

2. Глубокие мысли: шесть важных идей

Теперь у руля покупатель — придется к этому привыкнуть

Теперь вы знаете: о вас уже говорят, прямо сейчас. Вступите ли вы в беседу или позволите ей течь без вашего участия?

С этого самого момента ни одно решение по рекламе нельзя принять, не учитывая мнения нового человека за переговорным столом. Этот человек — потребитель. Рекламные агентства, руководители СМИ и журналисты больше не контролируют распространение информации о вас. В их хор добавились голоса настоящих покупателей с настоящими коммуникационными возможностями. И эти голоса заглушают традиционные медиа.

Это просто чума: сегодня сильнее всех парень, ведущий блог.

Посмотрите, что происходит в Google. Клиент ищет о вас информацию. Есть только одна газета New York Times, и Google показывает только одну ссылку на отличную статью, которую вы протолкнули в прошлом году. Но кроме того, Google покажет десятки записей, размещенных в блогах практически кем попало. Поисковики любят блоги, а еще блогов гораздо больше, чем газет.

У этих коротких неотредактированных отзывов будет значительно больше читателей, чем у статьи с упоминанием

о вас в традиционном СМИ. Сарафанный маркетинг вытесняет рекламу и журналистику.

Сдвиг в расстановке сил от СМИ к потребителю можно объяснить появлением нескольких тенденций, трансформировавших реальность: массовое участие потребителей, повсеместное распространение их мнений и смешение классических медиа с сарафанным радио.

Главный вывод: сарафанный маркетинг стал средством массовой информации. Вот как это случилось.

Массовое участие: все строчат отзывы, словно сумасшедшие

С того момента, как Amazon попросил написать первый отзыв, а eBay разрешил присвоить рейтинг продавцу, мы стали обществом доморощенных критиков.

Сначала мы делились мнениями в узком кругу, с друзьями, а теперь это важная часть нашей культуры. Конечно, сарафанный маркетинг был всегда, но сейчас он стал неотъемлемой частью нашей повседневной жизни.

На самом деле отзывы в Интернете пишут миллионы людей. У каждого достаточно крупного города есть сайты, где можно оставить комментарий о подрядчиках, ресторанах, магазинах и т. п. И еще больше миллионов ведут блоги, вступают в социальные сети и читают мнения других.

С тех пор как Amazon начал размещать отзывы посетителей осенью 1995 года, за ним последовали больше половины крупнейших интернет-магазинов, а также бесчисленные сайты, созданные специально для размещения потребительских рецензий. Они обеспечили огромную, многообразную базу для хранения отзывов практически о любых продуктах и услугах, которые только можно вообразить. И эта информация будет там храниться очень-очень долго.

Но, как и было всегда, еще больше происходит в офлайне. Абсолютно все мы советуемся с другом или членом семьи,

прежде чем совершить покупку. Перед тем как отправиться в магазин, мы наводим справки у знакомых.

И все мы делимся соображениями по поводу вашего бизнеса, неважно, спрашивают ли нас об этом и слушают ли.

Такие же люди, как я

Дело не только в том, что сегодня все пишут отзывы обо всем.

Мы не полагаемся на мнение профессиональных рецензентов, как было когда-то. Если мы хотим купить плиту, нам мало журнала Consumer Reports* и его рекомендаций. Мы перестали слепо верить официальным кинокритикам и вместо этого прислушиваемся к знакомым — к миллионам людей, которые пишут отзывы, держат собственные сайты и постоянно рассказывают нам, что им нравится и чего они не выносят.

Многие и многие исследования показывают, что потребители используют одну и ту же фразу — «такие же люди, как я», — если их спрашивают, кто дает им советы по поводу будущих покупок. Мы больше доверяем именно их мнению. Поразительно, что компании все еще платят актерам за появление в роликах, ведь мы скорее бы прислушались к обычным людям.

Это доверие укрепляют различные сайты. Amazon выделяет комментаторов, которые готовы подписать рецензию собственным именем. На многих сайтах можно присваивать комментаторам рейтинг, и так мы получаем сарафанный маркетинг для сарафанного маркетинга.

Нельзя познакомиться с каждым, кто размещает отзывы, но их общий голос, наш общий голос слышат и учитывают.

* Consumer Reports — американский журнал, публикующий рецензии о товарах и услугах, составленные на основе отзывов потребителей и результатов тестирования в собственной лаборатории. Выходит с 1936 года.

Интернет-магазины помогают этому, демонстрируя коллективное мнение многих и многих похожих на нас людей. Да, мы не знаем рецензентов из Интернета, но реакции большой группы стоит доверять. Трудно не заметить 139 отрицательных отзывов, а 400 восторженных явно говорят, что продукт очень хорош. Даже если вы придаете мнению эксперта больше веса, чем рецензии любого неспециалиста, лавину критики или похвал нельзя проигнорировать.

И, как будто этого было недостаточно, почти все сайты, размещающие отзывы клиентов, анализируют и обобщают данные — к нашим услугам. Мы знаем, сколько в среднем звездочек у продукта, еще до того, как прочтем его описание.

Компании не могут игнорировать тот факт, что «такие же, как я» есть и что они делятся своими эмоциями.

Массовое распространение: слова летят во все стороны

В классическом рекламном ролике шампуня говорили: «Она рассказала двум подругам, те рассказали двум подругам — и так далее». Конечно, на деле все работает не так. Вы рассказали двум подругам, одна из них поговорила с сестрой, и примерно здесь все и закончилось.

Но как только мы вышли в Интернет, где массовое распространение информации гарантировано, произошли радикальные перемены. Когда простейшее электронное письмо, отправленное другу, можно переслать 500 людям (которым ничего не стоит разослать его всем знакомым), молва распространяется так быстро, что не стоит даже надеяться ее проконтролировать.

Когда-то рекламисты могли получить внимание 80 процентов покупателей с помощью роликов на трех крупнейших телеканалах. Теперь любой и каждый достигнет до большинства ваших будущих клиентов, если разместит на

правильных сайтах несколько отзывов. Мягко говоря, расстановка сил несколько изменилась.

Сбылась фантазия производителей: могли бы вы устроить, чтобы во всех магазинах Walmart в мире рядом со всеми полками, где есть ваши продукты, стоял продавец и рассказывал об этих продуктах приятные вещи? Конечно, нет. Но обычные покупатели могут рассказать эти вещи на сайте Walmart, и рекомендация появится прямо рядом с кнопкой «Добавить в корзину».

Блоги распространяют молву еще быстрее. Любой может завести блог за пять минут и написать там, что думает о вашем бизнесе. И эта запись тут же появится в Интернете на всеобщее обозрение. Сейчас, если кто-то о чем-то пишет, это еще не значит, что его слова прочитают. Но один блогер пройдет на них по ссылке и расскажет двоим блогерам, а те расскажут еще двоим блогерам... ну вы понимаете. Плюс к тому, каждый раз, когда потенциальный клиент ищет информацию перед покупкой, высказывает эта глупая и незначительная запись в блоге. Может, ее редко читают, но в самый важный момент, когда кто-то готовится к покупке, она выплывает на поверхность.

Традиционные СМИ и сарафанное радио переплелись навеки

Когда-то СМИ для нас делали профессионалы, но аккуратная страница текста, написанная журналистами, отредактированная редакторами и проданная в законченной, продуманной упаковке, ушла в прошлое. Мы потеряли контроль над аудиторией, разглядывавшей симпатичную рекламу в купленных за деньги журналах и газетах.

Теперь поисковики и блогеры подают новости а-ля карт. Вместо истории в изначальном виде вы нередко получаете ссылку на середину текста. Вы сталкиваетесь с каким-то человеком и его блогом, в котором объект ваших поисков

связали с тремя совершенно новыми для вас предметами и ссылкой на другой, более популярный блог. Сегодня мы видим в Интернете необработанные тексты потребителей. Поисковики подхватывают наши сообщения и добавляют их в беспорядочную мешанину из записей самодеятельных мыслителей. А сегодняшние блогеры — эксперты по составлению попури: они берут эти сообщения, переставляют местами, перемешивают и ретранслируют огромной заинтересованной аудитории.

Даже обычная газетная статья не свободна от мнений потребителей. На многих газетных сайтах в режиме реального времени публикуются заголовки из блогов на тему соответствующих статей и принимаются комментарии от читателей. Так что стена, отделявшая редакцию от читателей, разрушена навеки. Пока официальная статья статично висит на странице, ссылки рядом автоматически отражают обновления в блогах и комментарии читателей — и редактор не фильтрует эту информацию.

Представьте молодого старательного пиарщика, который протолкнул статью мечты о своем клиенте в авторитетную газету. Он сообщает об этом коллегам по электронной почте и отправляется в кабинет босса, чтобы рассказать о новостях. Но к тому времени, как он туда доберется, босс откроет сайт, где историю уже исказили, а рядом с ней висят ужасные заголовки из блогов и сопутствующие комментарии.

Ваша задача — добиться, чтобы сарафанный маркетинг был хорошим. Вы не можете повлиять на разговоры клиентов, поэтому помните: PR не заканчивается, когда статья написана. Ваша цель — получать положительный сарафанный маркетинг на постоянной основе.

Для тех, кто не держит слова, поисковики могут оказаться еще более страшной угрозой. Представим, что кто-то тратит кучу денег на маркетинговую кампанию в поисковике. В результате сбоку страницы вы видите милые рекламки,

призывающие: «Щелкни на нас, мы клевые!» При этом более заметные ссылки посередине идут от настоящих людей. Лучше позаботьтесь о том, чтобы удовлетворить их, — иначе эти отзывы переселят любую рекламу.

Вспомним одну крупную телекоммуникационную компанию (не будем ее называть), которая вновь и вновь приводит клиентов в ярость, потому что наладчики не приходят в назначенное время, клиентов обслуживают на редкость скверно и в целом относятся к ним оскорбительно. Если поискать ее в Интернете, что вы увидите? Дорогую рекламу, официальные статьи — а еще сотни тысяч постов обозленных людей. Приятно знать, что эта компания больше не размещит рекламу в Интернете так, чтобы рядом не появились слова рассерженного клиента.

Почему это происходит? Как один-единственный блогер с его жалобами и ворчанием может быть влиятельнее Time или Newsweek? Все дело в том, что этот человек — часть общества, члены которого ищут информацию о важных для них вещах и делятся мнениями посредством сарафанного радио. И если один из них вопит, что некое ПО удалило информацию на его жестком диске, его крики подхватывают сотни других сайтов, у каждого из которых своя аудитория. И любой, кто вступает там в общение, может немедленно услышать негодующий крик и узнает, какая IT-компания убила компьютер клиента.

Сегодня на одну традиционную газету или журнал приходится тысячи сайтов. И у них больше независимых, индивидуальных голосов, чем у всех профессиональных журналистов в мире, вместе взятых. И поскольку с этими новыми голосами легче, быстрее и дешевле войти в контакт, они слышны гораздо отчетливее.

Научитесь работать в этих комбинированных условиях. Помните, что о вас уже говорят, и это интенсивное, активное и повсеместное обсуждение.

Компании, которые это проигнорируют, будут выглядеть отстраненными и беспомощными. Они получают немало пинков со всех сторон. Те же, кто научится работать с клиентами, вступать в разговоры и таким образом добиваться положительных результатов, будут процветать.

Отбросьте сомнения. Выходите к людям и начинайте с ними говорить.

Маркетинг — это дела, а не слова

Эй, рекламодатели! Больше вы не сможете повлиять на наше мнение о вас.

Вы не то, что говорят ваши ролики, и не то, что обещает бренд. Вы не то, чем хотите быть. Вы не тот тщательно созданный радужный образ, который распространяется средствами маркетинга.

Вы — сумма поступков и эмоций взаимодействующих с вашими штуками людей. Вы — это впечатления клиентов о вашей компании. Запишите себе это:

Вы — это впечатления клиентов. Вы = ВК.

Настоящий маркетинг — это ваши дела, а не слова. Под слоем официального маркетинга силой молвы создается ваша история, и она-то и есть самое главное. Если ваши товары и услуги хороши, люди будут хорошо о вас отзываться. Если вы не справитесь, об этом тоже расскажут.

Сегодня, когда благодаря Интернету молва распространяется с невероятной скоростью и обладает огромной силой, от нее не спрячешься. Еще несколько лет назад можно было выпустить посредственный товар, поддержать его отличной рекламой и надеяться, что отзывы дойдут до покупателей, когда на вашу рекламу уже купится достаточно народу. Можно было долго продавать плохую вещь, пока люди не осознавали, что она никуда не годится.

В нашем новом мире отзывы потребителей, записи в блогах и электронные письма друзьям разлетаются через считанные секунды после того, как новый товар появится на полках. Теперь никому не навяжешь слабый продукт, ведь в течение первых же суток все узнают, хорош он или нет. Отличная реклама не поможет машине, которой постоянно нужен автосервис.

Вместо того чтобы планировать маркетинг нового продукта, стоит подумать, что скажут люди, когда его попробуют, — о его функциональности, качестве и отношении с вашей стороны.

Помните о силе единственного критика? Он не станет поддерживать скверный товар, и уж точно не будет молчать, если увидит, что этот товар продвигают кричащей рекламой и фальшивыми обещаниями.

Те, кто услышат о неудачном походе в магазин, с гораздо меньшей вероятностью переступят его порог, чем те, у кого на самом деле был неприятный опыт. И когда вы осознаете, что человек, который остался недоволен, расскажет об этом куче народу, то наконец увидите, как много ущерба может нанести сарафанное радио в обычной жизни.

Единственный выход — обеспечить клиентам положительный опыт от общения с вашей компанией. Выпускайте хорошие товары. Относитесь к людям по-человечески. Заслуживайте их рекомендации. Потратьте часть вашего рекламного бюджета на улучшение обслуживания, потому что впечатления покупателей породят больше молвы, чем еще одна рекламная кампания.

Нельзя симитировать любовь — или добрую молву. Добрая молва появляется благодаря реальному опыту настоящих клиентов. Никакой объем рекламы этого не изменит.

Клиенты станут рассказывать о вас, если ваши слова будут соответствовать их впечатлениям — если они получат

хорошее обслуживание без нервотрепки и обманутых ожиданий. Они вернутся, потому что вы — это вы.

Итоговый результат определит не то, что вы рассказываете о бренде, а качества, которые ваши продукты и сотрудники демонстрируют клиентам каждый день. Под слоем официального маркетинга разворачивается история, которую рассказывают друг другу ваши потребители. Можно сколько угодно манипулировать, мутить воду, забивать эфир и размещать тонны рекламы, но это не спасет плохой продукт или компанию.

Важная мысль: успех приносят не рекламные обещания, а то, что вы делаете для людей.

Если же вы держите слово и сознательно улучшаете свою компанию, бизнес будет расти.

Ваше «личное дело»

Когда-то мы думали, что в Интернете все временное. Теперь мы знаем правду: Google хранит информацию вечно.

Проваленная рекламная кампания, расстроенный клиент, сломанная вещь, негативная запись на форуме, плохое настроение у сотрудника техподдержки — все это останется навсегда.

Так что у нас появилась новая задача. Ваша миссия — сделать так, чтобы хорошее, такое как чудесный продукт, усердный сотрудник, решенная проблема, удовлетворенная жалоба, тоже заносилось в это «личное дело».

Благодаря вашей работе над сарафанным маркетингом люди должны увидеть человеческое лицо компании. Участвуйте, улучшайте, входите в контакт, развлекайте, удивляйте и удивляйте.

Исправляем «личное дело»

Будем честны: мы все хотим кое о чем забыть. Но дело не в том, чтобы не совершать ошибок или не получать критики, дело в том, как на них реагировать. Вы ни за что не сможете контролировать разговоры в блогосфере. Даже не пытайтесь.

Но вы можете участвовать в дискуссии, зарабатывать уважение и излагать свою точку зрения. Начните — вступите в обсуждение и продолжайте разговор. Вы можете добиться, чтобы он закончился на положительной ноте и чтобы вас услышали и приняли в сообщество.

Подумайте, что за впечатления остаются о вас у клиентов и как они отражаются в вашем «личном деле». Оцените уровень обслуживания в вашей компании и представьте, как молва о грубом ответе по телефону разойдется по Интернету, словно круги по воде. И сравните это с результатом небольшого знака внимания, который будут помнить и обсуждать.

Как лучше использовать 8 долларов в час

Вот вам совет: назначьте кого-то из отдела обслуживания (предпочтительно грамотного) ответственным за сарафанный маркетинг. Дайте рядовому сотруднику клиентской службы задание активно искать в Интернете абсолютно все отзывы о вашей компании и ее продуктах.

Если люди хвалят вас, благодарите. Если они жалуются, возмущаются или сурово вас критикуют, извинитесь и исправьте ситуацию.

Каждая нерешенная проблема, которая «гниет» без вашего внимания, означает, что рассерженный клиент распространяет о вас дурную молву. Исправьте это. Каждая проблема — это возможность исправить свое «личное дело» и закончить историю в выигрыше.

Все делают ошибки. Ваши ошибки остаются в Интернете навсегда.

Так продолжайте делать свое замечательное дело. Концентрируйтесь на прекрасном.

Честность — суть сарафанного маркетинга

Единственная правда сарафанного маркетинга в том, что правда всегда выходит на поверхность. Правда о вашей компании, товарах, услугах и сотрудниках — о ваших штучках — это все, что сегодня имеет значение.

Нельзя спрятать плохой товар за отличной кампанией в СМИ. Нельзя спрятать плохое обслуживание за крупным брендом. Нельзя врать себе и покупателям.

Молва и обретший силу голос потребителей гарантируют, что компаниям, которые продают плохие вещи или не уважают клиентов, больше это с рук не сойдет.

Сарафанное радио делает маркетинг честнее

Сарафанное радио — это механизм обратной связи, который заставляет компании обращать внимание на потребителя. Он не дает рекламодателям оставаться в изоляции и заставляет их встретиться лицом к лицу с реальностью: с влиянием их продукции и маркетинга на реальных людей. Благодаря этому потребитель садится во главу переговорного стола.

Сарафанный маркетинг защищает потребителей, поскольку дает им голос, наряду с мощной платформой для высказывания мнений, и заставляет компании прислушиваться. Он дает людям силу вслух выражать неудовлетворенность и выводить ложь на чистую воду.

Специалисты по сарафанному маркетингу — это те, кто научился слушать. Выбора-то все равно нет. Мы не можем делать свое дело, если потребители не согласны радостно

распространять информацию о нас. Поэтому мы учимся делать их счастливыми. Сарафанный маркетинг сейчас на подъеме, потому что компании наконец начали понимать, что довольный покупатель — это лучшая реклама.

Традиционная реклама вредит, потому что покупатели ей не доверяют, видят ее насквозь и просто переключают канал или перелистывают страницу. Когда потребители доверяют компаниям, то рекомендуют их товары и услуги. Когда все компании научатся уважать отзывы потребителей, маркетинг в целом станет честнее.

Это хорошо для будущего маркетинга. И все должны воспринять этот высокий стандарт не только потому, что он правилен, но и потому, что он более эффективен.

Математика удовлетворения клиентов

Сила молвы радикально меняет математику бизнеса.

Когда вводится фактор сарафанного радио, вещи, которые выглядели прибыльными, перестают казаться таковыми. Умные вроде бы идеи часто выглядят глупо. К несчастью, немногие компании это замечают, потому что традиционные финансовые отчеты игнорируют эффект молвы.

Как только вы поймете эту математику, то обнаружите, что хорошо относиться к людям выгодно.

Один крупный отель в Лас-Вегасе берет 27 долларов в день за использование тренажерного зала. Да, отели дороги, но это просто оскорбительно. Как вы думаете, что говорят друзьям семьи, вернувшись оттуда домой? «У них в лобби аквариум на 75 тонн воды»? Наверное, нет. Они говорят: «Там мило, но деньги дерут за все». Еще этот отель берет 20 долларов за аренду плавательного круга в бассейне. Расстроенные родители, чьи плачущие дети не поняли, почему папа не хочет платить втридорога, не будут распространять о нем добрую молву.

Конечно, отели годами занимались подобными вещами, выставяя абсурдные счета за пользование телефоном в номере. Но теперь ситуация изменилась: на все гостиницы пишут отзывы в Интернете. Эти отзывы моментально поднимаются на первые строки в результатах поиска и никуда не деваются. Изменилось и то, что сегодня мы можем обсудить эти досадные мелочи с тысячами таких же, как мы. Эти мелочи — как раз тот генератор дурной молвы, который может дать больше денег в краткосрочной перспективе и навредить бизнесу в долгосрочной.

Где-то сидит бухгалтер со сводной таблицей, который говорит: «Хм-м. Три сотни людей в день, 27 баксов с носа. Это 8100 ежедневно и почти 3 миллиона чистой прибыли в год». Проблема в том, что никто не смотрит на обратную сторону листа, где значится ежедневное число клиентов, считающих, что их надули. Традиционный бухучет не показывает, сколько постояльцев после такого предательства решило никогда не возвращаться в этот отель и сколько друзей услышало их рассказ. Держу пари, они потеряли гораздо больше в лояльности постояльцев и в доходности на номер, чем заработали на тренажерном зале.

Одним из самых известных проявлений молвы в Интернете стала презентация под названием «Ваш отель очень плохой» (Yours Is a Very Bad Hotel), которую сделали два расстроенных бизнесмена. Однажды поздно ночью они приехали в Doubletree и обнаружили, что гарантированный им номер уже отдали кому-то другому. Тогда они уселись в лобби и сделали гомерически смешную разгромную презентацию в PowerPoint. За последние несколько лет ее переслали миллионам людей. Позднее Doubletree извинился, но ущерб уже был нанесен.

Три математические задачи

В наши дни маркетологи помешались на измерении результатов, так что давайте займемся математикой (то есть задачками в виде историй):

Задача 1

Мы только что потратили 100 000 долларов на рекламу в поисковике. Наше объявление выскакивает рядом с объявлениями трех конкурентов — сбоку от результатов обычного поиска. Но вторая и седьмая ссылка ведут на сайт обозленного клиента и имеют заголовок «Ваш бренд — отстой».

Сколько стоит наша кампания по привлечению клиентов? Сколько денег мы потеряли? Какая часть потенциальной аудитории из-за дурной молвы уйдет по ссылкам в рекламе конкурентов? Сколько людей отправилось читать отрицательные отзывы?

Задача 2

Мы потратили 5 миллионов долларов на разработку и запуск нового продукта. Два ворчливых покупателя размещают негативные отзывы на Amazon. За ними следуют другие отрицательные отклики. Получается, что при 125 комментариях средний рейтинг составляет 1,5 звезды (самый низкий — одна звезда). Один из тех самых ворчливых покупателей размещает отзывы на трех других сайтах. Клиенты больше к вам не приходят.

Как быстро погибнет этот продукт? Сколько инвестиций в разработку было потрачено зря, потому что мы не были готовы к молве? Какой резонансный эффект это окажет на другие наши продукты?

Задача 3

Мы платим за рассылку сообщений на миллион адресов тех, кто (как мы надеемся) согласился получать от нас информацию. Один процент идет по ссылке, и 10 процентов из них покупают наш продукт. Так мы получаем 1000 новых клиентов. Но 10 000 человек не помнят, что разрешали использовать свой адрес. Они злятся и принимают решение больше не иметь с нами дел. И рассказывают друзьям, что мы их заспамим. Примерно 2000 из них были существующими клиентами, и сейчас они на нас сердятся. Каждый рассказывает об этом пятерым друзьям.

Сколько потенциальных клиентов мы потеряли навсегда? Была ли их потенциальная «пожизненная ценность» выше, чем ценность вновь приобретенных клиентов? Сколько прибыли мы потеряли из-за ушедших покупателей, которые подумали, что мы рассылаем спам? Что будет, когда люди начнут писать в блогах о нашем «спаме»?

Худшие отзывы за всю историю

Когда-то АСТ! было лучшим ПО для управления деловыми контактами. Версию 2.0 мне подарил папа в 1988 году (да, в 88-м!), и я пользовался ей вплоть до конца 2004 года. Потом компания продала мне дорогостоящее обновление, которое оказалось просто ужасным.

Со мной согласны сотни людей. Вот заголовки некоторых отзывов на АСТ! 2005 из 125, размещенных на Amazon:

Огромный шаг назад. Не тратьте деньги на этот продукт. Это дерьмо! Худшая программа в моей жизни. Самое тормозное ПО за всю историю. Каждое обновление убивает мою базу данных!!! Ежедневное наказание для пользователей. Избегайте этой версии. Трата времени. ОЧЕНЬ ПЛОХОЙ ПРОДУКТ. Не покупайте! НОЛЬ звезд. Никакого толку! Мусор. Катастрофа. Держитесь подальше!!! ...и еще 100 в том же духе.

Вау. Не очень дружелюбно.

Создатели АСТ! сочли, что клиенты и так останутся при них, выпустили плохой продукт, и молва убила их бизнес.

Копейка рубль не бережет

Давайте посмотрим на еще один тривиальный пример неладов с математикой: обслуживание клиентов на аутсорсинге. (Я не имею в виду именно международный аутсорсинг. Плохое телефонное обслуживание — вредитель, не страдающий от дискриминации по расовому, религиозному или национальному признаку.)

Раз за разом компании стараются сэкономить пару баксов на низкокачественном телефонном сервисе. И у них это не получается. Как только вы учтете математику молвы, то поймете, что любое ухудшение клиентского обслуживания — это маркетинговая катастрофа.

Все сводится к идее «коэффициента оперативности». Сколько клиентов решили свой вопрос за один звонок? Когда этот показатель понижается хотя бы немного, знайте, что вы сами создали яд, который распространит молва.

Подумайте, что происходит с каждым, кто кладет трубку, не решив проблемы. Он сердится. И рассказывает друзьям. Начинает работать сарафанное радио, и ничего хорошего в этом нет. Каждый день, пока проблема не решена, возникает новая волна дурной молвы.

А теперь посчитайте. Вы сэкономили 5 долларов на неквалифицированном работнике колл-центра. Но клиенту приходится звонить два раза, и вам придется два раза платить.

Теперь добавьте людей, с которыми поговорит обозленный покупатель. Сколько придется потратить, чтобы заменить этих потенциальных клиентов?

Плохое обслуживание стоит дорого. Особенно если учесть издержки на маркетинг, который потребуется, чтобы найти новых клиентов взамен утраченных из-за дурной молвы.

Самое важное

У вашей репутации есть действительная стоимость. Ее надо учитывать, подводя баланс и составляя бизнес-план. Будь то базовое качество ваших продуктов, надежность и обходительность обслуживающего персонала или особая промоакция — в итоговой строке отчета должно быть учтено влияние молвы.

Сарафанный маркетинг приносит больше денег

Вот страница, которая окупит вам всю книгу. (Покажите ее начальнику.)

Сарафанный маркетинг — самый прибыльный вариант маркетинга из всех возможных. Ничто, повторяю, ничто не принесет вам больше денег. Сложите эти компоненты:

Снижение издержек на привлечение покупателей. Покупатели, пришедшие благодаря сарафанному маркетингу, ни копейки вам не стоят. Каждый новый клиент снижает средние издержки на новое направление бизнеса.

Бесплатная реклама. Продвижение с помощью сарафанного маркетинга не стоит ни копейки.

Больше отдачи от традиционной рекламы. Сарафанный маркетинг поддерживает вашу обычную рекламу и помогает распространить ее посыл.

Более продуктивные продавцы. Любой продавец работает лучше, если положительный сарафанный маркетинг помогает ему заключить больше сделок.

Больше наводок на новых клиентов. Каждый день вы бесплатно получаете возможных клиентов благодаря личным рекомендациям их знакомых.

Снижение издержек на обслуживание клиентов. Чем больше вопросов вы освещаете в процессе открытого общения с публикой, тем меньше людей хочет вам позвонить.

Более сильный бренд. Постоянные рекомендации клиентов способствуют здоровой положительной репутации.

Итого: больше сделок, больше прибыли на инвестированный капитал и меньше издержек. Сарафанный маркетинг не просто помогает заработать денег на новых продажах. Он делает все ваши продажи и маркетинговые усилия более эффективными.

Это подводит к еще одному важному выводу: удовлетворенные покупатели, которые расскажут о вас по сарафанному радио, — самые мощные активы. Поэтому делайте для них три следующие вещи:

Защищайте их.

Относитесь к ним с уважением.

Слушайте их.

Ваш маркетинг улучшится, и благодаря этому вы станете более успешным участником рынка. Усвойте это, и будете жить-поживать и добра наживать.