", "Они вылетят в трубу" или "Через месяц или около того они сами от нее откажутся".

В результате через несколько месяцев -- или, может, через несколько лет -- все другие авиакомпании начали лихорадочно заимствовать этот опыт, так как "American Airlines" стала отбивать у них клиентов. Что же предприняла эта авиакомпания? Она последовала рекомендациям Вифредо Парето, итальянского экономиста и социолога, известного своими математическими методами исследования экономических процессов. Во второй половине 80-х гг. Парето разработал то, что сегодня мы называем "философией 80/20". В переводе на экономический язык это означает, что 80% вашего оборота дают 20% ваших клиентов.

Разработчики стратегии политических кампаний знают это уже довольно давно. Уделите особое внимание наиболее богатым спонсорам, а менее богатые к ним присоединятся сами. Последние вам нужны для ощущения поддержки ("Здесь покупает каждый!"), а первые -- для того, чтобы сохранить свое место в бизнесе.

Вернемся к программам поощрения клиентов.

Они преследуют две цели: Непрерывности, то есть заставить вас вернуться, и Поощрения, то есть заставить вас думать о данной фирме хорошо.

Непрерывность: помните книги "Sesame Street" или наборы посуды в местном супермаркете? Первая покупка становится только "затравкой" для последующих, и, купив первую книгу или тарелку, вам так и хочется снова прийти и купить еще...

Поощрения: в американской торговле они начались с давних времен (еще до изобретения штриховых кодов продукции), когда купив что-либо и прислав в фирму кусочек упаковки и вкладыш, вы получали приз или премию. Примером этому может служить программа фирмы "S&N", когда они выпустили марки всех цветов радуги, соответствующие различным фирмам США, Марка наклеивается на купленную книгу, и когда вы соберете X книг с марками, то сверяетесь с каталогом, сколько очков вы набрали. В зависимости от их количества можете выбрать, что вам больше по вкусу: вступить в клуб, стать членом общества, принадлежать к избранному кругу...

Значение подобной "принадлежности" учитывал еще известный экономист А. Маслоу в своей Иерархии Человеческих Ценностей.

В основе всего лежит Выживание, Каждому человеку хочется выжить, и поэтому ему нужны пища, вода и кров.

Затем идет потребность в Безопасности. Вы хотите знать, что ваша супруга в машине пристегнута ремнями безопасности, вам нужны замки на двери и системы сигнализации.

После этого наступает потребность ощущать свою Принадлежность к чему-то. Американцы любят принадлежать к какому-то клубу, участвовать в кампаниях по продаже различных вещей или оказании услуг. В моем бумажнике хранится 37 различных удостоверений (а еще дюжина -- дома, так как они не помещаются в бумажник или нужны довольно редко, но, если понадобится...).

Назначение этих удостоверений одно: они дают право на получение чего-то "сверх".

Предпринятое в 1980 г. авиакомпанией "American Airlines" начинание было тут же подхвачено их конкурентами, а через два года -- сеть гостиниц "Мариотт". В следующие четыре года оно широко распространилось среди других ведущих гостиничных сетей. Целью его было побудить своих Приверженцев оставаться на верхней ступеньке нашей шкалы и способствовать продвижению туда их знакомых и друзей. Требовалось, чтобы они приобретали товаров все больше и пользовались услугами данных фирм все чаще. Это то, что стало называться "Frequency Marketing" -- маркетинг, направленный на увеличение частоты совершения актов купли-продажи.

Ричард Барлоу, президент компании "Frequency Marketing", дает ему следующее определение: "'Frequency Marketing" -- это стратегия, направленная на выявление,



поддержку и увеличение отдачи от ваших наилучших клиентов путем разнообразных методов их поощрения".

И как же вы можете ее осуществлять?

Начните с создания клуба с определенными привилегиями, действующими только для его членов. Это поможет вам создать базу данных (фамилии клиентов, их адреса, номера телефонов, различные, присущие данным клиентам особенности), что, в свою очередь, позволит общаться с ними регулярно.

В настоящее время стратегия "Frequency Marketing" используется практически во всех отраслях промышленности и в любой разновидности сферы услуг.

Состоит она из трех основных элементов:

1. Привилегии. Если вы принадлежите к избранному кругу, то это дает вам право на привилегии, недоступные для других.

2. База данных. Она дает вам возможность хранить и использовать полученную от клиентов информацию.

3. Способ коммуникации. Это то, как вы общаетесь (как говорите и, что не менее важно, как слушаете) со своими клиентами.

В любом виде бизнеса можно создать один из клубов -- Открытый и Закрытый.

В Закрытом Клубе за свою принадлежность к нему вы платите членские взносы. В универсаме "Уол-Март" может покупать каждый, но чтобы вступить в их Клуб, надо платить ежегодные взносы. Открытый Клуб означает, что а) в него может вступить каждый и б) некоторых вступить в него приглашают.

Теперь мы узнаем, как различные фирмы внедряют в свою деятельность подобные Программы завоевания и сохранения клиентов в целях расширения своего бизнеса.

## Хилтон и Шератон

### ПРОГРАММА ГРУППЫ "ХИЛТОН"

Мы уже рассказывали, что в 1983 г. гостиничная сеть "Мариотт" начала осуществлять свою программу "Почетный Гость". В 1985 г. ее примеру последовали гостиницы "Хайятт", внедрив свой "золотой паспорт". К 1987 г. в корпорации "Хилтон" поняли, что им надо что-то делать для сохранения своей доли на рынке гостиничных услуг и пора подумать о борьбе за своего клиента.

Причины этого лежат на поверхности: за последние десять лет количество гостиничных мест в США увеличилось на 23%, а увеличение оборота составило только 10%. Как же заставить своих лучших клиентов -- деловых людей -- выбрать среди других отелей именно "Хилтон"?

В "Хилтоне" начали с распространения среди своих клиентов вопросников. Деловые люди со всего мира дают "Хилтону" только 15% ночлегов, но это составляет 60% их дохода. Эти клиенты были приглашены принять участие в программе "Почетный Гость Хилтона" в виде своеобразного "тотализатора".

По словам Перримана Мейнарда, заместителя начальника отдела маркетинга, "в этой программе приняли участие около 350 000 клиентов".

Изыъявившие желание участвовать в таком "соревновании" гости получали очки за каждый ночлег с прицелом на будущие льготы -- бесплатное предоставление гостиничных номеров, аренду автомашин и т.п.

За один год количество участников этой программы подскочило до одного миллиона.

Результат: члены клуба "Почетные Гости Хилтона" стали ночевать в гостиницах этой сети почти вдвое чаще -- в 1987 г. их доля составляла 2,5%, а в 1988 г. -- уже 4,5%.

Девизом этой программы стал лозунг: "Не теряйте дополнительные возможности!", что означало: "Посмотрите, что вы теряете, если остановитесь в другом отеле!" (вспомните: страх что-либо потерять гораздо сильнее, чем действие обещаний).

Кроме того, чтобы вызвать ажиотаж (и тем самым увеличить оборот), в "Хилтоне" при участии "Америкэн Экспресс" предложили членам этого Клуба программу начисления "удвоенных очков" -- стоит только при оплате счета использовать пластиковую карточку "Америкэн Экспресс", и ваши очки удвоятся.

Результат: количество бронируемых номеров возросло вдвое.

Руководители компании поняли, что некоторые члены клуба ни разу не пользовались своими новыми карточками. Тогда они разослали им по почте специальные уведомления о дополнительных льготах, которые они получают, если в следующий раз остановятся именно в "Хилтоне".

Результат: отреагировали на этот призыв около 13% клиентов.

В настоящее время в программе "Почетный Гость Хилтона" участвуют более трех миллионов человек.

Количество ночлегов, обеспеченных членами этого клуба, подскочило с 700 000 до 3 500 000, то есть достигло показателя в 16% от всех имеющихся в наличии гостиничных мест (по сравнению с 2,5% в начале осуществления этой программы действий).

Отношение прибыли к затратам в начале осуществления программы составляло 10 к 1, а сейчас оно равно 31 к 1-то есть на каждый затраченный доллар они получают 31, причем 423 миллиона долларов группа "Хилтон" заработала именно благодаря внедрению своей программы завоевания и удержания клиентов "Почетный Гость Хилтона".

## ПРОГРАММА ГРУППЫ "ШЕРАТОН" (SHERATON CLUB

### INTERNATIONAL)

Группа "Шератон" присоединилась к подобным программам позднее других. Постоянных клиентов у них было около 800 000, и их число не росло. Поэтому они решили выяснить, чего НА САМОМ ДЕЛЕ желают их клиенты и соответствующим образом перестроить свою работу. В результате обследования было обнаружено, что большинство гостиниц предлагают своим клиентам обычные льготы, включающие в себя скидки на выходные дни, более поздний расчетный час и т.п., что для их клиентов было лишь на втором месте, а на первом -- желание совместить гостиничные услуги с работой авиалиний.

Поэтому группа "Шератон" быстро подписала соответствующие соглашения с различными авиакомпаниями -- Юнайтед, Таи, Эр Канада, Континентал и Дельта, поставив перед собой три основные цели:

1. К 1995 г. увеличить число постоянных клиентов до трех миллионов.
2. Разработать наиболее конкурентоспособную программу деятельности во всей гостиничной индустрии.
3. Достичь финансового процветания.

Для этого они разработали трехступенчатую систему членства:

1. Основной уровень. Бесплатное вступление в клуб. Для того чтобы считаться членом клуба, необходимо зарегистрироваться в отеле группы "Шератон" не менее двух раз в год. За каждый истраченный в гостинице доллар клиент зарабатывает право на две мили полета на самолете (так, если номер стоит 100 долларов, то член клуба получает право пролететь на самолете 200 миль). Членам клуба периодически рассылаются информационные справочники.

2. Золотой уровень. Если вы четырежды бронировали номера в гостиницах "Шератон", это автоматически переводит вас на Золотой уровень, что позволяет вам рассчитывать уже на три мили полета в расчете на один потраченный доллар.

3. Уровень платного членства. Взнос в \$25 автоматически дает вам в дополнение к льготам Золотого уровня следующие привилегии: гарантированный расчетный час в 16:00 вместо полудня, бесплатную доставку утренних газет и моментальное обслуживание (регистрация и выписка из гостиницы в течение не более 30 секунд). Гарантированное бронирование номеров (заказ за двое суток до прибытия, причем номер предоставляется именно по той цене, по которой вы его бронировали). Специальный подарочный буклет с различного рода призами, включая два ночлега и два ужина при оплате за один, скидки за проживание и т.п.

-- Помните, что одной из наших целей, -- говорит Эд Италья, начальник отдела маркетинга и рекламы "ITT Sheraton", -- было создать программу, превосходящую по своей эффективности все остальные подобные программы в гостиничном бизнесе.

Благодаря введению этого третьего уровня клиентов, стремящихся за небольшую дополнительную плату получать дополнительные преимущества, стало не меньше тех, кто стал "простым" клиентом "Шератона".

Скоро было обнаружено, что лучшей рекламой является молва.

-- Почти три четверти наших новых клиентов -- это друзья и знакомые тех, кто останавливался в наших гостиницах раньше, -- говорит Шталь.

Теперь, имея в своем распоряжении новую базу данных, можно было приступить к организации особых мероприятий. Когда из гавайского подразделения позвонили Шталю и сообщили, что количество прибывающих на Гавайи самолетов сократилось на 10% (что соответственно уменьшает оборот гостиниц), тот разослал членам их клуба по всему миру 600 000 посланий, где предложил 35%-ную скидку на проживание, питание, перелет между островами и на аренду машин.

Результат: 4 миллиона долларов дохода только по проживанию.

Можно ли было этого добиться другим способом?

Конечно.

Добились бы этого они иным способом?

Нет.

В этом году гавайские представители говорят: "Давайте попробуем то же самое еще раз".

Но теперь в их распоряжении имеются статистические данные. Согласно им 75% оборота дали две страны и семь американских штатов. Поэтому рассыл был ограничен всего лишь 250 000 адресами -- тех, кто отозвался на предыдущее предложение.

Результат: Тот же доход, но с меньшими затратами.

## **КЛУБ ДОКТОРА ЭТКЕРА (КЛУБ ЛЮБИТЕЛЕЙ ВЫПЕЧКИ)**

Когда немецкая фирма по производству хлебобулочных изделий "Dr. Oetker" проанализировала данные исследований по своим клиентам, то обнаружила кое-что новенькое.

Их клиенты стали старше, средний возраст был выше пятидесяти. А потенциальные новые клиенты -- молодые женщины -- "не умели печь".

Было принято решение основать "Клуб любителей выпечки доктора Эткера" с целью привлечь в него женщин в возрасте от восемнадцати до тридцати восьми лет, имеющих детей, чье знакомство с выпечкой ограничивалось лишь в покупке ее в местной булочной.

Райнер Блау, руководитель гамбургского подразделения фирмы, выдвинул лозунг: "Уметь печь -- значит получать удовольствие!" За 25 долларов можно было стать членом их клуба, что давало право:

-- Регулярно получать рецепты выпечных изделий (как показали опросы, это общее желание номер один).

-- Получать шесть раз в год специальный журнал.

-- Получать образцы товара, а также принадлежности для украшения стола.

-- Иметь скидки на путешествия в туристских фирмах "Movenpick" и "Holiday Inn".

-- Пользоваться "горячей линией" при возникновении любых кулинарных проблем. В среднем здесь в месяц отвечают на 650 вопросов типа "А как вы печете..?"

Могут ли вступить в этот клуб люди постарше? Конечно. "Но это не является нашей главной целью".

Большой популярностью пользуются разнообразные конкурсы кулинарного искусства, которые устраиваются для бабушек с внучатами.

Одна из самых интересных программ -- конкурс "Печем вместе с Барби", хорошо известной всем куклой. Дети с удовольствием пишут письма и просят прислать "любимый рецепт пирога для моей Барби" -- таких писем уже более 4000. В этой фирме знают, что их завтрашний рынок -- это сегодняшние де-ти.

В настоящее время в клуб вступило уже более 100 000 человек.

-- Ключом к успеху является внимание к членам нашего клуба, -- говорит Блау.

И там, где новых клиентов почти не было, вдруг они появились! Причем благодаря... этому клубу.

## **ПРОГРАММА ФИРМЫ "SEARS"(x)**

Эта идея возникла на одном из совещаний менеджеров "Sears" в 1991 г.

-- А почему мы не поощряем своих лучших клиентов?

Доводы были такими: заменить одного хорошего клиента на пять других обходится в 100 долларов, а удержать этого хорошего Клиента стоит всего три с половиной доллара. Так что эти цифры с точки зрения маркетолога очень заманчивы. Руководство эту идею подхватило, тем более, что в их распоряжении имелась база данных по клиентам, правда, без программы для ее эффективного использования. Они поставили перед собой простую задачу: удержать своих лучших клиентов, что отразилось и в названии программы: "Лучший Клиент фирмы "Sears"".

Осуществление ее началось в 1992 г. с рассылки всем клиентам, включая их супруг и супругов, видеокассет с объяснениями, как будет работать данная программа. Эл Мэлони, старший менеджер отдела по работе с клиентами, говорит, что исходным пунктом всей программы стал тезис: "Мы можем продать вам все что угодно". Это была возможность построить отношения с Клиентом на индивидуальной основе.

В фирме понимали, что это задача не одного дня, может даже не шести месяцев. Но...

Мэлони утверждает, что любовь клиента можно завоевать тремя способами:

1. Удовлетворяя его желания.
2. Предоставляя ему удобства.
3. Уважая его.

В фирме "Sears" используют все эти способы.

Лучшие клиенты отбираются на основе их последних затрат. Каждой осенью итоги подводятся заново, и клиенты получают письмо от менеджера ближайшего магазина или станции техобслуживания, что они стали членами клуба -- с приложением специального штампа, который должен ставиться на каждый их новый заказ.

Вариантов таких писем более 800, так что каждый менеджер может придать этому типовому посланию местный оттенок, упомянув нечто, случившееся именно в его регионе.

-- Это как раз то, чего нам не хватало в наших предыдущих программах, -- говорит Мэлони.  
-- У нас совсем не было местной специфики.

Сразу же (что стало неожиданностью) клиенты начали присылать письма с благодарностью за такую программу, причем 95% всех откликов были положительными. Те же 5%, которые не проявили особого восторга, дали менеджерам возможность встретиться с ними лично и удовлетворить их пожелания.

Опросы являются частью любого контакта с потребителем -- "Что нам следует улучшить? "

Если вы принадлежите к числу Лучших Клиентов, все внимание будет обращено именно на вас. Если в середине лета у вас откажет кондиционер в машине, то вас обслужат в первую очередь.

В фирме "Sears" знают, что все необходимое клиенты покупают на своей первой остановке, поэтому согласно их программе нужно стремиться к тому, чтобы Лучшие Клиенты обращались ПРЕЖДЕ ВСЕГО к услугам именно их станций и магазинов.

Сначала они писали своим Клиентам шесть раз в год. Потом восемь Теперь -- каждый месяц. Клиентам нравится, когда они узнают о распродажах раньше других. Им нравится оказаться там первыми.

"Чем чаще вы будете писать им "по делу", тем эффективнее окажется ваша программа".

Еще один результат: чем больше Клиент тратит, тем больше ему хочется тратить дальше. Клиенты начинают посещать отделы, в которых никогда раньше не появлялись.

На Рождество один менеджер разослал своим Лучшим Клиентам поздравление со словами "Спасибо, что вы делали у нас покупки" и приглашение посетить в выходные их фирму и получить специальный подарок -- плитку шоколада с надписью "Лучшему Клиенту". Никакого особого отклика он не ждал. Тем не менее за подарком явились 40%! "Мы собирали шоколадки чуть ли не по всей Америке", -- говорил потом этот менеджер.

Клиенты, посещающие магазин "по особому приглашению", тратят намного больше, чем рядовой посетитель магазина.

По словам Мэлони, "главная тактика для достижения успеха -- это выражать Клиентам всяческое уважение и признание. Клиент -- это все!"

-- Каждый день у нас бывает два миллиона возможностей завалить все дело, -- говорит он.  
-- Данная программа помогает нам быть уверенными, что этого не произойдет.

## Истории из жизни:

Проблемы и их решения при осуществлении Программ завоевания и удержания Клиентов  
Клуб "Casa Buitoni"

Проблема: Что делать с низким покупательским спросом на конкретный сорт спагетти? Как сделать, чтобы его покупали?

Решение: Создать клуб типа "Casa Buitoni".

В Великобритании рынок спагетти составляет более 110 миллионов фунтов стерлингов в год, причем большая часть продаж осуществляется частным лицам (58%). Спагетти едят почти что в 25 миллионах британских семей, но сорт Buitoni покупают только 3,6 миллиона.

Название его происходит от торгового дома "Casa Buitoni", что в Тоскании, расположенной в центре Италии. Эта фирма, основанная в 1827 г., является одним из старейших производителей спагетти. В 1988 г. она была приобретена концерном "Nestle".

Итальянские названия ставят покупателей в затруднение. То же происходит и с итальянскими кулинарными рецептами. Что это означает? Это означает возможность обучать потребителей.

Клуб "Casa Buitoni" был создан для налаживания тесных отношений с любителями итальянской кухни и предоставления им бесплатных, понятных кулинарных рецептов в форме газетных объявлений.

Стоимость телефонного звонка оплачивал сам клиент ("Это означало, что они заинтересованы", -- говорит Дункан Мак-Каллам с фирмы "Buitoni").

Таких звонков раздалось более 200 000. Всем звонившим были разосланы буклеты с предложением вступить в клуб "Casa Buitoni" и рассказать о нем своим знакомым (треть клиентов привлекли в клуб своих друзей).

Результат: 20% звонивших стали членами этого клуба.

В октябре 1993 г. они получили первый цветной восьмистраничный каталог, к которому был приложен вопросник. Ответила на него пятая часть членов клуба.

Получили они и номер телефона, куда можно было позвонить, если возникнут вопросы по любому продукту фирмы "Buitoni". Теперь для них звонок был бесплатным, поскольку они стали членами клуба.

Планы на будущее: продавать продукцию "Casa Buitoni" непосредственно членам клуба.

-- Завоевание доверия клиентов требует десяти лет и более, -- говорит Мак-Каллам. -- Это своего рода эволюционный процесс.

Пример одного из самых приятных откликов: позвонила одна британская супружеская пара. Они собирались крестить свою двухмесячную дочку и дать ей второе имя. Им хотелось, чтобы оно звучало "по-итальянски".

-- Нельзя ли нам дать ей имя Буйтони? -- спросили они.

-- Вот это и есть НАСТОЯЩАЯ работа торговой марки, -- говорит Мак-Каллам.

## Карточка подписчика "Scripps Howard News"

Проблема: Как увеличить число подписчиков на газету "Rocky Mountain News".

Решение: Сделайте новых подписчиков обладателями особой карточки.

За пять лет -- с 1986 по 1991 гг. -- в США прекратили свое существование 75 ежедневных газет. За это время общий тираж газет сократился на Два миллиона экземпляров.

В 1943 г. средняя семья покупала 1,3 газеты.

Сегодня эта цифра составляет всего 0,5 (то есть одна газета -- на две семьи).

Сокращается также объем газетной рекламы.

Так как же увеличить число подписчиков, что в свою очередь привлечет к вам рекламодателей?

В 1991 г. издательский дом "Scripps Howard" на привлечение 850 000 подписчиков затратил 5 миллионов долларов.

Для этого можно было бы найти и лучший способ...

В Денвере они применили Карточку подписчика, прилагавшуюся к местной газете "Rocky Mountain News".

Издательство связалось с двадцатью предприятиями, господствовавшими на местном рынке, -- кафе "быстрого питания", химчистками, пунктами проката видеокассет, аптеками -- т.е. местами, где люди бывают чаще всего, и договорились, что если человек предъявит там свою Карточку подписчика (которую он может получить, подписавшись на 3, 6 или 12 месяцев), то он получит определенные скидки на услуги. Таким образом участвовавшие в этой программе предприятия получили дополнительных клиентов и, помимо того, возможность поместить в газете раз в неделю четверть полосы рекламы... бесплатно!

Выгодно для газеты, выгодно для предприятия, выгодно для нового подписчика!

Была поставлена цель: к декабрю получить 80000 новых подписчиков, В октябре их было уже 90 000, Норма прибыли составила 75%, причем она ежемесячно увеличивалась. Кроме того, с введением этой Карточки затраты на приобретение каждого нового подписчика упали с 5 до 2-х долларов.

## Клуб Привилегированных читателей (издательство

"Waldenbooks").

Проблема: Все книжные магазины на одно лицо. Как выделиться из общей массы?

Решение: Внедрите программу "Привилегированный читатель".

В издательстве и фирменных магазинах "Waldenbooks", чтобы увеличить оборот и удержать покупателей, внедрили программу "Привилегированный читатель". Состояла она из двух частей:

1. При оплате десяти долларов ежегодного взноса вы получаете 10%-ную скидку на каждую покупку.

2. Выдача лучшим покупателям вознаграждений. При покупке на 100 долларов вам выдается подарочный сертификат на 5 долларов. Трех с половиной миллионам наиболее активных покупателей здесь ежегодно рассылается три миллиона подарочных сертификатов.

В результате было обнаружено, что участники этой программы тратят на приобретение книг на 40% больше, чем остальные.

В некоторых магазинах участники программы дают более 40% оборота.

В фирме ведется база данных, где отражены виды и жанры покупаемых разными читателями книг, так что они получают информацию и новинки в соответствии со своими вкусами -- кто научную фантастику, кто "ужасы", кто -- детскую литературу.

В декабре некоторые читатели получают благодарственные письма, подписанные руководителем издательского дома, с приложением подарочного сертификата на 10 долларов. Используются эти сертификаты более чем на 90%.

Таких программ, направленных на завоевание и сохранение Клиентов, на перевод их в категорию Приверженцев, насчитывается несколько тысяч, даже десятков тысяч. Пока вы читаете эти строки, их число постоянно растет.

Проанализировав более ста подобных программ (в розничной торговле, авиаперевозках, гостиничном деле, рассчитанных на владельцев собак и кошек, пенсионеров -- этот список можно продолжать до бесконечности), мы обнаружили, что в каждой из них имеются вполне определенные "надо", то есть необходимые элементы. Вот некоторые из них:

1. Удостоверение о принадлежности к тому или иному клубу или программе (помните понятие "принадлежность" проф. Маслоу?). Оно заставляет человека чувствовать себя "особенным".

2. Информационный листок (с его помощью осуществляется связь между организацией и ее членом).

3. Багажные наклейки (используются почти каждой гостиницей и авиакомпанией).

4. Номера телефонов, куда можно позвонить бесплатно (в случае, если у вас появятся вопросы, требующие ответа).

5. Особые предложения (не только от имени самого клуба, но и от неконкурирующих с вами фирм).

6. Аккредитационные карточки (их обычно прикалывают или пристегивают на грудь.

Применяются в клубах, на заседаниях различных комитетов).

7. Предварительные уведомления (благодаря которым вы узнаете обо всем раньше других).

8. Специальные привилегии (обеда в ресторанах "только для членов клуба", участие в мероприятиях "только для..." -- туристские поездки, гарантированные сниженные цены, страховка и т.д.).

9. Терпение (успех не приходит мгновенно. Нужно работать с прицелом на будущее, и если вам это удастся, то вы окажетесь победителем).

Что можно сказать о перспективах на будущее?

Помните, что НЕ любая программа ведет к успеху.

Так, Премияльные карточки концерна "Дженерал Электрик" не получили широкого распространения, несмотря на рекламную кампанию в средствах массовой информации.

То же можно сказать и о программе "Дженерал Моторз", согласно которой, откладывая в банк ежегодно в течение семи лет 500 долларов, вы через семь лет приобретали Новую машину их фирмы. Когда с ними начал конкурировать "форд" в сотрудничестве с Ситибанком, то за пять месяцев им удалось увеличить количество участвующих в подобной программе людей с 500 000 до миллиона, но большая часть этого прироста была достигнута за счет тех, кто уже являлся клиентом Ситибанка.

Дик Ходжсон, один из ведущих специалистов по проблемам ориентированного на клиента маркетинга и дока в области продаж по каталогам, отметил пять основных преимуществ подобных Клубов Покупателей, а именно:

1. Отношения продавец-покупатель переводятся в более тесную плоскость отношений между организацией и ее членом.

2. Достигается "Самоидентификация" лучших клиентов.

3. Появляется возможность проводить рекламные кампании, презентации и другие мероприятия более целенаправленно.

4. Появляется возможность продвинуть на рынок те изделия и услуги, которые в противном случае были бы убыточными.

5. Создается свой собственный источник получения данных о состоянии рынка.

Одна из любимых историй Ходжсона посвящена фирме Петера Гана из немецкого Штутгарта. Им нужно было построить большой склад, но денег на это не было. Тогда они создали клуб своих клиентов, куда вступило более 6000 человек, и продали его членам свои акции. Члены этого клуба получали 10%-ную скидку на все купленные ими изделия данной фирмы. На вырученные деньги (которых оказалось даже на треть больше, чем нужно) они и построили свой склад. На открытие нового склада Гаи объявил "День открытых дверей", на который прибыли 5800 Человек из 6000 членов клуба со всей Германии!

-- К сожалению, -- говорит Ходжсон, -- большинство таких клубов недолговечны.

Почему? По его мнению, причина в том, что все лавры достаются тем, кто все это придумал и начал, а те, кто претворяют идеи в жизнь -- простые сотрудники, -- не получают за свой труд никакого вознаграждения, Поэтому нет личного удовлетворения, и они начинают искать себе другое дело.

По словам Ходжсона, когда он разрабатывал принципы организации подобных клубов для различных фирм, то прежде всего советовал им "иметь долгосрочную стратегию -- не на

несколько месяцев, а на годы -- по учреждению клуба, его работе, совершенствованию и постоянному внедрению новых элементов в его деятельность".

Он является также сторонником предварительного членского взноса типа шератонских 25 долларов, дающего право на дополнительные будущие привилегии.

Многие специалисты уже начинают бояться, что скоро таких клубов будет слишком много. По их мнению, может возникнуть парадокс: ни у кого не будет никаких преимуществ ни перед кем, так как у всех будут одни и те же привилегии!

Все не так уж страшно, утверждает большинство футурологов. По их мнению, наблюдаемые нами сейчас Клубы лучших клиентов -- это только начало. Вам надо не только лучше знать своих клиентов, но и (а готовы ли вы к этому?) то, что они могли бы купить! Стив Коун, бывший президент фирмы "Эпсилон", дочернего предприятия "Америкэн Экспресс", говорит, что уже сейчас имеется информация, по которой можно судить, купит ли ваш клиент данное изделие, данную фирму или прекратит быть вашим клиентом. Все эти прогнозы строятся на анализе поступков клиента, которые можно измерить и предсказать по их "покупательской истории", хранящейся в вашей базе данных. Коун следит также за развитием программы "Сверхклиент", которая выходит за рамки известного нам "правила 80/20". По его мнению, появился новый "принцип 5%": около пяти процентов ваших клиентов могут дать вам примерно половину оборота вашей фирмы.

Что вы можете сделать для ЭТОЙ группы ваших клиентов? Сам Коун принадлежит к "Клубу в клубе" гостиничной сети "Хайятт", куда входят 1000 наиболее почитаемых и частых клиентов. Одна из их дополнительных привилегий заключается в том, что им вообще не надо бронировать себе номер в гостинице -- в любом отеле системы "Хайятт" их ВСЕГДА ждет свободный номер.

## Наше любимое детище: Золотая карточка "Gordon"

На днях я собирался лететь в Австралию на серию семинаров и лекций.

Я с нетерпением ожидал этой поездки не только потому, что соскучился по австралийским друзьям, но еще из-за того, что билеты в салоне первого класса для меня и моей жены Рут... были бесплатны.

Получил я эти билеты в качестве вознаграждения от авиакомпании за то, что налетал на их самолетах довольно большое количество миль. Я стал одним из самых уважаемых пассажиров. Эта авиакомпания наградила меня за то, что я был их хорошим Клиентом.

А как я награждаю своих Покупателей за то, что они являются хорошими клиентами моей фирмы?

Если бы мне удалось придумать способ не только их вознаградить, но и заставить тратить побольше денег в моих магазинах, то оборот у меня увеличился бы.

Если авиакомпании удастся стимулировать своих лучших пассажиров, то почему бы и мне не позаимствовать их опыт для поощрения лучших покупателей фирмы "Gordon"?

Я начал собирать литературу о работе программ поощрения лучших пассажиров авиакомпаний. Сам я летал на самолетах пяти авиакомпаний, так что со сбором литературы особых проблем не было. Гостиничная сеть "Мариотт" только что начала внедрять свою программу поощрения лучших клиентов, и я попросил их прислать мне необходимую информацию. Именно этот успех, нужно сказать, и заставил почти все остальные сети гостиниц последовать их примеру. Сейчас мой бумажник набит карточками, свидетельствующими, что я член Межконтинентального Клуба Шести Континентов, клуба "Adam's Mark", Почетный гость Холтона, обладатель Платинового паспорта гостиничной системы "Хайятт"...

Кроме того, я начал собирать материалы о работе большинства финансовых компаний, выпускающих кредитные карточки, и о том, что предлагают различные бензоколонки.

Я читал буквально каждую строчку всех этих брошюр, обзоров и буклетов, вырезал фразы, повторяющиеся в большинстве из них. Зачем изобретать велосипед?

Вот одна из таких фраз -- выпишите ее для использования в ваших будущих Программах по завоеванию клиентов: "Ваше сотрудничество с фирмой "Gordon" и вклад в увеличение нашего оборота дает вам право относить себя к узкому кругу лиц, требующих особого признания с нашей стороны".

Разве можно после такой фразы не прочесть все письмо?

Мы осуществили компьютерный поиск и получили сумму в 1000 долларов -- это та минимальная стоимость покупок, которые вы должны совершить в течение года, чтобы получить Золотую карточку "Gordon". Таких клиентов у нас оказалось около 500. Теперь мы имели список из 500 клиентов, которые нам давали примерно 2 миллиона долларов годового оборота!

Да, конечно, я знаю, что \$1000x500 дает лишь \$500 000. Но обратите внимание, что речь шла о минимальной стоимости. Некоторые клиенты истратили у нас от 2-х до 4-х тысяч долларов, а одна из клиенток потратила на одежду аж 12 500 долларов! (Если бы она попросила, мы бы выдали ей десять таких Золотых карточек.)

Перед нами лежало прямое воплощение "правила 80/20". Действительно, 20% наших клиентов давали нам 80% оборота!

Мы напечатали шикарные пластиковые карточки, где на белом фоне золотом были выведены имя и фамилия нашего клиента, и разослали им бандероли, куда были вложены письмо, пропуск на бесплатный обед в ресторан "Alley Deli" (раз в месяц), подарочный сертификат в качестве благодарности за то, что они стали обладателем Золотой карточки, и очень важный вопросник, чтобы узнать побольше о каждом нашем Клиенте.

Обладатели Золотой карточки при желании могут рассчитывать на следующее:

1. Что их будут узнавать и оказывать всяческое внимание.
2. Что раз в месяц они могут бесплатно отобедать в ресторане "Alley Deli".
3. Что они будут постоянно получать уведомления о готовящихся мероприятиях, причем заказной экспресспочтой.
4. Что им и их супругам гарантированы подарки ко дню рождения.
5. Что им и только им будут присылаться на дом особые деловые предложения. Например, мы начали рассылать обладателям Золотых карточек извещения о поступлении в продажу остро дефицитных или особых товаров. Затраты составили 500 долларов -- по доллару за каждое такое письмо. Самый меньший оборот в месяц в результате откликов на такие предложения был 4000 долларов, а наивысший -- 23 500!
6. Что по их просьбе будет осуществляться подбор подарков и их доставка или пересылка по почте адресату, Причем расходы по подарочной упаковке, доставке и пересылке берет на себя магазин.
7. Что им будут начисляться специальные призовые чеки (суть их излагается ниже).
8. Что при ответе на соответствующие пункты прилагаемого вопросника они могут надеяться на подарки ко дням рождения своих близких, уведомление о поступлении в магазин изделий своих любимых модельеров и предпочитаемых товаров.

В этих вопросниках мы просили их предлагать также то, что, по их мнению, нам следовало бы улучшить.

В результате очень быстро мы обнаружили, что 75% наших клиентов слушают одну и ту же радиостанцию. Так как в нашем регионе работало 12 радиостанций, мы все время мучительно выбирали, на какой из них размещать свою рекламу, и вот решение было найдено благодаря нашим Клиентам, А так как будущие наши клиенты наверняка будут слушать эту же радиостанцию, то именно в нее мы и вложили наши выделенные на радиорекламу средства.

Мы обнаружили, что вознаграждая своих Клиентов, они, в свою очередь, вознаграждают нас!

К каждому письму мы добавили постскриптом, гласивший: "Так как нам всегда нравится "хороший конец", то хочется и это письмо закончить прекрасно. Мы прилагаем именной подарочный сертификат на сумму 15 долларов, который вы можете использовать в любом из наших магазинов..."

Без всяких условий на сумму покупки, без всяких оговорок типа "Если вы купите, то получите эти 15 долларов -- бесплатно".

Мы постоянно убеждались в том, что наши Лучшие Клиенты никогда не действовали нам в ущерб. Всегда, когда использовался этот купон на 15 долларов, общая сумма покупки была не меньше 50 долларов. Результат: прибыль по каждому такому выданному сертификату!

Именно наша Золотая карточка помогла резко увеличить оборот наших магазинов.

## Призовые очки

По корешкам чеков мы проследили, что покупают наши обладатели Золотых карточек. На День Благодарения (что вполне естественно) они получают подарочный сертификат, причем, как правило, стоимость этого сертификата составляет лишь 5% стоимости их покупок на эти праздники. Но этого мы им не говорили, а сообщали следующее: "Каждый истраченный вами у нас доллар приравнивается к одному призовому очку. Если вы заработали от 250 до 500 очков, то получаете сертификат на 25 долларов, если количество очков будет от 501 до 700, то ваш подарочный сертификат будет на сумму 50 долларов и так далее, до 100 долларов.

В первый год на эти подарочные сертификаты мы затратили 5000 долларов.

Принесли они нам оборот в \$50 000.

Могли бы мы добиться хотя бы части этих 50 000 долларов иным образом?

Конечно.

А смогли бы "сделать" эти дополнительные 50 000 долларов оборота без нашей Программы поощрения своих клиентов? Наверняка и категорично Нет!



Но самой главной реакцией было... удивление! Письмо, полученное несколько месяцев назад с извещением о всех этих очках, было давно забыто. Ведь всем было известно, что в один прекрасный день в своей утренней почте они обнаружат бесплатный сертификат на наши товары.

Какая отличная у нас фирма!

Я расскажу об этом своим подругам!

Какой прекрасный повод зайти к нам в магазин и что-нибудь купить, когда все другие фирмы жалуются на... трудные времена!

Возможно, что Программа завоевания клиентов была доведена до абсурда авиакомпанией "USAir", где пытались убедить владельцев похоронных бюро использовать именно их авиакомпанию для транспортировки тел покойников внутри страны. Для этого компания ввела специальные карточки "Вечной Любви", рекламируя их с помощью броского заголовка: "НОВИНКА: ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ ЗАБОТЫ". После тридцати таких полетов с "грузом 200" владелец данного похоронного бюро получал в качестве вознаграждения право на бесплатный полет в США или Канаду.

Когда это было напечатано в профессиональном журнале "Advertising Ade", то поступило много откликов, некоторые мы приводим ниже:

-- фирма "Northwest" уже пыталась внедрить эту идею, но она благополучно умерла...

-- Ради этого стоит умереть...

А вот комментарий Джеймса О'Доннела, председателя Совета директоров компании "Seabrook Marketing":

-- Это действительно Программа завоевания покойников!

## Как удвоить оборот вашей фирмы

Вы узнали, как помочь своим Потенциальным Покупателям взобраться на самый верх нашей шкалы и стать Приверженцами вашего бизнеса.

Теперь пора привести эти принципы в действие.

Мы бросаем вызов -- а сможете ли вы в следующем году удвоить оборот вашей фирмы?

Первое, что вы скажете -- Нет!

Но эта ваша первая реакция неверна.

Вы сможете использовать свои творческие наклонности и полученную из этой книги информацию для резкого увеличения оборота своего бизнеса уже в следующем году.

Ниже мы даем пять способов увеличения вашего оборота, соответствующие пяти ступенькам нашей шкалы.

1. Привлеките новых Потенциальных Покупателей. Главное усилие по увеличению своего бизнеса направьте на расширение круга покупателей. Вот некоторые соображения, которые вам стоит учесть:

Направьте Потенциальным Покупателям, проживающим или работающим недалеко от вашей фирмы, особые деловые предложения. Сходите на почту, выясните почтовые индексы и маршруты почтальонов, которые разносят почту в вашем районе. Обследуйте другие районы, подумайте, как привлечь покупателей и оттуда.

После рассылки подобных пробных предложений с целью привлечь внимание Потенциальных Покупателей к вашей фирме вы сможете определить, где они проживают, а потом уже писать своим будущим Покупателям более целенаправленно.

Попробуйте использовать различного рода состязания, тотализаторы, конкурсы -- в общем, все, что привлечет людей к вашему бизнесу. Вы можете получить дополнительный эффект, т.к. подобные мероприятия помогут вам сформировать список будущих покупателей. Так, например, применение тотализатора дает резкое увеличение числа откликов -- от 25 до 50 процентов.

Используйте различные местные мероприятия для того, чтобы появиться на них лично и привести с собой какую-нибудь знаменитость. Если у вас книжный магазин, пригласите какого-нибудь автора, пусть он в вашем магазине ставит подпись на свои книги. В этом отношении полезной может оказаться помощь издательств, которые могут связать вас с нужным человеком. Если у вас магазин спорттоваров, пригласите на день какого-нибудь знаменитого спортсмена (заплатите ему за участие).

Поработайте над публичностью, лучше всего совместно со специалистом по связям с общественностью (это дорого), но вы и сами можете справиться с этим.

Поставьте себя на место редактора газеты. Что в вашей фирме или в вас лично может заслуживать газетной статьи или заметки? Подойдите к этому вопросу творчески, Сообщите прессе о том, что в работе вашего предприятия достойно внимания (так уж устроен этот мир, что вам скорее помогут, если в ту же газету, где будете пытаться разместить статью о своей фирме, вы будете давать платную рекламу).

Поощряйте уже имеющих у вас клиентов и другие фирмы за привлечение к вам дополнительных покупателей. Например, книжные магазины и магазины компакт-дисков дарят своим клиентам за это книги или музыкальные записи.

Ваши усилия по привлечению новых Потенциальных Покупателей уже в следующем году увеличат оборот на 20%.

2. Подумайте о новых способах привлечения Посетителей. Если вы -- владелец ресторана, пораньше открывайтесь, чтобы люди могли у вас позавтракать. Можете начать доставку продуктов и готовых обедов на дом. Можно попытаться получить лицензию на торговлю спиртными напитками. А как насчет бесплатного кофе на десерт? Или выездной торговли?

Или, предположим, вы владеете косметическим салоном или парикмахерской. Введите в перечень предоставляемых услуг педикюр и уход за лицом, например, разглаживание морщин. Переделайте подсобку и устройте там специальный зал детской стрижки.

Если же у вас химчистка, то попробуйте увеличить объемы чистки штор. Всем своим клиентам пошлите письма, что именно вы специализируетесь по чистке штор и обивочных тканей. К ним приложите информацию, почему шторы нужно чистить не реже раза в полтора года (в среднем клиенты их чистят один раз в сорок месяцев). Приложите для каждого клиента купон на 10 долларов, который они смогут использовать, если сдадут свои шторы в вашу химчистку. Когда они к вам придут в первый раз, не слишком стремитесь побольше заработать -- ведь вы рассчитываете на долгосрочное сотрудничество с ними.

Если вы юрист или финансовый работник, предложите вести регулярную колонку в местной газете по своей специальности. Всегда будьте готовы выступить на ежемесячном обеде членов Ротари-клуба. Предложите свои услуги местной радиостанции -- идея здесь состоит в том, чтобы ваши Потенциальные Заказчики узнали вас как специалиста.

Предложение новых видов услуг для Посетителей в рамках вашей сферы бизнеса может увеличить оборот вашей фирмы на 20%.

3. Отслеживайте покупки и вознаграждайте своих Покупателей. На привлечение новых покупателей большинство фирм затрачивает в пять раз больше средств, чем требуется на работу с уже имеющимися. Гораздо легче больше продать уже имеющемуся у вас Покупателю, чем новому, -- только что пришедшему к вам Потенциальному клиенту.

Проще потому, что:

Ваш Покупатель доволен вашей работой, вашим товаром или услугами (именно поэтому он и является вашим клиентом).

Ваш Покупатель является прекрасной рекламой для расширения вашего бизнеса. Молва -- лучшая реклама.

Поощряйте своих Покупателей... только потому, что они есть! Предлагайте им пятидолларовые купоны (без всяких условий на сумму будущей покупки, просто так!). Пошлите им подарок на день рождения. При покупке в вашем магазине пусть они получают в качестве подарка от фирмы что-то особенное. Внедрите Программу завоевания клиентов... чем больше они будут у вас покупать, тем больше призовых очков они заработают.

Ваши сегодняшние Покупатели помогут увеличить ваш оборот еще на 20%.

4. Подключите к работе с клиентурой свой персонал. Многие фирмы часто недооценивают возможность увеличения оборота, которую им могут дать свежие идеи и энергия собственных сотрудников. Если их соответствующим образом заинтересовать, то ваши сотрудники могут превратить всех ваших Покупателей в Клиентов.

Больше всего ваши сотрудники хотят сами участвовать во всем, что происходит в вашей фирме, Они будут чувствовать себя уверенными, если вы посвятите их в свои планы на будущий год и расскажете об участии своих сотрудников в осуществлении этого плана.

Премируйте своих работников за вклад в успех вашего бизнеса. Они должны знать, что часть их денежного вознаграждения зависит от оборота вашей фирмы. Когда вся структура работает на одну и ту же цель, трения в ней значительно уменьшаются.

Подумайте, как внедрить в работу принцип оплаты на основе комиссионных, если у вас этого еще нет. Такой принцип делает ваших продавцов свободными торговыми агентами -- ведь они работают на себя точно так же, как и на вас. У них тогда будет больше личной заинтересованности в каждой продаже.

Пусть ваши сотрудники поймут, что они ответственны за успех или крах вашего бизнеса. Только они! Они каждый день на передовой. Именно их лица ассоциируются у Покупателей с вашей фирмой. Если вы во главу угла поставите Службы работы с покупателем, то к вам каждый день будет приходить все больше и больше довольных клиентов.

Напомните своим работникам о "пожизненной ценности покупателя". Если кто-то из покупателей будет разочарован и не захочет иметь с вами дела, вы потеряете не только те 50 долларов, что он не истратит сегодня. Тот же самый человек мог бы потратить у вас каждую неделю 100 долларов, или 5000 в год, или 50 000 за десять лет. Напомните своим сотрудникам, что если они потеряют хотя бы одного единственного покупателя, то это будет равносильно потере 50000 долларов в следующие 10 лет.

Кроме того, недовольный покупатель расскажет обо всем своим друзьям и знакомым и убедит их не иметь с вами дела. Пусть ваши сотрудники осознают значение каждого акта

куплю-продажи, и тогда они станут относиться к вашим клиентам с необходимым уважением и обходительностью.

Если ваши работники будут ежедневно совершенствовать свою работу с клиентурой, то ваша фирма начнет быстро расти и развиваться, все больше ваших Покупателей будут становиться вашими Клиентами.

Если вы будете стимулировать сотрудников за постоянное стремление увеличить оборот путем улучшения работы с клиентурой, то ваш оборот возрастет на следующий год еще на 20%.

5. Увеличьте количество Приверженцев вашего бизнеса путем расширения сферы своей деятельности и оказания им дополнительных услуг. Уберите лишнюю стенку. Арендуйте дополнительные площади. Купите новый компьютер. Расширьте торговые площади.

Вот начальная точка для вашего роста. Вы можете начать выпускать небольшой каталог для рассылки товаров по предварительным заказам. Можно нанять торговых агентов, которые будут работать за комиссионные. Можно начать оптовую торговлю через своих дистрибьюторов.

Резкое расширение вашего бизнеса не означает, что у вас тут же возрастут доходы. Можно начать рекламировать свой товар в профессиональном журнале, расплачиваясь за рекламу процентом от объема продаж.

Вы можете, кроме того, передать свой товар дистрибьютору для продажи по консигнации (то есть с его склада).

Можно еще увеличить рабочее время. Если вы закрываете магазин или контору в 17-00, то почему бы не заканчивать работу в 19-00? Попробуйте, оповестите об этом своих покупателей. Или работайте в какой-нибудь выходной. Почему бы не в субботу? Или в воскресенье, если в субботу вы и так открыты?

Взвесьте все за и против открытия магазина в другом районе. Если ваш магазин или фирма работают эффективно и вы можете выделить часть своего времени на помощь вновь открытой точке, об этом стоит серьезно подумать. В идеале ваш филиал не должен быть очень далеко - в этом случае вы можете уменьшить или разделить затраты на изучение рынка и закупку товаров или сырья.

Такие возможности расширения сферы вашей деятельности послужат еще одной причиной, чтобы ваши покупатели и клиенты захотели иметь с вами дело. По мере роста вашей фирмы число ваших Приверженцев будет тоже возрастать.

Если все пойдет хорошо, то это приведет к росту оборота еще на 20%.

Итак, чего вы добились? Вы расширили сферу своей деятельности, стали больше продавать своим Покупателям, приобрели новых клиентов, смогли простимулировать сотрудников на увеличение объема продаж... и удвоили таким образом свой оборот.

Но погодите, а что если... прочтя все это и последовав всем приведенным здесь советам, вам не удалось его УДВОИТЬ?

Что если, последовав какой-либо приведенной в этом разделе идее, вы увеличили его всего лишь на 60%? Или 40%? А может, всего на 20%?

Все равно эти 20 % больше, чем вы могли даже представить!

А сейчас пора подумать о других способах, как продвинуть ваших Покупателей по нашей шкале, чтобы они стали вашими Приверженцами!

## Эпилог

Доверяй, но проверяй!

Как-то в июне я работал после обеда в своем магазине, К моему столу подошел четырнадцатилетний парнишка, Томми, и сказал: "Привет!"

Этого Томми я знал с самого рождения, так как относил его матери в родильный дом первую в его жизни одежду.

-- Мистер Рафл, можно мне воспользоваться вашим телефоном? -- спросил он.

-- Конечно, Том, что за вопрос!

Он набрал номер, и я услышал:

-- Добрый день! Я проходил мимо вашего дома и обратил внимание на большую лужайку перед ним. Я занимаюсь стрижкой газонов, чтобы немного подзаработать, а также установкой оград. Мне хотелось бы знать, не заинтересует ли вас...

Он замолчал, выслушал, что ему говорили, и продолжил:

-- Да, понятно. И вы довольны их работой?

Наступила еще одна пауза.

-- Понял. Хорошо, вы не против, если я позвоню вам примерно через месяц? Ладно, спасибо!

И Том повесил трубку.

Я вышел из-за стола и сказал ему: "Том, извини, но я был рядом и невольно услышал твой разговор. Я хочу тебе сказать: все, что ты говорил по телефону, было просто отлично! Обещай, что не будешь расстраиваться, что не заключил нужную тебе сделку!"

И вдруг на это он мне ответил:

-- О, мистер Рафл, сделку-то я заключил давно. Это был один из моих клиентов. Я просто проверял, насколько они довольны моей работой!

\* На английском языке этот принцип называется принципом четырех D -- по первым буквам слов Do, Delay, Delegate, Destroy. -- Здесь и далее примеч. пер.

\* Имеется в виду совпадение в английском языке слова Cats -- "КОШКИ" с сокращением CATS -- каталитические конвертеры.

\* В данном случае авторы составили каламбур из английских слов hell -- ад и sink -- сточная канава, клоака.

\* Речь идет о тонких семантических оттенках похожих по звучанию слов -- амер. insurance company, англ. assurance company.

\* В переводе Маршака.

\* Американский тромбонист, руководитель джаз-оркестра, аранжировщик. Погиб в 1944 г.

\* 30-й президент Соединенных Штатов в период 1923-1929 гг.

\* Американские праздники. В США отмечают в третье воскресенье июня и во второе воскресенье мая соответственно.

\* В дословном переводе -- "Мир продуктов".

\* По-английски "Gun" означает "пистолет".

\* Официальный американский праздник, отмечаемый в последний четверг ноября.

\* Дословно "Зеленые очки".

\* Leather, по-английски "кожа".

\* Здесь -- "к выгоде заведения" (лит.).

\* Уильям Блиг (William Bly, 1754-1817) -- капитан флота Ее Величества, командир мятежного брига "Баунти".

\* Howard Hughes (1905-1976) -- знаменитый американский бизнесмен, кинопродюсер и летчик.

\* В грубом переводе -- Личная ответственность за предоставление максимального удовлетворения.

\* Этель Бэрримор (1879-1959) -- знаменитая американская актриса.

\* Яусее -- молодежное движение, получившее это имя по первым буквам своего полного названия -- United States Junior Chamber of Commerce -- Американская молодежная торговая палата.

\* У многих современных аппаратов есть специальная кнопка "hold", нажав на которую звонивший переводится "в режим ожидания" и не может слышать, что говорится в данном помещении.

\* Одна из ведущих в США фирм по техобслуживанию автомобилей.