

# Глава 1

## Стоит ли обращать внимание на мнение клиентов?

Однажды я просматривал результаты опроса, проведенного для компании Service Merchandise, специализирующейся на продаже потребительских товаров по каталогам. Клиентам Service Merchandise задали вопрос, является ли заказ товаров по каталогам превосходным, отличным, хорошим, удовлетворительным или плохим способом совершения покупок. Приблизительно 25% ответили, что это превосходный или отличный способ. Остальные 75%, то есть подавляющее большинство, заявили, что это хороший, удовлетворительный или плохой способ покупки товаров. Из них практически каждый пятый указал, что данный способ никуда не годен.

Я был поражен. Меня несказанно удивило, что собственные клиенты Service Merchandise могли так низко оценивать способ приобретения товаров, предлагаемый компанией. Ознакомив руководство с результатами опроса, я спросил, какие, по их мнению, преимущества получают клиенты, покупая товары по каталогам. Недоуменные взгляды сказали мне, что руководители компании не знают ответа. Что ж, стало абсолютно ясно: клиенты тоже этого не понимают.

Тогда я задал два вопроса: компания Service Merchandise создана для того, чтобы обслуживать клиентов на их условиях или на ее собственных? И в чем вообще смысл ее существования?

Руководители компании так и не нашли ответов. После этого компания просуществовала еще десять лет, работая приблизительно в той же манере; клиентов же становилось все меньше и меньше.

При совершении покупки клиенты сталкивались с медленным и утомительным процессом выполнения заказа, который, как и показал опрос, им очень не нравился. Service Merchandise пыталась проводить частые распродажи и мероприятия по стимулированию сбыта с целью увеличения потока клиентов. Она сместила акцент на наиболее прибыльную торговлю ювелирными изделиями, оставив по большей части бизнес в сфере электроники и высоких технологий многочисленным новым конкурентам, появившимся на рынке. Одна команда менеджеров сменяла другую. Когда убытки стали расти, компания попыталась сохранить бизнес, закрыв нерентабельные филиалы. Наконец Service Merchandise была ликвидирована.

В США Service Merchandise почиталась идиолом. Это был первый в стране магазин, торговавший товарами смешанного ассортимента по сниженным ценам. Изначальная бизнес-идея была великолепной и захватывающей, позволяла клиентам совершать покупки с большими скидками. А все, что им требовалось сделать, — посмотреть каталог, выбрать нужные товары, заполнить бланк заказа и подождать 10–15 минут, пока заказанные ими товары соберут в огромном складском помещении магазина и установят на ленту конвейера. И затем дожидаться, пока будет назван номер их очереди, которой практически никогда не было.

Конечно, нередко случалось, что клиенты достаточно долго ждали лишь для того, чтобы обнаружить только половину заказанных ими товаров. Но это было не так плохо, по крайней мере первое время, поскольку почиталось единственным развлечением в городке. И кроме того, клиенты экономили много денег благодаря своему терпению.

А каталог Spiegel? В конце 1970-х и в 1980-е гг. эта компания осуществляла активную маркетинговую деятельность, уделяла большое внимание маркетинговым исследованиям и внимательно прислушивалась к мнению клиентов. Неудивительно, что Spiegel достигла наибольшего успеха именно в те годы, когда маркетинговые исследования стали неотъемлемой частью процесса принятия решений в компании.

Но есть нечто, о чем абсолютно забыла Service Merchandise, о чем забыла Spiegel, о чем забыла Kmart Oldsmobile и многие другие компании. О том, что, если клиенты чувствуют себя неудовлетворенными, на это следует обратить внимание. Если ваши товары или услуги перестали обладать существенным преимуществом с точки зрения клиентов, ваши дни сочтены.

### Что в действительности значит «прислушиваться к клиентам»?

Ничто на свете не заменит предпринимательского вдохновения. Тех безрассудных дней, когда вы уверены, что ваш товар или услуга принесут миллионы. Энергии, радости и томительного наслаждения, получаемых от уверенности в том, что однажды ваши замыслы превратятся в реальную прибыль.

Многие компании увидели свет благодаря изобретательному уму предпринимателей: Леонард Лэвин и его Alberto-Culver; Харлэнд Сэндерс и его KFC; Билл Гейтс и его Microsoft; Эндрю Гроу и его Intel; Уолт Дисней и его Disney; Джордж Хэлес и его Chicago Bears. И многие другие. Прислушивались ли эти гении к мнению клиентов? Скорее всего, нет. По крайней мере поначалу.

Маркетинговые исследования не призваны заменять собой вдохновение, хотя они часто способствуют интеллектуальному прорыву. Они должны служить связью между вами и вашими

клиентами, существующими или потенциальными. И если использовать эту связь в полной мере, вы придете к желаемым результатам более быстрым и прибыльным путем.

В самой сути маркетингового исследования заложена незыблемая вера в то, что прислушиваться к мнению клиентов важно. В то, что, если задавать клиентам правильные вопросы, они смогут рассказать вам, как сделать бизнес более прибыльным. В то, что, слушая своих клиентов, вы скорее обретете успех, чем принимая решения на свое усмотрение.

Вспомните ситуацию, когда Coca-Cola вывела на рынок New Coke и потерпела сокрушительное фиаско. Вот что сказал Серджио Зиман, в то время директор по маркетингу компании, о необходимости прислушиваться к мнению клиентов (Woth Magazine, январь 2005 года).

Мы разработали грандиозную кампанию по выводу товара (New Coke) на рынок, достигли широчайшего медиаохвата. И пребывали в восхищении от самих себя... пока показатели продаж не стали падать. Потребовалось всего несколько недель, чтобы понять: мы совершили грубейшую ошибку. Продажи свернулись, и пресса обратилась против нас. Семьдесят семь дней спустя после появления New Coke мы приняли решение, которое было вторым по трудности за всю историю компании. Мы закрыли линию. В чем была наша ошибка? Ответ поразительно прост. Мы недостаточно хорошо знали наших клиентов. В первую очередь, мы даже не потрудились спросить, что заставляет их покупать Coke. Мы попали в ловушку, воображая, будто инновация, состоящая в отказе от существующего продукта в пользу нового, вылечит наши болезни. После провала мы обратились к нашим клиентам и выяснили, что, совершая покупку, они стремятся получить нечто большее, чем просто вкус. Когда они пьют Coke, они приобщаются к миру Coca-Cola, становятся частью ее истории, ощущают целостность и стабильность бренда. Вместо инноваций нам следовало бы использовать реновации. Вместо того чтобы создавать

товар и надеяться, что люди будут его покупать, мы должны были спросить у клиентов, чего они хотят, и дать им это. Как только мы стали прислушиваться к потребителям, они ответили нам повышением продаж с 9 до 15 миллиардов стандартных упаковок в год.

В случае с New Coke внимание к мнению клиентов могло предотвратить катастрофу, которая дорого обошлась компании. Однако, как это нередко происходит в большинстве компаний, крупных и малых, раздутое предпринимательское самомнение и простое упрямство мешают им слышать клиентов. В наименьшей степени важность маркетинговых исследований и учета мнения потребителей понимается в малом бизнесе. И даже если их важности отдается должное, чаще всего они считают маркетинговые исследования недоступной роскошью.

Один предприниматель как-то спросил: «Где я возьму деньги на исследование? Мне не хватает денег даже на то, чтобы заказать достаточное количество коробок для упаковки товара». Он ушел, оставив меня размышлять о том, что его новый шампунь ничем не отличается от продукции десятков его конкурентов и небольшое исследование, вероятно, убедило бы его заняться чем-нибудь другим (что было бы правильно).

Некий неудачливый владелец ресторана сказал мне: «Мои клиенты становятся все старше, я не привлекаю молодежь. Это меня беспокоит. Через пару лет многие клиенты умрут. Что тогда?» Я порекомендовал ему провести пару фокус-групп с молодыми людьми, проживающими по соседству, которые не посещали ресторан последнее время. Он ответил: «Что они мне скажут? Чтобы я снизил цены или изменил меню?»

Что ж, возможно, именно это они бы ему и сказали. Я не знаю, поскольку он был слишком упрям и не мог оценить ситуацию объективно. Может быть, они сказали бы ему, что интерьер ресторана слишком старомоден или освещение тусклое и наводит тоску. Они

могли бы вспомнить, что еда была не слишком вкусной, когда они пару раз обедали в этом ресторане много лет назад. Может быть, они сказали бы что-то простое, например, что им хотелось бы найти в меню что-нибудь поскромнее, чем предложенные обеды из шести блюд, потому что они всегда уходили из ресторана с неприятным чувством переедания. Независимо от того, что именно клиенты сказали бы ресторатору, это позволило бы ему больше узнать и лучше понять свою проблему, я в этом уверен.

Внимание к клиентам начинается с внимания  
к самому себе.

В следующий раз, когда вы соберетесь решать проблему на свое усмотрение, задайте себе некоторые вопросы:

- Во что мне это обойдется, если я окажусь не прав?
- Как долго я могу действовать неправильно, прежде чем у меня закончатся деньги?
- Поможет ли мне мнение существующих или потенциальных клиентов, не заинтересованных ни в моем успехе, ни в моем поражении, принять более удачное решение?
- Знаю ли я наверняка, почему потенциальные клиенты предпочитают мне конкурента?
- Спрашивал ли я существующих или потенциальных клиентов, что им нужно и чего они хотят от меня и моей компании?
- Знаю ли я ответ на вопрос, считают ли мои клиенты, что я предоставляю им то, что им нужно и чего они хотят?
- Знаю ли я, что еще предложить своим клиентам, чтобы они платили мне больше и при этом стали еще счастливее?

- Знают ли существующие и потенциальные клиенты о тех преимуществах, которые они получают, покупая товар у меня?
- Считаю ли я, что не способен позволить себе маркетинговое исследование?
- Могу ли я сделать допущение, что мои клиенты окажутся умнее меня в вопросах обеспечения роста моего бизнеса?

### Действительно ли клиенты говорят вам правду?

Этот вопрос никогда не беспокоил меня, но мне встречались деловые люди, не прибегавшие к маркетинговым исследованиям из-за уверенности, что клиенты будут им лгать. Или что клиенты, существующие или потенциальные, начнут их несправедливо критиковать. За 35 лет работы в сфере маркетинговых исследований я провел более 4000 фокус-групп и 1500 опросов, и мне ни разу не приходилось встречать респондента в фокус-группе или анализировать данные опроса, свидетельствующие о том, что существующие или потенциальные клиенты лгут или излишне критикуют компанию просто из желания покритиковать.

Нет, клиенты не лгут. Они даже не знают, как сказать вам неправду о вашем бизнесе, поскольку они не знают, что вы хотите от них услышать.

В большинстве случаев ваш бизнес не интересуется опрашиваемых в такой степени, чтобы говорить вам что-либо кроме правды, то есть того, что приходит на ум в момент, когда вы задаете им вопрос.

Самая большая проблема состоит в том, что вы часто получаете информацию от существующих или потенциальных клиентов, не слишком глубоко задумывающихся о предмете вашего исследования. В силу этого самая серьезная задача в разговоре с клиентами — получить от них достаточно продуманные ответы, содержащие в себе нечто позволяющее вам предпринять определенные действия, способные повысить продажи. Речь ни в коем случае не идет о лжи. Речь всегда идет том, как получить действительно объективные ответы!

Обратите внимание на следующий обмен мнениями в фокус-группе, проводившейся в интересах предприятия розничной торговли, продающего товары для обустройства дома.

*Модератор:* Выделите самый главный фактор, способный заставить вас приходить в наши магазины чаще.

*Клиент:* Снижение цен.

*М:* Помимо снижения цен, что еще могло бы быть важным?

*К:* Возможно, более быстрое обслуживание на кассе. Когда я бываю в ваших магазинах, там обычно выстраиваются длинные очереди.

*М:* Что-нибудь еще?

*К:* Ну, было бы неплохо, чтобы ваши сотрудники знали больше о товарах. Обычно они не могут ответить на мои вопросы. Мне кажется, я знаю о ваших товарах больше, чем люди, работающие в ваших магазинах.

Проследите еще раз последовательность вопросов. Первый вопрос, заданный модератором, носит исключительно общий характер. Если остановиться на этом и не продолжать расспрашивать, то предполагаемое действие состояло бы в снижении цен. Я вам больше скажу: в мире нет такой темы из области маркетинга, на вопрос о которой клиенты не ответили бы в первую очередь «Я буду покупать у вас больше, если вы снизите свои цены». И всегда подобный ответ не в тему. Это не ложь. Просто автоматическая реакция клиента. Несмотря на то что этот ответ вполне оправдан, его не следует принимать всерьез.



Работа исследователя состоит именно в стремлении докопаться до того, что лежит не на поверхности. Спрашивать клиента вновь и вновь, выявляя скрытые факторы, способные стимулировать его делать больше покупок. Вспомните лук с множеством его слоев. Клиенты похожи на него. Они не врут. Они отвечают то, что первым приходит им в голову, а вам необходимо оказаться достаточно сообразительным, чтобы понять, что принять во внимание и использовать как руководство к действию, а что оставить без внимания.

В вышеприведенном примере прослеживается вероятность того, что клиенты станут больше покупать в розничных магазинах, торгующих товарами для обустройства дома, если им придется меньше времени проводить в очередях. Или если его сотрудники будут предоставлять больше информации о продаваемых товарах.

Клиенты говорят нам не то, что мы хотим или не хотим слышать. Они просто отвечают на вопросы. Таким образом, проблема результативности исследовательских изысканий в том, чтобы правильно задавать правильные вопросы. В главе 9, посвященной фокус-группам, детально описано, как эффективно изучать мотивацию клиентов.

Без сомнения, существуют ситуации, когда снижение цен фактически является правильным или, возможно, единственным ответом. Но вокруг полным-полно провалившихся маркетинговых программ и неприметных товаров, павших жертвами буквального понимания маркетологами существующих или потенциальных клиентов, в результате чего цены снижали для повышения конкурентоспособности. Обычно сложнее предложить более высокую ценность, чем низкие цены.

Опираясь на результаты исследования, вы начинаете лучше понимать факторы, позволяющие вам отличаться от конкурентов. Бывает так, что вы все перепробовали, все выспросили, но так и не нашли способ повышения конкурентоспособности.

В таком случае цена становится для вас единственным решением. Но манипулирование ценовой стратегией бывает опасным, свидетельство чему можно найти в индустрии авиаперевозок.

Неспособность American Airlines, United Airlines, Delta Airlines и U. S. Airways отличаться друг от друга по фактору ценности своих услуг привела их на грань провала. Ни один из перевозчиков не мог убедить пассажиров, что небольшое увеличение тарифов за перелет оправдывает себя. В результате они продолжают конкурировать исключительно по цене и, кажется, оказались в бесконечном финансовом штопоре, неуклонно двигаясь вниз. Рано или поздно кто-то из них должен понять, как предоставить клиентам достаточно высокую ценность услуги, чтобы оправдать повышение тарифов.

Действительно ли вы можете узнать что-то,  
чего еще не знаете?

Знакома своим клиентам с результатами многочисленных исследований, я часто слышал от них: «Вы не говорите мне ничего такого, чего бы я еще не знал». Я всегда считал такое отношение оборонительной позицией и самозащитой. Оно наводит на мысль, что человеку не хватает уверенности или дисциплинированности, чтобы следовать собственным убеждениям. Если все это вы уже знаете, то почему ничего не делаете, спрашивал я. Если результаты исследования говорят вам о том, что, по моему мнению, вы уже знаете, но не действуете на основании этих знаний, — прекрасно! Действуйте на основании исследования. Если оно подтверждает, что вы действуете правильно, — замечательно. Продолжайте и научитесь делать это еще лучше.

Джерри Линда из компании Gerald Linda and Associates Marketing говорит: «Иногда исследование подтверждает ваши

собственные предположения относительно клиентов, рынка, конкуренции, преимуществ или недостатков вашего товара. Если это так, можно ли считать, что вы зря потратили деньги? Вовсе нет! Превращение гипотезы в факт — весьма полезный результат. Он позволяет вам с уверенностью двигаться вперед. И вы с большой вероятностью сможете найти в полученных данных нюансы, которые помогут в вашем движении».

Вывод простой: существующие и потенциальные клиенты — главные судьи в оценке вашего успеха! Если вы внимательно к ним прислушаетесь, то узнаете много идей, полезных для роста бизнеса. Вы всегда можете отказаться от того, чтобы следовать этим идеям, но отказаться выслушать их — большая ошибка.

### Для всех ли видов бизнеса полезны исследования?

Маркетинговые исследования приносят пользу до тех пор, пока у вас есть существующие или потенциальные клиенты либо и те и другие. Маркетинговые исследования полезны для всех видов бизнеса, всех товаров и услуг, относительно которых люди могут высказать свое мнение. Это может даже означать проведение исследования среди своих собственных сотрудников.

Исследования помогут любому предприятию выявить потенциал для увеличения прибыли, независимо от того, продает это предприятие уплотнительные прокладки для других производителей или каши быстрого приготовления для детей. Список моих наиболее интересных клиентов смотрите ниже:

- производитель, продающий коммутационное оборудование телефонным компаниям;
- кладбище, продающее места для захоронений;

- компания, продающая обои через Интернет;
- компания, распространяющая офисную мебель по каталогу;
- компания, торгующая колготками для женщин весом более 100 килограммов;
- компания, пытающаяся убедить курильщиков бросить курить;
- табачная компания, пытающаяся убедить мужчин, употребляющих жевательный табак, сменить бренд табака;
- музыкальный клуб, продающий музыкальные записи по почте и пытающийся убедить своих членов покупать DVD;
- компания, работающая в сфере информационных технологий, пытающаяся убедить веб-дизайнеров использовать ее программное обеспечение;
- производитель попкорна, заинтересованный в создании попкорна с новыми вкусами;
- музей, собирающий пожертвования;
- благотворительная организация, нуждающаяся в увеличении пожертвований;
- издатель энциклопедий, продающий ежегодные обновления;
- издатель художественной продукции с ограниченным тиражом;
- компания по страхованию здоровья, пытающаяся привлечь держателей полисов к участию в профилактических программах.