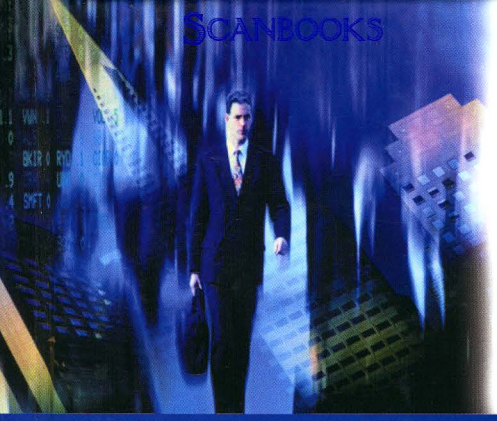
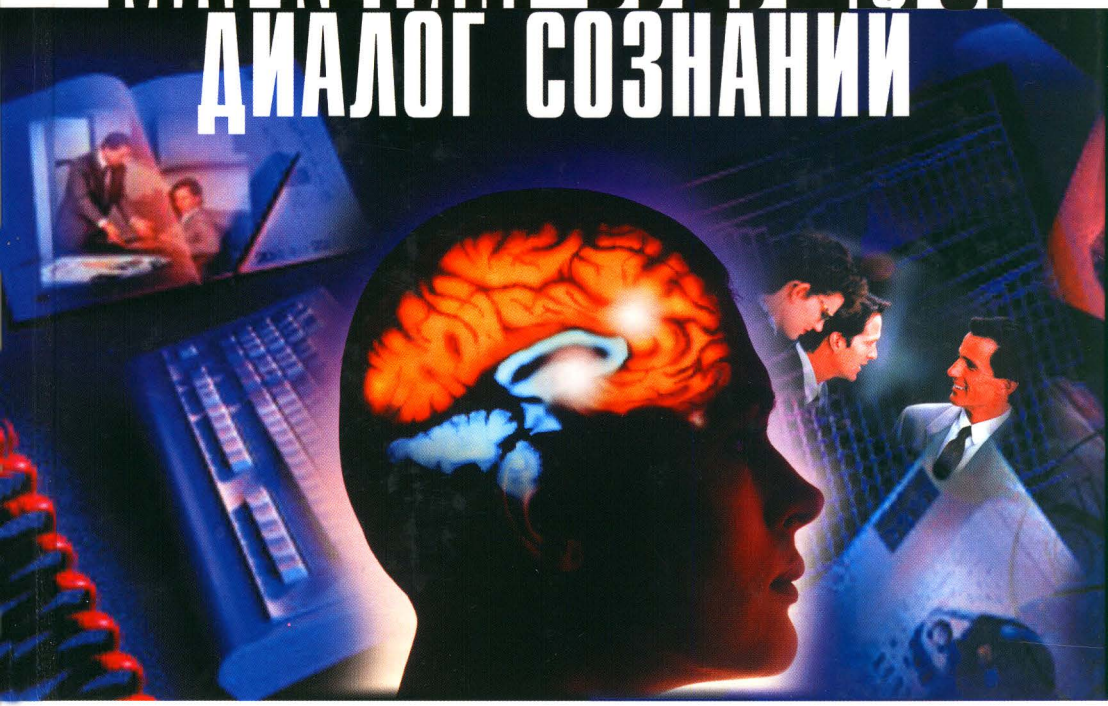
SCANBOOKS



Общение
с потребителями
в XXI веке

МАРКЕТИНГ БУДУЩЕГО: ДИАЛОГ СОЗНАНИЙ



Гарри Алдер

MIND TO MIND MARKETING

COMMUNICATING WITH 21ST-CENTURY CUSTOMERS

HARRY ALDER

KOGAN
PAGE

ГАРРИ АЛДЕР

МАРКЕТИНГ БУДУЩЕГО: ДИАЛОГ СОЗНАНИЙ

ОБЩЕНИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В XXI ВЕКЕ

Москва
2003

ИЗДАТЕЛЬСКО ТОРГОВЫЙ ДОМ ГРАНД Фаир пресс

УДК 339.1
ББК 65.290-2 (4Вел)
А45

Алдер Г.

А45 Маркетинг будущего: диалог сознаний: Общение с потребителями в XXI веке / Гарри Алдер. — Пер. с англ. С. Потапенко. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. — 448 с. — (Университеты бизнеса).

ISBN 5-8183-0574-0 (рус.)
ISBN 0-7494-3366-3 (англ.)

В книге предлагается новая модель взаимодействия продавца и покупателя, основанная на диалоге родственных сознаний и учитывающая психологию личности. Программы автора направлены на раскрытие особенностей поведения и мыслительной активности покупателя. Значительное место в книге отведено анализу личности продавца и описанию инструментов изучения особенностей характера клиентуры. Практические рекомендации автора открывают огромные возможности для выработки оптимальных стратегий в бизнесе в целом и маркетинге в частности.

Для широкого круга читателей.

УДК 339.1
ББК 65.290-2 (4Вел)

Редактор Н. Баринова
Дизайн обложки Е. Ярошенко

ЛР 065864 от 30 апреля 1998 г. Подписано в печать 20.02.2003.
Формат 60 × 90 $^{1}/_{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 28. Тираж 5000 экз.
Заказ 9329.

Издательство «ФАИР-ПРЕСС»
109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-8183-0574-0 (рус.)
ISBN 0-7494-3366-3 (англ.)

© Harry Alder, 2001
First published in 2001 by Kogan Page Ltd.
© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ФАИР-ПРЕСС, 2003

ПРЕДИСЛОВИЕ ПЕРЕВОДЧИКА К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Перед вами особая книга — своеобразный, новаторский учебник по маркетингу, написанный Г. Алдером. Она представляет собой опыт синтеза маркетинга и нейролингвистического программирования (НЛП). Книгу Г. Алдера можно было бы назвать «Субъективный (виртуальный) маркетинг» или, по аналогии с «Психологией искусства» Л. С. Выготского, «Психологией маркетинга новой волны». Это было бы вполне оправданно, учитывая, что сам автор определяет НЛП одновременно как «науку и искусство субъективного опыта». Г. Алдер акцентирует внимание читателя на необходимости преодолеть отчуждение между продавцом (коллективным, корпоративным) и покупателем, характерное для эпохи мегакорпораций и массового маркетинга. Развитие маркетинга в современных условиях возможно лишь на научной основе (то есть на основе новой отрасли знания — науки о клиенте, которую можно было бы обозначить термином «клиентистика») — вот лейтмотив книги Г. Алдера, которая с полным правом может претендовать на то, чтобы считаться учебником по клиентистике, хотя, как увидит читатель, по сравнению с локальными задачами клиентистики подход Алдера поистине всеобъемлющ — он направлен на создание «клиентоцентричной» культуры, цель которой наполнить новым содержанием главную (центральную) функцию маркетинга; внедрить самые современные коммуникативные технологии для обслуживания «целых клиентских массивов».

Что касается существа новой модели взаимоотношений между компанией-продавцом и покупателями, излагаемой Г. Алдером, оно может быть передано с помощью таких терминов: «интерактивный», «эмпатийный» маркетинг, «маркетинг взаимодействия», «информационно-психологический маркетинг», «маркетинг присоединения». Первые два определения встречаются на страницах книги Г. Алдера, третий используется в специальной литературе (хотя в несколько ином ракурсе), а последние два, особенно «маркетинг присоединения», отражают суть когнитивной теории метамоделирования, развиваемой в рамках нейролингвистического программирования. В качестве базового при переводе принят термин «маркетинг от разума к разуму» как более высокая, качественно новая ступень по сравнению с маркетингом «в индивидуальном формате» («один на один»).

Последний не следует смешивать с опосредованно-контактным «прямым маркетингом» (директ-маркетингом), основанным на принципе обратной связи. Применительно к коммуникации «один на один» используется также термин «межличностный маркетинг», хотя с позиций самого Г. Алдера было бы корректнее ограничить сферу его применения моделью «от разума к разуму». (Строго говоря, в данном случае имеется в виду реализация лежащей в основе Интернета многофункциональной модели коммуникации «многие ко многим», органически объединившей модели «один ко многим» и «один к одному».) Читателя не должно смущать использование взаимозаменяемых оговоренных выше терминов, к которым можно прибавить еще один — не только самый описательный, но, пожалуй, и самый выразительный — «маркетинг, основанный на принципах диалога родственных (подобных) сознаний», который мы также находим в тексте книги.

Особо следует сказать о переводе многозначного слова «mind» («разум») в названии предлагаемой автором универсальной модели «от разума к разуму». В русском языке слово «разум» делит сферы употребления с имеющим философскую основу термином «сознание». Часто для адекватной передачи смысла английского слова «mind» при переводе приходилось прибегать к термину «сознание». (А в словосочетании «диалог сознаний» слово «разум» было бы вообще невозможно, однако допустимо другое сочетание — «диалог умов»). Фактически, употребляя термин «mind», Г. Алдер часто имеет в виду и разум (ум) и душу, то есть то, что покрывается объемом понятия «сознание». (Слово «soul» гораздо менее употребительно в этом значении в английском языке, хотя иногда, чтобы подчеркнуть свою мысль, Г. Алдер прибегает к нему, так же как к слову «heart» (сердце), более эмфатичному для русского языка в подобных контекстах.)

Наконец, следует сказать о переводе принципиально важных в контексте маркетинга слов «product» (продукт, товар) и «customer» (клиент, покупатель). Наиболее удачный перевод подсказывался в каждом конкретном случае тем оттенком мысли, который хотел донести до читателя Г. Алдер. Что касается слова «customer», мы строго следовали за автором и стремились провести четкую дифференциацию между «customer» и «consumer» (потребитель), поскольку различие между этими понятиями отражает суть концептуальной модели «от разума к разуму». Необходимо также помнить, что под словом «продавец» почти всегда понимается корпоративный продавец-компания.

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время обозначился ряд макроэкономических тенденций, свидетельствующих о кардинальных изменениях, происшедших в современном бизнесе, особенно в том, что касается стиля общения персонала фирм со своими клиентами. Прежде всего мы имеем в виду выраженное стремление продавцов доходить до каждого конкретного покупателя, что называется, знать своих клиентов в лицо. Это известно как маркетинг «один на один» — «от человека к человеку» — в отличие от маркетинга недифференцированного, рассчитанного на массового покупателя («mass marketing»). Другая тенденция заключается в «индивидуализации серийного производства», «массовом изготовлении на заказ», когда учитываются специфические потребности конечных потребителей и путем отлаженного процесса «доводки» продукта «под заказчика» делается попытка преодолеть ограниченность серийной технологии. Последнее стало возможным благодаря гибким, «умным» системам автоматизированного производства. Революционные изменения в области информационных технологий также стали фактором, оказывающим ощутимое воздействие на жизнь каждого из нас без исключения. Самой идеей необходимости замещать конкретные, осязаемые «атомы-кирпичики» (вещественные, материальные продукты) невидимыми и невесомыми продуктами, какими являются единицы-биты информации, мы обязаны «веку информации». В том же русле лежит смещение центра тяжести от предложения товаров к предложению услуг, а также растущая миниатюризация, когда на смену поколению товаров с внушительными габаритами приходят продукты малых размеров и просто крошечные, а на смену крошечным — такие, которые невозможно разглядеть невооруженным глазом.

Действие вышеперечисленных тенденций в ближайшее время может привести к критическому пересмотру самих основ традиционного маркетинга, и это проявится в весьма симптоматичной форме. Мы не только станем свидетелями того, как невиданными ранее темпами, приобретая качественно новый масштаб, будет развиваться бизнес, опираясь на новейшие технологии, — на наших глазах бесповоротно изменится сама природа взаимоотношений между продавцом и покупателем. И роль ключевого звена в этой

радикальной перестройке отводится нашему разуму, точнее — сознанию покупателя и призванному шагать в ногу с ним сознанию продавца, а закономерным итогом изменения явится установление между ними диалогических отношений, которые можно охарактеризовать как «диалог родственных сознаний». 90-е годы двадцатого столетия по праву называют «десятилетием мозга». Все более укрепляется направление в науке, которое стремится понять закономерности, лежащие в основе работы человеческого мозга, для того чтобы использовать полученные результаты в целях преобразования нашего сознания. Это научно-практическое направление уже сегодня реально влияет на понимание нами процессов мышления, чувственного восприятия, осмысленного формирования своей позиции и целеполагания, а также глубинных основ межличностного общения. Оно вновь заставляет нас задуматься над глобальными, коренными вопросами бытия. В то же время «наука сознания» сулит огромные возможности для выработки оптимальных стратегий в самых что ни на есть земных областях человеческой деятельности, к которым относится бизнес в целом и маркетинг в частности.

«МАГАЗИНЧИК СТАРИНЫ СМИТА» ОБРАЗЦА XXI ВЕКА

Казалось бы, те тенденции, которые определяют вектор развития современного бизнеса, свидетельствуют о признании особого, привилегированного статуса клиента. На службу многомиллионной армии покупателей ставятся самые новейшие достижения, которыми могут похвастаться современные технологии, и покупатели в полной мере пожинают плоды развития свободного предпринимательства и конкуренции. То же справедливо и по отношению к отказу от политики жесткого государственного регулирования, переходу к более либеральной экономике и расширению сферы влияния Интернета. Однако все эти изменения, если их рассматривать с точки зрения конкретного человека, конкретного покупателя, далеко не всегда рисуются в безоблачно-радужном свете. Персонализация, привнесение личностных элементов в переписку фирм с клиентами, разнообразные способы поощрения покупателей за их преданность, расширение объема предоставляемых услуг и аналогичные подвижки на поверку оказываются слишком

слабы, чтобы противостоять унылой обезличенности, характеризующей обслуживание клиентов и справедливо вызывающей столько нареканий. Может даже создаться впечатление, что при безупречно налаженном, в высшей степени эффективном розничном сбыте товаров просто не остается места для столь привычной по прежним временам фигуры хозяина ближайшего магазинчика в округе («лавки на углу»), приветливого говоруна «дядюшки Джона Смита», который знал каждого своего покупателя и обладал способностью предугадывать нужды и желания своих клиентов. И тем не менее, как ни парадоксально это звучит, некоторые рыночные тенденции, о которых я веду речь, предвещают в XXI веке возврат именно к такой модели взаимоотношений продавца и покупателя — к тому, что можно было бы назвать вселенской «лавкой на углу» образца третьего тысячелетия.

ВРОЖДЕННЫЙ ПОРОК МАССОВОГО МАРКЕТИНГА

Клиент начал утверждаться в качестве центральной фигуры в торговле и бизнесе относительно недавно, да и то сейчас еще слишком рано говорить о повсеместном характере этого явления. Более того, приходится констатировать, что за уже достаточно долго бытующим лозунгом «Покупатель всегда прав» и его многочисленными новейшими перифразами мало что стоит в реальности. По большей части это всего лишь красивая фраза, подобная яркой рыночной упаковке. И действительно, если мы не позволим поймать себя на удочку широко разрекламированного тезиса о том, что сейчас главное внимание уделяется именно вопросу качества обслуживания, мы неизбежно придем к выводу, что, как и прежде, бизнес ориентируется на безликую, неструктурированную покупательскую массу. Реальный объект устремлений и забот продавца — а иное просто органически невозможно — не отдельный покупатель, не покупатель как личность, а абстрактный «сегмент рынка». Порой этот сегмент охватывает миллионы покупателей, которых в этом случае принято называть потребителями, а основанием для выделения сегмента — той или иной целевой потребительской группы — может служить какой угодно признак, скажем, географический или социоэкономический.

Максимальная «разрешающая способность», то есть степень приближения к реальному клиенту как неповторимой личности с

только ей присущими запросами, доступная для маркетолога вышеохарактеризованного толка, наглядно иллюстрируется пресловутым понятием «модального» (гипотетического) клиента. Под этим мыслится некая типизированная, огрубленная личность, качественное описание которой дается по результатам специальных опросов на базе репрезентативных групп. Этот конструкт и является той идеальной «личностью», ради которой на рынок ежегодно выбрасываются все новые и новые товары и на которую работает мощная, вездесущая, не ведающая устали реклама. При всей своей карикатурности эта идеальная сущность, тем не менее, представляет собой лучшее из имеющихся на сегодняшний день отражений реального покупателя, того самого, который может купить наш товар, а может и повернуться к нам спиной. И все равно факт остается фактом: этот среднестатистический покупатель — порождение установки на массовый рынок — не более реален, чем среднестатистическая семья с 2,4 детьми и 1,25 машинами. В действительности такого покупателя просто не существует. Иными словами, в той модели, которой оперирует массовый маркетинг, реальному покупателю места не нашлось.

ЧУДО-ТЕХНОЛОГИЯ

Покупателям, которые хотят избежать упрека в необъективности, все-таки следует признать, что они немало выиграли от тех масштабов экономии, которые несет с собой эпоха ширпотреба и массового маркетинга, и от поистине беспрецедентных достижении в области технологии, пришедшихся на это же время. Фантастически широкий выбор товаров, «чудо-технологии» тем более неотразимо действуют на воображение, чем старше человек. Это, что и говорить, веские аргументы (особенно в сочетании с фактором доступности цены практически для каждого), и они сделали свое дело. Удручает лишь одно: маленькие магазинчики, те самые «лавки на углу», которые составляли очарование старого доброго времени, сохранились только в виде исключения. Все это наводит на печальный вывод, что тесные узы, много лет связывавшие покупателей с поставщиками товаров и услуг, в наши дни утрачены безвозвратно. Можно без преувеличения сказать, что влияние, которое массовый маркетинг оказал на нашу жизнь за последние

полвека, воистину огромно. Первоначальный толчок был дан революционной по своему характеру реорганизацией методов производства, у истоков которой стояли личности такого масштаба, как король автомобильной промышленности Генри Форд. Постепенно реальностью стала картина, когда широчайшая гамма товаров стала доставляться миллионам покупателей. А поскольку их информированность неизмеримо возросла, удовлетворять спрос становилось все труднее. Появились специфические потребности, спрос на такие товары, о которых раньше и слыхом не слыхивали. Массовый же маркетинг вместо реального покупателя из плоти и крови традиционно оперирует безымянной, безликой абстракцией. Для покупателя XXI века, равно как для специалиста по маркетингу — нашего с вами современника, наделенного способностью объективно анализировать то, что происходит в обществе, та модель, которая лежит в основе массового маркетинга, являет собой анахронизм, и стремление цепляться за нее может привести к серьезным просчетам.

В НОВЫЕ ВРЕМЕНА — СО СТАРЫМ МЫШЛЕНИЕМ

Сегодня продолжает набирать обороты односторонний процесс наращивания технологической мощи маркетинга. В нашу жизнь вошли автоматизированные телекоммуникационные системы, инновации банковского бизнеса, такие как компьютерные системы ожидания, реализующие принцип управления риском, электронные телефонисты. Осуществлен автоматический анализ и синтез речи, широкое распространение получили банкоматы, интерактивная реклама. Деловая переписка все более явственно приобретает черты личной адресованности, персонализированности, неотъемлемой приметой нашего бытия стала электронная коммерция. Что и говорить — автоматизация всего и вся! Ты, бедный покупатель, только держись!

Но чем выше возносится планка наиновейших технологий, тем меньше оснований надеяться, что доверительная основа взаимоотношений покупателя и продавца не будет утеряна навсегда. При том, что маркетинг достиг невиданной изощренности, клиент как неповторимая личность в расчет упорно не принимается. Его буквально насильно осчастливливают транснациональные мегакорпорации, и вся их деятельность, все завоевания повальной компью-

теризации служат одной-единственной цели — извлечению немедленной экономической выгоды.

И получается, что прогресс технологии — благо, но покупатель почему-то постоянно натыкается на его острые углы. Казалось бы, в повестку дня должна быть поставлена задача лучше узнать своего покупателя и постараться понять, чего он хочет, а на деле все свелось к непрестанным усилиям, направленным на снижение себестоимости продукции, и за счет этого — благодаря рекордным валовым показателям — к появлению возможности привлечь достаточно большое количество покупателей — гарантии того, что товар будет раскупаться. Растущие объемы выпуска продукции на руку бизнесменам, самим производителям товаров, управленцам и финансистам. Трудно отделаться от впечатления, что сверхмощные базы данных работают, скорее, на мусорную корзину, чем действительно позволяют создать прочные, доверительные отношения между покупателем и продавцом. И вину за такое положение дел следует возлагать не столько на разработчиков новых продуктов, технологов, высоколобых творцов новой информационной среды, сколько на самих профессионалов маркетинга, которые отнюдь не отличаются дальновидностью. В наши дни каждый может воспользоваться плодами технологического прорыва, и это прекрасно известно мелким и потому более мобильным продавцам и производителям. Да, то, что покупателям было предложено обилие товаров по самым низким ценам, — это факт. Весь вопрос, однако, в том, правомерно ли требовать от них, чтобы они в порядке компенсации похоронили в своей душе всякую надежду на возрождение незабываемых отношений, которые некогда связывали «дядюшку Смита», владельца «лавчонки на углу», с жителями округи — его постоянными покупателями, а заодно и на элементарное уважение к себе, на которое каждый человек имеет полное право.

МАРКЕТИНГ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Адепты персонального маркетинга, так называемого маркетинга отношений, упорно стоят на том, что дни массового маркетинга сочтены. Вместе с тем мы думаем, что не стоит недооценивать массовый маркетинг и как теоретическую базу, и как глубоко уко-

ренившуюся практику коммерческой деятельности фирм. Если и менять его на что-то новое, замена должна быть действительно достойной, потому что момент будет и вправду исторический. Потребуется новое понимание того, что представляет собой маркетинг как социальный институт. Должен родиться маркетинг нового поколения, который отвечал бы требованиям клиента XXI века.

В других областях бизнеса подобные мини-революции уже произошли; в особенности последние годы настолько приучили нас к переменам, что те, кто еще достаточно молод и кто достаточно свободно управляется и с калькулятором, и с видеоаппаратурой — а таковых сейчас большинство, — стали воспринимать все эти новшества как нечто само собой разумеющееся. Возьмем только примеры, которые у всех на слуху. Семимильными шагами идет развитие систем телекоммуникации, надежность и качество техники достигли такого уровня, о котором совсем недавно можно было только мечтать, появилась категория товаров разового использования. Технологиями, родившимися в головах научных фантастов в наш, точнее, уже в ушедший век освоения космического пространства, теперь никого не удивишь. И на этом фоне приходится констатировать, что человечество — как та его часть, что потребляет товары и услуги, так и та, которая работает на обслуживание первой, — изменилось очень мало, если мы попытаемся критически оценить природу и эффективность процесса общения, в который каждый вовлечен повседневно.

Что касается маркетинга — традиционного, ортодоксального, — ветры перемен в общем и целом его пока обходят стороной. Перемены еще только зреют в недрах бизнеса. Стандарты обслуживания клиентов сильно отстают от показателей качества товаров, их надежности при весьма умеренной цене. Если мы посмотрим на маркетинг в целом и на такой особый предмет его забот, как создание прочного фундамента партнерских отношений с клиентами, в частности, вывод может быть только один — время больших, эпохальных перемен еще не наступило. В момент, когда я пишу эти строки, маркетинг остается не более чем одним из приводных ремней, функциональных механизмов бизнеса, триумф которого неразрывно связан с золотыми деньками массового рынка. Задача, стоящая перед маркетингом XXI столетия, заключается в том, чтобы повернуться лицом к конкретному, живому человеку, реальному клиенту со всеми его представлениями и подспудными мотивами.

И в первую очередь предстоит выяснить, каковы потребности клиентов, выделив при этом факторы, определяющие индивидуальный процесс восприятия, мышления, а также характерное поведение человека. Предстоит проникнуть в сознание клиентов и понять, что ими движет. Это можно будет назвать первой серьезной попыткой маркетинга заглянуть в таинственный «черный ящик» человеческого сознания. Впервые за всю историю отношений купли-продажи созрели предпосылки, позволяющие решить такую задачу и действительно хоть немного понять того, с кем имеешь дело. Эти новые подходы были разработаны на новых принципах полноценного диалога — хорошо отлаженной технологии общения между покупателем и продавцом. Переосмысление концептуальной базы маркетинга по своему масштабу и сложности будет таким, какое даже не снилось никому из хозяев милых нашему сердцу «лавчонок на углу» старого доброго времени.

МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО НЕ СОБИРАЕТСЯ СДАВАТЬ ПОЗИЦИЙ

Если массовый маркетинг, как сейчас принято выражаться, находится в «хаотической пограничной зоне», что предвещает неминуемый скорый слом старого механизма, то само массовое производство, хотя и в сильно измененном виде — настолько, что даже для Генри Форда это явилось бы откровением, — удерживается на завоеванных рубежах. Оно не закрыто для новых веяний, о которых я писал в самом начале, и у него есть все предпосылки к тому, чтобы удовлетворять потребности покупателей нового столетия. Сегодня в арсенале массового производства — умная робототехника, системы контроля за качеством продукции повышенной сложности, нанотехнология и прочие весьма серьезные вещи. Массовому, серийному производству наших дней вполне по плечу удовлетворить спрос потребителей, кажущийся безграничным. Покупатели воспринимают как само собой разумеющееся те блага, которые стали прямым следствием появления на рынке новых продуктов и производственных технологий.

Если, к примеру, взять автомобили и электронику, то сегодня представляются совершенно обязательными такие характеристики продукции, как надежность, высокое качество и экономичность.

Знаменитый принцип Генри Форда: «Не важно, какого цвета автомобиль, лишь бы был черный»* — давно стал достоянием истории. Новые времена просто поражают воображение небывалым выбором товаров и их функциональных характеристик.

То, что получило название «массовой кастомизации», то есть изготовление продукции на заказ, индивидуализация в условиях массового (серийного) производства, бесспорно, является парадоксом серийного промышленного производства, который можно только приветствовать. Это тот случай, когда на вооружение был взят опыт прошлого, и это стало удачей. Мы видим, как на поток поставлено производство самой различной продукции — от фирменных джинсов «Levi's», скроенных по фигуре заказчика, до нового модельного ряда автомобилей с теми или иными специфическими модификациями, учитывающими пожелания заказчика. Самые прихотливые зигзаги потребительского спроса для гибкого автоматизированного производства — не проблема.

ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГ

При всех неоспоримых преимуществах, которые можно увидеть на новом этапе развития бизнеса, едва ли кто-нибудь возьмет на себя смелость утверждать, что сегодня клиенты испытывают положительные эмоции от того, что с ними говорит не человек, а машина. Так же мало их радует то обстоятельство, что они стали объектом внимания опять-таки не имеющих лица бездушных корпораций и розничной торговли (в виде супер- и гипермаркетов) под стать корпоративным поставщикам товаров и услуг. Элементарные вещи — уважительное отношение, индивидуальный подход, обслуживание, вежливость, забота, предупредительность, на которые вправе рассчитывать клиент, — тем более возрастают в цене, что они практически исчезли из нашей жизни. То, что клиент определил бы как персональное обслуживание, — задачка, которая не по зубам самой высокой технологии.

Справедливости ради надо заметить, что не все так плохо на фронте взаимоотношений с клиентами. Есть достаточно основа-

* Эти широко цитируемые слова Г. Форда, ставшие своеобразным афоризмом, известны и в несколько ином варианте: «Мы предлагаем автомобили любого цвета, правда, исключительно черного». — *Здесь и далее прим. пер.*

ний считать, что некоторые формы маркетинга ориентированы верно, хотя прежний стиль отношений, связывавших владельца «лавки на углу» и его покупателей, и утрачен. К примеру, динамично развивались все разновидности директ-маркетинга (маркетинг без посредников): заказы по почте, телемаркетинг, электронная коммерция. Каким бы массовым ни был обслуживаемый ими рынок, в формах директ-маркетинга находит отражение новый статус, который приобрел клиент. При всей своей ограниченности, что обусловлено спецификой задач, которые ставят перед собой специалисты, занимающиеся прямым маркетингом, этот статус клиента является шагом вперед по сравнению с характеризующим массовый рынок отношением к покупателям как обобщенному «сегменту рынка».

Однако и в данном случае клиент остается не более чем безымянным представителем некоей условной сущности, то есть он фигурирует как лицо с определенной фамилией, проживающее по тому или иному адресу, имеющее номер телефона плюс еще кое-какие социодемографические данные. Но каким бы безличным ни представлялся данный подход с позиций самого клиента, это уже нечто: можно сказать, что на смену дробовику пришло ружье, кучность стрельбы повысилась. Директ-маркетинг идет в направлении конкретного клиента.

Директ-маркетинг, осуществляемый по почте или по телефону, не предполагает установления долговременных доверительных отношений с клиентом. Фамилия, указанная на конверте, и подобающие формы приветствия — вот уровень глубины этих отношений. Реальный клиент скрыт за следующими координатами: почтовый адрес, расчетный счет банка и персональный идентификационный номер. Можно сказать, что в смысле богатства индивидуальной характеристики конкретному клиенту повезло значительно меньше, чем автомобилю, изготовленному под определенного заказчика, либо, скажем, модельным джинсам, или же специально разработанному предложению финансовых услуг, которое имеет все шансы быть немедленно востребованным. У таких клиентов наличествуют покупательские характеристики, но нет ни мыслей, ни чувств, ни стремлений. В этом случае нет другой возможности услышать голос конкретного клиента (уже не говоря о том, чтобы понять вещи, происходящие в его сознании), как только через посредство репрезентативных групп и общенациональной статистики. А следовательно, попытки маркетинга оказать воздействие на отдельно взятого покупателя и донести до него

какую-нибудь существенную мысль, во многом уподобляются улице с односторонним движением. Об обратной связи и элементе общения, без которых немыслимы даже самые простые формы отношений, говорить не приходится. Обычно довольствуются фиксированием факта покупки (или же отсутствием такового) и сведений о том, что и когда покупает (или же не покупает) клиент, да еще изредка анализом опросных листов. Что же касается сколько-нибудь серьезных личных контактов, причем не обязательно, что называется, лицом к лицу, а даже через посредство телефона, — как правило, такое происходит, только если у клиента появятся претензии. Прямой выход на клиента — это почти всегда результат недоработки, какого-то сбоя в системе, а отнюдь не следствие целенаправленной маркетинговой стратегии.

Налаживание надежных партнерских отношений с клиентом такой маркетинговой стратегией не предусмотрено. Указанная задача носит подчиненный характер по отношению к получению сиюминутной прибыли, венчающей сделку и выражающейся в конкретных сухих цифрах. Тем не менее большинство работников службы маркетинга признают, что ключ к конечному успеху — это именно отношения с клиентами, нацеленные на долгосрочную перспективу. И если знание этого факта не ведет к конкретным практическим выводам, то это можно объяснить только двумя обстоятельствами: либо недостаточной приверженностью специалистов маркетинговой службы вышеуказанному принципу, либо тем, что они не знают, как реализовать его на практике. А то, что вопрос радикальных изменений как в теории, так и в практике маркетинга давно назрел, не вызывает никаких сомнений.

БУДУЩЕЕ ЗА МОДЕЛЬЮ «ОТ ЧЕЛОВЕКА К ЧЕЛОВЕКУ»

Заслуга донесения до широкой общественности идеи «маркетинга отношений» (точнее, «маркетинга партнерских отношений» — МПО), которая заключается в том, что необходимо восстановить в правах личность покупателя, принадлежит Дону Пеппersу и Марте Роджерс, авторам книги «Будущее за идеей "от человека к человеку"» (Don Peppers, Martha Rogers. «The One-to-One Future»). Эта идея с каждым днем завоевывает все больше

сторонников. Речь идет о том, чтобы «познакомиться» поближе с каждым покупателем, имея в виду цель — установить долговременные обоюдно выгодные отношения. Мы живем в век информации, и естественно, что информация составляет основу персонального маркетинга, или маркетинга «от человека к человеку». Чем больше объем информации о клиентах, которой обладает продавец, и чем она качественнее, тем больше у него возможностей наладить эффективный диалог с людьми и со временем завоевать их доверие со всеми вытекающими отсюда ощутимыми выгодами. Целью является возрождение тех отношений, которые связывали хозяина магазинчика «на углу» с его клиентами, только в большем масштабе и без необходимости удерживать всю полезную информацию в одной-единственной бедной голове. Процесс сбора и использования информации о клиентах в данном случае представляет собой часть рассчитанной на длительный срок стратегии отношений, а не осуществляется от случая к случаю, являясь побочным продуктом общения.

Хотя маркетинг «от человека к человеку» продолжает завоевывать умы повсюду в мире, в силу своей новизны он еще не оброс жесткими правилами и регламентациями. Отсутствует унифицированная форма анкет. Пока еще не сложились его организационные принципы. Никто до сих пор не определил конкретно, какой должна быть собираемая информация о клиентах по качественному составу, как должен проходить сам процесс сбора и каковы оптимальные пути анализа и интерпретации полученной информации.

А поскольку в коммерческом смысле перед нами целина, на успех и преимущество в конкурентной борьбе могут рассчитывать только те фирмы, которые смогут перестроить свои отношения с клиентами. Способность ощущать покупателя, что называется, нутром, чутко реагируя на все процессы, происходящие в его сознании, — дело тонкое и строго индивидуальное, и на пути к этой цели не следует рассчитывать только на величину вложений и совершенство технологии в качестве чудодейственного средства. Для того, чтобы понимать клиента и вести с ним диалог, от продавца в первую очередь требуются не капитал и технологии, а нестандартное мышление и наработанный опыт, ноу-хау фирмы. Если в вашей голове есть несколько ценных идей, отвечающих новому стилю маркетинга, при котором во главу угла ставится покупатель, — у вас есть все шансы добиться коммерческого успеха, не

тратясь при этом на дорогостоящую рекламу (к тому же точность попадания рекламы в цель весьма и весьма невелика). Несколько верных клиентов, довольных вами и согласных добровольно возложить на себя обязанности послов для рекламирования вашей продукции, — вот что вам нужно, потому что эффективность их помощи может оказаться выше, чем результаты работы целого рекламного агентства, в котором трудятся высокооплачиваемые профессионалы.

ПУТЬ К СЕРДЦУ КЛИЕНТА

Хотя, как мы отметили, искусство продавца строго индивидуально, существует ряд важных принципов, без следования которым трудно представить успешную стратегию завоевания доверия клиентов. Вот некоторые из них.

- Вам необходимо наладить эффективное двустороннее общение. Каналы связи должны сделать это общение легким и приятным.
- Вы должны постараться узнать, о чем думает клиент, причем оперативно. Вы должны уметь расположить, «разговорить» клиента, чтобы получить характеризующую его информацию в самой различной форме, например в форме ответов на поставленные вопросы и коротких замечаний. Вы должны быть готовы и к тому, что не стоит рассчитывать на похвалы в случае вашей хорошей работы, и к тому, что негативная реакция со стороны покупателей будет незамедлительной, если вы будете допускать ошибки. Прочные партнерские отношения не возникают на пустом месте. Их появлению, впрочем, так же, как появлению на рынке новых, революционных по своему характеру продуктов, предшествует кропотливая подготовительная работа.
- Вам необходимо знать индивидуальные особенности поведения каждого своего клиента. Следует делать подробные записи по каждой совершенной сделке.
- Вы должны уметь слушать, слушать внимательно. Обратная связь в каждом конкретном случае — это тот ценный источник информации, который позволит вам выстроить вашу стратегию отношений с клиентами.

- Вы должны проявлять настойчивость и не сворачивать с выбранного пути, ведь речь идет о стратегии, нацеленной на долговременную перспективу.
- Вы должны строго следить, чтобы ваши слова не расходились с делами, и выполнять данные обещания. А это означает целенаправленную работу, выражающуюся в конкретных результатах. Перечисленное — это минимум требований, которые вы должны быть в состоянии выполнить, если хотите преуспеть в таком серьезном деле, как персональный маркетинг, «маркетинг отношений» (МПО).
- Не следует стремиться во что бы то ни стало удержать клиентов, которые нежелательны для вас. Пусть покупатель всегда прав — это отнюдь не означает, что данный человек — именно тот, в котором вы заинтересованы.
- Вам следует вознаграждать своих лучших клиентов.
- Вы должны получать прибыль. И если вы привязываете покупателя к себе, образно говоря, на всю жизнь, вы тем самым подводите под свой бизнес прочную экономическую базу.

Прямо скажем, обрисованные стратегические задачи — не из легких, но и обретения на этом пути вас ждут немалые. К тому же вполне может статься, как это пару десятилетий назад случилось с «движением за повышение качества продукции», что рыночная стихия заставит пересмотреть свои взгляды тех, кто отвечает за продвижение новой продукции, и новый стиль маркетинговой политики будет рассматриваться уже не как некое дополнение, а как жизненно важная сфера приложения усилий, от которой зависит возможность удержаться на плаву.

О ПОНЯТИИ ВЫГОДНОСТИ КЛИЕНТА

Оценивая эффективность ведения бизнеса, прибыль обычно связывают исключительно с продуктом и спецификой рыночного сегмента. Редко в качестве ее источника рассматривают покупателей, а ведь не будь их, не было бы и прибыли. Однако даже самые лучшие, самые надежные клиенты сегодня не только не удостаиваются благодарности и поощрения — их даже не знают поименно. Если мы в этом свете посмотрим на «маркетинг отношений», то

для него на первом плане выгодность клиента, именно данного конкретного клиента. По правилу «80—20» Парето* обычно выходит, что львиная доля внимания и затрат приходится на долю наименее выгодных клиентов. Таким образом, все усилия службы маркетинга в лучшем случае бессмысленны, а чаще всего оборачиваются убытками, если без внимания оставляется решающий фактор выгодности — перспективы данного конкретного клиента.

Если же отправным пунктом избрать конкретного покупателя, изменится и сам подход к измерению прибыли, который в этом случае будет базироваться на долговременной доле, удельном весе или же «пожизненной ценности клиента» (ПЦК) и на других факторах, имеющих отношение к постоянству клиента, а не на том, какой участок рынка обслуживается продавцом и как выглядят его финансовые показатели по итогам отчетного периода. Это новая модель отношений с клиентами. Новая по крайней мере для поколения массового маркетинга. С ее помощью значимость отдельного клиента выражается гораздо точнее.

В отличие от массового маркетинга маркетинг отношений (МПО) формируется в духе по крайней мере некоторых тенденций экономического развития из числа уже отмеченных нами. Имея в виду роль, отводимую в этой модели клиенту, можно сказать, что именно здесь задается правильная ориентация маркетинга. И, что важно для нас, МПО закладывает прочное основание под стратегию личностно ориентированных отношений с клиентами, или, иначе, подхода, в основе которого лежит путь «от разума к разуму».

О «СТРАННИКАХ» И ПРОЧИХ ПСИХОГРАФИЧЕСКИХ ЯРЛЫКАХ

Категоризация клиентов по признаку присущей им ментальности не является чем-то новым. Иногда, к примеру, для этого используются психологические характеристики, описывающие тип личности. Различия в направленности сознания клиентов описы-

* Закон «80—20» или «20—80» формулируется следующим образом. В любой деятельности 20% первоначального вложения ресурса дают 80% эффекта, из чего следует, что практически реализовать его можно или методом «снятия сливок» (экстенсивный путь развития), или — что более перспективно — идя инновационным путем развития.

ваются такими терминами, как «странник» («перебежчик»), «суперноватор», «гедонист». Однако, как правило, такие характеристики отражают принадлежность к тому или иному сегменту массового рынка и всего-навсего дополняют уже существующие социодемографические категории, на которых до сих пор строятся маркетинговые исследования. Они характеризуют живого, конкретного клиента самым приблизительным образом, раскладывая его «по полочкам» существующего набора психографических описаний. А на практике виновник всего — клиент — остается все той же обобщенной, идеальной сущностью, хотя и снабженной замысловато звучащим ярлыком. Такие понятия, как, скажем, «странник» (перекатиполе), превращаются в элемент спецификации потребителей, носящей стереотипный характер. Они приближают вас к постижению реального клиента, с которым вам приходится иметь дело, ничуть не в большей степени, чем данные о его социально-экономическом статусе или же почтовый индекс.

И хотя формально психографические классификации имеют под собой психологические основания, по своей сути они отражают лишь представления, сложившиеся в коллективном сознании, и тянут разве что на роль карикатурного отражения действительности. Вдобавок они не унифицированы и не утверждены в качестве официального критерия оценки. Поэтому их нельзя рассматривать в качестве универсального инструмента маркетингового анализа, так как их использование не дает должного эффекта даже в том случае, когда речь идет всего-навсего об одной прикладной задаче — изучении сегментов массового рынка. И даже если мы возьмем самые новые из существующих психографических классификаций, — и в этом случае нельзя рассматривать это как попытку понять, что происходит в голове реального, из плоти и крови, клиента и что он чувствует.

Обращаясь к персональным продажам, мы сталкиваемся со следующим противоречием: в то время как сделки заключаются непосредственно с конкретными людьми, для целей маркетингового анализа их продолжают группировать в сегменты по разным критериям — статусным (социоэкономическим и демографическим) и типологическим (на основе личностных качеств, характеризующих тот или иной человеческий тип). А что означает, если множество личностей объединено в одну рубрику? Не что иное, как единую для всех маркетинговую политику, унылое однообразие в средствах привлечения покупателей. Ведь в данном случае

для дифференциации массы потенциальных клиентов используется статистический принцип и в качестве критериев используются такие показатели, как стоимость покупок, размер личного дохода человека, его почтовый индекс, но отнюдь не личность покупателя.

Все же справедливости ради надо отметить: сама популярность вычленения сегментов рынка на основании психологических критериев подтверждает, насколько важна характеристика клиента, которая не замыкалась бы в рамках голой статистики. Как инструмент, вскрывающий неоднородность рынка, психографические описания существенно обогащают наше понимание клиента. Тот факт, что все чаще продавцы используют психологически ориентированное анкетирование в рамках персонального маркетинга, говорит о постепенном признании того, как важно понять индивидуальную подоплеку выбора товара каждым конкретным покупателем.

МОДЕЛИРОВАНИЕ НА УРОВНЕ СОЗНАНИЯ И МЕТАПРОГРАММЫ

Сейчас есть все предпосылки для того, чтобы успешно применять к «маркетингу отношений» новые подходы, сформировавшиеся в рамках когнитивной психологии и так называемого «моделирования сознания», главным образом в нейролингвистическом программировании (НЛП). В частности, мы можем классифицировать отдельных клиентов по присущим им особенностям мышления, темперамента, настроения и по целому ряду других черт, составляющих психологический портрет личности.

Иногда такие широкие, психологические по своей природе категории называют метапрограммами. Установив список таких метапрограмм в каждом конкретном случае, мы, опираясь на эту базу, в состоянии воссоздать уникальный психологический «профиль» человека и, что особенно важно, благодаря этому предсказывать его поведение как покупателя. Такой профиль дает в руки продавца необходимую информацию, являющуюся ключом к пониманию того, как именно протекает мыслительная деятельность клиента. Под этим подразумевается и характерное восприятие действительности, и предрасположенность к тому или иному роду поступков, и индивидуальные особенности интерпретации рекла-

мы, и в конечном счете наиболее вероятное, типичное поведение. И уже в зависимости от полученной информации о личностных свойствах клиента продавец принимает решения о том, к какому виду маркетинговой стратегии следует прибегнуть, на чем сосредоточить главные усилия в попытках привлечь покупателя. Только в этом случае и можно всерьез утверждать, что между покупателем и продавцом установилось полноценное двустороннее общение. Продавец и покупатель говорят на одном языке. Именно такой смысл я вкладываю в термин отношения «от разума к разуму».

ОТНОШЕНИЯ «ОТ РАЗУМА К РАЗУМУ»

Отношения «от разума к разуму» — это особый род личностно-ориентированных отношений, которые характеризуют маркетинг «с человеческим лицом», исповедующий принцип «от человека к человеку». Новизна их заключается в том, что клиент предстает не только и не столько как сумма своего предшествующего опыта в роли покупателя, о котором можно судить по его поведению, сколько как совокупность разнообразных мыслей, чувств и стремлений. Установление прочных, доверительных отношений с клиентами фирмы, которая учитывает в своей практической деятельности вышеназванные личностные особенности, сродни тому, как завязываются отношения между близкими друзьями и коллегами на основе симпатии, родства душ. При такого рода отношениях клиенты покупают у вас, потому что вы им по душе, остальные же соображения отодвигаются на второй план. Удовольствие, которое они получают, и неприятные эмоции, от которых они себя таким образом ограждают, — вот те безотказные пружины человеческого поведения, определяющее воздействие которых сохраняется как в том, что касается самих дружеских, партнерских отношений и получаемой радости от самого процесса покупки, так и в смысле предвкушения тех благ, с которыми сопряжено приобретение новой вещи. И люди продолжают покупать у продавца, пока он им нравится, пока ничто не нарушит установившегося доверительного контакта.

Тут есть все основания говорить о более глубинном характере таких отношений по сравнению с тем, что характерно для обычного маркетинга. Точно так же, как это имеет место в дружной, любящей семье, досадный, огорчительный срыв близкого челове-

ка не может в одночасье похоронить добрые отношения, расшатать устои. Иными словами, если вы — продавец, у вас есть основания надеяться, что вам не будет поставлено «в строку» первое же «лыко». У вас есть право на одну-две ошибки, но, разумеется, только при условии, что вам удалось установить по-настоящему доверительные, дружеские отношения с клиентом.

ЖИВОЙ ЧЕЛОВЕК ВМЕСТО ЦЕЛЕВОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СЕГМЕНТА

Если отдельного клиента рассматривать с позиций маркетинга, он становится своеобразным «сегментом», — сегментом, равным самому себе, состоящим из одного человека. Отношения на уровне сознания, «от разума к разуму» вырастают из обмена информацией между людьми, и лишь после того, как установился климат взаимного доверия, для чего требуется определенное время. И это вполне закономерно: чтобы назвать человека другом, с ним сперва нужно съесть «пуд соли». Так же не сразу мы решаем, можем ли доверять коллеге. Короче говоря, для того, чтобы между продавцом и покупателем возникли те отношения, за которые мы ратуем, потребуется коренная перестройка глубинных основ маркетинга. Вместо того чтобы наделять личностными свойствами, «персонализировать» тот или иной сегмент, а на самом деле не видеть никаких различий между массовым рынком как недифференцированной совокупностью потребителей и отдельным клиентом, маркетинг «от разума к разуму» идет другим путем: он сосредоточивается на реальных клиентах, причем не важно, идет ли речь о десяти человеках или о десяти миллионах.

Собственно говоря, если подходить к отдельному клиенту с теми мерками, что и к сегменту рынка в целом, это значит не понимать главного в личностно ориентированном маркетинге. Сегменты какой угодно природы — географические, социоэкономические, даже психографические — прекрасно удовлетворяют вторичным целям статистического учета и планирования, а также, возможно, полезны для анализа относительно маленьких групп, занимающих определенные потребительские ниши. Но маркетинг-то по своей изначальной сути нацелен на отдельного клиента, на клиента как личность.

Если взглянуть на маркетинг сквозь призму сознания клиента, станет ясно, что это отнюдь не инструмент, который может использоваться или не использоваться по воле конкретного продавца. В объем этого понятия входят отношения вполне определенного рода, которые диктуются самими клиентами, и чем дальше, тем больше. И вне всякого сомнения, если вы не откликнетесь на требования времени, конкуренты не замедлят опередить вас. Корни поведения, включая поведение покупателя, следует искать в сознании человека. Это азбучная истина. Не случайно какой-то мудрец заметил: «Человек — это образ мыслей». Клиенты действуют в соответствии со своими представлениями и будут всячески стараться воплотить мечту в жизнь. Сознание клиента — вот где хранится заветный ключик, который откроет перед вами дверь к успеху вашей маркетинговой стратегии. Если вы намерены серьезно бороться за доверие своих клиентов, первоочередная задача, которая перед вами стоит, — это подобрать ключи к их сердцу, вступить в диалог, способный принести удовлетворение обеим сторонам. В настоящее время мы уже располагаем набором важнейших «мыслительных параметров» и вдобавок технологией для того, чтобы не только упорядочивать, но и интерпретировать информацию этого рода. По сравнению с просто персональным, личностно-ориентированным маркетингом, эффективные отношения на уровне сознания (маркетинг «от разума к разуму») включают два принципиально важных новых момента: 1) набор стандартизованных психографических характеристик (параметров), приложимых к конкретным клиентам; 2) методологию и инструментарий, предназначенные для добывания и практического использования указанной информации.

К числу психографических характеристик могут относиться, например, следующие:

- тип превалирующей деятельности мозга (правополушарность / левополушарность, логическое и интуитивное мышление, доминирование сердца или рассудка);
- сенсорные предпочтения (или наиболее развитая у данного человека модальность — зрительный, слуховой, кинестетический тип);
- предпочтительная ориентация — на исчерпывающую информированность, на соображения практической, материальной выгоды, на немедленный переход (с места в карьер) к действию, на поиск возможностей как можно более пол-

но реализовать себя, наконец, на то,чтобы произвести должное впечатление в глазах окружающих, в особенности внутри узкого круга близких друзей и знакомых.

Подробнее речь об этих характеристиках пойдет в следующих главах. Они, в свою очередь, основываются на распространенных понятиях, восходящих к достижениям нейрофизиологии и психологии. Можно говорить, что на одном уровне с помощью новых подходов мы формируем специфические психографические сегменты потребительского рынка, позволяющие найти свой профиль в рыночной конъюнктуре, как это отмечалось в отношении классификаций, выработанных массовым сознанием (мобильный тип — «перебежчик», перекатиполе и пр.); на другом же уровне мы получаем новые каналы информации, которые станут основой для налаживания постоянного общения с клиентами. В главе 3 дается обзор некоторых из подобных метапрограмм, после чего они детально анализируются в главах 5—8.

КОРПОРАТИВНАЯ ЛИЧНОСТЬ

Вышеупомянутые классификации мыслительной деятельности отражают качества одного участника двустороннего процесса коммуникации в отношениях «от разума к разуму», а именно клиента. Находящийся на другом конце канала продавец, хотя, как правило, и предстает в виде неодушевленной корпорации, наделен сознанием, «разумом» не в большей степени, чем абстрактный модальный клиент. При всем при том следует признать, что даже совершенно обезличенная многонациональная компания — вроде IBM, «Federal Express» или «Marks & Spencer» — может восприниматься как имеющая свое лицо, как личность. Не имидж, подчеркиваем, а личность, точнее, квазиличность, поскольку за сложившимся имиджем этих и других компаний стоят вполне определенная культура, набор установок и реального поведения. То, как клиент воспринимает личность продавца, определяется природой их отношений — в неменьшей степени, чем то, как продавец воспринимает своего клиента.

Клиенты склонны одушевлять коллективного продавца. Это происходит по-разному: компания может рисоваться клиенту как совокупность вполне определенных людей, ее представляющих, в

виде существа, своим обликом напоминающего человека, а может быть, это будет живая метафора — неважно. Важно, что эта корпоративная личность представляет собой сознание, «разум» продавца в рамках отношений «от разума к разуму» и что клиент ведет себя так, как будто и на самом деле компания как коллективный продавец наделена разумом (и, добавим, не только разумом, но и душой, сердцем). Трудно любить или ненавидеть неодушевленное юридическое лицо. Напротив, легко вести мысленный диалог с человеком, который мыслит и чувствует так же, как и вы, и, следовательно, может понять, пусть даже не до конца, и оценить ваш образ мыслей и чувствования.

Хорошо это или плохо, но нельзя не считаться с тем, что со временем, когда знакомство с компанией углубляется, клиенты начинают в душе апеллировать к корпоративной личности. Не только компания, но и ее продукция наделяется личностными свойствами. Так же, как о человеке, о компании говорят: «заботливая», «высокомерная», «консервативная», «старомодная», «нахальная» или «заносчивая». Это полнокровные отношения, и дело наверняка не обойдется без эмоций, которые временами будут переливаться через край. В таком горниле выковывается постоянство клиентов, их преданность. Восторженный приверженец компании или какого-нибудь ее продукта — это воистину ее посол, который должен цениться на вес золота. В то же время верно и обратное: рассерженный клиент или бывший клиент могут нанести имиджу компании урон, несопоставимый с их значимостью для коммерческой деятельности этой компании в целом.

Существует еще один момент, в котором проявляется корпоративная личность. Даже большая организация имеет «фасад», человеческие лица, которые всегда на виду. Это торговые представители, персонал отдела по работе с клиентами, администраторы, телефонистки, координаторы на ответственных участках работы и т. д. Фирма может также отождествляться с ее пресс-секретарем, президентом (директором) или главным административным лицом, которые по долгу службы часто выступают в прессе или которых люди видят на экранах телевизоров. Это не абстракция, а живые конкретные люди. У каждого из этих людей своя собственная индивидуальность, часто они очень отличаются друг от друга — и это неизбежно, как бы тщательно они ни были причесаны под одну гребенку общего корпоративного мышления и ценностей, как сами бы они ни старались ни на йоту не отступить от

сценариев, разработанных отделом, отвечающим за обратную связь с клиентами. Все вместе эти люди составляют то, что называется коллективной личностью. Как представители продавца, то есть как любое лицо, которое может оказать влияние на восприятие фирмы-продавца клиентом, они могут отражать или не отражать то, что мы назвали корпоративной личностью. Но в любом случае, уже потому, что их имена называются в одном ряду с компанией-продавцом, они неизбежно окажут воздействие на характер отношений с покупателями. И искусство (а это, поверьте, настоящее искусство) профессионалов, работающих в сфере маркетинга, как раз и заключается в том, чтобы, во-первых, вместо множества личностей предложить общественности только одну-единственную, а во-вторых, сделать так, чтобы эта личность как можно лучше отвечала вашей сверхзадаче, ни в коем случае не пуская на самотек это исключительно важное дело.

СЛОВА ПОДТВЕРЖДАЮТСЯ ДЕЛАМИ

Итак, залог эффективности стратегии, основанной на модели «от разума к разуму», — сделать так, чтобы поведение и установки персонала компании формировали в сознании клиентов образ корпоративной личности, коллективной лишь по форме; по сути же — глубоко индивидуальной. Это составляет первоочередную задачу как сотрудников, выступающих от имени компании в средствах массовой информации, так и продавцов. Если образ корпоративной личности стойко закрепился в сознании настоящих и потенциальных клиентов, даже серьезные промахи со стороны отдельных работников — если они не перерастают в систему — не подорвут ее реноме. Ведь как мать прощает многое любимому дитяти, так и партнеру, чья надежность прошла испытание временем, можно списать кое-какие огрехи. А как же иначе, если сами по себе отношения, построенные на взаимообогащающем обмене информацией, представляют собой непреходящую ценность.

Корпоративная личность компании — это производное не только имиджа, но и произносимых слов и совершаемых поступков. Строго говоря, вес имеют не сами слова и дела, а их преломление в сознании клиентов. Точнее говоря, важно:

- то, что клиент думает о прямом смысле ваших слов;
- то, что он думает по поводу их скрытого смысла — подтекста;

- то, что, по его мнению, вы сделали и чего не сделали, а также — какие причины, по его мнению, побудили вас предпринять тот или иной шаг или, наоборот, воздержаться от него.

И если клиент решит, что вы не погрешили против вами же проповедуемых принципов и уже совершенных дел, вы можете рассчитывать на постоянство его симпатий. В своем мышлении и поведении компания должна уподобиться человеку — с его ценностями, потребностями и чувствами, если она не хочет обмануть ожиданий людей и стремится дойти до их сердца. Более того, и это еще важнее, — она должна вести диалог с каждым клиентом с учетом его индивидуальных метапрограмм (характеристик мыслительного процесса). Эти характеристики у каждого человека различны. Так что, выходит, в буквальном смысле — те отношения, о которых мы ведем речь, рождены счастливой встречей людей, чье сознание устроено так, что они прекрасно понимают друг друга. Воистину встреча двух родственных душ.

В своей книге «Корпоративная харизма» я подхожу к рассмотрению отношений маркетинга «от разума к разуму» иначе, а именно исходя из анализа работы продавца, и описываю, что вам как продавцу необходимо предпринять, чтобы сначала создать образ корпоративной личности, а потом умело использовать его, распоряжаться этим капиталом. В главе 9 в сжатом виде представлено содержание этой книги с точки зрения двусторонней коммуникации «от разума к разуму».

МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГА XXI ВЕКА

Касаясь нового рода отношений, которые должны сложиться между продавцом и клиентами, я употребил выражение «пересмотр концептуальных основ» маркетинга. Это отнюдь не означает, что ранее клиенту не отводилось важного места. Секрет добившихся успеха «образцовых» фирм, которые ставят в пример другим, отмечая их умение организовать дело, как раз обычно заключается в том, что им удается наладить по-настоящему дружеские отношения с клиентами. Однако обращает внимание такая деталь: сплошь и рядом взлеты таких компаний и их пребывание на олимпе покупательского признания носят кратковременный и циклический

характер. В ряде случаев их успех объясняется внедрением технологических новинок, которые как раз приспели к сроку и поэтому были с восторгом встречены изголодавшимися покупателями. Нельзя исключить, что пройдет не так много времени, а опыт тех фирм, которые сейчас находятся на гребне успеха, будет изучаться как не внушающий оптимизма пример изменчивости фортуны в бизнесе. Так что мы вправе сказать, что, хотя всегда есть счастливые исключения из правил, фирмы, «добившиеся успеха», очень редко делают погоду. И чуть ли не на пальцах можно пересчитать те из них, которые удерживаются на лидерских позициях достаточно долго. Как бы там ни было, отдельные фирмы могут вырваться вперед, но остальные продолжают дружно следовать устоявшимся принципам привычной обезлички, которая является родимым пятном эры массового маркетинга и против которой с каждым днем все активнее восстают клиенты. Как мы уже отмечали, пока маркетингу не по зубам орешек, который называется «фактором поддержки» благодарных, преданных клиентов, а ведь именно от такой поддержки сегодня в первую очередь зависит успех.

Хотя, казалось бы, персональный маркетинг непрерывно расширяет сферу своего влияния, примеров маркетинга «от разума к разуму», что называется, днем с огнем не сыщешь. Но все-таки первые ласточки есть, причем раньше других осознали необходимость радикальных перемен и начали соответствующую подготовку те компании, от которых этого меньше всего можно было ожидать. Благо ветер перемен дует в их паруса; охватившее весь мир движение в сторону «маркетинга отношений» делает клиента действительно привилегированной фигурой. В итоге у нас уже есть примеры образцовой постановки дела и выдающихся результатов, составляющих актив маркетинга «с человеческим лицом». В преимуществах, которые дают отношения с клиентами, построенные по принципу «от человека к человеку», на своем опыте убедились фирмы весьма различные как по своему профилю, так и по численности персонала, объему продаж и т. п.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КЛИЕНТАМ

Реструктуризация, оптимизация штатов компании, различные движения, направленные на повышение качества продукции, реинжиниринг и прочие панацеи держат бизнес под постоянным

обстрелом. Во многих случаях, уже в силу своей максималистской природы, эти веяния означают категорическое требование бурного переворота, пересмотра основ, что практически неосуществимо для подавляющего большинства фирм, которым в своей повседневной деятельности приходится решать совершенно другие задачи. Если говорить о таких получивших широкий резонанс новых стратегических подходах, как реинжиниринг и всеобщее управление качеством, как правило, они ориентированы на безжалостное хирургическое вмешательство, затрагивающее всю корпоративную структуру фирмы, но при этом не гарантируют, что дела пойдут на поправку. После того как много лет торжествовала эволюционная схема развития, радикальный слом системы и те изменения в судьбах людей, которые он влечет за собой — а иначе, как нас уверяют, эффекта не будет, — представляются делом исключительно рискованным, если не безнадежным вообще. Но у нас есть альтернатива: уже сегодня можно начать налаживать доверительный контакт с клиентами, добиваясь лучшего понимания их потребностей и того, чего они от тебя ждут, — и вся эта перестройка будет происходить исключительно на уровне сознания без дополнительных затрат и очень постепенно, а результаты ее будут налицо сразу же. В отличие от подхода «все или ничего», о котором шла речь выше, «маркетинг отношений» можно внедрять без спешки, давая себе время остановиться и оглядеться по сторонам. В этом случае мы адресуемся не ко всем сразу клиентам, а строго индивидуально, и, соответственно, если возникнет необходимость внести какие-либо коррективы, мы также сможем это сделать в строго индивидуальном порядке. Мы располагаем необходимой технологией, опирающейся на исчерпывающие базы данных. Вдобавок имеются разработанные в рамках теории нейролингвистического программирования модели сознания, которые я описываю в главе 3. Опираясь на этот фундамент, можно начать возводить здание совершенно новых («от разума к разуму») отношений между покупателями и продавцами, руководствуясь преимущественно интуитивными, но от этого не менее бесспорными критериями, главным из которых является обыкновенный здравый смысл.

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

Каждая из представленных выше тем находит в книге более или менее подробное развитие. Так что наберитесь терпения. Хотел бы дать только один совет: при чтении придерживайтесь, поверьте, не такой уж плохой методы не прыгать из начала в конец, а потом в середину, а продвигаться последовательно, от главы к главе. В этом случае вы наверняка ухватите внутреннюю логику изложения и у вас будет возникать меньше вопросов, расхолаживающих и вызывающих чувство досады. Часть материала — в силу того, что он может показаться тяжеловатым, а иногда из соображений удобства, поскольку к нему будет полезно возвращаться, — я поместил в конце книги в виде приложения. Пока не существует книг, монографически трактующих этот предмет, да и вообще нет литературы, за исключением той, в которой данная проблематика затрагивается только с одной какой-нибудь стороны. Примерами могут служить публикации, посвященные персональному маркетингу («от человека к человеку»), массовому изготовлению продукции на заказ и другим сходным темам, отражающие современную проблематику маркетинга. Теперь вас не должно удивлять, что в конце этой книги вы не найдете традиционного списка литературы. Вместе с тем следует иметь в виду, что поиск в Интернете с целью расширения своих знаний в различных метапрограммах НЛП, которые я использую в этой книге, будет небесполезным. Кроме того, в качестве дополнительного источника по данному кругу проблем я могу рекомендовать любую из моих предыдущих книг, посвященных НЛП.

В главе 1 критически анализируется положение, которое является краеугольным камнем маркетинга на протяжении всего относительно небольшого срока его существования, а именно: что клиент всегда прав, что он хозяин положения. Я стараюсь объективно оценить влияние новейшей технологии и тех веяний, которые мельком упоминались выше, и ставлю вопрос о необходимости выдвинуть альтернативный принцип. Если хотите, речь идет о новых «правилах игры», о модели маркетинга XXI века. По ходу изложения мне приходится разделываться с известными мифами, выросшими на почве маркетинга, в частности, с мифом о состоятельности так называемой «маркетинговой смеси» («маркетинг-микса»). Хотя я ни в коей мере не брал на себя никаких обязательств сохранять

лояльность по отношению к доктрине, согласно которой маркетинг следует рассматривать в качестве одной из макрофункций бизнеса, тем не менее я старался не переступать рамок корректности и попытался внимательно разобраться в принципах маркетинга и их практической реализации как за период, предшествующий знаменитому тезису о «Его Величестве Клиенте» — тезису, который был высказан сорок лет назад и стал вехой в развитии маркетинга, так и после. Чтобы в воображении читателя не создалась совсем уже апокалипсическая картина, я ограничиваюсь тем, что просто указываю: маркетинг в наши дни находится на распутье.

В главе 2 мы, следуя логике самого маркетинга, сосредоточиваем свое внимание на клиентах. В частности, сначала речь идет о том, что они думают и чувствуют, об их ценностях, потребностях и стремлениях (заметьте: вовсе не о том, каков их демографический статус!), потом я предлагаю задаться вопросом, каким образом совокупность этих данных, которую можно назвать психологическим «измерением», «человеческим фактором» или фактором познания, способна на практике повысить эффективность маркетинга. Это выводит нас на обсуждение того, как образ «продукта» складывается в сознании покупателя, учитывая совершенно новую ситуацию, возникшую после появления Интернета и прочих чудес технологии. Внимание также уделено тому, как все представляется с точки зрения продавца, — ведь продавцу свойственно не корпоративное и сугубо экономическое видение, а так называемый квазиментальный подход. После этого я излагаю концепцию маркетинга «от разума к разуму» и перечисляю те преимущества, которые сулит подобный подход фирмам, готовым не пожалеть сил для продвижения по пути персонального («от человека к человеку») маркетинга, уже завоевавшему широкую популярность. Чтобы было ясно, как предлагаемая идея вписывается в орбиту установок традиционного маркетинга, я включил раздел об определении фирмами своего участка рынка (профилировании и позиционировании на рынке) и о сегментации, опять-таки в соответствии с тем новым, что предлагает маркетинг «от разума к разуму».

В главе 3 читатель знакомится с некоторыми принципами НЛП и теми методами, что традиционно рассматриваются как инструментарий маркетинга вообще и маркетинга «от человека к человеку» в частности. В этой главе вы также найдете материал о «метапрограммах», являющихся одним из столпов новой модели маркетинга, которую я излагаю.

В главе 4 речь идет об отношениях с клиентами как о важнейшей составляющей любого бизнеса, причем особо подчеркивается важность фактора преданности, постоянства клиентов с учетом реалий маркетинга, ориентированного на надежные партнерские отношения с клиентами (МПО) и опирающегося на технологию баз данных, которая сегодня стремительно развивается.

В главе 5 читатель знакомится с первой группой метапрограмм, соотносящихся с понятием «тип превалирующей активности мозга (левополушарность / правополушарность)», и приглашается поразмыслить над вопросом вопросов любого общения — как находить дорожку не только к уму, но и к сердцу человека. Как попытка приблизиться к ответу на этот вопрос предлагаются стратегии общения, учитывающие особенности лево- и правополушарного типа мыслительной активности. С этой же целью помещена анкета, которая позволит вам оценить, насколько выражена лево- или правополушарная доминантность мозга у вас самих.

В главе 6 раскрываются сенсорные (зрительное, слуховое, кинестетическое предпочтения) — иначе: наиболее развитые модальности, или репрезентативные системы — как важнейший аспект восприятия, характеризующий того или иного клиента и являющийся основой для процедуры сегментации. В частности, отмечается, какое влияние оказывает на поведение клиентов цвет.

В главе 7, названной «Как покупатель принимает решения», рассматривается еще одна важная метапрограмма, отвечающая за сегментацию, системную классификацию клиентов, которая выступает в виде модели жизненных установок; здесь же анализируется ее приложение к МПО и маркетингу «от разума к разуму». Стратегия, направленная на убеждение, приведена как пример еще одной полезной метапрограммы, высвечивающей процесс того, как покупатель приходит к решению, каковы особенности его поведения при этом. Данная стратегия представляет собой не имеющий аналогов способ проникнуть в сокровенные тайники покупательского сознания.

В главе 8 разбираются оставшиеся метапрограммы из того ограниченного репертуара, который я использую для того, чтобы продемонстрировать, насколько эффективным является подход маркетинга «от разума к разуму» для сбора полезной информации и воспитания «своего» клиента. Я также отвожу место описанию некоторых так называемых лицензированных психографических профилей и других инструментов изучения личности, которые пользу-

ются популярностью и находят все более широкое применение в специфической среде бизнеса, но пока только по отношению к более крупным сегментам, чем равный самому себе «сегмент» отдельного покупателя («сегмент из одного покупателя»).

Наконец, в девятой, заключительной главе я подхожу к анализу двухстороннего процесса коммуникации «от разума к разуму» с иной точки зрения и обращаюсь ко второму полноправному участнику этого процесса — продавцу, точнее — к его уму и личностным особенностям. Здесь выдвигается тезис о значимости корпоративной личности, причем я показываю, почему этот фактор следует считать важнейшей составляющей любой стратегии в рамках подхода «от разума к разуму».

Во избежание недоразумений хотел бы с самого начала предупредить: данная книга не претендует на то, чтобы ее воспринимали как учебник или как подробную программу, позволяющую с ходу на практике реализовать излагаемую в ней модель маркетинга «от разума к разуму». С последним, то есть с реализацией — по крайней мере некоторых ее положений — придется повременить еще где-то лет десять. Даже самые влиятельные пропагандисты маркетинга «от человека к человеку» и те, кто «съел собаку» на разработке программной поддержки для МПО, еще далеки от того, чтобы реально учитывать в своей повседневной работе с клиентами психологическое измерение; для оценки результатов работы они вынуждены удовлетворяться привычными чисто экономическими показателями — подсчетом в каждом конкретном случае, какую прибыль они имеют от той или иной сделки. Что же тогда говорить об остальной массе компаний, находящихся сегодня на рынке?!

И тем не менее мы считаем, что основания для оптимизма есть, и их немало, причем даже если иметь в виду самое ближайшее будущее. Во-первых, многие методики, которые будут обсуждаться в последующих главах, вполне можно в ограниченном объеме, малыми порциями, так сказать, минимизируя риск и не идя на существенные затраты, опробовать уже сейчас, не откладывая в долгий ящик. Что называется, «дешево и сердито». Что же касается маркетинга «от человека к человеку» в чистом виде, уже достаточно громко заявившего о себе во всем мире, непредвзятому человеку очень скоро бросится в глаза различие в конечных результатах, к которым приходят в том и другом случае, то есть оставаясь в рамках старой модели или взяв на вооружение концепцию марке-

тинга «от разума к разуму». Более того, компании, которые уже успели накопить серьезный опыт во внедрении маркетинга «от человека к человеку», без сомнения, отметят для себя, что сегментация клиентов на основе мыслительных (психографических) характеристик является очевидным шагом вперед по сравнению с процессом сбора необходимой информации, находящимся в унылом русле преимущественно демографического (с опорой на статистику) и старого как мир, чисто экономического подхода. При этом есть возможность избежать пертурбаций, которые влекут за собой нововведения реинжиниринга и всего, что связано с ним. Даже при самых скромных притязаниях и самом медленном темпе внедрения модели «от разума к разуму» я берусь предсказать, что для всех тех, кто не зашорен старыми предрассудками и готов воспринимать новое, маркетинг «от разума к разуму» сулит несомненные обретения.

Я старался не отрываться от реальности и придать изложению практический уклон, описывая методики конкретного содержательного «наполнения» психографического аппарата электронных баз данных и сбора информации, необходимой для последующего анализа, с тем, чтобы моя книга оказалась максимально полезной для тех тысяч и тысяч мелких предприятий, которым я предсказываю роль пионеров в освоении новой модели маркетинга.

Остается заметить, что «разум» продавца более углубленно был рассмотрен в моей книге, которая называется «Корпоративная харизма» («Corporate Charisma»), где также содержится план практической реализации выдвинутых в ней теоретических положений. В концепции «от разума к разуму» сведены воедино теоретические установки и практические рекомендации, а добиться их органического единства в современных условиях будет очень непросто, и так называемые «образцовые» фирмы, лидеры бизнеса, в этом отношении не исключение.

Принципы, которыми я руководствуюсь, особенно те из них, что составляют, так сказать, живительный раствор для идеи о новой «модели маркетинга», кому-то могут показаться «хорошо забытым старым». Я считаю это вполне нормальным явлением: ведь, в конце концов, те дружеские доверительные отношения, которые некогда связывали хозяина «магазинчика на углу» и его клиентов, — тот идеал, о возврате к которому помышляет немало предпринимателей. Элемент новизны может заключаться только в одной-единственной вещи: в том, чтобы осуществить эту идею

воистину в широких масштабах, опираясь на последние достижения технической мысли, и позволить спокойно отойти в область предания тем временам, когда наиболее целесообразная и естественная форма «маркетинга» ограничивалась обозримыми рамками улочки или округи, а единственным хранилищем разнообразной информации о клиентах служила голова владельца магазинчика «дядюшки Смита». Если высказываемые здесь мною мысли покажутся вам чересчур уж упрощением проблемы, это меня нисколько не смущает. Ведь хорошо известно: стоит найти решение задачки, над которой долго и безуспешно бились, как мы начинаем удивляться, как же это раньше мы не могли додуматься. Скажу больше: будет совсем замечательно, если так называемая модель «от разума к разуму», отвечающая реалиям XXI века, покажется вам не более, чем реализацией требований элементарного здравого смысла. Это-то как раз я и стремился продемонстрировать. Ведь даже то, что поначалу не укладывалось в голове (вспомним знаменитое яблоко Ньютона, постепенное осознание того факта, что земля — круглая, а не покоится на четырех китах, тот же принцип автоматической блокировки дверей автомобиля) со временем признавалось само собой разумеющимся и не более того. Во всяком случае, бесспорно одно: исключительно важно не дать старым представлениям поработить себя, уметь посмотреть на вещи непредвзято, свежим взглядом.

1

МАРКЕТИНГ НА РАСПУТЬЕ

Теодору Левитту принадлежит ставший классическим постулат, указавший главный ориентир для маркетинга: «Покупатель — хозяин положения». Он содержится в его богатой идеями статье в журнале «Harvard Business Review», которая называется «О близорукости как болезни маркетинга». За прошедшие годы идеи Левитта, прозвучавшие в свое время откровением, постепенно стали настолько неотъемлемой частью теории маркетинга, что в наши дни для любой уважающей себя фирмы просто неприлично было бы при определении своих приоритетов забыть сделать реверанс в сторону покупателя. Со всех сторон только и слышишь: «Забота о покупателе», «Специальные подразделения по работе с клиентами», «Интересы покупателей превыше всего». Короче говоря, покупатель — царь и бог.

Но так ли это? По душе ли самим покупателям такое славословие? Чего недостает современному маркетингу и какого рода перемены необходимы? Как все это соотносится с основными стратегиями развития бизнеса и с теми новыми тенденциями в изменении общества, которые уже были названы нами? В частности, каким образом теория и практика маркетинга в ближайшие годы могла бы реально использовать фактор сознания для более эффективного привлечения покупателей?

Лозунгами, на разные лады варьирующими мысль, что «интересы клиента превыше всего», теперь уже никого не удивишь. Но и сейчас, учитывая некоторую историческую дистанцию, трудно признать новым словом в теории маркетинга знаменитый тезис, впервые сформулированный Левиттом. Собственно говоря, судьба этой мысли подтверждает общее правило: возьмите любую эпохальную идею или открытие, будь то колесо или способ нарезания

хлеба ломтиками в ломтерезке, — все они при ближайшем рассмотрении продиктованы здравым смыслом. Да, конечно, «покупатель всегда прав» — звучит замечательно — просто находка для многочисленного отряда бизнес-консультантов, ученых и всякого рода глашатаев нового времени. Этот тезис растиражирован направо и налево в речах председательствующих особ и в торжественных программных декларациях фирм, желающих «пробиться наверх». И что же мы имеем в итоге? Поколение выросло за то время, что покупателя старательно превозносили, а фактически положение клиента в мире современного бизнеса все еще далеко от привилегированного, реальный клиент чувствует себя весьма неуютно.

ПРЕЗРЕННЕЙШИЙ ИЗ ПРЕЗРЕННЫХ

Сегодня, когда клиент сделался объектом наших неустанных радений, легко совершить ошибку и недооценить вышедшее из академических кругов предложение, в свое время граничившее с ересью, а именно: распахнуть двери перед этой невыносимой, вечно брюзжащей и сующей нос не в свое дело публикой, которая называется «покупатели», и дать ей возможность вносить коррективы в работу уважаемых профессионалов, денно и нощно пекущихся о выполнении заказов тех же клиентов. Говоря другими словами: дать клиентам возможность на законных основаниях мешать эффективной коммерческой и производственной деятельности. Мало того: эти проклятые кабинетные ученые предсказывают также, что грядут времена, когда занятые по горло технологи, специалисты по научной организации труда вместе с не менее погруженными в текучку владельцами торговых заведений будут вытягиваться «во фрунт» и исполнять любое желание неблагодарной, скаредной, короче говоря, просто отвратительной особи, которая лишь для красоты зовется «клиент». Да что там говорить! Чтобы осознать бурю негодования, которую вызывали все эти безответственные разговоры, вы в наши дни спросите любого швейцара в гостинице или персонал, занятый на контроле в супермаркете, — и вы сможете получить красочное представление о том, что это за птица — клиент. Вам все станет ясно из выражения их лиц и жестов (рассказ их будет еще более убедительным, только, конечно, разговор дол-

жен происходить в доверительной неслужебной обстановке, подальше от ушей управляющих и самих клиентов). Спросите политика — и вы услышите в адрес его горячо любимых избирателей столь же нелицеприятные отзывы. Так же, скорее всего, выскажется и приходской священник о своих прихожанах, и сиделка о больных — только подвернитесь вы им под горячую руку.

Приходится признать, что сознание продавцов не изменилось, только их фразеология стала другой. Так что мы совершенно не погрешим против истины, если скажем: при всей завлекательности и броскости лозунгов, при всей респектабельности провозглашаемых намерений в отношении Его Величества Клиента в реальности клиент занял главенствующее положение только на страницах специальных книг, но отнюдь не в жизни. Давайте наберемся мужества и скажем: клиент не является «царем и богом» и никогда таковым не был. По крайней мере, это справедливо по отношению к тому, как все эти разговоры преломляются в сознании самих клиентов, а это-то и является определяющим. Так называемая революция «во имя и во благо» клиента была революцией сугубо в теории — как замечательная, манящая идея, «прекрасное далеко». Ее идеи оказались золотоносной жилой для всякого рода научных консультантов, авторов, пишущих на темы бизнеса, самих профессиональных маркетологов. Но что мы наблюдаем сегодня, перешагнув рубеж нового столетия, после того, как поколение ученых выросло, впитав пафос трескучих фраз? Что изменилось после множества громогласных заявлений президентов фирм и концернов, клятвенно провозглашавших, что смысл их деятельности — удовлетворение потребностей клиента? Если и произошли какие-то подвижки, то все равно до левиттовского идеала маркетинга, служащего клиенту, еще ой как далеко!

ПАССИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

В бизнесе довольно распространена следующая картина: господа бизнесмены начинают чесать в затылке и предпринимать шаги, противодействующие напору конкурентов и сокращению прибыли, только тогда, когда уже понесены большие экономические потери.

Как жест отчаяния такая реакция может быть самой радикальной. Если мы возьмем такие идеи, как реинжиниринг, реструктуризация, система мер, направленных на более полное раскрытие

творческого потенциала сотрудников, изменение ценностных установок, — все они чреваты потрясением основ, которое в состоянии выдержать не всякая компания. Все эти меры, как правило, имеют три главных прискорбных недостатка, которые делают их малопригодными для установления партнерских отношений между продавцом и клиентами.

Установки персонала

Первое, что нужно отметить, — предлагаемые преобразования не принимают должным образом во внимание то, как относится персонал к своей работе, каков его волевой настрой, а также какова сложившаяся внутри фирмы культура, то есть то, что принято называть «разумом», сознанием коллективного продавца. Сошлемся хотя бы на сценарии, разработанные для тренинга персонала подразделений, непосредственно занятых учетом и удовлетворением заявок клиентов (в 80-е годы это средство широко рекламировалось как панацея от всех бед), или на тренинг профессиональных реакций, являющихся приложением к вышеназванным «сценариям». Они очень редко достигали цели: сломать у персонала фирм стереотипы поведения, а также сложившиеся привычки чрезвычайно трудно. О такой практике можно сказать, что деньги заведомо выбрасываются на ветер. Сегодня персонал фирм, равно как и клиенты, с гораздо большей долей скепсиса относятся к наставлениям вроде «почаще улыбайтесь покупателям, и все у вас будет в ажуре», чем это было в розовый, романтический период маркетинга. Мы то и дело слышим, как в адрес фирм бросаются упреки в высокомерном, раздраженном отношении к клиентам. Но это не идет на пользу дела, потому что таким путем застарелую болезнь не излечишь. Такими средствами только усугубляется лицемерие, и без того пропитавшее отношения между продавцами и покупателями. Тут требуется смотреть в корень. Главное, что должно измениться, — это сознание клиентов. А это невозможно без предварительной перестройки сознания продавцов. На клиента, как на вполне конкретного, живого человека, нужно смотреть другими глазами. Необходимо добиться гармонии между внешним поведением и внутренними установками продавцов, принципами, которые они исповедуют. Для того чтобы сформулированные корпоративные цели («миссия») были достигнуты, требуются люди, понимающие свою задачу. В особенности же большая ответственность ложится на тех, кому доверено непосредственное взаимо-

действие с клиентами. Тут дешевые штучки, вроде дежурной улыбки и косметических реорганизаций, не спасут. А главное — специалисты в области маркетинга должны не плестись в хвосте событий, а играть на опережение, демонстрируя смекалку и творческий подход. А все это возможно только при условии глубинной перестройки сознания.

Активизация творческого потенциала персонала

Переходим ко второй составляющей решения проблемы. Для того чтобы персонал фирм отвечал новым, повышенным требованиям и мог эффективно устанавливать прочные контакты с клиентами, он нуждается в том, чтобы его окрылили, уверили в том, что ему по плечу гораздо большее, чем то, что удавалось до сих пор. Конечно, неосновательно было бы рассчитывать, что такая «подзарядка», мобилизация внутренних резервов подвигнет людей взвалить на себя в два, а то и в три раза больший объем функциональных обязанностей в реформированной структуре, облегченной за счет упразднения менеджерской опеки. Сотрудники, как правило, позитивно воспринимают открывающуюся возможность большей свободы действий и, соответственно, большую ответственность без дополнительного материального вознаграждения. В то же время они резонно опасаются, чтобы им не пришлось «отдуваться за кого-то», тем более что перед каждым маячит реальная угроза потерять работу, стоит ему допустить малейшую оплошность. Так что «призыв покорять вершины» налагает на руководителя вполне определенную ответственность. Управленцы высшего звена должны помнить, что от них требуются не только красивые слова, но и соответствующее подкрепление их практическими делами, что, в частности, подразумевает самоотверженную поддержку своих сотрудников каждый раз, когда возникает острая ситуация в работе с клиентами. Опять-таки, характер и масштаб предстоящих преобразований таковы, что простыми указаниями сверху, руководством по принципу «руками водить» и «косметикой» ничего не добиться. Мобилизация внутренних резервов персонала также затрагивает сложившуюся в компании культуру отношений, внутренний настрой менеджерского состава и остальных сотрудников — как раз тот коллективный квазиразум, на долю которого и выпадает ответственная задача поддержания диалога с разумом клиента в рамках отношений «от разума к разуму».

Эгоцентризм или ориентация на клиента?

Третий принципиальный изъян новомодных рецептов состоит в том, что такого рода преобразования при всей своей крайней болезненности, как мы все имели возможность неоднократно убедиться, ограничиваются рамками самой организации, а рыночная действительность и клиенты как-то оказываются в стороне. К примеру, акцент делается на том, чтобы усовершенствовать порядок внутренней обработки заказов и план выпуска продукции, или же организация сосредотачивает свои силы на внутренних же по своему характеру программах, позволяющих мобилизовывать скрытые резервы (на уровне персонала) и модернизировать качественные, то есть заложенные в продукте изначально товарные характеристики. Другими словами, акцент на словах «мы», «наше», а не на «Вы», «Ваше». Ясно, что в таких преобразованиях правит бал поставщик, а не клиент. В то же время существует настоятельная необходимость представить себя на месте покупателей и подумать, что является самым важным для них, что они сами больше всего ценят в предлагаемом продукте. А это не имеет ничего общего с теми мерами внутриструктурного порядка, которые считаются панацеей на пути к успеху.

Спросите покупателей, интересует ли их то, что происходит внутри фирмы-поставщика, или какие проблемы представляют для них головную боль, если при этом они получают то, что хотят, по приемлемой цене, и при этом к ним относятся вежливо и обходительно? Это отнюдь не означает, что можно пренебречь качеством товара. Речь о другом; понятие качества — это то, что в первую очередь учитывается покупателем. А коль мы пришли к такому выводу, то одной из наших задач, отвечающих стратегическому курсу на приоритетное внимание к клиенту, должно стать то, чтобы формировать способность учитывать в своей повседневной работе мнение клиентов, их взгляд на вещи. Качество продукта не является единственным фактором, определяющим выбор клиента и его постоянство. Коль в сложный комплекс составляющих понятия «качество» клиент включает и то, с каким видом посмотрел на него работник на выходном контроле, пусть это не смущает вас. Любая мелочь, на которую реагирует сознание клиента, имеет прямое отношение к тому, какое суждение он выносит, каким образом он воспринимает все вокруг.

Мы сейчас не рассматриваем причины, отчего это происходит, но примите на веру, что клиент практически всегда так или

иначе присутствует в планах и расчетах менеджеров. Однако все это происходит где-то на обочине сознания. Если отбросить риторику, ставятся и решаются совсем другие задачи, связанные с бюджетом, продвижением товара и т. д. Стоит ли удивляться, что появление в последние годы продуктов качественно нового уровня и огромные расходы на то, чтобы по-новому поставить обслуживание клиентов, нисколько не отразились на самочувствии рядового клиента: у него не появилось ощущения, что к нему относятся с большим вниманием или его запросы лучше удовлетворяются. Вроде бы маркетинг не остается безучастным к требованиям жизни, а толку мало. А все дело в том, что специалистам не удалось разгадать секрет, чем именно определяется восприятие клиента, не удалось подобрать ключик к сложным процессам, которые происходят в его мозгу.

В ЧЬИ ПАРУСА ДУЕТ ВЕТЕР ПЕРЕМЕН?

Кажется, мы уже исчерпали запас метафор для описания темпов и масштабов перемен, которые должны произойти в жизни общества в целом и в сфере производства и информационной технологии в частности. Как потребителей нас всех затронул этот процесс. То же можно сказать о профессионалах, работающих в маркетинге, и о бизнесменах, которые на себе ощутили бурную пульсацию времени. Ставший обычным процесс «оптимизации» структуры производства и штатного расписания является следствием изменений, происходящих в технологии и жизни общества в той же мере, что и экономического спада. Это сказалось не только на ведении бизнеса, но и на всей нашей жизни, на каждой клеточке сложного организма, каковым является общество. Конкретно мы имеем в виду, что теперь уже не работают старые способы, которые прежде позволяли привлекать клиентов, удерживать их в своей орбите и «подлаживаться» под них. Поэтому изменения радикального свойства не обошли стороной и маркетинг как функциональный механизм, хотя вроде бы никто и не подвергал сомнению его важную роль, как рычага сбыта, являющегося, в свою очередь, предметом всеобщей заботы. В частности, политика сокращения кадров не прошла бесследно и для маркетинга. Клиент тоже ощутил на себе влияние перемен, по большей части — позитивное. Однако если говорить о бизнесе в целом, то по нему был

нанесен почти сокрушительный удар: безжалостный процесс, принявший форму сокращения штатов и означавший на деле, что с дистанции сходили слабейшие, вынужденные объявить себя банкротами, — этот процесс превратил, образно говоря, вчерашних юнцов, тех, кто начал заниматься бизнесом в XX веке, в мужчин, способных справляться с качественно новыми задачами, которые поставило в повестку дня XXI столетие. И это еще не конец лавины перемен.

Качество продукта

К числу несомненных положительных результатов этого процесса всеобъемлющих изменений, по крайней мере для клиента, следует отнести выход на новый уровень качества товаров и усовершенствование производства до такой степени, какая даже и не снилась двадцать лет назад. Техника, которую мы покупаем, перестала ломаться, как это постоянно случалось в былые времена. Теперь, скажем, в автомобилях надежность является не плюсом, на котором можно выстроить маркетинговую политику, а совершенно обязательным, минимальным требованием. А коль скоро вопрос качества, а заодно с ним и вопросы цены и доступности, отпали, мы, как водится, успев привыкнуть к этому завоеванию, перестаем его ценить.

В том, что новые мерки качества стали повседневной реальностью, во многом заслуга всеобщего управления качеством (ВУП) — идеи, которую активно пропагандировал Эдвард Деминг и которую вызвала к жизни экономическая практика Японии. Движение «за новый качественный уровень» продолжалось несколько лет, да и сейчас существует в разных формах. Без него не было бы того относительно высокого качества техники, сделавшегося привычным, иллюстрацией которого могут служить автомобили и электроника.

«Движение за качество» — всего лишь один пример того, как перемены были буквально навязаны миру бизнеса конкуренцией, а именно теми конкурентами, которые провозгласили примат интересов клиента. Если мы обратимся к более раннему периоду, отмеченному бурным экономическим ростом, но без столь острой конкурентной борьбы, то увидим, что тогда более естественным было иначе реагировать на колебания конъюнктуры: использовать механизм централизации / децентрализации производства и сбыта. И хотя это повлекло за собой определенные организационные из-

менения, в итоге они оказались, скорее, косметическими, если сравнить их с тем радикальным переворотом недавнего времени, последствия которого все мы ощутили на себе.

Мы конкретно имеем в виду реинжиниринг методов ведения бизнеса и оптимизацию управления (наряду с «движением за качество»), представляющие собой попытки реформировать производственные отношения.

До того времени, когда качеству стало придаваться по-настоящему первостепенное значение, происходившие перемены в принципе были единообразны по своему характеру. В общем и целом преобладал не инициативный подход, основанный на хорошо продуманной стратегии, а, грубо говоря, тактика «латания дыр» — пассивный маркетинг. И в качестве способов разрешения возникающих трудностей фигурировала централизация, децентрализация или же реструктуризация в той или иной форме. Что характерно, предлагавшийся «выход» был паллиативной мерой, предназначенной, как правило, для разрешения проблем, представлявших собой камень преткновения для теории и практики того времени. И хотя с помощью подобных мер ответа не находилось, необходимо было сделать вид, что решение (и решение кардинальное, стратегическое) найдено. Делалось это в дипломатических целях, чтобы, представляя отчеты за первое полугодие, добиться благосклонности несговорчивых инвесторов и потрафить клиентам, от которых в конечном итоге зависело финансовое благополучие каждого, кто пытался выплыть в бурных водах бизнеса. Но пришли другие времена, и для того, чтобы выжить, — а бурные перемены грозили захлестнуть с головой, — необходимо было понять всю неадекватность структурных изменений, которые реально не шли на пользу клиента и, соответственно, не давали желаемых экономических результатов. Ведь, ясное дело, никакими коврижками не заманишь покупателя приобретать обреченный на ржавление аппарат, если конкурент предлагает специальное антикоррозионное покрытие, да еще гарантию в придачу. А какую внутриструктурную реорганизацию предпринял поставщик, недоработавший по части антикоррозионного покрытия, — до этого покупателю мало дела. Нужно что-то более существенное. Во-первых, привлечь стандартами качества товаров, во-вторых — стандартами качества обслуживания, — тем, чего так жаждет душа клиента. Раньше, говоря о качестве, по преимуществу подразумевали качество товаров и их отдельных потребительских характеристик, а качество обслужи-

вания и общий «пакет» покупаемого продукта игнорировался. В этом была логика времени: для бизнеса первоочередную важность представлял продукт, а не люди — во всяком случае, не те люди, которые приобретают этот продукт. И главный упор делался на производстве, на технологических моментах, а не на маркетинге.

Реинжиниринг

На гребне преобразований, происходивших в более поздний период, чем «всеобщее управление качеством» и интегрированный маркетинг, возник реинжиниринг, для популяризации которого много сделал Майкл Хаммер. Это модное движение означало коренной пересмотр, не на словах, а на деле, методов ведения бизнеса. Преобразования проводились в основном по почину снизу. Сверху не только не было давления, но высший менеджерский эшелон порой проявлял полную безучастность. И вовсе настороженно топ-менеджеры стали относиться к этой идее после того, как ее практическое осуществление повлекло за собой срыв графиков, превышение бюджетов, и вдобавок к этому ревностные поборники «движения за качество» оказались неспособны выдать на-гора убедительные результаты, подкрепленные более высокими биржевыми котировками.

Реинжиниринг затронул горизонтальные процессы, то есть системные цепочки, подчиненные выполнению задачи обслуживать клиентов. Вертикальные же структуры управления, создающие удобства для самого бизнеса, его не интересовали. Надо сказать, что именно по этим критериям — степени и глубине преобразований — следует оценивать эффективность маркетинга, когда ему приходится решать задачи крупного масштаба.

Реинжиниринг — и в этом можно провести аналогию с «всеобщим управлением качеством» — все-таки не стал идеологией, безраздельно завладевшей умами людей. Сейчас все больше и больше подвергают сомнению его претензии на роль панацеи от всех бед. В книге «Революция под названием “реинжиниринг”» Майкл Хаммер признает, что «успех реинжиниринга не был безоговорочным, в прессе появлялось много сообщений о том, что то тут, то там эта идея не сработала». Тем не менее реинжиниринг — это пример, показывающий, каким радикальным образом миру бизнеса пришлось реагировать на требования много поумневшего по сравнению с былыми временами потребительского рынка. Если говорить

еще более конкретно — реинжиниринг показал, что ныне необходимо ориентироваться на требования покупателя совсем другого рода, не среднестатистического «ширпотребовского», а конкретного покупателя, во плоти и крови, со всеми только ему присущими особенностями восприятия действительности, чувствами и ожиданиями.

Программа «мобилизации внутренних резервов»

Еще более мощной идеей была «мобилизация внутренних резервов персонала», стимулирование творческой активности или попросту «воодушевление» («empowerment») персонала. Идея опять-таки замечательная, которую можно было бы только приветствовать, особенно в тех случаях, когда она реально помогала персоналу фирм обслуживать своих клиентов, покончив с инерцией большой структуры и сковывающим страхом «вылезти вперед» по причине постоянно висящей над головой угрозы оказаться «крайним» в случае неизбежных ошибок. Но пресловутое «воодушевление» на практике сплошь и рядом оборачивалось своеобразной игрой со стороны персонала так же, как и со стороны топ-менеджеров. А в более неприятных случаях делегирование ответственности ниже по иерархической лестнице давало возможность руководству фирм становиться все более и более «мускулистыми», то есть избавляться от «лишних сотрудников», при этом значительно возрастали рабочая нагрузка и ответственность каждого из оставшихся на работе.

Воистину горькая ирония судьбы: вместо того чтобы окрыленные люди без остатка выкладывались на работе, на практике наблюдалось массовое бегство. Люди стремились пораньше выйти на пенсию или подыскивали другую работу, где можно было более легко зарабатывать на хлеб. Вот так в 80-е годы идея «воодушевления» приобрела зловещий, макиавеллиевский оттенок, гораздо более зловещий, чем рядившийся в тогу просвещенной доктрины «кадровый менеджмент», под эгидой которого и расцвел пышным цветом приснопамятный «эмпауэрмент». И, что для нас особенно важно отметить, изучая извивы судьбы маркетинга, «эмпауэрмент» («воодушевление») был еще одной запоздалой реакцией на давление конкуренции, реакцией постфактум, сопровождавшейся запоздалым приливом активности. Наступательной и оригинальной стратегией маркетинга, призванной лучше служить интересам клиентов, он не стал и не мог стать.

Рационализация

За все нужно платить, в том числе и за преобразования в столь крупных масштабах. Сначала попытались испробовать методы, дестабилизирующие существование фирм как хозяйственного механизма. Потом наступило время совершенно других, драконовских мер. В большинстве случаев попытки ответить на вызов времени сопровождались массовым сокращением штатов и «облегчением структуры», реструктурированием фирм (другой, более эвфемистичный, употребляемый на полном серьезе вариант — «оптимизация»). На практике это почти повсеместно означало для сотрудников угрозу лишиться работы, а для фирм — утрату столь важной для жизнедеятельности бизнес-структур «памяти», утрату коллективного опыта, хранящегося, как правило, именно в головах среднего управленческого персонала. Пугающий рост количества прогоревших фирм не заставил себя ждать.

В первую очередь жертвой «оптимизации» пали до поры процветавшие представители рода человеческого — менеджеры (средний класс). Этот персонал представляет — или, вернее, представлял — собой прослойку (и притом достаточно многочисленную) между управленцами, реально принимающими ответственные решения, и той по большей части плохо оплачиваемой категорией менеджеров, которая реально обеспечивала увеличение отдачи от клиентов, то есть прибыли. Собственно говоря, среднему менеджерскому персоналу была уготована судьба любого человека (и, заметим, любой служебной функции), которого можно безболезненно выбраковать или сократить, чтобы в максимально короткие сроки залатать дыру, образовавшуюся от непроизводительных затрат. Можно сказать и так: подобная судьба грозит каждому человеку и любой функции хозяйственного механизма, если они не смогли убедительно доказать свое право на существование в этом мире, живущем по безжалостным, «волчьим» законам.

Что же касается торговых представителей, дилеров, то их, так же как и те структуры, которые выполняли хозяйственные функции, если они смогли представить весомые доказательства своей полезности, не тронули. Если же говорить о функции маркетинга в более широком плане (о «стратегическом маркетинге»), то она оказалась более уязвимой, особенно в условиях централизации и отсутствия отработанных механизмов самоокупаемости (по крайней мере в случае, когда персонал, над которым нависла угроза, не

смог представить веских доказательств, что они — не нахлебники). Очень многие представители этой прослойки ушли из маркетинговых фирм, так и не успев совершить ничего значительного во славу своих компаний.

Будем, однако, справедливы и признаем, что бизнес не остался безучастным к тому водовороту перемен, который кипел вокруг. Перемены происходили по самому широкому фронту: моральное устаревание продуктов, формирование в обществе новых вкусов и привязанностей, экономические спады — более или менее локальные и охватывающие многие страны, конкуренция, обострившаяся в результате утраты контроля над рынками сбыта и устранения препон на пути международной торговли. В целом нам пришлось научиться жить в условиях перманентных перемен, подобно тому как некоторые страны приспособились к существованию в условиях хронической гиперинфляции. Однако реальность сурова, потери неизбежны. «Выживание» на языке свободного рынка может означать совсем другие вещи применительно к отдельным компаниям и даже отдельным отраслям. Многие не выплыли из бурных вод конкуренции. Но на место выбывших приходят другие, есть проигравшие, есть и победители. Таковыми, как правило, оказываются маленькие, «расторопные» предприятия, для которых обстановка перемен и неопределенности, оказавшаяся губительной для их более крупных и неповоротливых собратьев, сыграла роль положительного фактора. То же можно сказать в отношении телекоммуникационных и компьютерных технологий, иными словами, имело место бурное развитие тех сфер деятельности, которые сами являются движущей силой прогресса.

Учитывая все сказанное, не следует удивляться тому, что тучи могут сгуститься даже над головой тех фирм, у которых дела идут хорошо. Например, нельзя недооценивать экологические и этические факторы, которые могут стать преградой на пути развития тех или иных сфер деятельности. Несколько целенаправленных кампаний в средствах массовой информации могут серьезно повредить репутации находящихся на подъеме отраслей промышленности и подорвать их престиж в глазах широкой общественности. К примеру, того общественного резонанса, который вызвали в Великобритании применение в пищу генетически модифицированной сельскохозяйственной продукции и скандал вокруг «коровьего бешенства», было достаточно, чтобы всего за два года изменить сельское хозяйство настолько, насколько это удалось за два предше-

ствующих столетия. Но, увы, в какой-то момент все приносится в жертву сиюминутной экономической или политической выгоде — даже озабоченность по поводу неблагоприятной экологической ситуации, при этом количество сторонников защиты экологии постоянно растет.

И вот в контексте всех этих проблем и пертурбаций традиционный маркетинг пытается найти свое место в новых условиях применительно к задачам, которые ставит на повестку дня XXI век — как в плане самих товаров, так и в плане взаимоотношений с клиентами. Маркетинг как бы замер перед решающим броском. Предлагаю вам критическим взором окинуть его усилия, перед тем как приступить к рассмотрению новой, более эффективной модели маркетинга — маркетинга «от разума к разуму».

Искушенный покупатель

Цель бизнеса — сначала привлечь клиентов, а потом не потерять их. Это-то как раз и является предметом усилий служб маркетинга и — что подчеркнем особо — каждого сотрудника компании. На первый взгляд может показаться, что невиданный размах перемен обусловлен прорывами в области технологии, в первую очередь в области вычислительной техники и микротехнологии. На самом же деле только фактор рыночного спроса способен вызвать к жизни такие перемены. Другими словами, покупатели, самые разные и непохожие, делают погоду в бизнесе. Множество продуктов, признанных специалистами просто чудом технологии, оставались невостребованными в течение весьма продолжительного времени только потому, что покупатель еще не был готов к ним. А многие продукты так и не дошли до прилавков! Согласно «основополагающему принципу маркетинга», цена должна соответствовать платежеспособному спросу населения, то есть должна быть приемлемой для покупателя. Подлинный двигатель перемен — вполне конкретные люди, такие, как мы с вами, обладающие правом свободного выбора.

Сегодняшних покупателей отличает солидный запас знаний, возросшая требовательность, возрастающая с каждым днем информированность, понимание того, чего они хотят, и умение донести это до ответственных лиц. Профессионалы в области маркетинга, чей участок работы — максимальное удовлетворение самых взыскательных запросов клиентов, оказались как раз в

эпицентре событий, в гуще перемен. А это имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Вооруженные адекватными идеями и инструментами их реализации, специалисты маркетинговой службы могут оказать определяющее влияние как на то, как мы покупаем, продаем различные товары и услуги, так и на то, как мы вообще проживаем свои жизни, перешагнув в XXI столетие. С другой стороны, они также могут стать виновниками разочарования и ненависти клиентов, которым не по нутру низкие стандарты обслуживания, нежелание менеджеров исполнять свои функции, в какой бы форме это ни проявлялось. И самое главное, в чем нуждаются специалисты маркетинга, — это научиться понимать клиентов, чтобы прочно удерживать их интересы в орбите своего внимания.

ТЕХНОЛОГИЯ В РОЛИ ЛОКОМОТИВА

Хотя от маркетинга и нельзя требовать многого, учитывая его младенческий возраст в сравнении с другими дисциплинами, сформировавшимися в сфере бизнеса, тем не менее отметим как факт — маркетинг пока не может похвастаться гениальными прозрениями, коренным образом преобразующими прежние представления, какими ознаменованы теоретические исследования в физике и захватывающий дух прогресс в области информационных технологий. Если говорить о естественных науках, они не на шутку замахиваются ни много ни мало на открытие «уравнения жизни». Многие из нас еще не пришли в себя после шока, в который повергла человечество квантовая механика (своим постулатом, что вещи не тождественны сами себе в тот момент, когда мы их наблюдаем, другими словами — прошу прощения за неточность моей интерпретации, — что в один и тот же момент времени перед нами не одна, а две разные вещи), — совершенно новая наука, которая массу привычных вещей поставила с ног на голову. А если мы возьмем информационные технологии, то теперь у нас уходит несколько минут на то, что раньше потребовало бы долгих лет упорного труда ученого, — нам же достаточно снять телефонную трубку и позвонить или же задать несколько ключевых слов и получить тотчас же ответ.

«Макдоналдс» и «Майкрософт»

Об упомянутых эпохальных завоеваниях научно-технического прогресса можно прочитать не только на страницах специальных научных журналов. Они давно уже вошли в нашу жизнь. И это обстоятельство, наверное, объясняет, почему в историю (пусть и короткую) маркетинга до сих пор не вписаны блистательные страницы. Особенно катастрофическая ситуация с так называемыми глобальными достижениями на уровне парадигмы, концептуальной модели, меняющей сам подход к вещам, и «моментов истины». Спору нет, так заманчиво для маркетинга иметь свой аналог открытию пенициллина или транзистора, которые произвели переворот соответственно в медицине и в технологиях связи заодно с вычислительной техникой. На это нам скажут: у маркетинга есть свое историческое достижение — «Макдоналдс». Но в данном случае, когда на поток поставлено производство единообразной пищи быстрого приготовления — увы, неполноценной, — мы имеем перед собой скорее пример серийного производства с хорошо налаженным контролем качества, чем заслугу маркетинга. Это был успех сфер производства и реализации. Маркетинг же, по крайней мере, в том, что касается отношения к клиенту, как был, так и остался на замшелом уровне 60-х годов, не позже (помните: провозглашение принципа «покупатель всегда прав»), только качество исполнения выгодно отличается по сравнению с более слабыми конкурентами. Так что наши попытки в данном случае отыскать эпохальные изменения «на уровне парадигмы» заведомо безуспешны.

Что касается примера Билла Гейтса и «Майкрософта», уж тут, кажется, точно — ни дать ни взять — налицо успех маркетинга, который больше других подходит на роль глобального символа, когда меняется сама философия, «парадигма», и указывается направление, которым смогут двигаться другие. Но стоит присмотреться — и окажется, что маркетинг тут ни при чем, ускорение было сообщено лишь технологией. Я что-то не могу припомнить, чтобы кто-нибудь из маркетологов в 70-е годы с ликованием оповещал человечество о тех воистину чудесных перспективах, которые открывали миру и, в частности, индустрии развлечений новые информационные продукты, благодаря применяемому в них принципу широкополосного пропускания информации и появлению интегральной кремниевой микросхемы, — а ведь именно с той поры они прочно вошли в нашу жизнь. И даже со временем

маркетологи не спохватились. Кроме того, речь опять-таки идет о прорыве в технологии производства, в результате чего, на фоне скачкообразного возрастания емкости и быстродействия электронной памяти и одновременного резкого снижения цен, эффект, произведенный появлением на рынке мини-компьютеров, затмил самые смелые прогнозы научных фантастов. Так же новые технологические принципы, примененные в производстве знаменитой модели «Т» для потребителя со средним достатком, сделали другим не только частный сектор автомобильного рынка, но и весь мир.

Почему «момент истины» на уровне парадигмы в маркетинге так и не наступил?

Как это ни огорчительно для истинных профессионалов маркетинга, эта дисциплина, порожденная, вместе с другими своими сестрами, потребностями науки управления и, по сути дела, еще не вышедшая из пеленок, не может записать в свой актив заслугу создания всемирной («глобальной») деревни и не может взять на себя вину за уничтожение природной среды обитания на нашей планете. Это не ее масштабы. Можно вспомнить диаграмму-квадрант «Бостонская матрица», но она получила известность преимущественно в узком кругу высоколобых профессионалов-маркетологов, консультантов в сфере менеджмента и восторженных энтузиастов. Мечта Клайва Синклера об «одноразовом» калькуляторе или совершенно сумасбродная идея Билла Гейтса о том, что персональный компьютер должен стоять на столе буквально у каждого (именно так это разнесено по свету уже успевшим сложиться «компьютерным» фольклором), вероятно, поразили воображение всех нас больше, чем все вместе взятые учебники по маркетингу, заполненные матрицами и моделями. Что там мир высоких технологий, даже сенсационное заявление политика — скажем, о планируемой высадке человека на Луну — способно всколыхнуть весь мир и придать ускорение той же науке и технологии. Что же маркетинг может произвести на свет божий в это переходное время, на границе тысячелетий, когда весь мир, кажется, затаил дыхание и ждет чего-то совершенно необыкновенного? Что в таких условиях может стать новым и одновременно будет способно оказать непреходящее воздействие на умы? Может быть, стоит понять, что уже сейчас, на наших глазах, меняется что-то существенное в категориях, которыми привык мыслить маркетинг, и это неминуемо

наложит свой отпечаток на весь уклад жизни человечества в XXI столетии?

Представители естественных наук подбираются к умопомрачительным вещам, сулящим разгадку тайны возникновения жизни. К нашим услугам — весь колоссальный объем знаний (в сверхскоростном режиме), который хранится на библиотечных полках. А что касается эпохальных достижений науки и технологии, то это уже не пища для избранных на страницах специальных журналов, а реальная ткань нашей жизни. В этом, вероятно, и заключается причина того, что короткая история маркетинга не числит за собой ничего замечательного по сравнению с другими областями приложения человеческого ума. Именно это и делает ее начисто лишенной исторических «моментов истины» на уровне концептуальных основ, самой парадигмы.

ШАГ «ЗА ФЛАЖКИ»

Эта книга представляет собой еще одну попытку разобраться в основополагающих принципах маркетинга. У меня нет и тени намерения следовать по проторенной дорожке уже достигнутого. К примеру, в отличие от других, я не собираюсь расширять количество элементов «маркетинговой смеси» («маркетинг-микса»), всем известной как модель «4P»*, о которой речь пойдет в следующей главе, до 5 или, скажем, 25. Точно так же я не собираюсь пускаться в теоретизирование по поводу того, как может отреагировать маркетинг на вторжение в нашу жизнь Интернета, и по поводу других перемен столь же радикального свойства. Все это относится к разряду, если хотите, «пережевывания», которое абсолютно не предполагает концептуальных изменений, изменения самой парадигмы мышления. Какую бы отрасль, функцию или артефакт материальной культуры мы ни взяли, начиная с юриспруденции и бухгалтерского учета и заканчивая велосипедом и пишущей машинкой, рано или поздно им придется ассимилировать реалии сегодняшнего мира, применяться к ним, сколько бы крика и писка ни вызывали поначалу эти нововведения, кажущиеся

* По первым буквам четырех английских слов: «продукт» (product), «продвижение продукта на рынок» (promotion), «место» (place) и «цена» (price).

такими пугающими. Гораздо больше меня занимает то, каким мог бы быть своевременный и творческий вклад маркетинга в организацию структуры бизнеса, в общественные установления и в нашу жизнь вообще.

Так заманчиво было бы попытаться написать хронику рыночных исследовательских проектов, на которые ухнули колоссальные суммы денег и в которых со временем выявились изъяны, или же летопись грубых просчетов, богатый урожай которых можно собрать, изучая труды высоколобых авторитетов, представляющих различные течения и школы бизнеса, а также практический опыт так называемых «лидеров» так называемых «образцовых» компаний. Я достаточно потрудился на ниве бухгалтерского учета, чтобы не бояться задеть «честь мундира» профессионалов. Знание таких промахов могло бы оказаться полезным в том отношении, что помогло бы людям, занимающимся бизнесом и стремящимся самостоятельно, в одиночку докопаться до истины, вселило бы в них веру в свои творческие способности и критерии здравого смысла, поскольку интуиция и здравый смысл составляют самую сердцевину маркетинга. Ведь ты не знаешь себе истинную цену до того момента, пока поймешь, насколько беспомощны были попытки других найти решение на этом же пути, причем у этих других гораздо больше, чем у вас, обстоятельств, извиняющих их несостоятельность. Но я удержусь от соблазна превращать свою книжку в коллекцию грубых ошибок, сделанных другими, как это ни поучительно и как ни служит оживлению изложения. Этого не стоит делать и по той причине, что всегда найдутся «островки» творческого подхода — светлые головы, которые опровергнут любые попытки обвинить весь без разбору маркетинг. Примеры образцовой постановки маркетинга есть, стоит только хорошенько поискать, точно так же, как реальность, а не вымысел и так называемые «образцовые» компании. Одна беда — эти последние на поверку оказываются слишком эфемерными, а теории, в которых сходятся все концы с концами и следуя которым компании-лидеры якобы достигли успеха, на поверку оказываются малопригодными для использования в практике других фирм. Я все-таки хочу верить, что среди примеров образцовой постановки маркетинга — причем не важно, известная ли это фирма или малоизвестная (а о слывущих «образцовыми» компаниях я вообще не говорю), — можно почерпнуть те нетрадиционные маркетинговые подходы, которые стоит взять на вооружение без изъя-

тия каждому и о которых с первого взгляда можно безошибочно сказать, что они выросли на почве нашего старого знакомца — здравого смысла.

Мои попытки отыскать крупицы хорошего и полезного среди самого пестрого спектра проектов, которые осуществлялись под флагом маркетинга, опирались в большей степени на опыт отдельных компаний, чем на уровень целых отраслей, потому что именно внутрь компаний сегодня легче заглянуть благодаря возможностям, которые открыла информационная революция. В особенности мне хотелось обнаружить предзнаменования — те весомые примеры творческого мышления в сфере маркетинга, — которые могут предвещать магистральный путь развития маркетинга в новом веке. Я скрупулезно пытался проследить все извивы и перипетии на пути, по которому мы все идем к кристаллизации концептуальных установок и формированию парадигмы мышления маркетинга. И более всего я хотел обнаружить в результате этого поиска плодотворные идеи, которые, будучи взяты на вооружение предпринимателями всего мира, позволили бы им выйти на новый уровень эффективности бизнеса.

О роли «чужаков», или о пользе взгляда со стороны

Одна из первых ошибок, которые я допустил, приступая к своему труду, заключалась в том, что я стал перелопачивать литературу по маркетингу. Мне следовало бы вспомнить ту истину, что практически нереально ожидать, чтобы дух перемен исходил из самой профессиональной среды с ее четко очерченными рамками «чего можно, чего нельзя». Это в равной степени относится к сфере науки, политики и любой другой области, где скрещиваются копья интеллектуальных амбиций. И жизнь постоянно убеждает нас в непререкаемости этой истины, как бы это ни было неприятно для профессионалов и людей конформистского склада. Множество специалистов, собравшихся в одном месте, производят удушающий и зашоривающий мышление эффект. Наберите в команду людей, привыкших к одним и тем же стереотипам мышления (вследствие одинаковой квалификации, схожего опыта и общей организационной культуры) — и вы увидите, что, какая бы ни была, образно говоря, их родословная, команда будет страдать от ограниченности творческого «потолка», проявляющейся одинаково.

В силу этого наиболее выдающиеся, революционизирующие общество идеи зарождаются, как ересь, приходящая от людей со стороны, «чужаков». И чем дольше продолжалось это ведущее к закоснению давление среды, тем меньше надежд на то, что кто-то посягнет нарушить status quo, пусть на дворе уже совершенно другие времена. Ведь на кон поставлено столько репутаций! Ведь если принципы, которые исповедовались еще вчера, окажутся, мягко говоря, неадекватными реальной картине или же, попросту, несусветной ересью, в пух и прах может разлететься не одна карьера! Как часто приходится слышать: «Я занимаюсь бизнесом уже много лет и утверждаю, что этого не может быть... потому что не может быть никогда». С помощью аргументации такого рода заворачиваются дельные предложения и отметаются плодотворные идеи. Не на много лучшая участь постигает даже те идеи, исходящие от «чужаков», ценность которых видна просто невооруженным глазом, — они просто задвигаются в «долгий ящик».

Главное, что отпугивает консерваторов от бизнеса, — это непривычность, нетрадиционность мышления, а ведь именно в таких качествах и заключается живая душа творчества.

Минимум, что требуется от концептуальной (на уровне «парадигмы») ломки представлений, — это умение взглянуть на вещи свежим взглядом. Благодаря непривычным ассоциациям вещи начинают представляться в совершенно новом свете — и иногда в итоге ликующе звучит: «Эврика!», — благодаря синтезирующей работе ума по принципу синергии суммируется информация, состоящая из разрозненных кусочков, которые подсознание «забрасывает в котел» и доводит до кондиции. И прозрения такого рода обычно исходят от людей, которых можно в каком-то отношении назвать инопланетянами, — от «чужаков», причем неважно, специалистов или любителей. Не уверен, что моя собственная профессиональная биография, связанная с финансовым менеджментом и методологией менеджмента, имела прямые выходы на маркетинг с его особой завораживающей аурой. То же самое можно сказать по поводу того интереса, какой я в качестве любителя всегда проявлял к общей психологии, нейрофизиологии и лингвистике. Так что меня никак нельзя назвать человеком, формально связанным с миром маркетинга, а это-то в данном случае главное. Ведь у «чужака» априори есть одно преимущество — ничто не мешает ему задавать идиотские вопросы. К тому же его не связывают путы официально принятых установок, непререкаемых авторитетов.

Следует однако оговориться: одно только обстоятельство, что вы непрофессионал в данной области, отнюдь не означает автоматически, что у вас творческое мышление. А ведь когда речь идет о замене парадигмы, то именно последний момент приобретает решающую силу. Когда приходит «момент истины», сотня левополушарных мозгов ничего не стоит в сравнении с по-детски наивной прозорливостью талантливого одиночки. Так что творческое озарение плюс здравый смысл — вот два непременных условия появления на свет всего гениального. И это в равной степени относится как к любителям, так и к профессионалам.

Мы сейчас наблюдаем, как небольшая кучка умных людей, занимающихся проблемами маркетинга, начинает расшатывать целое здание массовой культуры, производства и потребления, столь убедительное основание которого заложил Генри Форд. На одном конце меняющейся на глазах картины мы видим, что когда на рынок выпускаются даже так называемые «глобальные» продукты, будь то быстрая еда («фаст-фуд») или автомобили, то в расчет принимаются местные условия и обычаи. Различия признаются как реальность сегодняшнего дня, хотя не на уровне отдельных клиентов, а в таких широких рыночных масштабах, как страна. Однако при этом, вроде бы стараясь удовлетворить вкусы населения, разнящиеся от страны к стране, по своей природе и маркетинг, и производство продолжают носить массовый, серийный характер. Люди как индивиды не удостаиваются внимания поставщиков, если он или она не вписываются в гипотетические рамки спецификации сегмента, куда они были помещены на основе формального подхода. Если обратимся к другому концу спектра, там мы найдем продукты, например джинсы или «БМВ», изготовленные по индивидуальному заказу, с учетом конкретных потребностей заказчика. Благодаря компьютеризации производства можно сочетать серийный характер производства с известной гибкостью. Наконец-то наступили долгожданные времена, когда клиент из карикатурной статистической фикции стал превращаться в реального, конкретного человека. Разумеется, практика индивидуальных заказов при сохранении принципа серийного производства не всегда означает установление личностно-ориентированных («от человека к человеку») отношений, уже не говоря о более высокой ступени — отношениях «от разума к разуму». Тем не менее эта тенденция недвусмысленно предвещает конец эры массового маркетинга в том виде, в каком мы его знаем,

и одновременно рисует радужные перспективы для клиента, который придет завтра.

ПОВОРОТ В СТОРОНУ ПОКУПАТЕЛЯ

Я ставлю перед собой цель показать, что данное направление движения, — а именно в сторону клиента как неповторимой индивидуальности — выбрано совершенно правильно, только нужно вполне отдавать себе отчет, что мы еще только в начале пути. До сих пор практические работники (да и теоретики маркетинга) не осмеливались сделать шаг от более или менее понятной, осязаемой категории покупательского поведения в такую загадочную область, как сознание и подсознание клиентов. Если внешнее поведение поддается регистрации (в наши дни на помощь приходят даже телекамеры), то чувства, убеждения и ценности, которые и определяют поведение человека, уловить гораздо труднее. Даже весьма респектабельные исследования в области маркетинга не идут дальше выяснения роли, которую играют органы чувств: глаза, уши, нос и рот покупателя в момент выбора товара, как будто эти достойные органы чувств действительно всецело определяют те решения, которые вызревают в результате сложной работы нашего сознания, подчас борьбы самых противоречивых мотивов, причем это в равной степени относится как к покупкам, совершаемым в силу устоявшихся привычек, так и к тем случаям, когда человек действует, повинуясь безотчетному импульсу. Самое непостижимое поведение находит свое объяснение на уровне нейронных связей человеческого мозга. И конечно же, это универсальная истина, она действительна не только в отношении покупателей и маркетинга. Так что, какой бы изощренностью в искусстве анализирования следствий (то есть самых разных причудливых извивов поведения) мы ни обладали, это ни на йоту не приблизит нас к пониманию обусловивших их причин. Даже воображению ребенка под силу представить огромные разросшиеся под землей невидимые корни могучего дуба и на упрощенном уровне понять суть процесса роста. Но скрытый от нашего взора человеческий мозг — это задачка потруднее, и даже исследователь, вооруженный современным научным аппаратом, не может с ней справиться. Скиннеровская школа, как вы сейчас увидите, полагает, что метод наблюдения внешне регистрируемых особеннос-

тей поведения более научен, чем попытки разобраться в деятельности мозга, о которых с полным правом можно сказать: «Чем дальше в лес, тем больше дров».

К примеру, специалисты, владеющие всей полнотой информации, не сочли иначе, как анекдотическими, предпринятые Скиннером в 50-е и 60-е годы эксперименты, ставящие целью изучить меняющиеся во времени образы. Им-то хорошо была понятна механика каждой решаемой в эксперименте задачи и поведение его участников. В принципе не представляло трудностей и определиться со временем начала и окончания работы и, что еще более существенно, желательным конечным результатом. Но что же мы имеем сейчас? С той поры много воды утекло, а каково последнее слово науки? Все, что происходит ниже «самого нижнего» из доступных уровней поведения, по-прежнему остается для маркетинга тайной за семью печатями, которую авторитетные маркетологи предпочитают не замечать. Маркетологи не могут ответить на вопрос, почему Сарра перестала есть горох, и не могут с определенностью утверждать, что этот факт не имеет никакого отношения к цвету и вкусу продукта, для достижения эффективного сочетания которых тратятся миллионы долларов на лабораторные эксперименты. Более проницательные исследователи понимают, что Джон совершает покупки под влиянием импульса. Но остается без ответа, что является побудительной причиной, уже не говоря о том, как запрограммировать подобный импульс с помощью соответствующей рекламы продукта, чтобы ощутить весомую прибавку прибыли. Однако беспристрастные факты говорят о том, что импульсивность как черта покупательского поведения Джона столь же предсказуема, как и то, что заставляет пенсионера изо дня в день покупать одну и ту же газету. Стоит только выяснить модель мышления, которая за этим стоит.

Главный вопрос

Маркетинг постепенно начинает больше интересоваться личностью покупателя, чем географической и демографической статистикой. К сожалению, хотя направление движения выбрано правильно, академический маркетинг до сих пор занят анализом идентифицирующих «ярлыков» разных типов покупателей и еще более нафталинных, совершенно ненужных демографических данных самого общего характера. Те исследователи, которые менее

скованы инерцией мышления, сделали шаг вперед к наблюдению поведения покупателей в реальной жизни и сосредоточили свое внимание на ретроспективном анализе результатов наилучшей деятельности.

И — как огромная зияющая черной пустотой дыра — остается вопрос о том, что покупатель видит, слышит и чувствует такого, что заставляет срабатывать «кнопку» решения совершить покупку. Каким образом покупатели воспринимают окружающий мир своими органами чувств? Как ими воспринимается продукт или торговая марка? Задаваясь такими вопросами, мы начинаем «влезать в чужую шкуру», чтобы и видеть, и слышать, и чувствовать то же, что и они. Однако это еще только преддверие «святая святых» человеческого разума, где и принимаются ключевые решения. Именно в этом «черном ящике» нашего сознания интерпретируется то, что воспринимается нашими органами чувств и поверяется всем накопленным жизненным опытом, сформировавшимися ценностями и возникшими на их основе установками и убеждениями. Именно таким образом мы выносим свое суждение по поводу внешнего мира и принимаем решение о том, как нам следует поступить. Как мы увидим в дальнейшем, картина еще сложнее, поскольку этим таинственным «подводным» процессам присуща многослойность и иерархичность. Если говорить о таких раздражителях, как цвет, звук и слово (то, что составляет хлеб массовой рекламы), они способны вызывать очень быструю смену эмоций, отличающихся эфемерностью. Что же касается установок и убеждений (а ими-то и обусловлены наши ответственные решения и — не в последнюю очередь — верность, которую мы храним по отношению к определенному поставщику или торговой марке), здесь почва не столь зыбкая.

Преодоление инерции мышления

Вам не составит труда изменить убеждение человека отвлеченного, неличностного характера — как, например, то, что «сахар вреден для вашего сердца» (не смешивать с убеждениями, относящимися к внутренней самооценке, типа «я никчемный человек»), — если вам известно, в чем именно состоит убеждение, и если, стремясь убедить в своей точке зрения, вы будете апеллировать как к логическому левому полушарию, так и к отвечающему за эмоции правому. Несколько сложнее обстоит дело с убеждениями вроде «политики — это жулики». Но опять-таки, после того, как выявле-

но, в чем состоит убеждение, вполне можно подыскать чисто маркетинговый, рекламный способ разделаться с ним. Так опытный продавец-коммивояжер справляется со всеми доводами, которые может выставить несговорчивый, трудный клиент.

Если мы теперь обратимся к убеждениям, затрагивающим внутреннюю самооценку человека, их специфика состоит в том, что они принадлежат более высокому (или более глубокому, как угодно) уровню в иерархической структуре восприятия, а именно этим объясняется, что вы можете потратить много миллионов на рекламную кампанию, и все равно в итоге не сможете переубедить Ширли в том, что она не уродлива. Беда в том, что заблуждаются люди, уверенные, будто ему медведь на ухо наступил, а Джилл в том, что у нее вызывает аллергию практически все. Поэтому здесь нужен принципиально иной подход, который еще не знаком маркетингу, если отвлечься от особой его сферы — личных продаж, где сама жизнь вынуждает действовать не по старинке. А так в ответ на свежее, творческое предложение не в диковинку услышать: «Никогда об этом не слышали и жили неплохо», причем, разумеется, подобное типично не только в отношении пересмотра установок маркетинга как функции бизнеса, о чем я пишу, но и вообще всех сторон нашей жизни. Однако рано или поздно, пробив толщу предрассудков, здравый смысл возобладает (как этому учит опыт), и поэтому «смена вех», то есть концептуальных установок в маркетинге, представляется неизбежной. И весь вопрос в том, как хотя бы на пару десятилетий ускорить этот естественный процесс вызревания нового мышления и таким образом избавить множество покупателей от тех негативных моментов, которые испытали на себе поколения их предшественников.

Для таких, как я, людей, формально не принадлежащих к кругу маркетологов, не кажется устрашающей мысль пересмотреть сами основы маркетинга как дисциплины, поставив ее, так сказать, с ног на голову или даже заменив ее чем-то другим. Разве не то же мы наблюдаем в самых разных сферах вокруг?! Кто может в наше время с уверенностью сказать, где пролегает водораздел между сферами влияния вычислительной техники и буквально ворвавшимися в нашу жизнь системами телекоммуникационной связи? А какой теперь смысл прикажете вкладывать в понятие «издательское дело» сейчас, когда Всемирная паутина имеет реальные шансы в недалеком будущем опутать весь земной шар? Хорошо, когда «подрыватель» основ движим только «чистой любовью к науке».

Еще лучше, если он будет так же хорошо подкован в той области, которую собирается поставить с ног на голову, как Эйнштейн или Пуанкаре, и при этом сохраняет драгоценное качество детской наивности взгляда на мир, не будет падать ниц перед авторитетами и шоры традиции не явятся для него непреодолимым препятствием. Маркетинг должен измениться качественно, изнутри, чтобы интеллектуальная энергия людей, причастных к нему, не расходовалась вхолостую.

ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ НА ИНТЕРЕСЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Качество продукта, цена, уровень обслуживания, соревновательность — все это, в конечном итоге, диктуется покупателем. Само выживание в суровом мире бизнеса зависит от скромной фигуры покупателя. Существует, однако, опасность, которая заключается в том, что освященные традицией подходы и практика маркетинга не поспевают за стремительным темпом модернизации технологий и покупательскими ожиданиями. Если взять такие тенденции, как миниатюризация вплоть до почти молекулярного уровня и переключение с конкретных, физически осязаемых товаров на невидимый информационный продукт, который невозможно пощупать (эту тенденцию принято обозначать, как «замещение атомов битами»), они воистину поражают воображение каждого. Эти тенденции вкупе с другими, параллельными, определяют вектор перемен и властно требуют выработки оригинальной концепции, парадигмы маркетинга.

Некоторые из знаков свершившегося «технологического переворота» уже были отмечены на страницах этой книги. Приводим неполный перечень тенденций и злободневных вопросов, которые ждут со стороны маркетинга надлежащего осмысления:

- переход от традиционного, фабричного продукта к услугам;
- эволюционирование от конкретных, осязаемых товаров в сторону «неосязаемых», таких, как услуги страхового и финансового бизнеса и туризм;
- сформировавшийся в обществе потребления высокий уровень притязаний и прав клиентов;
- смещение акцентов на конкретную пользу от приобретаемого продукта для покупателя, в отличие от функциональ-

ных характеристик продукта, представляющих собой вчерашний день;
- возрастающая роль творческого потенциала и инициативы работников в сочетании с децентрализацией — делегированием части функций вышестоящего звена нижестоящему;
- переход в условиях поставленного на поток производства от серийного, массового производства к изготовлению «под конкретного заказчика»;
- удешевление компьютерной базы;
- переход от массового маркетинга к «маркетингу отношений» и «маркетингу баз данных»;
- переориентация с охвата всемирных рынков сбыта на целевые приоритетные сегменты, категории клиентов (ниши);
- дальнейшая эволюция от сегментов рыночных ниш в сторону обслуживания конкретных клиентов;
- замена вертикального управления усовершенствованным (подвергшимся реинжинирингу) горизонтальным управлением; выдвижение на первый план покупательской активности и гибкое реагирование на запросы покупателей (интегрированный маркетинг);
- переход от конкуренции к стратегическим союзам;
- замещение «атомов» (конкретных, осязаемых продуктов) битами (переход на информационный уровень);
- смещение акцента в изучении клиентов с их поступков на то, что происходит в их головах.

Актуальность некоторых тенденций из приведенного списка вы, вполне возможно, ощутили на собственном опыте, работая в фирме или в производственном секторе. Хотя все они в той или иной степени известны нам, тем не менее для нас трудно понять их значимость в полном объеме. Еще труднее предсказать, как все эти конкретные изменения повлияют на маркетинг в веке, в который мы шагнули. Непросто определить сами вопросы, которые следует включить в перспективный план работы. А об ответах на эти вопросы — ответах, что должны принять вид четких и ясных маркетинговых стратегий, ставящих во главу угла покупателя, вообще говорить не приходится. К счастью, у нас есть общие нити, основы, которые пронизывают самые разнохарактерные во всех прочих отношениях тенденции. И связаны они с фигурой покупателя.

После того как схлынула волна увлечения «движением за качество» и реинжинирингом, некоторые фирмы начинают осозна-

вать, как важно установить отношения с клиентами, рассчитанные на длительную перспективу, затмевающую такие факторы, как сами достоинства продукта или услуги. А такая переориентация просто обязана опираться на новую парадигму маркетинга или новую рабочую модель. Неудивительно поэтому, что под вопросом оказывается сама обоснованность политики ближних целей, которая все еще продолжает проводиться инвесторами, предпринимателями и менеджерами бизнеса. Столь же серьезные претензии предъявляются к тем маркетинговым подходам, которые демонстрируют неспособность проникнуть в мыслительные процессы покупателя. Ведь ясно, что у таких подходов мало шансов обеспечить постоянство столь непредсказуемой публики, какой являются покупатели товаров и услуг. А ведь это то, чего настоятельно требуют обострившаяся конкуренция, необходимость повышения прибыльности бизнеса, а зачастую и просто выживание фирмы.

Конечно, перечисленные нами макротенденции затронут далеко не только маркетинг. Одновременно происходит масса других изменений, любое из которых может оказать существенное воздействие и на покупателей, и на практику ведения бизнеса. В частности, имеется в виду следующее.

- Будет все более повышаться в цене временно́й ресурс (высвобождение времени, используемого на занятия «для души»). Люди будут избегать заниматься тем, что им не приносит положительных эмоций, скажем, покупками, работой по дому и т. д. Можно предположить, что еще больше повысится роль торговой марки (бренда), и не в силу соображений престижа, а исключительно по причине удобства: когда ты приобретаешь какую-нибудь вещь, у тебя есть гарантия качества и, кроме того, приятно иметь в доме старого знакомца.
- Следующий момент новизны — прямой выход на поставщика, что наиболее ярко проявится в растущем сообществе людей, пользующихся электронной почтой и Всемирной паутиной. Связь между поставщиками и их клиентами будет устанавливаться точно так же, как находят друг друга хорошие товарищи и люди, которых объединяют общие интересы. Как это ни покажется парадоксальным, такой массовый информационный ресурс, как Интернет, будет использоваться в интересах узких сегментов рынка (ниш). Люди будут проявлять интерес к узкому спектру услуг, продуктов и информации. Подобное разительно непохоже на то, что

мы имеем в случае рекламы по телевидению, когда на телезрителей буквально обрушивается вал рекламных объявлений, большинство которых не достигают целей, потому что не только лишены адресности, но и откровенно скучны, да еще и докучливы.

- Еще одна микротенденция — акцентирование заботы не только о физическом здоровье, но и о душе. Ведь что происходит? Народ набивает себе желудки дешевой и неполноценной пищей и в то же время наблюдается просто маниакальное стремление к большей физической активности. С другой стороны, сейчас люди хотят больше времени проводить дома и, не выходя из дому, совершать покупки, работать и предаваться размышлениям, но в то же время рассчитывают больше получать от внешнего мира в смысле развлечений и возможности путешествовать. Этот фактор — потребность разнообразить свою жизнь за счет развлечений — должна учитывать идеология различной сетевой торговли. Выходя в город, люди отныне рассчитывают запастись не только провизией, но и чем-то неизмеримо большим. И вот уже в идущей в ногу со временем рекламе фирмы «Кэмпбелл Супс» утверждается, что их продукты не только экономят наше время, но и способствуют ни много ни мало обновлению наших душ. «М-м, что за прелесть! Благотворно для организма. Благотворно для души», — гласит их рекламный лозунг.
- Наконец, выраженная потребность ощущать себя неповторимой личностью. Люди в наше время знают, чего они хотят. Если маркетинг ранее оперировал некоей «среднестатистической женщиной», то теперь такое не проходит. Женщине нашего времени присуща ярко выраженная индивидуальность с нестандартными потребностями, интересами и представлениями. К примеру, следует учитывать тот факт, что кто-то играет в бадминтон и увлекается пешеходным туризмом. И дети теперь не те, что были прежде. У каждого своя индивидуальность, и это оказывает сильное влияние на то, что теперь покупают их родители и сверстники. К 10 годам в США ребенок за год в среднем посещает 270 магазинов. «Фактор индивидуальности» уже сейчас служит ориентиром для продавцов модельной одежды. Но можно ставить вопрос и об учете потребностей определенных этнических

групп, запросов детей, людей со специфическими интересами, а также потребностей все увеличивающейся категории работающих по принципу самонайма.

Методы изучения рынка

Методы, применяемые при изучении рынка, также отражают крутой разворот в сторону реальных покупателей. Метод репрезентативных групп вытеснил более отстраненные социоэкономические методы. В прошлом, в период победного шествия массового маркетинга, существовала такая практика маркетинговых исследований: заранее отобранные люди отвечали на вопросы анкет, разработанных лицами, которые сами не являлись покупателями товаров заинтересованной фирмы. В наши дни у клиентов есть право голоса, и они способны убедительно аргументировать свою точку зрения, тем самым немало способствуя разработке нового продукта или услуги. Утверждается мысль, которая некогда казалась совсем еретической: клиенты могут быть носителями более плодотворных идей, чем профессиональные консультанты, разработчики и ученые-маркетологи, исповедующие идеологию массового маркетинга. Хотя это, конечно, произойдет и не завтра, но придет время, когда сама женщина-покупательница станет законодательницей дизайна своей кухни, а вкус ребенка будет определять, какую именно игрушку ему подарят родители.

Тенденция углубленных полевых маркетинговых исследований по-прежнему сильна. К примеру, теперь вооруженные кинокамерами исследователи неделями живут в семьях, выбранных для эксперимента, преследуя цель выяснить не в теории, а на практике покупательское поведение и «жизнь продукта», его использование после покупки. Это, бесспорно, огромный шаг вперед по сравнению с принципами сегментации рынка типа С2 или «женщина за 50». Но кого же, собственно, ищут исследователи? На поверку оказывается, что ту же мистическую фигуру среднего покупателя, хотя на этот раз и принявшего конкретный физический облик, — ищут человека, который должен представлять миллионы себе подобных. Речь идет о том же самом гипотетическом покупателе, чьи запросы берется удовлетворить рынок, при этом не желая отказываться от экономических выгод, что приносит серийный выпуск продукции, и не сдавая «в утиль» испытанную тяжелую артиллерию подходов массового маркетинга и серийного производства. Попросту

говоря, реальные покупатели привлекаются единственно для того, чтобы сконструировать некую адекватную научную модель, иными словами — идеальную сущность, абстрактного «модального» покупателя — божка, на которого молятся идеологи массового маркетинга. Потом, правда, выясняется, что у «модального» покупателя есть ум, увы, тоже по необходимости «модальный», и соответствующая психографическая характеристика. Стратегия «от разума к разуму» нацеливает на другое: с самого начала нужно знать конкретных людей, которых ты собираешься обслуживать.

МИФЫ МАРКЕТИНГА

Левитт, давая оценку роли своего «манифеста 1960 года» — статьи «О близорукости как болезни маркетинга», спустя некоторое время указывал, что она способствовала «повышению уровня корпоративного сознания». А в книге «В режиме маркетинга», вышедшей через девять лет после знаменитой статьи, он с удовлетворением отметил, что работа, которую он намечал, выполнена, цель достигнута. Ну что ж, если говорить о «корпоративном» уровне, это, может быть, и так. Подчеркнем при этом особо: речь идет именно о «коллективном сознании» как цеховой черте, а не о практике. Между тем на переднем крае взаимодействия со столь не похожими друг на друга клиентами мало что изменилось после того, как стала использоваться новая маркетинговая фразеология. Постулат «покупатель — царь и бог» на поверку оказался мифом.

Продавцы без грима

Если говорить по существу, то установки продавцов, их отношение к клиентам практически не изменились. Изменения были чисто косметического свойства. Да, продавцам было предписано взять на вооружение новые этические нормы во взаимоотношениях с покупателями, изменить лексикон. Но покупателей не так-то просто провести: им было ясно, что руководящие принципы остались прежними, а что касается ценностей и предрассудков персонала фирм — они также изменились очень мало. И взгляд на внешний мир, восприятие покупателей остались прежними. То обстоятельство, что рекламные слоганы приобрели большую упругость, а также то, что фирмы в своих уставах стали сулить больше благ

клиентам, не должно вводить нас в заблуждение. На практике дело обстояло и сегодня обстоит совершенно иначе. Ослепительный фейерверк красивых фраз весьма отличается от того, что продавцы готовы реально предложить, а это клиенты ощущают нутром. Поставщики могут наобещать «златые горы», а в реальной жизни их действия будет определять голая экономическая выгода. Но сегодняшний клиент все видит насквозь. А именно от «картины мира» в голове покупателя зависит буквально все, включая экономический рост фирмы и показатели прибыльности. И все же, несмотря на это, приоритетность интересов покупателей, к сожалению, по большей части остается мифом.

Что скрывается за дежурной улыбкой?

Отношение, установки играют главную роль всегда, неважно, ведем ли мы речь о продавце или о покупателе. Какими красноречивыми непечатными выражениями, произнесенными себе под нос, сопровождает швейцар момент, когда за очередным важным, но, увы, нежеланным гостем наконец-то закрываются автоматические двери! Стоит понаблюдать также, как немедленно с огромным облегчением гасится лучезарная дежурная улыбка, как только недовольный покупатель направит свои стопы к выходу. А разве вам не приходилось ловить ухмылочек коллег, сочувствующих вам лишь на словах? Дела красноречивее слов, но истинное отношение прорывается при каждом удобном случае через внешний лоск заученных манер, цель которых — соответствовать лозунгу о том, что покупатель всегда прав. Язык наших телодвижений безжалостно обнажает то, что мы думаем на самом деле. Так что, увы, покупатель «не всегда прав», он не является, да и никогда по-настоящему не являлся «царем и богом». Такова неприкрашенная действительность, и в том, чтобы сломать инерцию старого мышления, заключается главная трудность, главный вызов для маркетинга XXI века.

О рекламном эффекте звонких фраз

Таким образом, можно констатировать, что революция 60-х годов, центральной фигурой которой был объявлен покупатель, на самом деле ограничилась провозглашением идеала, постановкой действительно заманчивой цели. Но запоминающаяся фраза выполнила свою функцию: с тех пор она просто на слуху. Она обеспечила безбедное существование для целой армии «посвященных»: профессиональных консультантов, писателей бизнес-профиля,

специалистов маркетинга, ученых и высоколобых авторитетов в сфере науки управления, претендующих на непогрешимость. Идея приобрела популярность и вес. Целое поколение ученых, принадлежащих к разным школам в бизнесе, развивали и анализировали мудрую мысль, изреченную Левиттом. Она разошлась по свету благодаря многочисленным речам патронов фирм, которые выстраивали свои заявления и декларации «интересы клиента — безусловный приоритет для них». А укоренение этой идеи внутри разных школ бизнеса и маркетингового «истеблишмента» означало, что отныне никому в среде ортодоксального менеджмента не позволено открыто ставить под сомнение принцип суверенности покупателя. К сожалению, эти декларации не повлекли за собой реального перелома в отношении к покупателю. То, что мы наблюдали в действительности, не дотягивало даже до планки «корпоративного сознания», повышение уровня которого Левитт посчитал выполненной задачей. О формировании нового сознания мы даже не заикаемся. Действительность и близко не соответствовала тому, чего заслуживали столь горячо любимые Левиттом покупатели.

Покупатели — реальные люди, а не теоретический конструкт

Хотя для кого-то это может явиться неожиданностью, само понятие «покупатель» как разновидность человеческого рода-племени претерпело изменения со времени опубликования статьи Левитта. Клиент рубежа тысячелетий никак не вписывается в грубые рамки среднестатистической мистической «модальной» сущности — порождения бесчисленных опросов. Он уже не фишка, вводимая в электронную базу данных, с номером кредитной карточки «Visa» и датой, когда истекает срок ее действия. Клиент, мужчина или женщина, — это неповторимая личность, обуреваемая чувствами, надеждами и страхами. Клиент рассчитывает — и все чаще начинает этого требовать, — чтобы с ним считались как с личностью, наделенной неоспоримыми правами, и чтобы по крайней мере в тех минимальных ожиданиях, которые он связывает с той или иной компанией, продуктом или видом услуг, он не обманывался.

Недостаточно того, чтобы профессионалы, отвечающие в фирме за маркетинг, и ее руководство понимали это (подобное положе-

ние вещей и свидетельствует о том, что сформирован «корпоративный уровень сознания»). Они должны знать, что им практически нужно делать, чтобы оставаться на должном уровне. Более конкретно: они должны знать, что происходит в головах их клиентов. В сегодняшнем мире бизнеса, характеризующемся все большей соревновательностью, выполнение данного условия может оказаться ключом к процветанию и выживанию. Клиенты как особый подвид «Homo sapiens» сами стремительно эволюционируют в быстро меняющемся мире вокруг них. Из этого вытекает необходимость трансформировать роль маркетинга. Какую роль он будет играть, если говорить о ближайших годах и десятилетиях? Сможет ли он угнаться за продолжающимися технологическими и общественными пертурбациями, о которых столько трубят? И какого рода будут эти преобразования — эволюционные или революционные? Скажем просто: научится ли маркетинг реально учитывать то, что чувствуют, что думают покупатели?

Истина, старая как мир

При всем желании основополагающую мысль, высказанную Левиттом в его исторической статье «О близорукости как болезни маркетинга», трудно назвать новой даже для того времени. Это старый и испытанный здравый смысл. Ведь кто, как не покупатель, оплачивает приносящие прибыль продукты, и это происходило еще до свежего дуновения 60-х. Некоторые компании, добившиеся серьезного успеха, чтобы подчеркнуть свою объективность, сами признали, что секрет получения прибыли, открытый ими, заключается в том, что они дарят покупателям чувство удовлетворения, а не в том, что их продукты отличаются каким-то просто исключительным качеством. И вопрос тут шире, чем образцовое сервисное обслуживание. Главное в том, чтобы лучше понять клиента и не разочаровать его.

Уже сегодня можно указать на пару факторов, которые внушают надежду на успех в продвижении по указанному пути.

- Благодаря достижениям информационной технологии, отношения с клиентами, выстраиваемые по принципу «от человека к человеку», представляются делом вполне реальным. Даже маленькие фирмы могут вырваться в когорту мировых лидеров в своей отрасли за счет доступа к информации и применив современную технологию электронных

баз данных для сбора информации о конкретных покупателях. Те из них, на чьи продукты и услуги можно заставить работать кибер-маркетинг, находятся в самом выгодном положении.

- Освященная традицией общая схема (система) маркетинговой деятельности, набор элементов («маркетинг-микс») утрачивает свой былой статус, и маркетинг сейчас, перестраиваясь изнутри, активно ищет пути, чтобы отвечать задачам, которые ставит перед ним современный бизнес (об этом пойдет речь в следующем разделе). Мысль о необходимости коренной перестройки маркетинга, перестройки на уровне парадигмы, буквально носится в воздухе.

«МАРКЕТИНГ-МИКС»

Маркетинг в том виде, в каком он известен сейчас, оформился в 60-х годах, и не в последнюю очередь благодаря популяризации его основ Левиттом. Модель «4Р» стала универсальной моделью, концепцией (или парадигмой) для выработки стратегии маркетинга и ее практической реализации. Сохранит эта простая модель свое значение в будущем или нет, зависит от того, насколько она отвечает потребностям покупателей XXI века и тех, кто призван активно влиять на их сознание, — работников служб маркетинга и маркетологов.

«Маркетинг-микс» традиционно включает в себя четыре элемента, «4Р»: *продукт, продвижение (продукта), место и цена* (рис. 1.1).

Продукт (product)	Цена (price)
Место (place)	Продвижение (promotion)

Рис. 1.1. «Маркетинг-микс»

Продукт (товар)

В понятие «продукт» входят также услуги. Главное изменение, которое затронуло данный элемент «маркетинг-микса», — это движение в сторону от физического, материального продукта к услугам и особому, невидимому «информационному продукту», или, как еще говорят, «от атомов к битам».

Внимание профессионалов маркетинга должно быть сосредоточено на следующих вопросах:

- Изменится ли природа товара?
- Что это будет означать для покупателей и маркетологов?
- Каким будет восприятие продукта, коль скоро клиент рассчитывает если не на сервисное обслуживание, то, во всяком случае, на достаточно широкий выбор и высокое качество продукта?
- В какой мере удовлетворенность (или, наоборот, неудовлетворенность) клиента обусловлена надежностью, очевидной добротностью приобретенной вещи и в какой — впечатлением непосредственно от процесса продажи и от гарантийного и постгарантийного обслуживания?
- Перефразируя: какого рода опыт — положительный или отрицательный — приобретает покупатель на всем протяжении цепочки «приобретение вещи — пользование ею — ремонт»?
- В какой мере представления клиента, что приобретаемая вещь окажется полезной именно для него, базируются на фактической информации о ее технических характеристиках? Быть покупателем, клиентом, что это — благо, удовольствие или скорее не слишком приятная необходимость?
- Каким образом вы можете изменить восприятие покупателей своими словами и поступками?

Самое существенное из грядущих перемен в стратегии маркетинга — это переориентация с поиска покупателей для продукта на поиск продуктов для покупателей. Во второй главе мы рассмотрим концепцию многослойного (интегрального) продукта.

Стимулирование сбыта (продвижение) продукта

В понятие «продвижение продукта» (promotion) входит продажа, но, поскольку мы рассматриваем также роль, которую играет разум покупателя, границы продвижения продукта значительно

расширяются. Я уже отмечал принципиальную важность курса на маркетинг «отношений» и на персональный маркетинг («от человека к человеку»), а также воздействие этой тенденции на маркетинговые стратегии. Продвижение продукта можно сделать более эффективным, если взять на вооружение принципы и приемы НЛП, которые изложены в третьей главе. При этом важным является вопрос, в какой мере методика НЛП, успешно применяемая при персональных продажах, приложима к стимулированию сбыта продукта в более широком смысле. Конкретно мы имеем в виду маркетинг электронных баз данных, а также рекламу, учитывающую роль сенсорных предпочтений, о чем идет речь в шестой главе, и рекламный потенциал целостной «корпоративной личности» (предмет рассмотрения девятой главы).

Место

«Место» (place) — это удобное обобщающее обозначение для всякого рода возможностей сбыта — рынков и дистрибьюторской продажи. Каким образом на «место», то есть каналы распространения продукта и возможности его приобретения, могут накладывать свой отпечаток те изменения, которые диктуются бурными процессами, происходящими в сфере технологии? Как, к примеру, изменится издательское дело в условиях, когда не только традиционные каналы распространения, но и природа самого продукта меняются до неузнаваемости прямо на глазах? Разумеется, в наши дни мощное воздействие на возможности сбыта оказывает Интернет, и трудно в точности предугадать, какие формы этот процесс примет завтра. И главный вопрос заключается в том, займет ли Интернет положение еще одного влиятельного канала маркетинга или же само это понятие «место» (сбыта) в его старом виде прикажет долго жить и взамен потребуется спешно вырабатывать совершенно новые концептуальные установки маркетинга.

Цена

Этот элемент тоже оказался затронут изменениями, происходящими в мире технологии, и притом самым существенным образом. В силу своей дешевизны микрокалькулятор для многих из нас стал чуть ли не предметом разового использования, а времена, когда на столах громоздилась крупногабаритная неуклюжая техника, которая к тому же была не по карману многим фирмам, уже

давно канули в Лету. Да и если взять рынок компьютерной техники, цена (price) здесь непредсказуемо скачет то вверх, то вниз. Естественно, возникает вопрос о ценообразовании и отношении тех «битов» информации, которые благодаря революционной роли Интернета стали доступны каждому за символическую плату. Кто реально создает стоимость и кладет в карман прибыль? В чем именно заключается выигрыш для клиента?

Маркетинговый набор в виде модели «4Р» оказал решающее воздействие на формирование рабочей философии первого поколения маркетологов, суть которой — ориентация на производство. В результате маркетингу был придан статус функции, самостоятельной профессии, одного из разделов «науки» менеджмента, короче говоря, чего-то весьма наукообразного, со своей атрибутикой и ритуалами. Но как же все-таки быть с вопросом о декларировании приоритетной роли интересов клиента? Ведь люди («человеческий фактор») непостижимым образом как раз и выпал из знаменитой четырехчленной парадигмы. Возникает резонный вопрос: сможет ли «маркетинговая смесь» при столь серьезном изъяне стать вровень с требованиями времени, будет ли она полезна для маркетинга XXI столетия? Но давайте сначала посмотрим на корни «маркетинг-микса», на его, так сказать, родословную. Ведь нам не нужны перемены ради перемен.

«МАРКЕТИНГ-МИКС» НА РАСПУТЬЕ

«Маркетинг-микс» как теоретическое построение был введен в оборот в 50-е годы Нилом Борденом, и вырос он из представления о маркетологе как чуть ли не о «таинственном алхимике», который смешивает различные ингредиенты в попытке «найти консенсус» между различными способами ведения конкурентной борьбы и необходимостью извлекать прибыль. По числу входящих элементов очень скоро данная схема стала известна как «4Р».

У этой парадигмы были исторические предшественники, но ни один из них не оказал столь мощного и всестороннего воздействия на бизнес. К примеру, раньше существовал так называемый «органический функциональный» подход, который отстаивали Р. Алдерсон и «параметрическая теория» Копенгагенской школы в Европе. Но прошли годы, и они оказались преданы забвению. Если взять еще более ранний период, можно вспомнить товарную, функциональ-

ную, региональную (опирающуюся на экономическую географию), институциональную школы; все они разделили ту же судьбу. Ни одна из них не могла сравниться с тем воистину гипнотическим воздействием на сознание самых широких слоев населения, которое оказал знаменитый «маркетинг-микс» «4Р».

И, что характерно, история возвышения и падения перечисленных весьма солидных, но быстро преходящих теоретических идей ни в малейшей степени не заронила сомнений в отношении модели «4Р». Напротив, незавидный опыт ее предшественников только подчеркивал ее силу и привлекательность, что и позволило ей завладеть умами целого поколения и наложить неизгладимый отпечаток на современный маркетинг. И у маркетинга, и у знаменитой модели «4Р» за истекшие годы было немало возможностей для того, чтобы «перевести стрелку», сменить ориентиры. Ничуть не бывало: мало-помалу модель «4Р» настолько укоренилась в академических кругах и в практике маркетинга, что ее стали считать чем-то само собой разумеющимся.

Священная корова маркетинга

И сегодня во многих случаях дело обстоит именно так. О модели «4 Р», ставшей классической, сегодня даже высокопарно говорят как о «символе веры» маркетинга, наподобие древних скрижалей, запечатленных на камне. Те ученые и исследователи, которые замахиваются на неоспоримые истины такого калибра, вполне могут поплатиться карьерой. Любые попытки расширить модель «4Р» за счет введения дополнительных переменных тут же подвергались беспощадной критике в специальных изданиях и неизменно заканчивались провалом. Концепт «4Р» продолжал оставаться незыблемой, высшей мудростью. В результате в загоне оказались эмпирические исследования, посвященные ключевым переменным маркетинга и тому, как они понимаются практиками — то есть как обстоит дело реально. Статичная, жесткая структура подмяла под себя полнокровный процесс — реальную жизнь. В высших учебных заведениях обучающимся по специальности «маркетинг» просто выдавался готовый набор инструментов для анализа и, мягко говоря, не поощрялись какие бы то ни было попытки самостоятельно докопаться до сути, то есть до живой, процессуальной природы маркетинговых отношений. И, что было хуже всего, в загоне оказались реальные потребности и желания клиентов.

Правило «4Р»

Всякий раз, когда наука предлагает ограниченный набор факторов, удобный в методологическом отношении, это вызывает законные сомнения в правомерности отбора, причем не важно, что имеется в виду — воспользоваться ли таким набором для определения качеств руководителя, «образцовой» компании или же концепции, например маркетинга. По определению, подобная модель не может включать в себя все переменные, так же как не может охватывать все ситуации. И чем более разрастается такой перечень рассматриваемых факторов, тем меньше его практическая пригодность. Сами переменные с течением времени устаревают или утрачивают свое значение. Грустно, но факт: даже вполне разумные и обоснованные дополнения канонической четверки не прижились, наверное, потому, что не начинались с буквы «Р» и нарушали ласкающую слух аллитерацию. Так, не увенчались успехом попытки тех, кто ратовал за то, чтобы прибавить еще пятую переменную — «сервис», хотя, надо сказать, этот претендент был весьма силен. Даже переменная «люди», наверное, по причине того, что «человеческий фактор» рассеян по всей сфере, которая зовется маркетингом, не смогла войти в правило.

Если мы рассмотрим судьбу правила «4Р» с позиций сегодняшнего дня, пожалуй, представляется закономерным, что переменная «сервис» так и не смогла утвердиться. Крупные (и не очень) компании наперебой старались внушить населению мысль, что обслуживание клиентов — это никакая не отдельная, самостоятельная функция и уж совсем неправильно отождествлять ее с одноименным отделом. Обслуживание клиентов должно быть заботой всего без исключения персонала фирмы. А собственно говоря, разве не то же самое можно сказать в отношении четырех первоначальных «Р», составивших правило. Ведь именно признанием — почти всеобщим — этой четверки в начале 70-х годов объясняется легализация подчиненных функций маркетинга (микрофункций), а немного погодя и кооптирование в правления директоров по маркетингу, главным образом в крупных компаниях. Очень быстро маркетинг приобрел все приметы солидного, официально признанного профессионального цеха. И, что обращает внимание: львиной долей своего престижа он был обязан такой четкой и ясной, что, кажется, просто не подкопаешься, знаменитой четырехчленной модели, и она очень удачно перекликалась с теми моделями, которые были в ходу в смежных областях,

в первую очередь с матрицами-квадрантами, разработанными теорией менеджмента. В руководстве фирм наряду с директорами по финансам и по производству появилась и должность директора по маркетингу (коммерческого директора). Можно сказать, маркетинг стал совершеннолетним.

Было бы несправедливо адресовать критические замечания по поводу известного правила «4Р» самому Нилу Бордену, ибо эта ставшая классической модель на самом деле представляет собой весьма существенное упрощение того, что было им предложено. В списке, который содержался в работе Бордена, было 12 элементов, и он отнюдь не претендовал на роль исчерпывающего. Совсем наоборот. Н. Бордену представлялось, что элементы данного списка должны подвергаться пересмотру применительно к конкретной ситуации по образцу «ситуативного управления», когда руководитель меняет свой стиль в зависимости от ситуации. Переформулировавший «маркетинговую смесь» Н. Бордена Маккарти придал ей современный жесткий четырехэлементный вид, никак не оговорив, что возможны и комбинации этих элементов в разных пропорциях, модель отнюдь не обязательно должна оставаться «чистой». Можно только гадать, превратно ли Маккарти понял намерения Бордена, или уже последователи Маккарти исказили и его мысль. Во всяком случае, хотя идея смешения, взаиморастворения четырех элементов парадигмы рассматривается в учебниках (например, Филиппом Котлером в его широко известной книге «Управление маркетингом») эксплицитно, в качестве имманентного свойства модели «4Р» она никогда не фигурировала. Тем не менее все эти неувязки и искажения не мешали теоретикам чувствовать себя на коне. Модель «4Р» заняла почетное место в учебных программах высших учебных заведений бизнес-профиля, и под ее флагом была сделана не одна успешная карьера в маркетинге. В коридорах власти голос клиентов не был слышен. Ничто не омрачало безраздельного господства модели «4Р», столь явно замешанной на принципе примата производства, то есть продукта.

Копенгагенская школа

Оценивая параметрическую теорию, следует сказать, что она была намного совершеннее появившегося впоследствии варианта «маркетинг-микса», канонизированного как «4Р». В конце 50-х годов группа исследователей так называемой Копенгагенской шко-

лы занималась практическими приложениями идеи акциональных (деятельностных) параметров, выдвинутой фон Штакельбергом еще в 30-е годы; результаты, полученные этой школой, и послужили Арне Расмуссену и Госта Миквитцу основой для разработки так называемой «параметрической теории». В этом варианте «маркетинговой смеси» динамический подход, увязанный с получившим широкую известность представлением о жизненном цикле товара, опирался на различные параметры, а в качестве передаточного звена использовались рыночные «связки» (надо отдать должное изяществу этой идеи). Миквитц к тому же заставил работать в своей теории механизм спроса и предложения, так что можно сказать, что она в большей степени носила экономический, чем психологический (поведенческий аспект) характер. Эта теория не получила широкой известности за пределами Дании, а утверждение более простой и доходчивой модели «4Р» со временем предрешило ее окончательный закат. Следует заметить, что тогда, в 50-е и 60-е годы, этот короткий список, насчитывающий всего четыре переменные, казался вполне адекватным для описания типичных ситуаций, возникавших в практике бизнеса. И это было вполне закономерно: в те годы само понятие маркетинга было в новинку, а в экономике безраздельно царило серийное производство. Ведь вспомним: еще десяток лет тому назад маркетинг не выделялся в качестве самостоятельной дисциплины, зародившейся в сфере бизнеса, а о постулате, гласящем, что на первом плане должна быть фигура клиента, и подавно слыхом не слыхивали.

«Маленький» минус

Модель «4Р» особенно удачно вписалась в условия североамериканского рынка с его засилием красиво упакованных товаров широкого потребления, громадными масштабами, эффективной системой сбыта товаров, подстегиваемой конкуренцией, да еще вдобавок активностью различных каналов массовой коммерциализации. Но даже в такой среде, максимально благоприятствующей безраздельному господству принципа «4Р», раздавались голоса, выражавшие сомнение по поводу универсального характера предложенной модели. Сошлемся, например, на Рега МакКенну, известного в профессиональных кругах бизнес-консультанта, пишущего по вопросам маркетинга, который следующим образом подвел итог дискуссии, посвященной причинам упадка в Север-

ной Америке рекламы, флагмана маркетинга в его традиционной ипостаси: «Глубинная причина этого... (упадка)... в том, что у рекламы как у отрасли есть один «маленький» минус: она лишена смысла. В условиях современного рынка реклама работает вхолостую, потому что не учитывает того, на чем стоит маркетинг, — способности трансформироваться в зависимости от обстоятельств, «условий игры», гибкости, восприимчивости к переменам настроений в обществе — всего того, что мы называем способностью держать руку на пульсе времени.

Конечно, может быть, в чем-то МакКенна излишне категоричен. Тем не менее его слова отражают тенденцию, в полной мере проявившуюся уже ближе к нашим дням, а именно — относиться к потенциальным и настоящим клиентам не как к огромной безликой массе, а как к индивидуальностям, отношения с которыми должны строиться на принципе интерактивности. Сформулированный МакКенной тезис о «способности видоизменяться, гибкости и восприимчивости» лучше согласуется с ориентацией на конкретных покупателей, чем на абстрактные рыночные сегменты и статическую, умозрительную теоретическую модель «4Р». Но как бы то ни было, какими бы историческими причинами ни объяснялось такое положение — вопреки критическим голосам, — «4Р» смогли стать и в значительной мере продолжают оставаться ведущей парадигмой — руководством к действию для исследователей и практиков маркетинга, являясь в то же время для XXI столетия анахронизмом чистой воды.

Как быть со знаменитой «четверкой»?

Итак, ни эйфория, которую породила в научных кругах статья «Близорукость как болезнь маркетинга», ни резонность замечания, что по сравнению с другими дисциплинами, вызванными к жизни потребностями бизнеса, маркетинг — еще сущее дитя, не могут заслонить от нас того факта, что, за исключением модели «4Р», маркетингу, по сути дела, нечего предъявить миру. И дело отнюдь не в том, что эта претендующая на универсальность модель явилась его первым и единственным теоретическим основанием. Напротив, как мы уже знаем, другие теории появлялись на свет и сходили с арены (а некоторые здравствуют и по сей день), но ни одна из них не может сравниться с моделью «4Р» по очарованию, воистину неподвластному времени. Так что мы бы поостереглись

бросать в адрес этой модели обвинения, что она не сослужила нам достаточно хорошей службы. Причины, почему ее следует признать неудовлетворительной, лежат в другой плоскости. Эта модель явилась ответом на революцию в сфере промышленного производства и не предназначалась для адекватного отражения новых реалий последовавшей гораздо позже информационной революции, и, следовательно, закрепляя установки в маркетинге, ориентированные на ведущую роль продукта, она была просто органически неспособна удовлетворить запросы новой эры, которую можно с полным правом назвать «эрой просвещенного клиента».

Маркетинговая парадигма «4Р» — это действительно своего рода святыня, и, прежде чем сдавать ее в архив, нужно хорошенько подумать. Среди профессионалов, занимающихся проблемами маркетинга, найдется мало охотников переходить в атаку на столь благозвучно выраженную формулу, с которой, можно сказать, прошло их профессиональное возмужание и на ревностное следование и пропаганду которой они положили столько сил.

ЭРА МАРКЕТИНГА, ИЗЛЕЧИВШЕГОСЯ ОТ БЛИЗОРУКОСТИ

При знакомстве с учебниками, появившимися уже после опубликования статьи «О близорукости как болезни маркетинга», невольно создается впечатление, что модель «4Р» по-прежнему остается теоретическим фундаментом маркетинга. Но за истекшие годы появилось много новых теорий, и они-то помогают составить правильное представление о том, куда идет маркетинг. В частности, они отслеживают, какое именно место в сознании профессионалов-маркетологов занимает сегодня клиент. Все эти сосуществующие с моделью «4Р» теории объективно свидетельствуют о том, что чем дальше, тем больше центр тяжести переносится на индивидуальный подход к клиентам, и это подтверждает важность «маркетинга отношений».

Хотя ни одна из этих относительно недавно появившихся идей, которые я рассматриваю в следующем разделе, не может соперничать по популярности со знаменитой канонической четверкой, тем не менее каждая из них явилась камешком в фундаменте нового маркетинга, характеризующегося большей ориентированностью на

клиента. Каждая из них чуточку ближе подводит нас к пониманию клиентов и особенностей их взаимодействия с практиками маркетинга. Каждая из них направляет нас в сторону отношений «клиент — поставщик» и отвращает от традиционной, классической схемы сделок «покупатель — продавец». Каждая из этих новейших теорий ближе подводит нас к разуму покупателя.

Внештатный «ресурс» маркетинга

Обратимся в качестве иллюстрации к подходу, применяемому в промышленном маркетинге, который зародился в Швеции, в стенах университета города Упсала, и получил название «сетевого, организованного по принципу всеобщего взаимодействия» маркетинга. В рамках данной модели вовлеченные в маркетинговую сеть люди (участники) постоянно вступают в разного рода взаимодействия, сопровождающиеся взаимообменом и приспособлением друг к другу. В этой сети происходит не только движение товаропотоков и информации, но и взаимообмен финансового и социального характера.

В такой сети роль и формы маркетинга достаточно размыты и уж во всяком случае не сводятся к четырем отдельным (дискретным) элементам. Существенным является то, что весь происходящий взаимообмен и взаимодействие влияют на положение участников в сети. Инициатором взаимодействий не обязательно выступает продавец (или работник маркетинговой службы, если использовать категории парадигмы «маркетинговой смеси»), и длиться они могут в течение продолжительного периода, отражая происходящий в последнее время перенос центра тяжести на долговременные отношения между продавцом и клиентом.

Участвуя в сети, продавец, который одновременно может являться покупателем товаров другого продавца, в свою очередь может привлекать таких специалистов, как торговые представители и аналитики рыночной конъюнктуры. Но дополнительно может быть подключено огромное количество разных людей, чьи профессиональные обязанности напрямую не связаны с маркетингом в его традиционном понимании. Имеются в виду, например, специалисты — исследователи, экспедиторы (доставщики), профессиональные бизнес-консультанты, обучающие эффективным методам работы с клиентами, обеспечивающие кредитный менеджмент и т. д. Все эти члены сети, формально являясь внештатными работниками, тем не ме-

нее жизненно важны для экономического благополучия маркетинговой фирмы. Так что они также по праву являются ключевыми фигурами сложного процесса маркетинга. В отношении такой категории лиц как раз и было предложено пользоваться термином «работники маркетинга по совместительству». Как правило, число таких людей перекрывает штатную численность службы маркетинга во много раз. Гумессон, главный авторитет в области этого вида маркетинга, делает такой вывод: «Отделы маркетинга и продаж (штатные работники маркетинга) реально могут охватывать только ограниченный участок всего фронта маркетинга по той простой причине, что штатные работники просто не в силах управиться с задачей контактирования с нужными клиентами в нужный момент в нужном месте».

Сетевой маркетинг — веский аргумент в пользу представления о том, что «маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп макрофункции». В действительности, помимо лиц, отвечающих за сбыт, именно такие работники маркетинга («на полставки»), привлекаемые к сотрудничеству на разных участках внутри фирмы, и являются работниками маркетинга в истинном смысле слова. Таким образом, изложенный выше подход отстаивает идею делегирования в широком масштабе полномочий линейным отделам и (в отличие от «маркетинг-микса», как вы могли заметить) не насаждает функционализм и автономизацию, ведущие к организационной мегаломании. Теоретически он более жизнестоек, чем знаменитая модель «4Р». Он более адекватен реальным потребностям тесного взаимодействия с клиентами, не игнорирует человеческий фактор (элемент «люди») и принимает во внимание долговременную природу взаимодействия с клиентами. Но все же и для этой теории конкретный покупатель не возвысился до положения неповторимой индивидуальности, а о том, чтобы попытаться проникнуть в процессы, происходящие в его сознании, никто даже не заикался. Маркетинг как был, так и оставался массовым маркетингом.

Маркетинг услуг

Шведская модель в основном учитывала потребности промышленного маркетинга. Но уже в начале 70-х годов начинает зарождаться маркетинг услуг как самостоятельный раздел внутри маркетинга с собственной концептуальной базой. В Скандинавии и Финляндии в особенности (потом это направление оформится в «Северную школу услуг») среди исследователей возобладала точка

зрения, что маркетинг услуг нельзя отделять от общего менеджмента. За этим, в свою очередь, скрывалось более широкое «надфункциональное» определение маркетинга, столь отличное от узких рамок четырехчленной «маркетинговой смеси». В Северной Америке маркетинг услуг также вошел в силу. Но здесь он не порывал решительно с традиционной моделью «4Р», хотя ее содержание обогатилось.

Субъективно воспринимаемое качество

Кстати, Гренроос был одним из тех исследователей, благодаря которым качество вновь стало рассматриваться в общем контексте маркетинга: в 1982 году он ввел понятие субъективно воспринимаемого качества. Согласно идеям Гренрооса, учитывать то, что думает клиент, столь же обязательно, как и то, что думает поставщик, из чего закономерно вытекала такая категория, как объективное качество продукта. Гренроос также дополнительно ввел понятие интерактивной функции маркетинга. Под этим подразумевалось то воздействие, которое маркетинг оказывает на клиента в период потребления («использования») продукта. Речь идет о гарантийном и постгарантийном периодах, когда потребитель услуги, как правило, взаимодействует с системами, физическими ресурсами и служащими фирмы, предоставляющей сервисные услуги.

Снова возродился фактор межличностных отношений. Во Франции для описания такой системы взаимодействия Ланжаром и Эглем было предложено понятие «сервункции» (контаминация двух слов — «сервис» и «функция»). Во всех этих подходах красной нитью проходит мысль, что люди, которым в силу служебных обязанностей приходилось вступать в непосредственный контакт с клиентами, и сами не считали себя работниками маркетинга в строгом смысле, и не признавались таковыми их менеджерами и штатными специалистами, работавшими на полной ставке. Но «совместителями», работниками маркетинга «на полставки» их можно было признать уже бесспорно. Таким образом, изменение природы и объема маркетинговой деятельности становилось неизбежным.

«Маркетинговый круг»

Был и еще один момент, который способствовал смещению центра тяжести в сторону межличностных отношений, характе-

ризующих современный этап развития маркетинга. Тем же Гренроосом была разработана модель цикла взаимоотношений с клиентом длиною в жизнь. Первоначально названная «маркетинговым кругом», эта модель охватывала отношения между фирмой и ее клиентами, носящие долгосрочный характер. Хотя, по сути дела, организация работы в соответствии с этой концепцией отвечает задачам «маркетинга отношений», самого термина как такового вначале не было. И опять-таки, в представлении Гренрооса, в установлении и поддержании долгосрочных отношений с клиентами маркетинговые функции в истинном значении этого слова осуществлялись «совместителями», а не штатным персоналом. Главный упор делался на межличностные взаимодействия и отношения, а не на аморфные отношения «фирма» — или, точнее, глобальная маркетинговая функция («макрофункция») — и «рынок». Однако это не меняло главного: по-прежнему клиенты оставались безымянными, частью некой группы, так же, кстати, как и те маркетеры «на полставки», которые их обслуживали.

Однако каждое из названных течений маркетинга помогало утвердить представление о важности роли покупателя в концепции маркетинга, равно как акцентировало мысль о важности долгосрочных отношений по сравнению с изолированными сделками разового характера. Положительным в них было также то, что они наглядно обнажали недостаточность, ограниченность модели «4Р». Однако они по-прежнему практически не уделяли внимания тому, что происходит в головах клиентов, удовлетворяясь исключительно информацией о том, что клиенты думают о «нашем» (читай: продавца) продукте. Другими словами, акцент делался на том, какой будет реакция клиента на «наши», то есть продавца, товары и услуги, а не на том, как можем «мы» практически учесть нужды и стремления клиентов. Для того чтобы преодолеть коренную слабость такой позиции, означающую на деле непримиримое противоречие между интересами поставщика товаров и услуг и интересами клиента, требовались изменения на уровне концептуальных основ, то есть глобальной парадигмы маркетинговой стратегии поставщиков. При этом основное внимание должно было уделяться восприятию клиента — тем процессам, которые происходят в его сознании.

Охарактеризованные выше подходы в разной степени привлекали внимание специалистов в период безраздельного господства модели «4Р». В них налицо установка рассматривать маркетинг как

интерактивный процесс, краеугольным камнем которого является налаживание тесных отношений с клиентами. По иронии судьбы их кое-что сближает с теми системными подходами 50-х годов, которые явились историческими предшественниками манифеста Левитта «О близорукости как болезни маркетинга». Что же касается оказавшейся продуктивной модели «маркетинг-микса», она представляет собой в гораздо большей степени теоретический абстрактный подход, когда продавцу отводится активная роль, а покупателю и потребителю — пассивная. По умолчанию, между продавцом и покупателем не существует никаких отношений личного характера, помимо тех, к которым обязывает статус профессиональных торговых представителей. А таковые, как мы увидели, составляют лишь меньшинство внутри огромного отряда «работников маркетинга» — специалистов, непосредственно подключенных к этому процессу. Такое положение дел совершенно не отвечает реалиям обоих видов маркетинга — промышленного маркетинга и маркетинга услуг — и игнорирует неопровержимые цифровые выкладки, характеризующие эффективность работы фирмы. К тому же традиционалистский подход совершенно абстрагируется от понимания сути маркетинга как межличностных отношений между продавцом и конкретными покупателями — понимания, все более настойчиво пробивающего себе дорогу сегодня. А в отмеченных нами параллельных подходах, появившихся со времени опубликования в 1960 году статьи Левитта, отражалась общая тенденция устанавливать доверительные отношения с клиентами, отношения надежного партнерства, которые и отражают современную сущность процесса маркетинга.

ВОЗВЫШЕНИЕ И ПАДЕНИЕ МАКРОФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА

Роль маркетинга слишком значительна, чтобы отдавать его на откуп одному-единственному маркетинговому отделу. Соблазнительность модели «4Р» состоит в том, что в ней, благодаря определенно заданным организационным рамкам, функция маркетинга и другие виды коммерческой деятельности фирмы оказываются разведенными, и анализ, планирование и проведение в жизнь намеченного поручаются специалистам. Маркетинговый анализ,

маркетинговое планирование, реклама, совокупность мероприятий, направленных на стимулирование сбыта (продвижение товара), продажа, ценообразование, каналы сбыта и надлежащий товарный вид — все это стало входить в объем понятия «маркетинговые операции». Поэтому вполне логично, что на отдел маркетинга как на самостоятельное подразделение внутри фирмы стали теперь возлагаться обязанности заниматься всем вышеперечисленным, порой привлекая специалистов со стороны, когда, например, было необходимо провести маркетинговый анализ или организовать рекламу. Отдел маркетинга не только стал выполнять престижную функцию маркетинговой деятельности, но и принял на себя основной груз ответственности — ведь сфера его деятельности, в конечном итоге, и есть то самое, ради чего существует любая предпринимательская структура, — удовлетворение запросов и пожеланий клиентов. Сотрудники других отделов были освобождены от многотрудных обязанностей всегда во всем соответствовать все более ужесточающимся требованиям клиентов.

В гордом одиночестве

Следует признать, что чисто организационный (управленческий) подход в своем окончательном виде ослабляет и выхолащивает суть маркетинга как живого процесса, а не теоретической абстракции. Ведь поскольку с фирмы в целом снимается обязанность заниматься обслуживанием клиентов, она лишается своего главного ориентира, каковым и является клиент, его интересы и нужды. В результате отделы маркетинга в функциональном отношении оказываются стоящими особняком, при том, что они облечены внушительными полномочиями. Нисколько не меняет сути дела даже тот факт, что изучение рынка и рекламирование товаров — специфические направления маркетинговой деятельности — всегда держали под своим «прицелом» непосредственно клиента с его запросами, — ведь ориентация на рынок не на уровне функции — не на словах, а на деле — должна была стать делом всего коллектива фирмы и подразумевала переосмысление отношений к клиентам и новую корпоративную культуру.

И жизнь неоспоримо доказывает это. Ведь что мы видим? В маркетинге обособление функции достигло таких масштабов, что впору говорить о службах маркетинга как о ведомственных империях, никоим образом не связанных ни с этапом конструкторских раз-

работок, ни с производственным циклом, ни с доставкой, ни с техническим обслуживанием, ни с обратной связью (разбором рекламаций), ни с отпуском товара, ни с любыми иными видами коммерческой и прочей деятельности, от которых и зависит прочность уз доверия и симпатии между покупателем и продавцом. Но все вышеперечисленное, можно сказать, еще «цветочки» по сравнению с главным пороком подобных империй: они и формально обслуживаемые клиенты существовали как бы на разных планетах. Стиль управленческого мышления, диктуемый идеологемой «маркетинг-микса», неизбежно вел к массовому маркетингу, а массовому маркетингу нет дела до реальных покупателей. Поэтому не приходится удивляться, что работники службы маркетинга делали карьеру, не затрудняя себя личными контактами с клиентами, которые в их глазах были абстрактными сегментами и втискивались в готовые колодки общих схем. В итоге, наряду с финансовой сферой и производством, был воздвигнут еще один столп, знаменующий безраздельное господство функции, со всеми вытекающими отсюда последствиями в смысле профессионального статуса, карьерного роста и бюрократических атрибутов. Но, по здравом рассуждении, теоретические притязания этой функции на роль науки управления покоились на столь же шатких основаниях, что и ее «символ веры» — знаменитая модель «4Р».

Увы, и жесткая подчиненность функции, и тенденции к ведомственному обособлению, и чрезмерная централизация пустили глубокие корни и продолжают до сих пор сдерживать наше движение вперед, несмотря на то, что они явно отжили свой век. Существенно, что если выделение казначейских функций — бухгалтерского учета и управления финансами — и превращение их в самодостаточную структуру имело под собой определенные основания, потому что диктовалось как юридическими соображениями, так и экономическими и служебными (функциональными) причинами (скажем, необходимостью концентрации в одном месте значительной массы денежной наличности), так как обеспечивало необходимый уровень централизации, то в случае с маркетингом, несмотря на то, что он опирался на влиятельную модель «4Р», такое решение выглядело откровенно волюнтаристским. Жизнь внесла свои коррективы, и некоторые из специфических функций маркетинга («микрофункций») утратили свое былое значение, которое они приобрели на почве централизации вследствие процессов структурной реорганизации, оптимизации и т. д.

Просвещенный маркетинг наших дней

Мы сейчас наблюдаем — и это тоже знамение времени, — что все больше и больше компаний, не желающих, чтобы их записали в ретрограды, существенно уменьшают численность своих служб маркетинга, внедряют принцип децентрализации, а то и вовсе ликвидируют эти службы в похвальном стремлении найти надлежащий механизм, надлежащие «приводные ремни» для функций маркетинга, и для этого они отдают ее на откуп каждому менеджеру, каждому сотруднику на его участке работы. Дело доходит до того, что некоторые фирмы отказываются от самого термина «маркетинг» ввиду нежелательных коннотаций ведомственной обособленности, которые он несет. Теперь центр тяжести переносится на сервисное обслуживание и сквозное качество на всех этапах движения товара от продавца к покупателю. Структура уступила место процессу. Теория уступила место реалиям современной конкурентной борьбы и ориентации на запросы клиентов. Назрела необходимость заменить отжившую, обнаружившую свое несовершенство структурную модель чем-то новым. Сегодня усилия практиков направлены на установление долгосрочных отношений с клиентами и утверждение идеологии «маркетинга отношений».

КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГА В ИСТОРИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

На этом мы завершаем обсуждение знаменитой «маркетинговой смеси» и результата воплощения этой идеи на практике — монументальной функции маркетинга. Насколько же она состоятельна?

- «Маркетинговая смесь» не универсальна и была призвана отвечать на потребности производства, а не решать задачи маркетинга и удовлетворять запросы клиентов.
- Данная модель не позволяет учесть реальное взаимодействие входящих в нее элементов как с точки зрения их природы, так и с точки зрения широты охвата, им присущей. Во всяком случае, используемые категории не являются взаимоисключающими.

- Помимо коренной слабости, присущей любому подходу, основанному на «списочном» принципе (к примеру, когда перечисляются черты, характеризующие хорошего руководителя или менеджера), к числу недостатков модели «4Р» следует отнести и то, что так и не было выработано сколько-нибудь формализованного определения, что следует понимать под «элементом» маркетинговой парадигмы.

Перечисленные моменты свидетельствуют о серьезных изъянах фундаментального свойства. Когда работники маркетинга решали руководствоваться не догмой, а идти за реальной жизнью, они неизбежно явочным порядком должны были дополнительно к существующим оперировать разнородными по своему составу категориями, куда попадали все элементы, которые не вписывались в рамки «законных» категорий. А это явно указывает на разрыв между теорией и практикой.

Сейчас отмеченная некорректность исходных теоретических позиций бросается в глаза. Между тем в течение более чем десятилетия академический маркетинг умудрялся не замечать ее. Можно только удивляться инерции мышления в сфере маркетинга в данный период, особенно на фоне того скачка, который совершили наука, производство и все общество. Тем более актуален вопрос выработки качественно новой, лучшей концепции. Маркетинг слишком долго раскачивается, в то время как жизнь продолжает стремительно уходить вперед. Но сегодня гипертрофированная функция маркетинга сохраняет все свое влияние по-прежнему. Точно так же всеобъемлющая организационная перестройка не поколебала несокрушимого ведомственного принципа, наглядно проявившегося в институционализации маркетинга.

Можно только гадать, какую роль на коротком веку маркетинга могло бы сыграть как для отдельных компаний, так и для национальных экономик в целом действительное — не на словах, а на деле — принятие на вооружение идей, сформулированных в историческом манифесте Левитта. Но, судя по тому, что происходило в других областях знания, никакие оценки не покажутся чрезмерными. Остается только посетовать, что маркетинг не подарил нам гениальных прозрений такого масштаба, как квантовая теория, которая перевернула старые представления в физике, или же, чтобы быть ближе к нашим дням, появление принципиально новых возможностей обмена информацией, обобщенно именуемых информационной революцией.

Нет такой грани нашего бытия, на которую не наложили свой отпечаток прогресс науки и технологии и информационная революция, являющаяся его катализатором. И именно в этом, скорее всего, кроется причина того, что короткая история маркетинга предстает столь пресной и заурядной, по сравнению с другими областями фундаментальной и прикладной науки. Именно потому маркетинг не может похвастаться моментами истины, затрагивающими его глубинные основы. В кругу дисциплин, которые вызвали к жизни потребности бизнеса, маркетинг находится еще только в периоде становления, и серьезнейшим тормозом, путами на его ногах является концептуальная модель, к которой мы вправе предъявить многочисленные обоснованные претензии и которая — чем дальше, тем больше — обнаруживает свою несостоятельность. Поэтому сейчас мы наблюдаем настойчивое стремление опереться на иное видение, на иную парадигму мышления, которая позволяла бы по-новому и лучше удовлетворить потребности покупателей в товарах и услугах и, следовательно, более успешно выдерживать натиск конкурентной борьбы.

2

С МЫСЛЬЮ О ПОКУПАТЕЛЕ

«Если вещь еще служит, не стоит торопиться отдавать ее в ремонт», — сказано каким-то мудрым человеком. Обыкновенная житейская логика диктует поостеречься мудрить и пытаться улучшить что-то, если пока не возникало причин для беспокойства. Поэтому вопрос, на который нам необходимо ответить, заключается в следующем: «Все ли в порядке с маркетингом наших дней — как с точки зрения руководящих принципов, так и с точки зрения повседневной практики?» Конкретизируя вопрос, нам предстоит выяснить, можно ли говорить о том, что механизм реализации корпоративных функций маркетинга эффективно действует на данном историческом отрезке, который характеризуется столь бурными переменами, и в свете тех важных тенденций, о которых речь шла в начале книги? Поспевала ли маркетинговая политика за происходящими изменениями? Ощутил ли покупатель, клиент положительные сдвиги? Как именно эти перемены сказались на качестве обслуживания? Совместима ли идеология массового маркетинга с ожиданиями качественно нового уровня сервисного обслуживания и целостной перестройки отношений «продавец — покупатель», которые чем дальше, тем больше определяют массовое покупательское сознание? Какую именно форму примет маркетинг в новом тысячелетии? Имеем ли мы достаточно оснований сказать, что маркетинг в том виде, в каком мы его знаем сегодня, никуда не годен и никакие косметические ухищрения не в состоянии предотвратить его неминуемый закат? Созрели ли предпосылки для замены старой модели на новую? Какие принципы должны быть положены в основу эффективной маркетинговой политики и какими должны стать практические шаги по ее реализации, чтобы никто не оказался в накладе — ни фирмы, заинтересованные в том, чтобы продать товар, ни покупатели, которые хотят приобрести то, что им необходимо?

В первой главе мы пришли к выводу, что лозунг маркетинга «Его Величество Клиент» так и остался декларацией. Рассмотренные примеры однозначно свидетельствуют, что глобальная функция маркетинга (макрофункция) оказалась не в состоянии адекватно отреагировать на новую ситуацию, явившуюся следствием невиданных успехов в области технологии, и что массовый маркетинг — это вчерашний день для покупателей XXI столетия. В настоящей главе, в каждом из ее разделов, памятуя о сформулированных выше вопросах, рассмотрим узловые моменты, которые имеют принципиальное значение для выработки стратегии современного маркетинга. К таковым относятся следующие:

- как происходит процесс мышления у покупателей;
- что такое субъективные ценности покупателей;
- что следует понимать под объективными потребностями покупателей;
- какой смысл вкладывается в понятие «продукт»;
- какова «картина мира» продавцов;
- в чем суть маркетинга, описываемого в терминах «от разума к разуму»;
- каким должно быть позиционирование продавца на рынке и его сегментация рынка;
- что делать для того, чтобы клиент всегда оставался доволен.

ЧТО ПРОИСХОДИТ В ГОЛОВЕ ПОКУПАТЕЛЯ?

Чтобы достичь ощутимых успехов в маркетинге, вам необходимо ответить на ряд основополагающих вопросов, а именно:

- Что за люди ваши клиенты?
- Какие мотивы руководят их действиями?
- Как, в каком именно месте с ними лучше всего «выходить на связь»?
- Что именно они покупают?

В ответах на вопросы «кто» и «где» («в каком именно месте?») маркетинг, можно сказать, поднаторел в течение многих лет своей истории, и посему я пока удовлетворюсь теми ответами, что были предложены в литературе до меня. Что же касается вопроса «что?» (что покупают?), то сейчас, при современных возможностях оперативного электронного учета результатов коммерческой

деятельности и торговли в режиме онлайн, ответить на него с каждым днем становится все легче. Самым «крепким орешком» остается вопрос: «Что совершается в головах покупателей, какие мотивы ими движут?»

Надо сказать, что данное звено является слабейшим в практике самых разных фирм, не сопоставимых по масштабу и характеру. Вместе с тем именно информация о мотивах (скрытых пружинах) котируется особенно высоко, намного выше демографической статистики и цифр финансовой отчетности. На основании ее можно точнее всего спрогнозировать покупательское поведение и завоевать доверие и симпатии клиентов. Она может даже оказаться полезнее данных финансовой отчетности по заключенным сделкам, поскольку в ней не забыты, в дополнение к сводкам о закономерностях покупательского поведения в прошлом, покупательские желания и стремления, относящиеся к будущему. Иными словами, мы узнаем, что хотелось бы купить человеку (намерение, которое он, можно предсказать с большой долей вероятности, осуществит в следующий раз или в ближайшее время).

Далее, то обстоятельство, что не на словах, а на деле мы видим желание досконально разобраться в такой тончайшей материи, как процессы мышления, лучше, чем что бы то ни было, доказывает, что слова о «Его Величестве Клиенте» перестали быть только красивой фразой и стали наполняться вполне конкретным содержанием. И, надо сказать, даже маститые адепты модели, описывающей отношения «от человека к человеку», де-факто так и не дорастают до признания, сколь важно целенаправленно исследовать сокровенные уголки покупательского сознания, — а такое признание и есть главный критерий методологической основательности и перспективности подхода в маркетинговых исследованиях. Очень часто за вершинное достижение методики, позволяющей изучить покупателя, ими выдается детализированная информация о сделках, заключенных в прошлом.

Таким образом, у нас есть все основания сказать, что для маркетинга нет выше и сложнее задачи, чем осознать то, как реально происходит процесс мышления у данных конкретных покупателей. Неповторимый жизненный опыт каждого из нас определяет индивидуальное богатство убеждений, субъективных ценностей, способов мышления. Это-то и делает ваше поведение отличным от моего поведения или поведения любого другого человека. В основе наших поступков лежит различная мотивация. Принимая решения, мы пользуемся разными критериями, разные вещи вызывают у

нас бурные эмоциональные реакции, и линия поведения, единственно возможная для одного и позволяющая ему сохранить душевный покой, совершенно неприемлема для другого. Говоря предельно кратко, мы поступаем так, как велит наш разум. То же справедливо и по отношению к продавцам, которые, понятно, такие же люди, как все мы, и им так же приходится выступать в роли покупателей. И, мы бы сказали, двойная трудность для специалистов, занятых в сфере маркетинга, заключается в том, чтобы понять не только процессы, происходящие в сознании покупателей, но и прихотливый ход собственной мысли.

Все дороги ведут в мозг

Как мы увидели, мышление клиента включает его установки, убеждения и чувства. Из этого слагается его конкретное представление вашей фирме. Подчеркнем, что речь не идет только о товарах и услугах, которые предлагает ваша фирма, но и о тех сотрудниках фирмы, с которыми клиенты непосредственно контактируют в процессе совершения покупки и в период гарантийного и постгарантийного обслуживания. Более конкретно, это относится к особенностям преломления в сознании клиентов и слов, которые вы используете, будучи представителем компании, и имиджа торговой марки, который вы пытаетесь создать, и вашей личности вообще — в зависимости от того, как вы себя подаете. Представления, складывающиеся в сознании клиента на основе интеграции элементов восприятия вас как корпоративной личности, и определяют, захочется или не захочется ему сделать конкретную покупку; но не только это имеет значение; немаловажную роль сыграют и отношения, которые возникнут между клиентом и вами как поставщиком товаров или услуг в дальнейшем. А это — залог постоянства покупательских симпатий и вашего финансового благополучия. И можно только посетовать, что при тех чудесах, которые стали явью в сфере производства и информационной технологии, маркетинг, несмотря на всю свою самодостаточность, оказался не способен выдать «на-гора» ничего сколько-нибудь значительного — никаких прозрений, позволяющих увидеть механизм сознания клиента в новом свете. И именно этот фундаментальный пробел нам предстоит заполнить.

Нейрофизиология и смежные дисциплины — это те немногие области, которые могут похвастаться наиболее значительными успе-

хами, достигнутыми именно в последние десятилетия. В результате перед нами открылась вся колоссальная сложность и навевающая благоговейный страх мощь этого внешне малопривлекательного серого вещества — человеческого мозга. К примеру, по оценкам ученых, наш мозг обладает большим количеством потенциальных нейронных дорожек, чем насчитывается атомов в известной нам Вселенной. Одновременно благодаря выдающимся достижениям нейрофизиологии, которые не в последнюю очередь опирались на возможности технологии компьютерного сканирования (томографии), мы можем составить некоторое представление если не о содержании, то, во всяком случае, об особенностях протекания уникального и строго индивидуального процесса мышления в масштабе реального времени. Именно это измерение реального времени позволяет нам заглянуть в то, что происходит в голове покупателя.

То, что мы узнали, поражает необычайной сложностью. И это самое малое, что можно сказать. Поскольку этот бесконечно сложный процесс пока недоступен нашему пониманию, полученные экспериментальные данные практически не используются в прикладных целях — для постижения принципов, на которых строится межличностное общение, решение логических задач или, скажем, алгоритм принятия решения, уже не говоря о выборе оптимальной стратегии ведения бизнеса. Нам известно общее правило, что люди склонны поступать так, а не иначе, реагируя на определенные стимулы, наблюдая наши конкретные шаги или слыша из наших уст те, а не другие слова. Но даже это ограниченное знание имеет узкие сферы применения, поскольку распространяется только на тех, кого мы знаем. И это практически единственное, на что мы можем опереться, пытаясь воздействовать на узкий круг наших знакомых, чтобы убедить их в рациональности покупки и тех выгод, которые им сулит статус постоянного клиента. Незадача, однако, в том, что каждый покупатель поступает по-своему. Мало того, даже поведение одного и того же человека без видимых причин разнится от случая к случаю. И немудрено, что каждый из нас в растерянности опускает руки, не имея возможности сказать что-либо определенное о том, как преломляется информация, которую мы стараемся донести до слушателя, в загадочном «черном ящике», что зовется сознанием человека (при условии, конечно, что ваш «выстрел» не оказывается вообще холостым).

Положение, к счастью, облегчается: мы не обязаны в полном объеме понимать происходящее в человеческом мозгу, для того

чтобы поставить эти процессы себе на службу, а также чтобы поделиться своим знанием с другими. Прибегнем к грубой аналогии: много ли нужно смыслить в теории электромагнетизма, чтобы уметь пользоваться посудомоечной машиной? Поняв, как человек думает — имеем в виду отличительные особенности его стиля (склада) мышления, — мы научимся предугадывать его поведение. Само по себе знание того, что происходит в сознании людей — пусть даже от нас остаются скрытыми причины и конкретная механика происходящего, — может сыграть неоценимую роль. Сказанное в полной мере относится к технологии продаж и организации маркетинга.

Да, задача точного определения субъективных ценностей, убеждений и склада мышления в целом, на которых зиждется наше поведение, является вполне разрешимой. В нашей власти определить характеристики, с помощью которых внешний, материальный мир интериоризируется, делается достоянием сознания, а это-то и формирует нас как неповторимые личности с уникальным жизненным опытом. Мы уделим внимание этому моменту в третьей главе, когда вплотную займемся НЛП. В контексте массового маркетинга та совокупность разнообразных уникальных знаний, носителем которых выступает конкретный покупатель, в значительной степени оказывается мертвым грузом, представляя разительный контраст практике маркетинга «от человека к человеку». В массовом маркетинге покупатель как личность игнорируется, подменяется усредненной модальной сущностью. Но, как показывает жизнь, несмотря на то, что исходные теоретические установки отнюдь не благоприятствуют «личностному» подходу к клиенту, в случае массового маркетинга понимание того, что происходит в человеческом мозгу, является неоспоримым плюсом. Что же говорить об увеличении «разрешающей способности», когда открывается «лица необщее выраженье», что как раз и характеризует личностно ориентированный маркетинг?! Понимание того, как мыслят покупатели, дает в наши руки надежный ключ к долговременным партнерским отношениям, а значит, и к финансовой стабильности бизнеса.

Стандартное мышление

Выше я подчеркивал, что нет двух одинаковых покупателей. Но столь же верно, что в другом отношении мы все — «близнецы-братья». То, что мы называем человеческой природой, искони повторяется, редуплицируется, создавая предпосылки для общности

не только людей, но и целых культур и народов. Что же нас объединяет? Прежде всего то обстоятельство, что на практике мы все оперируем некоторым определенным, ограниченным набором стандартных мыслительных характеристик. К примеру, мы стремимся делать то, что даст нам — по крайней мере, в нашем представлении — чувство радости, удовольствия и позволит избежать неприятных эмоций. Данное положение носит универсальный характер. Мы настойчиво и целенаправленно интерпретируем в сознании пестрое разнообразие впечатлений, которое несет нам жизнь, в соответствии со своим миропониманием и представлениями о том, что является важным.

Разумеется, если рассматривать чувственные (сенсорные) импульсы, которые мы получаем из внешней среды «на входе», и сложный процесс их переработки — наше поведение «на выходе», то в этом случае было бы некорректно вести речь о каком бы то ни было единообразии. Но что касается «системы», или процесса мышления в целом, здесь все на удивление логично и укладывается в рамки используемых нами категорий. При решении задачи дать исчерпывающий портрет данного конкретного покупателя мыслительные макрохарактеристики, которые мы имеем в виду и которые иногда называют метапрограммами, обладают большей предсказательной силой и лучше отвечают целям анализа, чем данные демографического характера, такие как почтовый адрес человека и размер его дохода. Не рискуя ошибиться, можно утверждать, что данные интеллективные (ментальные) метапрограммы приобретают решающее значение, когда в повестку дня ставится задача установить долговременные, прочные отношения с клиентами и создать предпосылки для отрыва в конкурентной борьбе.

Нам повезло: для целей конкретного исследования вышеупомянутый набор «стандартных» мыслительных характеристик вполне сводим к обозримому (даже не сотням, а десятку) количеству рубрик. Так что ячейки психографических сегментов, выделение которых базировалось на подведении под означенные классификационные рубрики разнообразного эмпирического материала, являются достаточно емкими, чтобы отвечать задачам большинства маркетинговых исследований, не исключая и сбыта серийной продукции по всему миру. В то же время достоинством подобного подхода является то, что понятием «метапрограммы» легко пользоваться, исповедуя идеологию маркетинга «от человека к человеку». Они вооружают нас новой тактикой общения с клиентами и по-

зволяют производить процедуру сегментации рынка на совершенно новой основе.

Метапрограммы

Ниже приводится рабочий перечень метапрограмм (мыслительных типов, или систем мышления). Некоторые из них вам уже знакомы, но мы все равно более или менее подробно рассмотрим каждую их них еще раз в следующих главах. Итак, мы предлагаем выделять:

- логический (тип);
- интуитивный;
- ориентированный на получение удовольствия, гедонист;
- стремящийся избегать возможных последствий;
- зрительный;
- слуховой;
- кинестетический;
- человек с внутренней мотивацией (с ориентацией на внутренние ценности);
- человек с внешней мотивацией;
- любитель рисковать;
- осторожный тип, «перестраховщик»;
- эрудит;
- деятель;
- материалист (прагматик);
- духовный тип — человек, стремящийся к совершенствованию, реализации себя как личности;
- реалист — мыслящий категориями необходимости;
- прожектер, романтик;
- конформист;
- не вписывающийся в общепринятые рамки, «белая ворона».

Нужно иметь в виду, что этот список не исчерпан: фактически он еще короче, чем может показаться при беглом просмотре, потому что в него включены «полярные» типы; представляющие первую и последнюю ступени градуальной шкалы по одному и тому же человеческому типу. Например: логический — интуитивный тип, конформист — «белая ворона».

Унифицированного списка метапрограмм не существует. То их число, которым я пользуюсь в этой книге, представляется достаточным для того, чтобы выработать основы эффективной стратегии психографической сегментации. Однако вам следует иметь в виду, что практические иллюстрации, которые вы встретите на страницах этой книги, не настолько многочисленны, чтобы вы не

ощутили настоятельной необходимости самостоятельно расширить базовый список психографических макрохарактеристик (метапрограмм) на основе собственной клиентской базы. Так что речь идет об усвоении принципов, на которых строится описываемая новая стратегия, позволяющая постичь психологию покупателей и сделать соответствующие выводы, которые помогут выработать новые критерии обслуживания.

Ознакомившись с описанием некоторых из вышеупомянутых метапрограмм в главах с пятой по восьмую, вы будете достаточно крепко стоять на ногах, чтобы дать свободу собственной творческой мысли и размышлять о том, какие метапрограммы будут эффективно работать в той отрасли, в которой вы заняты, и в контексте тех рыночных требований, с которыми вы повседневно сталкиваетесь. Что касается технологических признаков мыслительных характеристик, то ничего нового я не придумал: они отражают глубинную противопоставленность экстравертного и интровертного типов личности, хотя в эксплицитной форме выше я к ним не прибегал. Единственный оригинальный момент заключается в том, что вышепоименованные характеристики даны в преломлении к идеологии маркетинга. Если воспользоваться профессиональным языком маркетологов, мы можем сказать, что мыслительные макрохарактеристики (те, которые я отобрал) — заодно с параметрами демографического и поведенческого плана — служат для позиционирования вашей фирмы (продукта) и сегментации рынка, на котором вы работаете. В этом как раз и заключается новый угол зрения, который отличает подход «от разума к разуму».

ПЕРВЫЙ ЧЛЕН УРАВНЕНИЯ: СУБЪЕКТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

Постижение психологии клиента на практике означает способность понять, в чем заключаются его субъективные ценности, то есть что в глазах самого человека обладает особой значимостью. Вполне закономерно, что наши ценности оказывают влияние на все поведение, включая социальную роль покупателя, в которой нам всем приходится выступать. Они самым непосредственным образом затрагивают наши отношения с другими людьми, в том числе с поставщиками товаров и услуг. Тот список мыслительных макрохарактеристик, который был приведен выше, в общем и

целом отражает субъективные ценностные установки людей, как-то: более высокий статус по шкале оценок практической деятельности по сравнению с пассивным знанием; необоримая потребность удостовериться в том, что дело, которому человек намеревается отдать свои силы и время, действительно стоящее (подразумевается также и потребность удостовериться в том, что все «без дураков» в чисто кинестетическом смысле); вес, который имеет в глазах человека тезис: «Береженого и бог бережет». Другими словами, черты, которые характеризуют нас как личность, являются отражением наших представлений о том, что на самом деле является более важным, чем остальное. Как правило, мы без труда можем представить доказательства обоснованности именно такой, а не иной точки зрения. Поэтому можно сказать с полным правом: субъективные ценности — решающий фактор, обусловливающий постоянство клиента.

Ценности, которые исповедует человек, — это драгоценная возможность хотя бы краешком глаза заглянуть в малопознанный до сих пор «ящик Пандоры» — наше с вами сознание. И хоть необходимость углубляться в эту темную область не вызывает ни малейшего подъема у деловых людей, совершенно ясно, что ценностные установки человека представляют собой один из тех безотказных рычагов — их буквально можно пересчитать по пальцам, — с помощью которых можно управлять покупателем, потому что под их воздействием срабатывает «кнопка» непреодолимого желания купить вещь. Но для того, чтобы эти рычаги заработали в комплексе мер, которые мы предпринимаем для стимулирования сбыта и обеспечения надлежащих стандартов обслуживания, и, соответственно, упрочили наши позиции в конкурентной борьбе, их нужно сначала уметь выявить в каждом конкретном случае.

И начать следует с уяснения нескольких простых, но основополагающих вещей, относящихся к субъективным ценностям. Хотя в нашем изложении субъективные ценности рассматриваются сначала применительно к клиенту, надеюсь, что для вас не составит труда каждый раз экстраполировать их на уровень корпоративных ценностей — коллективного разума продавца, — приступая к анализу очередной характеристики мыслительного процесса.

Ценности, не подверженные быстрым изменениям

Природа субъективных ценностей иная, нежели природа эмоций, которые отличаются эфемерностью, непостоянством. Цен-

ности формируются не вдруг, и, соответственно, чтобы произвести в них перестройку, обычно требуется более или менее продолжительное время. Иногда человек не расстается со своими взглядами до последнего дня. Из этого свойства ценностей вытекает несколько следствий, которые важно учитывать, строя свои отношения с клиентами. Одна тактика может заключаться в том, чтобы не стремиться производить ревизию во взглядах клиентов, а вместо этого попытаться самому стать зеркалом этих ценностей, построить на их основе провозглашаемую вами сверхзадачу (миссию), культуру и повседневную практику бизнеса и учитывать их всегда и во всем, контактируя с клиентами. В этом случае можно сказать, что вы демонстрируете стремление вовлечь в свою орбиту потенциальных покупателей, чьи установки, по крайней мере в общих чертах, сходны с вашими собственными. Тут прямая аналогия с ориентацией на избранный контингент (сегмент определенной ниши) клиентов, заинтересованных в данном конкретном продукте или услуге.

Но как ни медленно эволюционируют субъективные ценности человека, со временем меняются и они. Толчком к этому, как правило, служат события, круто меняющие жизнь человека. К таковым относятся женитьба, рождение детей, продвижение по службе. Немаловажное влияние может оказать и непосредственный начальник, а также коллега или друг, чье мнение имеет особый вес в наших глазах. Наконец, заставляют отказываться от старых взглядов прожитые годы и, как хотелось бы думать, накопленная с годами мудрость.

Рассматривая дело с таких позиций, представляется вовсе не бесперспективным для продавцов их стремление активно участвовать в процессе формирования ценностей своих клиентов в рамках стратегической кампании длиною в жизнь, вдохновляемой идеями маркетинга «от разума к разуму». Так, фирма «Avon», специализирующаяся на выпуске косметических средств, имеет на вооружении несколько ценностных «коньков» широкого общественного звучания, среди которых особенно следует выделить активность в отстаивании прав и интересов женщин. Технология внедрения в массовое сознание каждой из ценностей не отличается от методов популяризации фирменной марки, бренда. Так называемый «идейный маркетинг» подпитывается реальными, бытующими в обществе ценностными установками так же, как рекламные кампании, направленные на привлечение внимания к бренду, апеллируют к универсальным движителям человеческой натуры. При этом нуж-

но иметь в виду, что в результате целенаправленной обработки общественного сознания может происходить изменение ценностных ориентаций. Но безотносительно к конкретной ситуации, при любой стратегической линии фирмы-продавца сохраняет силу признание важности особенностей, характеризующих мышление клиента, — что, естественно, включает и комплекс его (или ее) ценностей — и встраивание этого фактора тем или иным путем в политику привлечения покупателей. Конечно, на этом пути вам не избежать ошибок, но можно с уверенностью сказать, что в конечном итоге вы будете ошибаться все реже и реже, если станете базироваться на последовательной стратегии, вдохновляемой идеями маркетинга «от человека к человеку» и его высшей ступени — маркетинга «от разума к разуму».

Ситуативная детерминированность ценностей

Порой субъективные ценностные установки зависят от конкретных условий, ситуации, в которой человеку приходится принимать решения и делать выбор. Так, те ценности, которыми человек руководствуется при закупках, будучи ответственным представителем своей фирмы, могут разительно отличаться от тех правил и привычек, которых он придерживается, покупая что-либо для личных надобностей или для семьи. Мы, например, сталкиваемся со странным феноменом, когда кажется, что человека словно подменили, настолько по-разному он ведет себя в зависимости от того, тратит ли он свои собственные или чужие деньги. Бывает и такое, что собственное лицо, собственная позиция человека полностью растворяется в тех установках, которые провозглашаются от лица компании, в «программных» документах — декларации «миссии» компании или кодексе норм, регулирующих взаимоотношения с клиентами. В таких случаях можно сказать, что ценности лица, являющегося сотрудником компании, тождественны ценностям работодателя.

Скажем, вполне определенная система ценностей проявляется, когда производятся закупки для решения сугубо производственных задач от имени... — в этом случае используется немилосердное выкручивание рук, когда партнеру диктуют низкую закупочную цену и другие невыгодные условия и одновременно настаивают на самых коротких сроках поставки. Покупая же вещь для своего любимого чада или же удовлетворяя собственную свою страсть коллекционера, люди могут пользоваться совершенно другими стан-

дартами. Фактор цены перестает играть решающую роль, а на первый план может выдвинуться качество товара, рассматриваемое как плюс, гарантия того, что вещь будет служить долго, — это и определяет решение. В таких случаях из уст заботливых родителей слышишь фразу вроде: «Для своего чада не жалко никаких денег». Не правда ли, разительный контраст по сравнению с реакциями типа: «Какая разница, что за кровать, лишь бы на ней можно было спать!» или «Не кажется ли тебе, что ты просто клюешь на имя (известную марку и т. д.), потому и выбрасываешь сумасшедшие деньги?!»

Аналогичным образом, когда вы покупаете что-то для себя, в зависимости от обстоятельств, вы можете демонстрировать более или менее «системный» подход, то есть учитывать большее или меньшее число привходящих факторов. Вот какие факторы могут вступать в сложное взаимодействие в вашем сознании (примерный перечень):

- плюсы и минусы данной покупки;
- ожидаемое действие на других людей (в их интересах/не в их интересах);
- косвенные следствия;
- фактор «душевного комфорта»;
- морально-этические соображения (не будете ли вы сами потом корить себя за совершенную покупку?);
- экономическая оправданность вашего выбора, то, что называется умением «ловить момент» (на ваших внутренних весах происходит придирчивое взвешивание, не слишком ли дорога покупка, что можно было бы купить на эти деньги) и т. д.

Все сказанное дает представление о спектре соображений, актуальных для подхода «от разума к разуму», и одновременно позволяет увидеть здравый смысл в действии. Ведь чем иным, как не здравым смыслом, можно назвать умение четко определиться с наиболее весомыми субъективными ценностями, чтобы потом легче было установить эмоциональный контакт с человеком?!

Связь между ценностями и поведением

Влияние, которое субъективные ценности оказывают на наше поведение, весьма многообразно и опять-таки находится в прямой зависимости от конкретных обстоятельств, ситуации. Мы стре-

мимся, чтобы те ценности, которые мы исповедуем, находили свое отражение в капитальных покупках (дом, машина), вообще при покупке предметов длительного пользования, престижных товаров и услуг, каковыми могут быть модная одежда, отпускной летний тур, книги. Это все вещи, через призму которых нам видится наше место в этой жизни, отражающие нашу индивидуальность и небезразличные для того представления, которое складывается о нас у других людей. С другой стороны, мы не особенно утруждаем себя раздумьями, когда речь идет просто об удовлетворении наших материальных потребностей, а марка и изготовитель не суть важны, когда мы совершаем рядовые покупки и т. д. Та же картина наблюдается, когда покупают вещи не для себя, а для службы, для офиса. Едва ли кто-то будет оспаривать истину, что совершенно различными критериями пользуются в зависимости от того, покупается ли компьютерная техника и, скажем, стол для торжественных и официальных мероприятий, устанавливаемый в зале правления директоров, или скромные канцелярские принадлежности и обычный офисный стол. Очевидно, что тактика, к которой продавец прибегает для воздействия на потенциальных покупателей, будет принципиально разниться в зависимости от того, в чем клиент (корпоративный клиент — коммерческая фирма или производственная структура) заинтересован — в престиже ли, в имидже, в спокойной жизни, как говорится, чтобы было как можно меньше раздражающих моментов, — или же для него все решает цена. Все наши шаги, в том числе наше поведение в роли покупателей, так или иначе, осознанно или неосознанно, поверяются нашими ценностями.

Ценности и демографические данные

Вполне реальна ситуация, когда ценности никак не коррелируют с данными демографического характера — социальным и экономическим статусом клиента, его почтовым адресом, полом и образовательным цензом. Так, более оправданно рассматривать ценностные установки человека как самостоятельные, самодостаточные психографические черты (сегменты), не увязывая их с другими данными «неинтеллективного» (непсихологического) характера. Семьи, живущие по соседству и формально вполне идентичные по своим демографическим признакам, могут отличаться как небо и земля в том, что касается царящего в них уклада и

исповедуемых внутри каждой из них ценностей. И в этой связи главный вопрос, которым должны задаваться теоретики маркетинга, заключается в том, какого рода данные обладают наибольшим весом, когда стоит практическая задача повлиять на решение, принимаемое покупателем, и установить с ним прочные и доверительные отношения. Если заглянуть в корень, ни один из наших поступков не совершается без участия эмоций, а в акте покупки в особенности явно выступают, как правило, эмоциональные (а не рассудочные, рациональные) мотивы. Таким образом, именно субъективные ценности являются главным движителем нашего поведения, а отнюдь не дистиллированная, очищенная от эмоций статистика и не оперирующая ценностными категориями логика.

Вместе с тем следует отметить, что иногда и демографическая статистика может приобретать эмоциональную окраску. Если взять тот же почтовый адрес или данные о размере дохода в той мере, в какой они обладают значимостью в глазах покупателя, то мы увидим, что они оказывают непосредственное влияние на его ценностную ориентацию, а следовательно, и на его эмоциональную сферу. Из этого следует, сколь важно получить исчерпывающую картину ценностей человека, причем независимо от того, что лежит в их основе. А это и значит, что нужно добиваться, чтобы сознание ваших клиентов стало для вас открытой книгой. Вам следует криминологически-скрупулезно выяснить, что важно для ваших клиентов. Без этого нечего и надеяться, будто вы сумеете разгадать те ребусы, которые они постоянно загадывают, поступая так, а не иначе.

Процедура выявления ценностей

Когда мы говорим о важности субъективных ценностей человека, мы должны постоянно иметь в виду, что это положение верно при учете фактора конкретной ситуации. В виде абстрактных личностных характеристик от ценностей мало толку. Сперва вы должны овладеть методикой «выявления ценностей», используя в качестве респондента самого себя, чтобы потом с ее помощью изучать своих клиентов. Полезно начать с вопроса самому себе о тех разнообразных сферах, которые характеризуют наше бытие, и ответ на него представить в форме списка. О разнице между работой и нашей жизнью как частных лиц мы уже говорили. Перечис-

лим сферы нашего бытия, которые обычно выделяются в качестве систематизирующих рубрик описываемой процедуры:

- работа/карьера;
- наши взаимоотношения с другими людьми;
- семья;
- самосовершенствование;
- здоровье и физическая форма;
- духовность.

Вам легче будет установить, какие ценности движут вами (и другими), если выбрать такую сферу (социальную роль), с которой в вашем представлении прочно связывается стереотип вашего поведения. Не нужно забывать, что ценности — это просто вещи, которые важны, значимы. Так что формулировка: «Что для вас важно, если говорить о вашей работе?» обладает большей эвристической силой, чем расплывчатый недетализированный вопрос: «Что важно для вас?» Разумеется, и тот и другой вопросы задают достаточно широкие рамки. Ответом может служить: «встречи с людьми», «желание преуспеть в жизни», или, может быть, «добывание средств, чтобы обеспечить свою семью». Зона поиска сужается, мы можем задать более прицельный вопрос, который, скорее всего, ближе подведет к цели — так появится более полная картина ценностей. Вот какие «сужающие зону поиска» вопросы можно задать:

- Что для вас важно, когда вы встречаетесь с людьми?
- Чему вы отдаете приоритет, когда говорите об упрочении своего положения в жизни?
- На что вы ориентируетесь, когда изыскиваете возможности обеспечить семью?

Вопросы могут детализироваться применительно к любой теме, затронутой информантом. Например:

- Чего именно вы ожидаете от гарантийного обслуживания?
- Чем это обусловлено?
- Какими критериями вы руководствуетесь, когда даете положительную оценку своей работе (как столяра, как учителя, в том, что касается поддержания своей спортивной формы, и т. д.)?
- Что обусловило ваш выбор (марки машины, дома, работы, увлечения, учебных курсов, партнера и т. д.)?
- Расскажите мне о работе (конкретном задании, доме, машине, человеке), которые доставили вам много хлопот.

Любая новая сторона, с которой приоткрылся клиент, может послужить отправным моментом для последовательного выявления значимых для него ценностей. И дело тут в том, что ценности — это инструмент, которым мы пользуемся на протяжении всей нашей жизни, отнюдь не только когда оказываемся в роли покупателей и формулируем свое отношение к продавцу. Однако следует отдавать себе отчет в следующем: когда настает черед вынести суждения и сделать практические выводы относительно механизма, которым ценности влияют на поведение, — вот тут-то предписываемый алгоритм, который находит свое отражение в стандартизированных опросниках, часто перестает работать. Тут, как говорится, нужно умение «шевелить мозгами», применять творческий подход. Собственно, этим же самым качеством определяется ваш успех в завязывании прочных и доверительных отношений с окружающими, хотя, казалось бы, «все мы люди, все мы человеки» и подчиняемся одним и тем же человеческим инстинктам. Однако это не избавляет нас от необходимости проявлять порой недюжинную фантазию и изобретательность. Но каждый раз, когда вы занимаетесь выяснением ценностей человека, вы должны проявлять такт и с уважением относиться к внутреннему миру клиента.

Описанная выше многоступенчатая процедура выявления жизненных ценностей, базирующаяся на критерии «что важно для вас», как правило, используется, когда проводящий опрос и опрашиваемый общаются лицом к лицу. Так может быть охвачено наше, условно говоря, жизненное пространство, или сферы бытия. В итоге у нас появится короткий список значимых для индивидуума ценностей. Скажем, ответ о том, чем руководствуется человек, изыскивая возможности материально обеспечивать свою семью, подпадает под общую категориальную рубрику «семейная жизнь». И так будут всплывать все новые и новые принципиальные ценности, пока не заполнится большинство «клеточек» пространства, которое и называется бытием человека. «Бытийные» категории — это не более чем средство заставить мысль заработать и дать привязку исповедуемых нами ценностей к свойственному нам поведению в различных жизненных ситуациях.

Однако, ведя речь о маркетинге «от разума к разуму», следует иметь в виду еще одно обстоятельство. Вовсе не обязательно, чтобы отношения с клиентом носили характер непосредственных контактов лицом к лицу (хотя именно такое общение характеризует

гостиничный или ресторанный сервис, а также обращение за консультативной помощью к специалистам — врачам, юристам и т. д.). Из этого следует, что возможности получить ответы, которые и дают исчерпывающее представление о картине значимых для человека ценностей — по крайней мере в интерактивном плане, — неизбежно будут более ограниченными. На практике это означает, что от исследователя потребуется умение мыслить в большей или меньшей степени нестандартно.

Сам канал коммуникации как таковой располагает к выбору того, а не иного подхода. Если взять общение по телефону, то его минусы главным образом связаны с тем, что мы лишены такой опоры, как зрительные сигналы о «языке тела», жестах и мимике говорящего. Если говорить о переписке и общении в режиме онлайн, мы должны считаться с тем, что в качестве носителя информации выступает печатное слово (слово на экране). Таким образом, канал коммуникации — это реальный фактор, который нужно учитывать в практике маркетинга. Поводом, зацепкой, затравкой для выяснения шкалы ценностей клиента может служить любая тема, любой предмет, актуальный для данного человека. Скажем, он или она сделали дорогостоящую покупку — вот вам и тема для вопроса. Его формулировка: «Если говорить о доме/машине/компьютере/учебных курсах, что вам представляется важным?» и т. п. Обязательство, принятое на себя человеком в качестве покупателя, или же устойчивый интерес, присущий данному клиенту (соответствующие выводы делаются по результатам общения, скажем, подсказаны информационным поиском в режиме онлайн), — все эти штрихи могут послужить добротной базой для вынесения суждений о ценностных установках человека.

Полезной может оказаться также информация, которую мы получаем, изучая регистрационные карточки, данные о партийной принадлежности и т. д. Как правило, такая информация является вполне законным поводом для того, чтобы сформулировать и задать логичные и простые вопросы. Разумеется, не рекомендуется выпячивать, что вы задаете вопрос с целью докопаться до жизненных установок, до того, чем «дышит» человек, — в таком случае вы вполне можете натолкнуться на инстинктивно воздвигаемый барьер психологической защиты, — просто нужно задавать вопросы, которые диктуются задачами маркетингового исследования, а это является широко распространенной и не вызывающей возражений практикой.

Распространение принципа на корпоративный уровень

Как правило, все сказанное о ценностях, на которые ориентируются клиенты, применимо и по отношению к коллективному продавцу. Компании-поставщики без труда могут выступать в качестве клиентов особого рода — корпоративных. Другими словами, существует такая вещь, как квазиразум. Иллюстрацией данного факта может служить наличие так называемых «левополушарных» организаций, которые являются зеркальным отражением левополушарного типа личности. Они столь же привержены бюрократическому стилю работы, столь же дотошны и на первое место ставят порядок во всем. «Левополушарными» фирмами спектр не исчерпывается. В природе также не редкость — и не составляет никакого труда их обнаружить — экстравагантные «чокнутые» фирмы, фирмы, опекающие своих клиентов, как заботливые мамаши, а также осторожные, не привыкшие рисковать фирмы или такие, которым присущи негативистские установки. Все это и дает нам право приравнять фирмы к индивидуумам, отыскивая в них те же черты психологического облика, которыми определяется тот или иной тип личности. Покупатели очень хорошо уловят, «кто есть кто», и, сообразно этому используя свою мысленную шкалу ценностей и житейский опыт, каждый раз по-новому будут настраивать свой внутренний камертон в зависимости от того, с носителем какого типа разума вступают в контакт.

В то же время компания может сознательно моделировать свой «разум», имея в виду долгосрочные цели маркетинговой стратегии. Корпоративной личности будет уделено особое внимание в девятой главе книги.

ВТОРОЙ ЧЛЕН УРАВНЕНИЯ: ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ

Мы не сможем понять, что происходит в уме клиента, абстрагировавшись от основных, носящих всеобщий характер потребностей, которые в той или иной степени присущи всем нам без исключения. Я сейчас не говорю о чисто биологических потребностях, от удовлетворения которых напрямую зависит выживание, —

таких, как потребность в пище и крове над головой. Я хотел бы сосредоточиться здесь на тех нескольких универсальных движителях психоэмоционального порядка, которые оказывают непосредственное воздействие на маркетинг, на те отношения, которые складываются между покупателем и продавцом.

Потребность иметь друга

Как правило, нам нравится иметь друзей — тех людей, с кем нам приятно быть вместе, кому мы доверяем, с кем мы делимся сокровенным и которые занимают прочное место в нашей жизни. Весь этот комплекс характеристик, которые объединяются в понятие «друг», обладает неизъяснимой притягательностью для нашей души. Они могут многое сказать о том, чего ждут клиенты от поставщиков товаров и услуг. На друзей можно положиться. Они проявляют заботу о нас. К ним всегда можно обратиться в трудную минуту. Они доверяют нам, а мы доверяем им. Во многих отношениях мы схожи. Пожалуй, это относится больше к исповедуемым жизненным ценностям, нежели к внешнему облику. Друзья терпимы к нашим недостаткам. Они понимают нас. Мы хорошо ладим друг с другом. Друзья эмпатически связаны друг с другом.

Хотя все вышеперечисленные характеристики имеют ярко выраженную индивидуально-личностную природу, тем не менее они вполне приложимы к неодушевленным, материальным предметам и к группам людей, объединенных в рамках организации. «Другом» может стать любая вещь, любой предмет — от одеяла и старого стула до легкового автомобиля и частного дома. То же справедливо по отношению к любимой авиакомпании, магазинчику на углу, а может быть, и к всемирной торговой сети вроде «Макдоналдса». По крайней мере, мы поступаем и чувствуем, как если бы речь шла о друзьях, а это одно и то же. Измерение дружеской привязанности, наряду с другими общечеловеческими характеристиками, может по праву занять достойное место в арсенале средств, которым оперирует маркетинг «от разума к разуму». К примеру, фирма может заслужить репутацию надежной уже в силу того простого и само собой разумеющегося обстоятельства, что она привыкла работать, не допуская расхлябанности и не нарушая принятых на себя обязательств. Дружеское расположение можно завоевать и таким способом: персонал фирмы знает и помнит, как вас зовут и что вам по сердцу, а также, наоборот, что вас раздражает. Как мы

только что видели, фирме под силу предстать в глазах клиентов корпоративной личностью, набор индивидуальных качеств которой слагается из способности вызывать дружеские чувства.

Все это не бог весть какие сложные вещи, тем не менее такая простая стратегия очень хорошо оправдывает себя; покупатель начинает доверять и привязывается к фирме.

Так же, как верный друг, — именно такое впечатление создается, — фирма всегда готова подставить свое плечо. Имеется в виду, что ее услугами можно воспользоваться не в строго урочные часы, а в тот, иногда самый непредсказуемый момент, когда у клиента возникнет в этом острая необходимость, что называется, в любое время дня и ночи. В этом плане можно говорить о перспективности электронной коммерции и предоставления банковских услуг по телефону. Внедрение банкоматов явилось одним из важных факторов, обусловивших переворот в банковском деле. Или возьмем такую черту фирмы-поставщика, как проявление действительной, непоказной заботы о клиенте, заботы, пронизывающей буквально все, заботы без устали — как отношения, сознательно культивируемого в компании сверху донизу. Не так ли ведет себя настоящий друг? И для этого не требуется особых материальных затрат, дорого, как говорится, внимание. Для того чтобы такое заботливое внимание стало реальностью, всего-то и требуется признать необходимость работать по-новому. И если сотрудники фирмы — как менеджерский состав, так и работники «переднего края», непосредственно общающиеся с людьми, — проникнутся важностью перестройки мышления, забота о клиенте, естественно, сделается неотъемлемой частью стиля их работы.

Сходным образом черты, которые характеризуют настоящего друга, привносятся в саму культуру отношений, которая царит в фирме: в то, как формулируются ее программные цели и как они реализуются в кропотливой повседневной работе. И не стоит удивляться, что на вооружение берутся такие характеристики, как сходство (ценностей, интересов, эмоционального восприятия), если к тому предрасполагают убедительные результаты психологического анкетирования на самом первичном уровне — уровне индивидуального сознания клиента. Скажем, подавая свои приоритеты как продавца, вы можете акцентировать осторожность, логичность и вообще здоровый консерватизм, и человек — настоящий или потенциальный клиент, — которому присущи вышеупомянутые черты, начнет воспринимать вас как своего. Эта стратегия, которую

можно определить как «учет фактора родства душ», с важной стороны характеризует подход «от разума к разуму» (или, что то же самое, тесное, близкое общение двух индивидов).

Процесс признания продавца «своим» лежит за пределами реакций, контролируемых сознанием. Просто то, с чем фирма выходит к покупателю, как она подает свои приоритеты, импонирует человеку своей взвешенностью, реалистичностью, заманчивостью и потому в его душе складывается предрасположенность, материализующаяся в выборе в пользу этого продавца. Порой бывает достаточно того, что фирма, как кажется человеку, излучает дружелюбие, и он воспринимает ее как близкую по духу. Если же поставлена задача акцентировать способность быть на «переднем крае», являться «законодателем моды» (что импонирует определенной категории людей), фирма так же начинает «наводить мосты» к сердцу клиента, как она делала раньше, стремясь завоевать доверие у осторожных клиентов. На практике вовсе нет необходимости коренным образом менять рекламные акценты в подаче себя. Достаточно одного дополнительного штришка — и дело будет сделано, во всяком случае, это достигается очень часто. Можно сказать так: общение с покупателем, построенное на принципах подхода «от разума к разуму», не сопряжено с непременной перестройкой сознания (со стороны фирмы-поставщика) каждый раз, когда нужно добиться расположения нового клиента. Отношения «продавец—покупатель» выстраиваются очень постепенно, маленькими шажками, и исповедуемые принципы и ценности не принято намеренно выпячивать. Скажем, если взять пример компании «Marks & Spencer», некоторыми она воспринимается вполне современной и стильной с точки зрения критериев моды, другие же находят ее старомодной. Все дело в том, что разные поколения по-разному воспринимают одни и те же вещи. Объяснить столь разительное несходство в восприятии можно и тем простым фактом, что все мы очень разные и наши вкусы разнятся настолько, что никак не получается причесать всех под одну гребенку. Может быть и еще одно объяснение, имеющее физиологическую основу, а именно: мозг каждого из нас имеет два полушария, и эти полушария отражают внешний мир по-разному, и часто более явно выражается влияние какого-либо одного из них. Все это разнообразие причин, обусловливающих разнобой в восприятии разных людей, нисколько не должно нас смущать. Единственное, что тут важно, — это умение фирмы-поставщика товаров и услуг оттенить

выигрышные моменты и, сыграв на законах восприятия, явиться своеобразным зеркалом того, что субъективно значимо для данного конкретного клиента. Следовательно, главный совет такой: продавец не на словах, а на деле должен быть озабочен тем, чтобы клиент, его интересы всегда оставались приоритетными, что как раз и отличает истинного друга.

Потребность в общении

Кто оспорит истину, что самой природой в нас искони заложена потребность делиться мыслями и чувствами с себе подобными? Большинство бед, от которых страдает человечество на всех уровнях — в собственной душе, в которой подчас разыгрываются драмы, не уступающие шекспировским, внутри семьи, в обществе, в планетарном масштабе, наконец, — так или иначе связано со сбоем в нормальном функционировании механизма человеческого общения. И тем, кто профессионально занимается маркетингом, нужно поэтому держать ухо востро, чтобы не повторять ошибок своих предшественников. О чем идет речь? Предлагаю вам подумать: что вызывает самый сильный приступ ярости у пассажиров, чей поезд или самолет задерживается или, хуже того, чей рейс вообще отменяется? Да-да, этот справедливый упрек мы слышим так часто: «Разве нельзя было избавить нас от лишней нервотрепки и выдавать исчерпывающую информацию?!»

Подмечено, что часто установлению прочного эмоционального контакта между покупателем и продавцом предшествует счастливое разрешение конфликта, сопровождавшегося бурным выяснением отношений, — разительный контраст с теми ситуациями, когда клиенты аморфные, «ни рыба ни мясо», но зато не доставляют хлопот, потому что они «не имеют претензий» и всегда довольны. Тут происходит вот что. Конфликтная ситуация, общение с недовольными, раздосадованными клиентами позволяет продавцу проявить такие дремавшие доселе черты своей индивидуальности, которые, не случись неприятной ситуации, возможно, и не были бы востребованы. Так что мы с полным правом можем сказать: в случае конфликта люди получают возможность лучше узнать друг друга, чем если бы все шло без сучка, без задоринки. Впрочем, не менее основательно другое возможное объяснение, которое заключается в том, что сам процесс общения, будь то разговор по телефону или общение с глазу на глаз, а может быть, и повторные

контакты в течение какого-то периода времени, таинственным образом способствуют тому, что между людьми устанавливается прочная связь, взаимное тяготение. Подобный странный феномен отмечается в отношениях, которые устанавливаются между заложниками и теми, кто их захватил, находящимися в условиях контакта друг с другом. Даже идеологические противники могут нащупать какие-то нити, связующие их, если судьбе угодно будет свести их вместе. И случается, что происходит сближение ранее непримиримых позиций, ассимилирование казавшихся полярными ценностей (о чем шла речь выше).

Именно важная роль фактора общения помогает понять, почему массовому маркетингу не под силу заложить основу для формирования покупательской привязанности, которая не ослабевала бы со временем. Если ты не будешь знать о клиенте по возможности все, нечего рассчитывать на то, что между вами возникнет контакт, а о тесных, теплых, дружеских отношениях и взаимопонимании и подавно не стоит говорить. При этом следует иметь в виду, что о действенности общения судят не по количеству произнесенных слов. Наилучшими следует признать отношения, в том числе среди близких друзей и супругов, в которых решающим критерием является не то, сколько времени проводится за приятными беседами, а то, насколько общение искренне и насколько оно свидетельствует о понимании человека, находящегося рядом. Тут налицо параллель разбиравшемуся выше фактору «плеча друга».

Мы едва ли погрешим против истины, утверждая, что постоянно открытый канал общения не менее важен, чем само общение. Другими словами, нас греет, нам придает уверенность сознание, что в трудную минуту мы можем облегчить душу и найти моральную поддержку. Действительно, та ярость, которая охватывает человека за рулем, оказавшегося в пробке, — разве она не следствие того, что мы затеряны в мире, неподвластном нашей воле, следствие «одиночества в толпе»? Наверное, как раз в этом секрет такой популярности мобильных телефонов. Каналы общения (мы бы сказали, некоторая совокупность современных каналов общения, к которым относится телефон, электронная почта, интерактивная Всемирная паутина, факс, общение с глазу на глаз, традиционный улиточный обмен корреспонденцией) — это то, без чего немыслима эффективная стратегия персонального («от человека к человеку») и психологизированного личностно ориентированного маркетинга («от разума к разуму»).

Потребность выразить эмоции

Эмоции определяют деятельность нашего сознания и наше поведение в целом в гораздо большей степени, чем было принято думать еще каких-то несколько лет назад. Даже те решения и поступки, которые представляются нам вполне взвешенными и логичными, при ближайшем рассмотрении почти всегда не свободны от субъективно-эмоциональной подоплеки. Важно отметить и то обстоятельство, что игра эмоций — это процесс, не контролируемый нашим сознанием; он-то и делает эмоциональную сферу столь влиятельной в наших отношениях с внешним миром. Потребность чувствовать носит всеобщий характер, и никак нельзя забывать об этом, когда мы говорим о достижении взаимопонимания между продавцом и покупателем в рамках концепции «от разума к разуму». Скажем, какое-то случайно оброненное слово может вызвать столь разительный, столь неожиданный эффект, буквально всколыхнув всю нашу душу, что его абсолютно невозможно рассчитать заранее, исходя из в общем-то проходной роли, отводимой ему в общем комплексе организационных и рекламных мер, способствующих более эффективному сбыту товара. И, как правило, невозможно докопаться до источника, до генетических корней столь сильной эмоциональной реакции. Так, вдруг какой-то летучий запах навеет воспоминание безвозвратно ушедшего детства или, казалось бы, безнадежно забытый мотив настроит душу на элегический лад.

Тем не менее можно говорить о существовании слов и фраз, известных как сенсорные предикаты, которые отражают главенствующий для данного человека тип восприятия (сенсорное предпочтение, модальность), каковой может быть зрительным («понимаю, что вы имеете в виду», «это проясняет картину»), слуховым («я слышу, что вы говорите», «звучит заманчиво») или кинестетическим («чувствую, что...», «придерживаться такого-то убеждения»). Благодаря использованию требуемых сенсорных предикатов (подробнее понятие сенсорного предпочтения раскрывается в шестой главе) можно повысить эффективность общения. Если же сенсорные предикаты выбраны ошибочно, вы можете и не получить того результата, на который рассчитывали. И оказывается, что время и силы потрачены, а вместо пользы выходит вред.

Чувство причастности и потребность в самовыражении

Еще одна потребность, которая присуща всем, заключается в стремлении входить в какую-либо группу, сообщество людей. Это может быть семья, клуб по интересам, целая страна — что угодно. Подобное чувство общности может подкрепляться прочными, испытанными человеческими связями, причем вовсе не обязательно, чтобы они носили глубоко личный характер. Такого рода взаимоотношения часто возникают между покупателями или между покупателями с одной стороны, и продавцами, поставщиками товаров и услуг — с другой. Клубы, основанные по инициативе владельцев компаний, подобные «Ягуару» и «Харлей Дэвидсон», способны рождать в душах своих членов чувство, подобное религиозной преданности, настоящий энтузиазм и тем самым в немалой степени способствовать укреплению позиции того или иного продукта или торговой марки. Впрочем, любой общий интерес прекрасно сплачивает людей, непосредственное физическое общение не является непременным условием, тем более что в наши дни более распространено, когда в роли канала сближения людей выступает Usenet — глобальная сеть Интернета, используемая для организации телеконференций, чат-сайты и пр.

Когда люди группируются на основе приверженности какой-либо известной торговой марке, такой, как «Харлей Дэвидсон» или, скажем, «Эпл Мак», трудно переоценить выгоды, которые это сулит компании: настолько велика роль общественного мнения и неформальных бескорыстных рекомендаций, которые делаются, что называется, по велению души. Поскольку, раз облюбовав продукт, люди редко изменяют своим симпатиям, значит, через чувство принадлежности к кругу приверженцев той или иной фирменной марки пролегает путь к воспитанию своего покупателя. И отнюдь не случаен факт, что членство в группе предполагает ту или иную форму подтверждения, регистрации и вдобавок возможность напрямую пообщаться со спонсором или лицами, чьими руками делается данная фирменная марка, бренд. Интерес, объединяющий людей, как ничто другое предрасполагает к взаимообогащающему обмену информацией. В итоге формируются ценные базы данных, позволяющие членам «общества друзей» той или иной компании получать исчерпывающую информацию по любому интересующему их вопросу как из первых рук, так и — это

более распространенный вариант — от таких же, как они сами, рядовых членов общества — своих единомышленников. А дружеский обмен информацией естественным образом порождает взаимные обязательства, постоянство и доверительность — а это и есть то самое, на чем стоит «маркетинг отношений», его, образно говоря, Святой Грааль, чаша, объединяющая рыцарей Круглого стола.

Тенденция, которая заключается в желании ощутить себя причастным к кругу друзей-единомышленников и поделиться знанием, которым ты сам обладаешь, в полной мере относится и к объединениям по убеждениям, по так называемому «идейному» признаку. Имеются в виду группы защитников природы и животных, благотворительные организации. Раз кого-то свели вместе убеждения, интерес к какому-либо предмету или фанатическая преданность тому или иному продукту, значит, можно сделать однозначный вывод об образе мыслей данного человека, о системе его ценностей, — а это принципиально важно. В том, насколько важен фактор восторженного отношения к продукту или торговой марке, красноречиво убеждают цифры, показывающие частоту и стоимостное выражение покупок. Люди не только сами постоянны в своих покупательских привязанностях, но и охотно «создают рекламу» той или иной компании и ее товарам. Во всех нас живет — в большей или меньшей степени — потребность ощутить себя частью круга друзей-единомышленников, и в этом также один из ключей к разгадке той тайны, которую являет собой разум покупателя.

Радости и целый комплекс других приятных эмоций, известных как феномен принадлежности к кругу друзей-единомышленников, — не обязательно производные непосредственного физического контакта, личного общения. Возможен и дистанционный вариант, хорошей иллюстрацией которого являются электронная почта и Интернет. К примеру, в онлайновом режиме работает служба, которая занимается проблемами людей, желающих похудеть, в индивидуальном, так сказать, порядке, еженедельно предлагая через электронную почту целые программы советов о том, как похудеть и как организовать рациональное питание. Новички заполняют специальную анкету, в которой указывают, в каком объеме они выполняют физические упражнения по дням и в целом за неделю, отмечают, где они недорабатывают, и, соответственно, определяют ближайшие цели. «Служба похудения» дает советы, как выбрать оптимальную программу избавления от лишнего веса, чтобы цели оздоровления организма оказались реализованы в каждом

конкретном случае. За дополнительную плату для вас составят индивидуальную программу, рассчитанную на 12 недель, что, конечно же, более эффективно, чем советы чохом, предназначающиеся недифференцированному контингенту. Если консультирование происходит в формате определенной онлайновой группы, то в таком случае дополнительным стимулирующим фактором, повышающим шансы на успех, может стать даже негласное давление со стороны товарищей по группе: в этом как раз сила передачи «Скажем "нет" лишнему весу» и подобных ей. В данном случае налицо возможность более широко и эффективно охватить абонентов, поскольку в действие вступают более сложные схемы перекрестного удовлетворения спроса клиентов (кросс-продажи). Все желающие могут заказать именно те диетические продукты питания, которые им больше всего подходят и нравятся, плюс комплекс физических упражнений и спортивную экипировку.

«Women.com» — образец сайта, предназначенного для удовлетворения потребностей определенной группы населения, — женщин-домохозяек; через него распространяется полезная информация и можно сделать заказ на необходимый товар. За те годы, что этот сайт занимается изучением своей виртуальной аудитории, его создатели собрали самую разнообразную информацию демографического и психографического характера, которая используется как для внутренних надобностей, так и предоставляется в распоряжение рекламодателей. Наряду с выяснением сложившихся покупательских привычек («Вам приходилось в последнее время прибегать к услугам онлайновой связи, чтобы купить какую-нибудь вещь?»), широко применяется методика вопросов, на которые следует ответить лишь утвердительно или отрицательно. Имеются в виду контрольные фразы вроде: «Среди своих знакомых и друзей чаще всего я выступаю в роли первооткрывателя». С подобных вопросов начинается анализ особенностей образа мышления, присущего данному покупателю. Они способны дать ценные сведения самого широкого спектра применения. Отличие подобной информации — полученной в результате изучения покупательского поведения «по факту» — в том, что она сохраняет надежность в течение достаточно продолжительного времени. Это и есть главное преимущество психографической информации по сравнению даже с самыми детализированными и оперативными, но все-таки в своей основе голыми статистическими данными относительного того, что куплено и на какую сумму. И только если мы попытаемся по-

нять, с покупателями какого психологического склада мы имеем дело — склонны ли они рисковать, семья или карьера у них на первом плане, — у нас есть надежда начать ориентироваться в механизме того, как именно принимают они решения. Членство в клубе, в обществе по интересам облегчает задачу собрать максимально полную базу данных, позволяющую судить о покупательских мотивах и пристрастиях.

КАТЕГОРИЯ ПРОДУКТА (ТОВАРА)

Понятие «продукт» («товар») или «услуга», например отпускной тур, означает не столько саму вещь как таковую, сколько плод восприятия данного явления — восприятия, которое носит строго индивидуальный характер. А поскольку маркетинг — это наука эффективной продажи товаров и услуг, не приходится говорить о том, сколь важно постичь законы, которым подчиняется восприятие покупателя, чтобы затем применять это знание к выработке научно обоснованных принципов общения между продавцом и покупателем.

Относительный характер ценности продукта

Понятие относительной (воспринимаемой) ценности продукта является решающим мерилом рыночного успеха. Подразумевается тот уровень качества продукта или услуги, понимаемого предельно широко, на который, по мнению клиента, он вправе рассчитывать, выкладывая определенную сумму. При этом один покупатель будет предъявлять к продукту более скромные, а другой — более высокие требования. Ожидания будут разниться в зависимости от жизненного опыта человека. И тем не менее покупаемый продукт — всегда сложное понятие, и учет его составляющих сквозь призму восприятия покупателя представляет первостепенную важность для всех, причастных к маркетингу.

Компания «AT & T» провела исследование, позволившее заключить, что покупатели начинают по-новому воспринимать продукт, вновь появившийся на рынке после модернизации и усовершенствования, в среднем спустя три месяца после того, как новинка впервые появилась на прилавках. Что же касается реакции рынка и реального роста продаж, они начинают давать себя знать

уже через два месяца после того, как произошли подвижки на уровне покупательского сознания. Еще одно открытие, которое сделала для себя компания «AT & T», было из разряда неприятных, потому что оказалось, что их цены в глазах покупателей гораздо менее привлекательны, чем цены конкурентов. Тотчас последовали практические выводы, и менеджеры получили большую самостоятельность в вопросе ценовой политики. Ориентиром при этом стало сложившееся в головах покупателей представление о допустимой вилке цен. При оценке реальной потребительской ценности продукта применяются сразу несколько критериев (то есть дается многофакторный анализ товара как сложного единства), и на общем фоне цена может выглядеть вполне умеренной и даже низкой (хотя далеко не всякий покупатель честно признается в этом, учитывая деликатность данного момента). Так что на этом можно сыграть и, перестроив маркетинговую политику, сразу же получить ощутимую выгоду. Только перед этим нужно тщательно изучить все факторы, влияющие на восприятие продукта покупателями. Не секрет, что восприятие клиента может быть совершенно неадекватным, и, если объективно подойти к оценке вашего продукта, основываясь на соотношении «цена — качество», вы могли бы дать фору своим конкурентам. Это поучительно, но вам от этого не легче. Ведь, так или иначе, свою маркетинговую политику вам необходимо строить с учетом феномена субъективного покупательского восприятия, а прав покупатель или нет — это уже другой вопрос. Персональный маркетинг не в состоянии решить эту задачу своими подручными средствами, но целенаправленное следование подходу «от разума к разуму» приводит нас к желанной цели — достаточно четкому уяснению, что же движет покупателями.

Тут интересно вспомнить историю автомобильной марки «Шкода», которая стала просто притчей во языцех. За этой маркой прочно закрепилась репутация безнадежно отсталой в смысле качества. А ведь это давно не соответствует действительности. «Шкода» уже много лет как оставила своих конкурентов далеко позади по большинству качественных показателей, занимает первые строчки в самых престижных отраслевых рейтингах и к тому же лидирует по выпуску автомобилей спортивного класса. Но, увы, приходится считаться с непреложным фактом: для того чтобы сломать инерцию восприятия, недостаточно оповестить общественность о новшествах в гарантийном и постгарантийном обслуживании, о внедрении прогрессивной технологии нанесения антикоррозионного покрытия и т. д. Тут задача посложнее: необходимо заново утвер-

дить в массовом сознании привлекательный имидж не только машины, но и самой компании. У тех, кто даже при самом благоприятном стечении обстоятельств не может гарантировать успеха в решении этой задачи, практически нет никаких шансов, если они недооценивают важность таинственных механизмов сознания покупателей, направленности их ума — преобладания логического или интуитивного начала.

Итак, все упирается в восприятие. Поэтому-то мы можем назвать задачей задач нового подхода «от разума к разуму» выработку стратегии, которая позволяла бы направлять покупательское восприятие в нужное русло и при необходимости производить его корректировку. И надо сказать, что это — задача, по масштабности равнозначная выработке стратегии, позволяющей обеспечить высокие стандарты качества, а может, и еще сложнее. Наверное, это можно признать парадоксом, но этот парадокс — не единственный в таком сложном деле, как клиентоцентричный бизнес, то есть такой, маховик которого и раскручивает сам клиент.

Интегральный продукт или динамичная модель товара*

Теодор Левитт, прославившийся своей эпохальной работой «О близорукости как болезни маркетинга» (Theodore Levitt. «Marketing Myopia»), и вообще авторитетный специалист в области маркетинга, ввел в научный оборот понятие интегрального продукта, или динамичной модели товара. Такая модель, как кирпичики, включает множество неуловимых для несведущего человека признаков (атрибутов), которые тем не менее являются в глазах потребителей продукта или услуги вполне реальной субстанцией. Хотя данная модель привязана к продукту (товару), с ее помощью можно прояснить многое из того, что происходит в мозгу покупателя и от чего, в конечном итоге, зависит, какое решение он примет.

* Мы не пользуемся распространенным термином «окружение» базового («ядерного») продукта, поскольку такое определение находится в русле продуктоцентричного мышления, устои которого и раскрывает Г. Алдер. Более адекватно понятие «динамическая» (принципиально открытая) модель товара отражают такие определения, как мультиатрибутивная (учитывающая многие параметры) или многослойная модель товара, в которой различаются физические свойства товара и другие его атрибуты. При этом следует иметь в виду, что «ядро» не обязательно должно быть единым, поскольку на роль составляющих «ядра» товара могут претендовать несколько функциональных характеристик (физических свойств).

Рассмотрим теперь подробнее структурные элементы интегрального продукта, выделенные еще Левиттом (рис. 2.1).

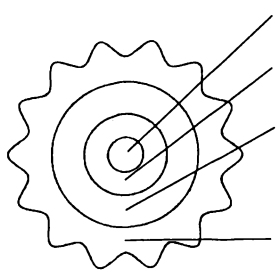


Рис. 2.1. Модель интегрального продукта

Родовой продукт

Это — чистый, голый продукт, элементарный набор качественных признаков, делающий вещь вещью, то есть средством удовлетворения конкретной нашей с вами материальной потребности. Это базовый, качественно определенный продукт, например звуковоспроизводящая аппаратура высокого качества, банковская или иная ссуда, сталь определенного сорта, овощи и т. д. Если в глазах покупателя вы заработали репутацию продавца, который не в состоянии удовлетворить элементарным потребительским требованиям на уровне родового продукта, значит, «дело швах», вам нужно менять профессию. Вопрос с издевочкой типа: «И это вы называете бифштексом?!» — может означать только одно: вы не дотягиваете даже до элементарного уровня требований, которые предъявляются к данному конкретному продукту (товару). В столь плачевной ситуации, когда степень удовлетворенности покупателя вашим продуктом находится на запредельно низкой отметке, ваши перспективы, прямо скажем, отнюдь не радужные: либо вам придется возвращать деньги за приобретенный товар, либо вам грозит судебная тяжба. Элементарный набор потребительских полезных свойств, качественная определенность, делающая вещь вещью, воспринимаются большинством покупателей как осязаемые (материально-вещественные) характеристики «интегрального продукта». Если мы возьмем гостиничный сервис, то к такому элементарному минимуму следует отнести саму комнату (номер) и спальное место в ней (кровать). Если мы говорим о ресторане, это та пища,

которая подается на стол. Значение родового продукта (товара) как рудиментарного уровня, первоосновы для специалистов маркетинговой службы, состоит в следующем:

- Речь идет о самой низкой планке, пороге требований, опуститься ниже которого — значит окончательно испортить свою репутацию. Заметьте: пока речь и близко не идет о том, как добиться того, чтобы клиент остался доволен на все сто процентов, о завоевании его доверия. Для вас как продавца предпочтительнее всего вариант, когда родовой продукт присутствует в сознании покупателя невыраженно, как фон.
- Часто родовой продукт — это лишь небольшая часть приобретаемого интегрального продукта.
- Он, родовой продукт, соответствует тому уровню требований, выполнение которых не затруднит даже новичка в соревновательном мире бизнеса. В этом причина того, что он мало значит в условиях развитого рынка конкурентных товаров, хотя, понятное дело, он и служит своего рода пропуском в этот мир, не делающий скидок ни для кого; родовой продукт становится необходимой предпосылкой для того, чтобы иметь возможность показать, чего ты стоишь.

Ожидаемый продукт

Ожидаемый продукт включает в себя родовой продукт как минимум плюс все то, чего ждет от товара покупатель, а диапазон его ожиданий может быть непредсказуемо широк. Эти ожидания не совпадают у двух разных клиентов, так же как различной будет и картина по разным отраслям промышленности. Кроме того, в характеристике ожидаемого продукта играет роль ситуативный фактор. Скажем, вряд ли можно счесть реальными ожидания, что вас обслужат по первому классу — подадут блюда, соответствующие стандартам изысканной, «пятизвездочной» кухни Эгона Ронея, — на заоблачной высоте в десять и более тысяч метров, тем более, если вы летите эконом-классом. Но, как бы там ни было, ожидания клиентов выходят далеко за аскетические рамки, очерченные родовым продуктом. Наши ожидания связаны с продуманной в интересах клиента доставкой, уровнем сервиса, условиями гарантии, короче говоря, со всем, что в нашем представлении составляет неотъемлемую часть понятия «покупка».

Немаловажны те стандарты сервиса, к которым клиента, может статься, приучил не сам продавец, а кто-то из его конкурен-

тов, с кем клиенту приходилось иметь дело в прошлом. Скажем, некоторых клиентов может смутить вид адвоката, который одет в потертые джинсы, хотя к «родовому продукту» — качеству юридической помощи — может не быть абсолютно никаких претензий: сертификат на стене не врет. В равной мере может заронить сомнения в душе клиента расположение и степень респектабельности офиса адвоката, ведущего прием. И если последний в глазах клиента в чем-то не дотягивает до определенного уровня — ожидания эти могут быть и неоправданными — он, скорее всего, лишится потенциального клиента. Даже если взять так называемые базовые товары, такие как пшеница, сталь или нефть, которые по самой своей природе считаются родовыми продуктами, и то ум покупателя непременно отыщет какие-то тонкие градации, которые в одном случае вызовут доверие, а в другом, наоборот, отпугнут. Скажем, аргументом в сознании покупателя может стать чистота туалетов на заправочной станции и пышущие жаром булочки в соседнем магазинчике. Помимо тех реальных различий, которые бросаются в глаза специалистам, ожидаемый продукт в определенной степени оказывается производным самых разнообразных ожиданий клиентов, относящихся как к общему уровню сервиса, так и к непредсказуемым частностям взаимоотношений между покупателем и продавцом. В случае, если клиент не удовлетворяется одним родовым продуктом — а это происходит сплошь и рядом, — ваш успех как продавца всецело определяется тем, насколько ваш продукт соответствует уровню ожиданий клиента.

Продукт с подкреплением

Задача маркетинга — не останавливаться на том, что покупатель сам предвосхищает в своем воображении. Профессионал обязан обеспечить такое положение, чтобы продажи приносили максимальную прибыль и оставляли в душе клиента чувство удовлетворения. Если продавец дает то, чего ждет от него покупатель, — это только полдела, квалификационный барьер, взятие которого говорит о потенциальных возможностях этого человека на тернистой стезе продаж. Сложнее предложить клиенту нечто сверх ожидаемого, сверх того, что уже стало привычным. Нужно поразить его соображение каким-то новшеством: это может стать залогом того, что человек отдаст вам все свои симпатии. Если говорить о ресторанном бизнесе, такой приятной неожиданностью может стать дополнительное блюдо, за которое не взимается плата (причем

тут важен именно элемент новизны), что автоматически повышает «балл», выставляемый вам за съеденный обед. Другой пример: в автосалоне на специальной распродаже в этом месяце система кондиционирования воздуха больше не является привилегией ограниченного числа моделей. Покупатели просто обожают такие приятные сюрпризы. С точки же зрения продавцов товары «с подкреплением» задают дополнительные хлопоты, поскольку скоро переходят в разряд желаемых, ожидаемых, а это неминуемо приводит к эффекту привыкания, и ценность товара в глазах покупателей постепенно снижается. Так что если вы претендуете на звание истинного профессионала маркетинга, вам следует держать руку «на пульсе» постоянно растущих ожиданий покупателей, в том числе тех, которые формируются усилиями ваших конкурентов, и неустанно предлагать что-нибудь новенькое. Следует иметь в виду, что и сам «родовой продукт» также не является чем-то раз навсегда застывшим (когда-то обогреватель в салоне автомобиля рассматривался как дополнительное сервисное устройство), так что удовлетворять даже элементарные запросы клиентов становится все труднее и труднее.

Времена меняются, и то, что раньше для автомобиля являлось излишеством конструкторской мысли, теперь стало привычным атрибутом. Само собой разумеется, что если вы не удовлетворяете этому уровню покупательских требований, ставшему «элементарным», вам неизбежно очень скоро придется услышать поставленные в лоб вопросы вроде: «И что же, по-вашему, это машина?» — по аналогии с ресторанной разновидностью вопроса: «И это вы называете бифштексом?!» Это означает только одно: вы не обеспечили качества родового продукта на должном уровне, и вам ничего не остается, как сойти с дистанции. Нетрудно видеть, что «товар с подкреплением» — это факт субъективного восприятия клиента. Если адвокат правильно рассчитал, что, одеваясь подчеркнуто демократично, он вызовет симпатию и доверие у данного потенциального клиента, можно сказать, что потертые джинсы (или любая другая деталь внешнего облика и чего бы то ни было в интерьере офиса, манере общения и т. п.) будут входить на правах структурного элемента в сложное единство интегрального продукта (в том числе включающего и «товар с подкреплением»). Другими словами, это повышает авторитет данного адвоката в глазах клиента и свидетельствует об умении пользоваться на практике законами маркетинга.

Итак, мы можем сделать вывод, что один и тот же момент, который у одного клиента вызывает негативную оценку, потому что, по его мнению, говорит о несоответствии продавца разумному уровню ожиданий, с лихвой перекрывает самые смелые ожидания других. Вы можете на все лады расписывать свой «чудо-товар» — и это не произведет ни малейшего эффекта. С таким же успехом вы могли бы вообще и пальцем не шевельнуть. В то же время найдутся покупатели, которые воспримут ваш товар на ура и даже сочтут, что вы продешевили, предлагая его за такую низкую цену. В этом и заключается высшая мудрость: признать могущество субъективного покупательского восприятия ценности товара, на чем, собственно, и стоит маркетинг, хотя для корпоративного маркетинга это положение по сегодняшний день, похоже, остается чуть ли не откровением. А вот дилеры, агенты по продаже и те сотрудники фирм, которые находятся в гуще жизни, очень хорошо знают эту истину и уже отбросили всякие шаблоны при работе с людьми. Вряд ли должен вызывать удивление тот факт, что реклама товара на практике всецело зависит от того, сумел ли продавец подобрать ключи к покупателю, то есть основана ли реклама на подходе «от разума к разуму» или нет. А вполне закономерно, что зацикленность на товаре в соответствии с классической схемой организации маркетинговой деятельности («маркетинг-миксом») выливается в стратегию, не сулящую ничего покупателю и поэтому обреченную на неуспех.

Потенциальный продукт

Можно предсказать, что в ближайшие месяцы и годы будет продолжаться процесс диверсификации «подкреплений» товаров, — тех дополнений, что и выполняют функцию источника положительных эмоций для покупателей и стимулируют его собственное воображение. Все это богатство дополнительных приманок составляет потенциальный продукт, рамки которого практически невозможно очертить, и наше воображение не может нам в этом помочь — иначе само понятие потенциального продукта утратило бы смысл, поскольку следовало бы вести речь об уже реально начавшемся «наращении» товаров за счет дополнительных подкреплений.

Потенциальный продукт в состоянии прямо-таки до неузнаваемости изменить ядро родового продукта, его природу («Это не автомобиль, это просто какой-то холл на колесах!» или: «Разве это дом? Это самый настоящий дворец!»). На диаграмме, иллюстри-

рующей интегральный продукт, область потенциального продукта показана волнистой линией, что означает ее практическую безграничность. Как круг в целом, так и отдельные входящие в него концентрические окружности все время расширяются, подобно тому, как расходятся от брошенного камешка круги на воде.

Работники маркетинга просто обязаны находиться в движении, в постоянном поиске. В противном случае товар или услуга могут перестать продаваться, а о том, чтобы привязать к себе покупателя, вообще даже смешно будет говорить.

В ходе одного опроса выяснялись факторы, заставляющие покупателей снова и снова приходить на полюбившийся им интернетовский сайт. Вот какая выявилась картина:

- информация на сайте подана увлекательно, с выдумкой;
- сайт приковывает к себе внимание броскостью;
- содержание его исключительно ценно;
- его авторы стремятся учесть специфические потребности пользователей;
- информация, помещенная на этом сайте, заставляет работать мысль;
- она привлекательна с точки зрения дизайна;
- материал подан нетривиально;
- сайт характеризуется высокой степенью интерактивности.

Все вышеотмеченные факторы, которые обусловливают высокую оценку сайта со стороны пользователей Интернета, красноречиво свидетельствуют о важности модели взаимоотношений «от человека к человеку», о том, сколь полезны принципы индивидуального подхода к человеку и интерактивность. Приведенные ответы пользователей также отлично иллюстрируют концепцию интегрального продукта. Когда читаешь вышеприведенные суждения, объясняющие причины популярности сайта среди аудитории Всемирной сети, невольно ловишь себя на мысли, что товар или услуга — в данном случае это не столь важно — как бы растворен среди множества неосязаемых, лишенных материальной оболочки моментов, в совокупности составляющих интегральный продукт. Результаты опроса представляют ценность для специалистов маркетинга и в том плане, что они четко указывают направление, курс, которого нужно строго придерживаться, чтобы в сознании клиентов наращивание объема товара оставалось реальным фактом. Каждый из факторов популярности сайта, отмеченных аудиторией пользователей Интернета, — это целый кладезь в смысле

повышения отдачи мероприятий маркетинга. Дайте воображению клиента какую-нибудь деталь, за которую можно зацепиться, которая станет для него событием, — и у вас самих просто голова закружится от тех неисчерпаемых глубин, которые обнаружатся в товаре, казавшемся столь пресным и прозаичным.

Концепция интегрального продукта отражает саму суть маркетинга, основанного на принципе «от разума к разуму». Ее заслуга в том, что она раскрывает перед нами образ товара в сознании клиентов, их восприятие того, что они покупают. Успех мероприятий маркетинга в большей мере зависит от того, чтобы четко определить свои приоритеты на этом самом ответственном участке, чем от попыток привлечь покупателей чисто техническими изысками, имеющими четкие внешние параметры. У вас есть только один путь к сердцу клиента: понять законы его мышления, более конкретно объясняющие механизм, который формирует ожидания человека. Вывод очевиден: если вы серьезно намерены взять на вооружение концепцию интегрального продукта, вам никак нельзя оставаться в рамках подхода «от человека к человеку» (мы не говорим о массовом маркетинге: это вообще нонсенс). Вам требуется оперативный простор, который дает только стратегия маркетинга «от разума к разуму».

Как измерять воспринимаемую (субъективно значимую) ценность

Для того, чтобы иметь способ измерить субъективную ценность товара в глазах покупателя, вы должны постараться ответить на вопрос: что означает понятие «качество товара» для данного, конкретного клиента. «Качество» — это сложная категория, включающая в себя неосязаемые факторы, такие моменты, как перекрытый порог ожиданий (продавец предлагает больше, чем мог ожидать клиент), надежность и стабильность, эмоциональный контакт. Список этот можно продолжать до бесконечности. После того как вы ответите на вопрос, какой смысл вкладывает в понятие качества ваш клиент, вам следует попытаться выяснить, кто из ваших конкурентов (или потенциальных конкурентов: при той динамичности, которая характеризует современный рынок, границы между теми и другими становятся порой расплывчатыми) обеспечивает самые высокие стандарты качества по каждой из позиций, которые обладают в глазах вашего клиента наибольшим весом. Таким образом, у вас появляется критерий для сравнения. Допус-

тим, что для вашего клиента особо значима оперативность реагирования. Значит, объективный способ самоконтроля — следить, успеваете ли вы снимать трубку не позже третьего звонка, обеспечиваете ли вы прием заявок 24 часа в сутки или нет. Если же для человека важнее всего обязательность продавца (под этим подразумевается, что ни один запрос не остался без ответа, а также то обстоятельство, что не возникает проблем с возмещением стоимости товара и т. д.), вам следует организовать надлежащий учет, ориентируясь на указанные объективные показатели. То же самое относится и к другим приоритетам: частоте совершения покупок у данного продавца, их разнообразию, стоимостному выражению покупок, сделанных за один раз или за некоторый период времени.

Методика измерения «восприимчивости» клиентов к тем или иным элементам сложного процесса продаж была разработана в лоне прямого маркетинга, а в наши дни стала привычным атрибутом «маркетинга отношений». Ценность товара — не важно, какой критерий использовался для ее оценки — качественный или количественный, — является неотъемлемой частью механизма восприятия покупателем, и в этом ее роль для маркетинга нового поколения — маркетинга «от разума к разуму».

СКВОЗЬ ПРИЗМУ ВОСПРИЯТИЯ ПРОДАВЦА

Маркетинг занимается тем, что происходит в головах покупателей. В равной мере это — наука о продавце.

В частности, в сфере внимания маркетинга находится и специфика того, как продавцы воспринимают сложившийся порядок вещей, насколько глубоко они понимают покупателей и как к ним относятся. Тот же принцип, который мы вскрыли применительно к покупателям, является определяющим и когда мы ведем речь об их «контрагентах» — продавцах, а именно — тем, какой фирма видит себя, своих клиентов, свой товар, во многом диктуется тем, как она себя подает и как строит свои отношения с покупателями.

Зловредные покупатели

К великому сожалению, поставщики товаров и услуг считают излишним вникать в такую тонкую материю, как процесс мышления клиента даже на самом элементарном уровне и — как я только

что показал — не задумываются даже над тем, что же на самом деле является значимым для данного конкретного покупателя, когда он принимает решение приобрести товар; то есть большая часть продавцов не учитывает индивидуально-изменчивую природу товара. Что же говорить о более сложных вещах — таких, как учет индивидуальных потребностей и запросов?! Некоторые даже склонны относиться как к фантастике к самой мысли о возможности тем или иным путем проникнуть в то, что делается в головах покупателей. Некоторые искренне убеждены, что и так достаточно хорошо знают своих клиентов.

Между собой, когда никто из посторонних не слышит, персонал фирм награждает клиентов самыми нелестными эпитетами: они и грубы, и бестолковы, и не знаешь, какое коленце выкинут в следующий раз. И это только самые мягкие из даваемых характеристик. Многие работники маркетинговых служб даже стоят на том, что изучать закономерности мышления покупателей не в их компетенции, а в компетенции психиатров. Даже те компании, которые строят свою деятельность с учетом интересов и потребностей клиентов, обычно не решаются преступить рамок традиционного подхода, когда считается вполне адекватным выявлять особенности поведения лишь среднестатистического покупателя, главным критерием для предсказания которого являются сведения о сделках, заключенных в прошлом. Убеждения, установки, пристрастия человека, равно как свойства его характера и индивидуальные особенности мышления, — все это практически выпадает из поля зрения специалистов по маркетингу. При таком подходе покупатели фактически низводятся до уровня бездушных роботов. За некоторыми из них закрепляется репутация пришельцев с других планет (настолько трудно понять, чего же они хотят), других обвиняют в том, что они зловредны по своей натуре. И абсолютное большинство покупателей в оценке продавцов — типы, с которыми невозможно сладить, у которых непомерные притязания и которым неведомо чувство благодарности. Факт остается фактом: даже если звучат декларации о продуманной стратегии партнерских взаимоотношений с клиентами, очень мало продавцов на самом деле в состоянии ответить, что за люди их клиенты.

При столь дремучем невежестве те рецепты, которые предлагает маркетинг, его ноу-хау — что вполне закономерно — совершенно не гарантируют «точности попадания», а часто откровенно приносят больше вреда, чем пользы. Язык, на котором говорит продавец, непонятен покупателю. Так же, впрочем, верно и обратное.

Черные дыры

Есть счастливые исключения — некоторые продавцы искренне пытаются стать на точку зрения покупателей, однако их теоретическая и практическая подготовка хромает. А отсюда авральный стиль реагирования на случающиеся обвалы конъюнктуры или на ужесточающуюся конкуренцию (скажем, когда объявляются какие-то экстраординарные, широкомасштабные рекламные кампании). Даже в тех редких случаях, когда, казалось бы, нельзя предъявить претензий к основательности проведенных исследований, — скажем, маркетолог становится на какое-то время членом семьи, которая является объектом его научного интереса, — все равно, до истинного понимания того, что движет покупателями, очень далеко. А отсюда нововведения, не подготовленные логикой событий, изменения как самоцель — именно так воспринимаются подобные шаги самими клиентами и практическими работниками маркетинга, находящимися в гуще людей и событий. К сожалению, реальность такова, что бурный всплеск активности, особенно если речь идет о каком-то злободневном веянии под флагом заботы об интересах клиента, — как бальзам на душу управленцам руководящего звена и ответственным исполнителям. Не секрет, что, когда все приходит в движение, какое-то время кажется, что предпринятые усилия не напрасны, приносят плоды, а высший управленческий эшелон более чем кто-либо грешит склонностью поддаваться обману зрения. Однако первооснова успеха на ниве маркетинга — сознание клиента — как была, так и остается непознанной и такой же далекой от нас, как загадочная черная дыра в глубинах Вселенной. Надо сказать, что описанный изъян, это «слепое пятно» на сетчатке ока структур и ответственных исполнителей, призванных отслеживать поведение рынка, особенно присущ крупным компаниям. И чем мощнее и укорененнее внутренняя структура или бюрократический механизм фирмы, тем меньше шансов у людей со стороны (в том числе клиентов) повлиять на ход событий.

Согласно данным исследований, даже самые верные и постоянные клиенты способны ни с того ни с сего, подчиняясь какой-то прихоти, вдруг переметнуться к другому поставщику. И, что является самым огорчительным для занимающихся маркетингом — а у них хватает ума честно себе признаться в этом, — они не могут ответить на вопрос, почему торговая марка, на создание которой и поддержание ее на высоком уровне потрачено столько средств,

в одночасье утрачивает свою привлекательность для покупателей. Как правило, они не стараются докопаться до причин, во всяком случае, не пытаются получить ответ у самих покупателей — и это печальное следствие того факта, что между продавцом и его покупателями не сложилось доверительных отношений, позволяющих рассчитывать на честный, без утайки ответ.

Но бывает не легче, когда исследователи, занимающиеся изучением рынка, задают не те вопросы. Для них разум, сознание клиента — тайна за семью печатями, и поэтому корпоративным клиентам не стоит ждать положительного результата от, казалось бы, благой деятельности маркетологов. Говоря более конкретно, скорее всего, неудача постигает исследователей рынка оттого, что они не осознают значимости более глубинного уровня контактов со своими клиентами с помощью броских слоганов и типовых программных заявлений, с которыми они выходят на потребителя серийного образца. Случается, что они дорастают до того, чтобы осознать важность этого глубинного уровня диалога, но их беда в том, что они не вооружены методикой, позволяющей проникать в сознание клиента, и технологией воздействия на процесс восприятия клиентов, его перестройки в нужном для продавца направлении. По мнению маркетологов, такие технологии лежат за пределами маркетинга. И что же получается? Постижение загадок восприятия клиента если и происходит, то не благодаря, а вопреки стратегии продавца, и этим-то объясняется, почему продавцы и покупатели столь по-разному видят одни и те же вещи. Стоит ли удивляться, что, если клиент остается доволен общением с продавцом, тут либо вмешался счастливый случай, либо для того, чтобы прийти к взаимопониманию, от обоих — и от продавца, и от покупателя — потребовались архитерпение и выдержка?!

Проторенный путь: копирование «опыта лучших»

Всегда стоит попробовать что-нибудь новенькое, если это новое действительно отражает реальные потребности и запросы клиентов. Люди позитивного склада ума, нацеленные на результат, каковых немало в сфере продаж и маркетинга, весьма склонны вырабатывать свою рыночную политику под влиянием «маяков», следуя в фарватере опыта лучших. Такой передовой опыт аккумулируют так называемые образцовые компании. По большому счету ведущие компании руководствуются одними и теми же модными

идеями и концепциями и применяют одни и те же принципы управления. На практике, в условиях свободного доступа к информации во всемирном масштабе, «передовой» опыт оказывается синонимом универсального образца для подражания. Все, как будто сговорившись, воспроизводят одни и те же схемы. А на этом в бескомпромиссной конкурентной борьбе далеко не уедешь, и это становится все более очевидным по мере того, как отраслевая информация делается легкодоступной для всех желающих.

Если говорить о школах, которые сложились в бизнесе, их главные усилия направлены на анализ и выработку рациональных принципов управления, но и в их деятельности просматривается явная тенденция ограничивать круг поиска плодотворных идей флагманами, которые у всех на виду. Мы становимся свидетелями того, как предметом углубленного изучения делается опыт солидных компаний с устоявшейся репутацией, которые часто выступают в роли спонсоров или заказчиков. Но вся штука в том, что «передовой» опыт, «последнее слово» в маркетинге, в лучшем случае, отражает состояние умов покупателей и тенденции рынка вчерашнего дня. И, разумеется, такой базы недостаточно, чтобы вырваться вперед. В наши дни Интернет является мощным средством, уравнивающим возможности всех, независимо от того, большая это компания или нет, велика или мала ее доля на рынке. Для нестандартно мыслящего специалиста по маркетингу Интернет — практически безграничный кладезь информации. Итак, мы приходим к констатации, что фактор «передового опыта», при современных технических возможностях его распространения, тормозит беспрепятственное движение внутри самой скоростной полосы автомагистрали нашей жизни. Творческий, оригинальный подход — из разряда рекламных методов, которые производят неизгладимое впечатление на покупателей, — вот что сейчас особенно в цене. По пальцам можно пересчитать те компании из категории лидеров, которые находят в себе мужество прокладывать свои собственные дорожки вдалеке от проторенных путей, скоростных автострад — то, что услужливо предлагается так называемой общепризнанной мудростью. И те, кто завтра вырвется вперед, будут не из числа усердно копирующих чужой, пусть самый превозносимый опыт: очень редко прозрения завтрашнего дня обладают сходством с «передовым опытом» дня сегодняшнего.

Для того чтобы закрепиться в числе лидеров, требуются нестандартные и дающие немедленную экономическую отдачу способы, призванные удовлетворять запросы и желания покупателей.

Считать, что функции маркетинга сводятся к решению задачи сбыть товар или навязать услугу любой ценой — непростительное заблуждение. Маркетинг призван учить извлекать прибыли и закрепляться на рынке. А эта цель достигается отнюдь не за счет следования в фарватере лидеров, какими бы солидными они ни казались. Это означает необходимость постоянной игры на опережение, что сродни решению головоломки, в качестве которой выступают тайны сознания клиентов. Мозги и еще раз мозги — вот что требуется от маркетолога, причем важно умение своевременно освобождаться от шор общепринятого, от сложившихся правил игры. От вас потребуется такое качество, как способность сосредоточивать свое внимание на законах мышления и чувственной сфере клиентов, не подменяя изучение того, что происходит в голове клиента, зацикливанием на собственных ощущениях. И пожалуй, основное — научитесь сами мыслить творчески, избегая любых проторенных путей и не сковывая себя никакими общепринятыми догмами.

МАРКЕТИНГ «ОТ РАЗУМА К РАЗУМУ»

90-е годы закончившегося столетия по праву считаются «десятилетием мозга». Поразительные успехи, сделанные наукой о человеческом мозге, небывалое возрождение всех областей знания, которые имеют отношение к душе, духовности, психике человека, — вот что характеризует человечество на рубеже тысячелетий. Порой кажется, что главная проблема в наши дни — как угнаться за тем новым, что содержится в обрушившемся на нас потоке информации. Не испытывает недостатка в живительных импульсах и маркетинг, начавший закосневать в ранге институционализированной макрофункции, — впрочем, как и любой другой участок на обширном поле бизнеса. Главная опасность, однако, кроется не в избытке творческого мышления. Бурное развитие науки, информационный взрыв, затронувший многие отрасли знания и, как следствие этого обстоятельства, усиливающаяся день ото дня специализация все более увеличивают пропасть между различными направлениями академической мысли в условиях, когда методологическая база разных научных школ непрерывно углубляется и расширяется. В итоге узкие специалисты перестают понимать друг друга. В самом деле, что, к примеру, может дать сердечно-сосудистая хирургия космическим исследованиям, а новые достижения в

области горнодобывающей промышленности — совершенствованию технологии текстильного производства? В результате за деревьями теряется лес и все мы испытываем на себе пагубные последствия этого процесса дезинтеграции, дробления целостной картины мира. Утрачивается полнота и разнообразие информации, а ведь именно богатство сведений в различных областях служит благодатной почвой для появления оригинальных ассоциаций, а вслед за ними — и подлинных озарений.

Было бы преждевременным ставить знак равенства между такими фундаментальными понятиями, как сознание, разум и мозг человека. И хотя разграничение не всегда проводится достаточно строго, этот предмет в силу своей исключительной важности заслуживает самого пристального внимания. Характер и масштаб задач, которые предстоит решать маркетингу, таковы, что мы не имеем права сидеть сложа руки в ожидании благословенного момента, когда произойдет эпохальное событие — открытие души клиента. И в таком положении находится не один только маркетинг: космология и весь комплекс наук, посвященных изучению и освоению космического пространства, также вынуждены обходиться без целостной, фундаментальной теории космоса.

Не может быть жесткого разделения: вот это на пользу маркетингу, а это — нет. Стремясь понять, что же такое человеческий разум, не обязательно переноситься на точку зрения отдельного индивида. К примеру, даже оставаясь в рамках массового сознания, мы духовно обогащаемся, если осознаем, что у всех нас есть носящие всеобщий характер чаяния и инстинкты, которые затем материализуются в конкретные решения экономического характера. Скажем, нам свойственно испытывать симпатию или неприязнь. Мы покупаем или, наоборот, воздерживаемся от покупок. Конечно, это грубый, «среднестатистический» подход к изучению сознания покупателя. Можно повысить точность анализа и делать более конкретные выводы, учитывая особенности, присущие сознанию ребенка, бухгалтера или женской половины человечества. С другой стороны — мы кардинально меняем точку зрения — для нас несомненную ценность представляет информация о том, что такой-то г-н Джонсон питает особую слабость к автомобилям высокого класса, при этом он падок на престижность торговой марки и перед тем, как решиться на покупку, должен непременно удостовериться, что запах обивки сидений не раздражает его. В данном случае мы вступили в пределы индивидуального, «существу-

ющего в единственном экземпляре» покупательского сознания, изучение которого дает богатую пищу для «маркетинга отношений» и «маркетинга баз данных»; подобное постижение особенностей сознания и является неотъемлемым элементом особого, глубинного уровня — маркетинга «от разума к разуму».

Искусство понимать другого с полуслова

Говоря о подходе «от разума к разуму», важно уяснить: в процесс общения, созидания доверительных отношений вовлечены две стороны, поэтому мало понять только то, что происходит в сознании покупателя. От человека, посвятившего себя такой профессии, как маркетинг, непременно требуется способность думать, чутко воспринимать импульсы, идущие от окружающего мира, и вступать в эмоциональный контакт с другим человеком. Маркетинг по своей глубинной сути — это процесс общения, а общение — это больше, чем точно рассчитанные и рисующие яркую, образную картину слова. Эффективное общение невозможно без взаимопонимания. Оно призвано сокращать дистанцию между людьми, находить кратчайший путь к разуму и сердцу другого. Так, супруги, которые вместе уже много лет, часто вырабатывают удивительную способность без труда читать мысли другого. Можно без преувеличения сказать, что предмет зависти специалистов прямых продаж составляет то, как между ними налажено взаимопонимание: им ничего не стоит предугадывать будущую реакцию близкого человека, потому что они отлично изучили все его фобии, сокровенные чаяния, вкусы и предпочтения. Но в той же мере верно и другое: эмпатическая связь — а именно она является основой доверительного контакта — может установиться за каких-нибудь несколько дней, точно так же, как к двум незнакомым до тех пор людям приходит настоящая, большая любовь.

Тут все дело в том, что общение нельзя свести к поведенческим реакциям, к какой-нибудь ключевой мысли, которую во что бы то ни стало нужно внушить собеседнику. Столь же неосновательно пытаться поставить его в исключительную зависимость от конкретных условий и канала коммуникации. Это все важные, но недостаточные условия общения душ, глубинного эмоционального контакта, который мы называем маркетингом «от разума к разуму». Продавец, дилер, который является асом в своем деле, каким-то шестым чувством улавливает то, что происходит в уме и в

душе клиента, и начинает мыслить по тем же законам, что и он. И тогда нужные слова и форма выражения непроизвольно приходят сами. Хороший продавец способен, что называется, угодить каждому. Не то ли постоянно видим и в жизни, которая постоянно требует от каждого из нас подстройки, подлаживания для того, чтобы наши слова достигали цели. Это происходит неосознанно и наиболее ярко проявляется, когда мы разговариваем с детьми и стариками. Так что процесс общения, построенный на принципах «от разума к разуму», очень хорошо знаком каждому из нас. И задача, которая ложится на плечи маркетолога, заключается в том, чтобы найти путь, который позволит приобрести эти навыки уже в масштабе рынка, а не в камерной обстановке межличностного общения.

Способ получения информации о том, что происходит в головах клиентов, который я предлагаю, не требует длительного профессионального обучения в рамках курса «Технология продаж и маркетинг». Поскольку процесс общения характеризуется двунаправленностью и строится на использовании общего «языка», вполне естественно, что клиент прикипает душой к продавцу и начинает делиться с ним своими сокровенными мыслями. В непринужденной обстановке клиент посылает продавцу сигналы невербальной природы, которые могут выдавать смутные желания, тончайшие движения души против его воли. В коммуникации присутствуют два участника, не один. В процесс общения вовлечены два равноправных разума, и в результате взаимодействия интеллектов возникает необъяснимый синергетический эффект. А естественные спутники эмпатии — постоянство, способность вызывать доверие и глубокая привязанность. «Не могу отделаться от ощущения, что мне следовало купить эту вещь и не смотреть на цену. Я даже сам не могу объяснить, откуда это чувство. Ведь... (следует имя продавца) оказался просто замечательным человеком», — вот что слышишь в таких случаях от покупателей, и в этом вся соль. Синергия эта сродни некоему не улавливаемому обычным слухом сигналу высокой частоты, который исходит сразу из двух точек — от продающего и от покупающего. И, по нашему убеждению, точнее всего будет описать этот феномен как общение, диалог двух сознаний, открытых навстречу друг другу, — а это неизмеримо больше, чем просто общение лицом к лицу, один на один. И уж совершенно иным явлением будет массово-адресованная коммуникация типа «продавец — рынок».

Ситуация непосредственного контактирования двух человек задает наиболее естественную прагматическую рамку для реализации принципа «от разума к разуму». Без особых усилий можно

представить, как эта модель работает в формате «маркетинга отношений» и «маркетинга баз данных». Собственно, это и является стержневым тезисом, который и доказываю я на страницах этой книги. Тема межличностного общения получила исчерпывающее освещение в основной литературе по проблематике НЛП. Очевидно, что модель «от разума к разуму» приложима и к огромному и постоянно растущему пространству прямого маркетинга (в том числе маркетинга через Интернет). Но для того, чтобы продемонстрировать универсальность парадигмы, важно также рассмотреть возможности ее приложения к более общим задачам маркетинга, избежав, таким образом, опасности увязнуть в специфических вопросах практики продаж и стимулирования сбыта («promotion») товара.

Концепцию «от разума к разуму» следует рассматривать не только как отражение коренной ломки устоявшихся представлений маркетинга, но и как свидетельство совершающегося на наших глазах прорыва в понимании процессов, происходящих в человеческом мозгу — на фоне нарастающего неприятия мегапоставщиков, основная черта которых — безликость, отсутствие индивидуальности. Подход «от разума к разуму» несет с собой долгожданную теплоту, сердечность и способность понимать логику поведения другого («сердце» и «разум»), от дефицита которых так страдали оба участника живого процесса маркетинга — и поставщик товаров и услуг, и покупатель. Это совершенно новая эра по сравнению со знаменитым анекдотическим принципом Генри Форда: «Неважно, какого цвета, лишь бы был черным» — своеобразным символом веры эпохи массового производства. Принцип «от разума к разуму» поражает новизной даже по сравнению с временами безраздельного господства неуловимого модального (среднестатистического) клиента типа гомункулуса — столь любезного сердцу маркетолога-схоласта. Вместе с подходом «от разума к разуму» утверждается блистающий новыми красками мир, в котором взаимоотношения между продавцами и покупателями строятся на совершенно иной основе. На наших глазах занимается новый день в бизнесе. Предназначение модели «от разума к разуму» — стать концептуальной основой маркетинга в XXI веке.

Нейролингвистика и маркетинг

Название «десятилетие мозга» отражает не только выдающиеся успехи в нейрофизиологии и смежных дисциплинах за последнее время, но и факт появления сразу уверенно заявившего о себе

нового научно-практического направления — нейролингвистического программирования (НЛП). Проблематика НЛП, помимо «исследований субъективного опыта», помимо путей самосовершенствования и достижения успеха в жизни, включает и выявление законов мышления — того, как отражается в мозгу человека действительность, через его диалог с самим собой (самопознание) и с окружающими. Задача НЛП заключается в том, чтобы найти алгоритм воспроизведения оптимального поведения, являющегося основой конкретных личных достижений, путем установления характерных признаков и моделирования индивидуальных мыслительных стратегий. Особенно значителен вклад НЛП в теорию межличностного общения. Лучшее тому подтверждение — замечательные результаты, достигаемые благодаря НЛП в практике продаж и при проведении психотренингов и бизнес-консалтингов.

Нейролингвистическое направление идет по самому переднему краю науки, пытающейся вскрыть глубинные механизмы субъективного восприятия человека — территория, на которую академическая наука вступает с большой опаской. Генетически НЛП гораздо больше связано с психологией и лингвистикой, чем с нейрофизиологией.

НЛП предлагает нам воспользоваться в качестве инструмента обезоруживающе простым и логичным здравым смыслом, а именно его так не хватает высоколобым профессионалам, ревностно охраняющим свою цитадель от чужих посягательств. Для практиков-бизнесменов НЛП особенно ценно тем, что позволяет эффективно читать и моделировать поведение человека. Для нашей цели — показать, как работает НЛП в преломлении к решению специфических задач маркетинга, — НЛП обещает создать чрезвычайно благоприятную перспективу именно сейчас, когда у маркетинга нет другого выбора, кроме как сосредоточить главное внимание на личности конкретного покупателя. НЛП не занимают — и в этом его сила — вопросы «почему», которые столь свойственны естествознанию и традиционной психологии. НЛП важно ответить на вопрос «как», и его интересует практическая отдача, так сказать, практический «выход».

То, что было сказано о подчеркнуто практической направленности НЛП, вовсе не должно пониматься в том смысле, что это направление не числит за собой научных заслуг. Помимо прочего, в активе НЛП очень солидная, прошедшая проверку временем модель человеческого восприятия, позволяющая предсказывать и при необходимости видоизменять поведение. Эта модель в полной мере приложима и к законам поведения клиентов.

Все более утверждаясь в качестве метода в психиатрии и терапии, НЛП, наряду с этим, отлично зарекомендовала себя в самых разных областях профессиональной деятельности — в бизнесе, спорте, образовании, бизнес-тренинге — как средство гармонизации личности. Автору этой книги приходилось затрагивать некоторые из перечисленных сфер применений НЛП. Кроме того, будучи сам бизнесменом, я хотел заинтересовать этим столь многообещающим предметом, ввести в мир НЛП людей бизнеса, включая многих руководителей самого высокого ранга с их сугубо прагматической направленностью ума. В книге «Корпоративная харизма» («Corporate Charisma»), вышедшей в издательстве «Пиаткус», которую я написал в соавторстве с консультантом по вопросам маркетинга, ведущим, признанным во всем мире авторитетом Полем Темпоралем, я рассмотрел некоторые принципы НЛП применительно к уровню не индивидуального, а корпоративного сознания. Я стремился показать, как можно создать корпоративную «личность», что является главной предпосылкой для привлечения и удержания клиентов. В третьей главе вкратце изложено содержание книги «Корпоративная харизма». Введение в НЛП более общего характера можно найти в моей книге «НЛП за 21 день» («NLP in 21 Days»).

Психологический или, условно говоря, психотерапевтический подход и отвечающая ему методология НЛП безошибочно указывает на вектор развития современного маркетинга, а именно — в сторону персонального («от человека к человеку») маркетинга, «маркетинга отношений». Клиента теперь знают, что называется, в лицо, как неповторимую личность — и соответственно строят маркетинговую политику; вспомним, ведь подобное было столь характерно для тех неформальных, дружеских отношений, которые связывали некогда хозяина магазинчика в местной округе и его постоянных клиентов.

Как мы видели, традиционный маркетинг — это по преимуществу маркетинг, приспособленный для решения задач серийного производства с его ориентацией на массовый рынок. Вместо него я предлагаю новую парадигму, новую общую модель, построенную на принципах отношений «от разума к разуму», в которой клиенту наконец отводится подобающее, «королевское» место. Трескучие декларации и показуха уходят в прошлое. Коренная перестройка сознания влечет за собой радикальный пересмотр отношения к клиентам, принципиально иной, позитивный и дружелюбный настрой персонала.

Новая модель принесет пользу всем, кто на своем опыте убедился, как это непросто — завоевать сердце клиента.

Что дает маркетинг «от разума к разуму»

Польза, которую может принести фирме подход «от разума к разуму», напрямую зависит от конкретных условий и обстоятельств. Результаты для двух фирм могут оказаться совершенно различными, хотя, казалось бы, применяемая методика одинакова и тут и там. Важно также понимать, что наличие предпосылок для внедрения маркетинга «от разума к разуму» следует оценивать в первую очередь не в зависимости от технических моментов, как бы ни были они значимы, например от того, как поставлен сбор разнообразной информации о клиентах и ее дальнейшее использование, а скорее от того, готовы ли как первые лица, так и весь персонал фирмы коренным образом изменить стиль работы и свои установки. Во всяком случае, я стою на этом, и поэтому в моей книге вы и не найдете каких-то мудреных, сверхэффективных трехступенчатых техник, этаких палочек-выручалочек, на которые принято так уповать. Главное, что мне хочется донести до читателя, заключается в том, что в непрерывно меняющихся условиях не может быть раз и навсегда найденных и пригодных на все случаи жизни решений, техник и методов маркетинга, как бы успешно они ни работали в чьих-то руках и как бы ни говорил в их пользу опыт применения в той или иной стране или компании (самый яркий пример, приходящий на ум, — компания «Макдоналдс», чей многолетний стабильный успех так и просится быть растиражированным). Им никогда не стать надежным инструментом маркетинга, рассчитанного на длительную перспективу и межличностный формат отношений. Методы, перешедшие к нам в наследство от эпохи массового маркетинга, могут оказаться безнадежно устаревшими для новых условий. Но даже если, на наш взгляд, это не так и старые методы продолжают работать, все равно, удержитесь от бездумного копирования. Секрет может заключаться в такой «мелочи», как наличие уникального коммерческого предложения (УКП), каковым может быть десятилетиями складывающаяся корпоративная культура, а ее не скопируешь при всем желании. Тут имеет смысл пойти другим путем — прибегнуть к подробным расспросам о том, что вас интересует, причем как внутри самой фирмы, так и у людей со стороны. Поверьте, такое «рентгеновское просвечивание» окажется более полезным, чем готовые рецепты, кем-то апробированные модели, если вы поставили перед собой серьезную цель — завязать и упрочить отношения с клиентами.

Организации и структуры, являющиеся продуктом, приводным ремнем некоей функции, решающей специальные задачи, — как и люди, которые все время заняты одним и тем же, — со временем имеют свойство «обрастать ракушками» рутины. Маркетинг не исключение. Иногда требуется хорошая встряска, чтобы мозги начали работать и пришло понимание того, сколь необходима коренная перестройка сознания. А дело сдвинется с мертвой точки только при условии, что будут предложены параметры новой целостной парадигмы маркетинга — как раз та задача, которую я пытаюсь решить в этой книге. Вместе с тем мы не ратуем за жесткий максимализм: все, любая мелочь, которая дает вам возможность лучше понять, каким законам подчиняется мышление ваших клиентов, уже сегодня должна браться вами на вооружение: в выигрыше будете не только вы, но и ваши клиенты. Даже оставаясь в целом в русле серийной, «ширпотребовской» идеологии, вы, тем не менее, почерпнув что-то новое для себя, сможете сделать тексты своей рекламы более современными и оригинальными. Так что у вас неограниченные возможности: вы можете тотчас же применить в своей практике идеи, показавшиеся вам ценными. Усвоив в полной мере простые принципы маркетинга «от разума к разуму», вы будете знать, как:

- привлекать новых клиентов;
- лучше понимать своих покупателей;
- добиваться исключительного постоянства и преданности клиентов,
- подстраивать корпоративный образ личности своей фирмы под психологические особенности своих покупателей;
- отыскивать стимулы, заставляющие срабатывать рефлекс импульсивного решения купить вещь (знать «горячие кнопки» в мозгу покупателя, на которые следует нажимать);
- добиться увеличения доли бюджета ваших покупателей, расходуемой на покупки у вас;
- найти и оттенить преимущество, которое выгодно отличает именно ваш продукт от группы конкурентных товаров;
- вырабатывать свое лицо, взращивать свою неповторимую индивидуальность, личность, которую бессмысленно было бы пытаться копировать;
- самостоятельно проводить исследования рынка, получая немедленную ощутимую отдачу;
- изменить характер восприятия вашими клиентами и вас как продавца, и ваших продуктов;

- перековывать установки персонала, разворачивая его в сторону клиента не на словах, а на деле;
- доносить до сознания клиентов то, насколько ваш бренд уникален;
- поражать воображение своих клиентов и приводить их в восторг;
- апеллировать не только к разуму, но и к подсознанию, интуиции;
- верно определять, к какому средству воздействия прибегать в зависимости от характера репрезентативной системы (личностных особенностей восприятия) адресата (потенциального покупателя) — иллюстрациям, словам, символам, возможностям цвета или занимательным рассказам (историям «из жизни»);
- превращать так называемые неосязаемые плюсы в самые что ни на есть весомые достоинства в глазах покупателя, не тратя при этом ни одного лишнего цента;
- экономить по меньшей мере половину бюджета, который до этого уходил на рекламу;
- заслужить такое расположение клиента, что даже ваши ошибки не пошатнут доброго мнения о вас и будут прощены;
- создавать корпоративную культуру, вращающуюся вокруг клиента;
- поднимать дух своих сотрудников;
- расширять свою клиентскую базу без расширения в обязательном порядке номенклатуры товаров;
- правильно расставлять акценты и выбирать генеральную линию, проводя рекламные кампании и вообще строя свои отношения с покупательской общественностью;
- в духе времени переориентироваться с конкретно осязаемых товаров на информационный продукт, измеряемый в битах.

Таковы заманчивые перспективы, открываемые маркетингом «от разума к разуму». Если их уподобить списку продуктов, который есть в голове каждой хорошей хозяйки, отправляющейся за покупками, можно, продолжая аналогию, сказать, что от вас — и только от вас — зависит, чем вы решите заполнить свою корпоративную корзину, обойдя «супермаркет идей». Вы должны быть готовы к тому, что в большинстве случаев от вас потребуется опереться на свой собственный опыт и знания, которые вы приобрели, занимаясь своим конкретным видом бизнеса. Лишь при этом

условии вы можете рассчитывать на успех в воплощении в жизнь идей, изложенных в этой книге. Фантазия, творческий подход — вот те качества, которые вы должны у себя воспитывать. Только нестандартно, свежо мыслящая фирма может сравниться по уникальности, неповторимости образа корпоративной личности со своими клиентами — а в этом залог сохранения лидирующих позиций в конкурентной борьбе. Вы просто обязаны считать на ход вперед, опережать хотя бы на один шаг своих конкурентов.

С моей стороны непростительным верхоглядством было бы делать вид, будто я знаю, что заботит непосредственно вас. Это столь же нереально, как говорить, что какому-то гению доступно содержание мыслительные процессов, совершающихся в голове покупателя (не путать с характеристическими особенностями и конкретными механизмами мышления). Тем не менее общий принцип остается незыблемым: встреча «родственных умов», сознаний, открытых навстречу друг другу, и — как следствие — исключительное постоянство и преданность клиентов подготавливается всей логикой дружеских, доверительных отношений, по поводу которых можно с полным правом сказать, что вы находитесь со своим клиентами «на одной длине волны» — эмоциональной, человеческой. Ваш конечный успех, следовательно, всецело определяется тем, насколько целеустремленно вы будете следовать стратегии «от разума к разуму». И ключ к овладению отношениями, построенными на этом принципе, дает технология НЛП, о которой вы узнаете из этой книги.

ПОЛИТИКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ НА РЫНКЕ И ПРИНЦИПЫ ЕГО СЕГМЕНТАЦИИ

Невозможно писать о проблемах маркетинга, не затрагивая традиционных для этой дисциплины тем позиционирования и сегментации рынка — и не только потому, что данные понятия относятся к числу самых важных, центральных для академического маркетинга, но и потому, что они особо важны при овладении подходом «от разума к разуму».

Позиционирование

Главное, что требуется усвоить: как бы вы ни старались «застолбить» для своей фирмы участок на рынке, реально позиционирова-

ние все равно будет в первую очередь зависеть от субъективного суждения ваших клиентов, причем причины, предпосылки именно такого, а не другого суждения могут быть самыми разнообразными и непредсказуемыми. Это, так сказать, функция индивидуальных мыслительных процессов покупателя. Ваше «положение на рынке» задается представлениями, существующими в голове клиентов. И избранная вами стратегия позиционирования должна основываться на характерных особенностях мышления ваших клиентов. В этом смысле вы, ничуть не отличаясь от других продавцов, вверяете свою судьбу в руки покупателей. Ваш «профиль», участок рынка — вполне может статься — на поверку окажется некоей интегрированной суммой убеждений, субъективных ценностей, чувств и эмоций ваших клиентов, того, как строго индивидуальным образом преломляется в их головах все то, что вы делаете и говорите.

Вектор этого комплекса субъективных восприятий уверенно указывает на качества, характеристики личностного порядка, к каковым относятся определения вроде «добрый», «предупредительный» или «шагающий в ногу со временем», и неважно, что в данном случае они адресованы неодушевленным объектам — какому-либо продукту или корпорации, лишенной лица в привычном понимании. Мы тут имеем не что иное, как попытку одушевления, наделения той или иной фирмы или торговой марки чертами конкретного человека. Это дает дополнительную краску, позволяет обогатить образ, складывающийся в голове клиента, существенным эмоциональным элементом — своеобразной надстройкой чисто логической мотивации акта покупки. Для практиков маркетинга такая технология представляет собой, грубо говоря, палку о двух концах: с одной стороны, открываются новые возможности привлечения клиентов, но в то же время вполне реальна и опасность. Ведь именно эмоции диктуют нам, кого любить, а кого ненавидеть, от чего получать удовольствие, а от чего, наоборот, испытывать дискомфорт. Для настоящего профессионала этот способ позиционирования, который можно назвать «позиционированием на уровне разума и чувств», — основа для завоевания сердца клиента и создания прочных, многолетних отношений сотрудничества — и, соответственно, получения экономической выгоды.

Ведь можно без преувеличения сказать: как только вы узнаете что-то существенное о присущих человеку особенностях мышления, а именно о том, чем характеризуется восприятие им действительности и каким образом можно повлиять на него в нужную

вам сторону, у вас в руках появляется действенный инструмент, позволяющий вам изобретательно добиваться реализации своих целей. Речь идет ни много ни мало о воздействии на механизмы мышления, на сам его процесс. Последний включает в себя формирование и преобразование субъективных ценностей, убеждений, установок, те конкретные прагматические рамки, «фрейм», которые помогают нам интерпретировать слова, события и обстоятельства, а также генезис наших «умонастроений», к которым относится мотивационная основа наших поступков. В объем этого понятия входит то, что мы называем мыслительными стратегиями — уникальный по своей природе комплекс операций, контролирующих и корригирующих наше мышление, призванный обеспечивать желаемые конечные результаты — в данном случае желания клиентов, от которых напрямую зависит успешность вашей деятельности как продавца. Позиционирование на рынке образца XXI века немыслимо без такого подхода «от разума к разуму» и всех тех новых навыков и умений, которые он предполагает.

В том, что касается позиционирования, идеология маркетинга не изменилась. Однако, справедливости ради, следует заметить, что этот аспект в последнее время привлекает к себе более пристальное внимание; в обществе произошла подвижка от ориентации на продукт и услугу в сторону ориентации на продавца (так, говорят о том, как мы выглядим на рынке — как если бы мы, то есть продавцы, а не покупатели, реально определяли этот самый рыночный профиль). Что несомненно изменилось — так это степень понимания нами особенностей мышления покупателей и того механизма, который и создает «профиль» фирмы, другими словами, субъективное восприятие его, присущее каждому покупателю. До сих пор усилия фирм были направлены на самопрофилирование вместо того, чтобы отдать эти функции на откуп покупателям. А в этом как раз вся суть.

Сегментация

Проблемы, связанные с сегментацией рынка, не лежат на поверхности, и практические работники маркетинга, привыкшие мыслить в категориях сегментов массового рынка, не очень хорошо уяснили их сущность. Если подходить с позиций традиционного, иными словами, массового маркетинга, все дело сводится к тому, можно ли считать приведенные выше (на с. 101) метапрог-

раммы сегментами рынка (а не просто отображением психологического портрета данного конкретного клиента), достаточно ли надежно метапрограммы предсказывают покупательское поведение — по крайней мере, превосходят ли они в этом качестве данные демографического и геодемографического характера. Иными словами, корректно ли считать их такими сегментами, на основе которых можно строить серьезный экономический анализ? Если ответ положительный и вы действительно в состоянии сегментировать контингент ваших клиентов, пользуясь инструментом метапрограмм, это значит, что вы находитесь на пути разрешения проклятого вопроса, а именно выясняете, какая из двух половин бюджета расходуется непродуктивно (попросту говоря, деньги выбрасываются на ветер), а какая действительно обеспечивает реальный объем продаж. И это еще не все. Положительный ответ на вышеуказанный вопрос не только даст вам возможность, но и позволит научиться на практике измерять эффективность рекламных акций (с этой задачей достаточно хорошо справляется и прямой маркетинг), то есть с самого начала сориентирует вас в нужном направлении. Это как раз и явится свидетельством того, что вы действуете не вслепую, что ваше общение с клиентами строится на прочном фундаменте исчерпывающего знания их личностных особенностей.

Уже сейчас немало фирм ощутили благотворный эффект от внедрения более прицельного, более адресного маркетинга (хотя и остающегося в своей основе массовым). Конечно, речь пока не идет о персональном маркетинге (отношениях «от человека к человеку»), но качество сегментации рынка у этих фирм несравнимо повысилось. К примеру, такая модель, как «Рэйндж-Ровер Мк11», представляет собой, вероятно, первый значительный продукт на автомобильном рынке, обязанный своим появлением сфокусированному, адресному маркетингу, то есть прямому маркетингу, ориентированному на реальных людей — потенциальных покупателей, — в отличие от массового рекламирования продукции классического образца. И это новое явление следует рассматривать как прямое следствие того, что фирма создала для работы более емкие, практически всеобъемлющие базы данных.

Если же давать оценку ситуации с позиций маркетинга «от человека к человеку» и его логического развития — маркетинга «от разума к разуму», вывод может быть только один: сегменты как инструмент маркетинга в том виде, в каком мы их знаем, мало что дают. Причина проста: реальных покупателей не втиснуть в узкие рамки сегментов. И если воспользоваться этим термином, скорее

их «сегменты интереса» следует искать внутри сознания клиента, а не вне его. Таким образом, подобное массовое сегментирование по отношению к стратегическим задачам маркетинга является анахронизмом чистой воды.

Психографическая сегментация

Психографическая сегментация часто подразумевает, что как положительные, так и отрицательные черты, характеризующие стиль работы фирмы, ее сильные и слабые стороны подстраиваются к тому набору качеств, которым обладает данный конкретный клиент и который был выявлен в результате предварительного исследования. Но даже если мы еще не сделали шага от маркетинга «от человека к человеку» к маркетингу «от разума к разуму», все равно совершенно очевидно: приспособление, подстраивание под покупателя исходит из того, что перед нами человек во всей своей реальной сложности, а не сконструированный объект — некая условная фигура покупателя того или иного товара или услуги. Приняв на вооружение подстраивание под клиентов как руководящий принцип практической деятельности, вы естественно придете к тому, чтобы осознать необходимость пересмотреть все поведение и образ мышления, изменить самосознание своей корпоративной личности, а заодно и понять то новое, с чем вы выходите к покупателю, что вы хотите внушить ему. Что касается прокрустова ложа привычного мышления категориями массового рынка, ему при наличии такой воли не избежать корректировки: придется отказаться от практики выбирать сегмент рынка (целевую потребительскую группу, которая необходима именно вам) по принципу соответствия своему профилю как поставщика и перейти к такому позиционированию на рынке, которое позволит наиболее полно удовлетворить запросы того или иного психографического сегмента (или нескольких сегментов) покупателей.

Внедрение подхода «от разума к разуму» может послужить катализатором целой волны самых труднопредсказуемых изменений. Однако уже сейчас ясно: коль скоро удастся достичь подлинного взаимопонимания, прочного контакта между продавцом и покупателем, вопрос «что сказать», «как воздействовать на покупателя» перестанет казаться столь трудноразрешимым. Ведь научившись понимать, что движет человеком, к чему он неравнодушен, вы, даже не будучи психологом, будете знать, на какие «кнопки» нажимать, чтобы в роли покупателя этот человек поступал именно

так, а не иначе, покупал ваш товар, а не товар вашего конкурента. Только поняв, каковы механизмы человеческого сознания, можно с оптимизмом смотреть в будущее.

Сегментация и «маркетинг отношений» (МПО)

Сегментирование относится к числу ключевых элементов в большинстве методик «маркетинга отношений». Однако именно здесь нас подстерегает опасность, потому что сложившееся понимание того, каким должно быть сегментирование потребительского рынка, — пережиток эпохи массового маркетинга, когда незыблемым принципом провозглашалось объединение покупателей в группы, причем счет количественного состава этих групп мог идти на сотни и на миллионы, а тот факт, что каждый человек — неповторимая личность, просто игнорировался. Важно не усложнять техники сегментирования, чтобы не возникало терминологической путаницы и в то же время успешно находились ответы на вопрос, что и как следует доносить до сознания покупателей. И бесспорным можно считать вывод, что центр тяжести должен быть перенесен с информации демографического характера на информацию психографического плана. В свою очередь, психографической информации необходимо придать более унифицированный и нормативный характер. Попытки множить классификации на уровне «обыденного» сознания, с опорой на бытующие в обществе представления — на сегодня уже пройденный этап. Если классифицирующих схем для целей сегментации станет слишком много, мы можем легко утонуть в них и картина происходящих в мозгу покупателя мыслительных процессов не только не прояснится, но станет еще более расплывчатой. А ведь мы знаем: самая корректная модель среднестатистического (модального) гипотетического покупателя не в состоянии представить удовлетворительно всей сложности реального человека, а ведь именно ему, реальному человеку, править бал в рыночных отношениях XXI века.

ПО ПОВОДУ ПРИНЦИПА «КЛИЕНТ ДОЛЖЕН ВСЕГДА ОСТАВАТЬСЯ ДОВОЛЕН»

Эта тема — как сделать так, чтобы клиент оставался доволен, — уже много лет является самой животрепещущей для всех, имеющих отношение к маркетингу, в том числе для менеджеров, за-

нимающихся обслуживанием клиентов, и для управляющих компаний. Однако и сами клиенты уже давно заинтересованы в том, чтобы дела шли лучше. Когда ставится вопрос о том, чтобы принять на вооружение концептуальную модель «от разума к разуму», мы должны в полной мере отдавать себе отчет в том, что сам руководящий принцип — «клиент должен всегда оставаться доволен» — нуждается в тщательном уточнении. Ориентиром, как мы на данный момент уже хорошо знаем, должна служить преданность и постоянство покупателей, а также практическое воплощение идеи об удельном весе или пожизненной ценности клиента (ПЦК)*, опирающейся на категорию экономической целесообразности. Увы, удовлетворение запросов и желаний клиентов в том смысле, как это обычно понимается, не всегда обеспечивает достижение вышеуказанных целей. Каждому хорошо известна ситуация, когда клиенты, которые неоднократно заявляли о том, что их все устраивает, что они довольны на сто и более процентов, уходят, перебегают к конкуренту. И это происходит безо всяких видимых причин. Но это только кажется: в поведении покупателей всегда есть тот или иной резон, даже если этот резон, иными словами — мотивация их поступков, и не осознается ими самими. И эту скрытую побудительную причину следует искать в особенностях восприятия, а потому важно научиться понимать законы мышления. С учетом этого, при условии надлежащего уточнения, можно согласиться с тем, что степень удовлетворенности покупателя может служить полезным промежуточным критерием того, насколько успешны усилия продавца. Запомните: ваш «хлеб» — это не псевдодовольные покупатели. Ваша верная опора — это покупатели постоянные, преданные вам.

Попросите покупателей отметить в предложенном вами перечне их требования, ожидания в отношении предлагаемого вами товара или услуги — и вы увидите, что практически не найдется ни одной позиции, к которой покупатели не проявили бы интереса. И это вполне оправданно: важен любой аспект продаж, а также пред- и послепродажной фаз. Но хорошо известна и такая вещь: в реальной жизни процесс принятия решений о покупке протекает иначе, чем процедура заполнения некоей достаточно абстрактной анкеты. Людям свойственно руководствоваться своими мыслями и

* Под пожизненной ценностью клиента (ПЦК) понимается стоимостное выражение потенциальной прибыли, которую может принести покупатель в течение всего периода жизни в качестве потребителя при условии взаимодействия покупателя только с данной фирмой.

чувствами, которые определяет их субъективное восприятие интегрального продукта. И потому вполне объясним тот фиксируемый статистикой факт, что на самом деле недовольство клиентов вызывает немногое — весьма ограниченный круг позиций, если говорить о распространенной методике анкетирования.

Никакой корреляции с тем, что сами покупатели отметили в качестве субъективно важных для них пунктов при заполнении анкет, не просматривается.

Что может вызывать недовольство клиентов

Спектр таких отвращающих факторов необозрим, например временное отсутствие какого-либо товара, который во что бы то ни стало покупателю необходимо найти (ситуация, когда в гостиничном номере не оказалось бумажных полотенец или задерживается рейс самолета и т. д.). Интересно, что выявляемые в товаре весьма серьезные, можно сказать, просто обескураживающие изъяны, даже отказы техники, скоро забываются, если в целом сервис поставлен на высоком уровне: персонал фирм быстро и с неизменной доброжелательностью реагирует на претензии покупателей. С другой стороны, в категорию факторов, которые являются причиной разочарованности и недовольства покупателей, часто попадают принципиальные моменты, «ядерные» составляющие товара или услуги — к примеру, правильность калькуляции общего итога выписанного счета или надежность работы приобретенной вещи (то есть речь идет о том «родовом продукте», который уже знаком читателю). В подобных случаях всякие разговоры о какой-либо удовлетворенности покупателя напрочь лишаются смысла — и положение, что работа на создание положительного имиджа у покупателей отнюдь не относится к первичным функциям родового продукта, тут ни при чем.

Надо сказать, что память покупателей долго хранит воспоминания о разочаровывающем опыте общения, особенно если продавец не принял действенных мер, чтобы исправить положение, и не выразил своего искреннего сожаления по поводу случившейся оплошности. Это вовсе не означает, что эффективность вашей работы всегда должна быть стопроцентной. Повышение качественных показателей с девяноста девяти до ста процентов (а это — тот идеал, к которому стремятся все) не приведет автоматически к пропорциональному увеличению степени удовлетворенности покупателей. Тут

действует такое правило, не знающее исключений: обязательным условием является соответствие некоему минимальному («пороговому») уровню требований к качеству родового товара или услуги, а дальше, в том, что касается менее вещественных, менее осязаемых сторон интегрального продукта, — все зависит от вашей изобретательности и способности мыслить нестандартно. Особенно важно не ослаблять внимания к тем достоинствам товара, которые для данного покупателя обладают наибольшим весом по сравнению с другими. Это те вещи, о которых с особой охотой рассказывают своим друзьям и которые способны перетянуть чашу весов в вашу пользу в неприятный момент, когда качество вашего товара может подкачать и перед вами замаячит реальная перспектива потерять клиента.

Мы хотели бы подчеркнуть, что речь идет о положительных стимулах как средстве, помогающем формировать благоприятное отношение покупателя к вам и предлагаемому вами товару, которые не следует путать с принципом избегания неприятных моментов (отрицательный стимул). Путь к удовлетворению клиентов на позитивной основе — за счет предвкушаемой радости от обретения, а не по принципу избавления себя от неприятных последствий — пролегает через менее осязаемые стороны интегрального продукта, а также через завязывание прочных и доверительных отношений со своими покупателями. В особенности нужно сделать акцент на том, как клиент воспринимает уровень доверительности, эмпатии и уважительности, выказываемых продавцом в отношении его, и вообще весь комплекс понятий, который входит в культуру обслуживания — и все это совершенно безотносительно к товару или услуге как к некоей материальной данности.

Каких клиентов «обхаживать»?

Коль скоро наша цель — удовлетворение запросов покупателей, резонно задать вопрос: запросы какой именно категории покупателей мы должны стремиться удовлетворить в первую очередь? Идет ли речь:

- о тех, кто в настоящий момент с нами;
- о «новеньких», с которыми мы рассчитываем продолжить отношения;
- о наиболее состоятельной прослойке покупателей, с самим высоким показателем долгосрочного (пожизненного) потенциального платежеспособного спроса;

- о наиболее выгодных клиентах, с учетом того обстоятельства, что экономическая выгода определяется не только по варьирующемуся размеру прибыли, приносимой клиентом, но и каналами контактирования (телефон, онлайновая связь и т. д.), обусловливающими разную норму рентабельности;
- о тех, кто покупает часто, но на незначительную сумму;
- о тех, кто покупает редко, но обеспечивает наибольшую прибыль при низкой норме производственных и непроизводственных (накладных) затрат;
- о потенциальных клиентах, например тех, кто впервые зашел на ваш онлайновый сайт и кого вы хотели бы заполучить?

Определяя для себя центр тяжести, следует исходить из того, что целесообразно установить критерии, которые позволят понять, в ком из клиентов вы заинтересованы в первую очередь и кто заслуживает львиной доли вашего внимания, а кого можно безболезненно отсеять и т. д., а не пытаться объять необъятное, ставя перед собой такую трудновыполнимую цель, как удовлетворение потребностей всех без разбору. Мы вправе предположить, что в качестве надежного признака высокой степени удовлетворенности клиента выступает прочность взаимоотношений, проверенная временем. При этом следует оговориться, что понятия «быть довольным» и «быть довольным в высокой степени» далеко не равнозначны, когда речь заходит о постоянстве клиента. Если клиент удовлетворен «в высокой степени», вероятность того, что он перебежит от вас к другому продавцу, уменьшается многократно. А из этого вытекает, сколь важно наращивать виртуальные составляющие интегрального продукта, в чем мы уже имели возможность убедиться ранее. Можно не сомневаться, что приложенные вами дополнительные усилия окупятся сторицей, благодаря чувству радости, приятного удивления клиента. Если клиент с вами всерьез и надолго, он как бы запрограммирован на чувство удовлетворенности, предвкушает его. Другими словами, субъективное восприятие человека определяется доверительностью отношений, установившихся между вами; не менее важно и наличие у клиента специфического опыта деловых контактов с продавцом. Справедливо и следующее: если мы основательно поработаем над созданием прочных отношений, задействуя потенциал интерактивного общения и опираясь на конструктивные установки, наградой нам будет расположение и постоянство клиента. Можно сказать, что

все — и успех маркетинга, и финансовая стабильность — упирается в прочность и доверительность взаимоотношений между вами и покупателем, а уж способы достижения этой цели — дело сугубо индивидуальное.

Продавец: эксперт и помощник

Клиенты рассчитывают получить рецепты для решения проблем, которые их волнуют; чтобы предложить грамотное решение, устраняющее трудности клиента, от вас как от продавца требуется доскональное знание проблемы. Чтобы проблема стала ясна, вы должны понять клиента. Конкретнее, вы должны понять то, что происходит в сознании данного конкретного человека. А это предполагает и проникновение в сферу подсознания, ибо и в роли покупателя, и в роли продавца мы, случается, даже не подозреваем, где действительно находится узкое место. Между тем масштаб проблем, связанных с покупкой, может быть очевиден даже стороннему наблюдателю.

Бывает так, что истинная причина запрятана очень глубоко, и, чтобы докопаться до нее, нельзя позволить сбить себя с толку первым объяснением, диагнозом, который с ходу выдает сам клиент, если его спросить, в чем он видит существо проблемы. Мнение самого человека может вольно или невольно камуфлировать действительную причину проблемы, поэтому так важно вскрывать второе, а то и третье «дно» причин. (Спросите себя: «А что стоит за первой названной причиной? А за второй?» и т. д. — в результате выстраивается целая цепочка.) Так, в несколько этапов приближаясь к отысканию ответа на вопрос, что же действительно хочет человек, затевая сверлильные работы у себя дома, вы должны выяснить, движет ли им простое желание приобрести навык сверлильных работ, так сказать, продырявливание стен как самоцель, или же вашему собеседнику нужна полка, а может быть, не обязательно полка, а вообще место для хранения книг. Чтобы все это выведать и действительно предложить решение, которого от вас ждут, вам нужно отлично знать собственные сильные и слабые стороны как продавца. Другими словами, вам нужно знать, какие особенности мышления присущи вам самому. Нет широкой столбовой дороги, следуя по которой можно постичь истинную сущность вещей. А успех на ниве маркетинга всецело зависит от того, насколько развито ваше воображение, насколько творчески вы

подходите к делу. Нельзя рассчитывать на то, что клиенты останутся довольны, если вы не дадите себе труда вникнуть в то, что их волнует, чтобы затем, на основании кропотливой аналитической работы, предложить оптимальное решение.

Вот положения, на которых я хотел бы заострить ваше внимание.

- Удовлетворенность клиента — предпосылка его постоянства, но вовсе не обязательно удовлетворенность клиента может считаться безошибочным индикатором постоянства его симпатий.
- Почти в 40% случаев причину разочарованности, недовольства покупателей нужно искать в них самих. Легко понять тот пессимизм, который порождает в душе каждого причастного к маркетингу эта неутешительная статистика, однако это не может служить оправданием для игнорирования незыблемого принципа, гласящего, что продавец должен ставить во главу угла интересы и желания покупателя.
- Вам следует предварительно узнать, чего ждут от вас покупатели. После этого надо постараться отыскать способы, чтобы не только удовлетворить клиентов, но и превзойти их ожидания. Не исключено, что от вас потребуется умение целенаправленно влиять на ожидания, которые вызревают в головах клиентов, и подталкивать их в нужном направлении. Это как раз то искусство, которым в совершенстве владеют политики.
- Помните, что лишь один неудачный опыт покупки у вас на 30% уменьшает ваши шансы завоевать сердце клиента. Признак, позволяющий судить о постоянстве клиента в этом случае, — намерение повторно совершить покупку именно у вас.

Если вы прямо спросите покупателей, что для них является важнейшим, вы, без сомнения, получите ответ, звучащий вполне логично, но по своей сути очень сильно зависящий от представлений о респектабельности и общественных приличиях. Сошлемся на весьма подробно разработанный вопросник, который одна авиакомпания предложила заполнить своим пассажирам с целью установить, что в ее работе требует улучшения. В вопроснике нашли отражение цена билетов, уровень комфортности, расстояние между креслами, соблюдение графика, качество предлагаемой на борту еды и многое другое. И что же? Помогло ли это установить, что

именно отрицательно сказывалось на самочувствии пассажиров и таило в себе опасность потери клиентов? Отнюдь нет. Тщательно продуманный опрос оказался не полезнее лакирующих действительность навязших в зубах реляций. А истинная причина того, что авиакомпания начала терять своих клиентов, заключалась в плохом санитарном состоянии туалетных комнат. И надо сказать, что положение, когда из двадцати человек жалоба поступает только от одного, является типичным для самых разных секторов экономики. Вывод напрашивается сам собой: чем дожидаться, пока вы останетесь без своих клиентов, нужно попытаться всеми возможными путями установить, где «собака зарыта», в чем состоят недоработки.

Вот полезная схема вопросов, отвечающая поставленной задаче:

- У вас возникали проблемы при заключении последней сделки (во время последнего авиапутешествия, пребывания в гостинице и т. д.)?
- Если да, в чем заключалось затруднение?
- Обращались ли вы за помощью к кому-либо из сотрудников?
- Остались ли вы довольны тем, как отреагировали на ваше обращение?
- Не изменятся ли ваши покупательские предпочтения в будущем и порекомендуете ли вы нас другим?

Проблем у людей, как водится, невпроворот. И если вы как продавец сможете реально помогать в их решении, в ваших руках окажется один из ключиков к успеху, то есть к чувству удовлетворения, которое рождается у человека в душе в результате общения с вами. Но в любом случае вам не обойтись без понимания того, что же происходит в головах ваших покупателей.

3

МОДЕЛЬ СОЗНАНИЯ НЛП И МАРКЕТИНГ

Нейролингвистическое программирование — это по самой своей сути революционный подход, взрывающий устоявшиеся представления о том, на каких принципах строить человеческое общение и каким образом реализовывать идеал гармоничного развития личности. Некоторые люди определяют НЛП одновременно и как «искусство», и как «науку полной реализации заложенных в человеке природой возможностей», и как «исследование субъективного опыта». Благодаря НЛП каждый желающий может овладеть ценнейшими навыками межличностного общения и действенными приемами, которые помогут изменить характер мышления и поведения. Миллионы людей могут засвидетельствовать, какую огромную пользу извлекли они из простых и ясных принципов и практических методик НЛП: теперь они гораздо успешнее строят свои отношения с окружающими, легче выходят на уровень доверия, и вообще достигают необычайных результатов во всем, чем им приходится заниматься, — результатов, о которых раньше они могли только мечтать.

В дальнейшем изложении я попытаюсь выйти за пределы излюбленной для НЛП сферы межличностного общения и распространить некоторые положения ее теории на традиционные функции маркетинга, преследуя цель научить вас лучше понимать личность клиента — ключевой фигуры маркетинга. В этой главе я ввожу некоторые понятия НЛП и описываю (конечно, далеко не исчерпывающе) методы, которые вам стоит взять на вооружение, чтобы успешно строить свои отношения с клиентами, оправдывая их доверие. Я раскрываю, каким образом теоретические принципы и практические методики НЛП могут способствовать достижению долгосрочных целей «маркетинга партнерских отношений» (МПО).

чтобы уже на этом прочном фундаменте разрабатывать стратегию маркетинга «от разума к разуму».

ПРЕСУППОЗИЦИИ (АКСИОМЫ) НЛП

НЛП предлагает нам воспользоваться рядом принципов, или пресуппозиций. Конечно, их нельзя сравнивать с теми строгими законами, которые действуют в естествознании, оперирующем точными методами. По отношению к пресуппозициям НЛП более оправданно говорить не об их истинности, а о полезности в прикладном смысле. Но это нисколько не умаляет роли пресуппозиций, этих своеобразных аксиом, именно как фундаментальных принципов НЛП. Приняв допущение об их истинности, вы получаете возможность с более конструктивных позиций взглянуть на вещи и добиться того, чего вы хотите. Мною были отобраны несколько пресуппозиций, имеющих самое непосредственное отношение к маркетингу.

Первая пресуппозиция уровня: «карта» — это не территория

В данном случае под внутренней (умственной) «картой» понимается то индивидуальное восприятие действительности (репрезентация, или в более традиционных терминах, апперцепция), та внутренняя реальность, которая складывается у нас в процессе восприятия действительности нашими органами чувств. Эта «карта» является нашим слепком объективного мира, нашей субъективной реальностью, но ни в коем случае не самой реальностью (местностью, территорией) внешнего, материального мира. Единственно возможный для нас путь проникнуть в этот мир вне нас и каким-то образом его осмыслить пролегает через индивидуальные фильтры, охватывающие наш прошлый жизненный опыт, убеждения и субъективные ценности.

Эта пресуппозиция рельефно выявляет, сколь важно в процессе общения с покупателями учитывать особенности восприятия. Как мы могли неоднократно убедиться, восприятие — это все, альфа и омега модуса нашего бытия. Если говорить о клиентах, то это — их «субъективная карта мира». Параметры смысла задаются сознанию клиентов исключительно через посредство уникальных личностных фильтров их мозга. Поэтому попытки работников маркетинга опереться при разработке маркетинговой стратегии на свою, а не своих клиентов «карту» действительности уводят в сторо-

ну и являются непозволительной роскошью. Ведь продавцы абсолютно равноправны с клиентами и не могут претендовать на монополию на истину, точнее — на адекватное отражение территории (объективного мира). Главное в общении с клиентами, ключ к успеху и взаимопониманию, — это ваша способность как продавца сократить до минимума тот разрыв, то расстояние, которое разделяет представления, существующие в вашем сознании и в сознании ваших покупателей. Этот вид контакта, эту вольтову дугу, протянувшуюся от вашего сознания к сознанию клиента, мы можем назвать «диалогом сознаний», отношениями «от разума к разуму» или совмещением двух индивидуальных карт действительности.

Вторая пресуппозиция: пассивность коммуникатора наказуема

В контексте маркетинга эта пресуппозиция подчеркивает значение того факта, что как компания в целом, так и отдельные ее сотрудники всегда будут посылать какие-то сигналы, передавать какую-то информацию — сознательно или помимо своей воли. Даже если мы не проронim ни слова, мы все равно будем транслировать определенные сигналы, регистрируемые нашими друзьями или коллегами, которые могут прочитываться следующим образом: «у него плохое настроение», «она игнорирует меня», «он чем-то расстроен» и т. д.

Сходным образом компания будет в том или ином свете восприниматься клиентами и потенциальными клиентами так же, как собственными сотрудниками. Часто восприятие формируется помимо нашей воли. Другими словами, вам вовсе нет нужды предпринимать какие-либо конкретные шаги в отношении своих клиентов, чтобы в их сознании закрепилось то или иное представление о вашей компании и ее товарах. Если же вы хотите определенным образом повлиять на складывающееся в сознании покупателей представление о вас, если вы стремитесь контролировать этот процесс, вам ничего не остается, как выбирать осмысленные действия.

Третья пресуппозиция: ответственность за общение целиком ложится на коммуникатора

Это как бы логическое следствие предыдущей пресуппозиции. На тех, кто занимается маркетингом, как на коммуникаторах лежит ответственность за то, чтобы исходящий от вас сигнал, ваше

послание адресату, что называется, били в цель, а также за прогнозируемые последствия воздействия на ум другого человека. Вы не имеете права винить клиента (или потенциального клиента) за то, что он вас не слушает, или за то, что содержание ваших слов не доходит до него. Если вы встанете на подобную шаткую позицию, от этого не только не будет ни малейшей пользы для вашего бизнеса, — вы просто-напросто потеряете время, продолжая действовать столь же неэффективно, как и раньше, и очень скоро с ужасом обнаружите, что пришли к результату, обратному желаемому. Специфика вашей работы требует, чтобы вы не только посылали какие-то сигналы, грубо говоря, в безвоздушное пространство, но чтобы в результате ваших усилий «на другом конце провода» рождалось понимание, складывалась осмысленная картина, рождался отзвук в душе. И этот принцип сохраняет свою силу всегда: что бы вы ни старались вложить в голову адресата, плохо или хорошо это у вас получилось, вы должны быть готовы принять ответственность за возможный ответ или за эффект воздействия на ваших сегодняшних или потенциальных клиентов. Восприятие ими вашего сигнала — то воздействие, которое он произвел на их сознание, — определит их ответную реакцию и, соответственно, ваш успех или неуспех. Будет непростительной расточительностью вверять свою судьбу слепому случаю.

Базовые правила общения

Отталкиваясь от пресуппозиций, с которыми вы только что познакомились, можно вывести ряд ценных основополагающих правил общения, которые приложимы к практике маркетинга отношений.

- Мы все воспринимаем вещи по-разному в зависимости от тех внутренних «карт», которые запечатлены в нашем сознании.
- Если мы хотим достичь успеха в общении, от нас требуется понимание индивидуальной «карты» (модели мира клиента).
- Вышеуказанным определяется не только та информация, которую вы, как человек, занимающийся маркетингом, хотите донести до сознания клиента, но и тот фундамент, на котором стоит бизнес, — стремление удовлетворить желание клиента.
- Какую бы информацию вы ни хотели передать, она непременно должна достичь сознания клиента в виде, макси-

мально близком своему исходному состоянию — в каком она транслировалась вами. Это означает, что вы должны как бы построить мост и соединить им свое собственное сознание и сознание клиента — создать те особого рода отношения с клиентом, которые и называются отношениями «от разума к разуму». С помощью этого вы сможете влиять на восприятие клиента.

- Информация, передаваемая вами другому человеку, должна находиться под контролем вашего сознания и быть выдержана в позитивном русле. Пущенный на самотек, этот процесс может привести к результатам, обратным ожидаемым: вас поймут не так, как надо.
- Независимо от вашего желания клиент может примыслить к переданной ему информации нечто чисто субъективное, от чего и будет зависеть складывающийся в его сознании ваш мысленный образ и образ вашей компании. В этом случае вы не должны проявлять пассивность. Следует постараться скорректировать нежелательную для вас картину восприятия — хотя бы в том случае, когда вы знаете, что ваш конкурент более преуспел в транслировании благоприятного впечатления о себе.

Итак, задача ясна: необходимо научиться управлять восприятием клиента. Это весьма непросто. Однако вы столкнетесь с несравнимо более серьезными трудностями, если позволите закрепиться в сознании клиента мысленному образу, не отвечающему вашим намерениям.

НЛП дает понимание структуры и особенностей процесса мышления. Обогатившись этим знанием, мы получаем несравнимо лучший шанс продуцирования соответствующих сигналов и задания нужного нам восприятия. Небольшая доля обыкновенного здравого смысла поможет вам увидеть, каким образом представленные выше пресуппозиции можно преломить к разнообразным ситуациям повседневной практики маркетинга. Уже только задавая себе аналитические, активизирующие вопросы, которые в неявном виде содержатся в означенных пресуппозициях, вы повысите свои шансы на успех. Это могут быть вопросы такого рода:

- Что клиент думает о наших товарах и нашей компании?
- Каким образом мы можем повлиять на образ его мышления и эмоциональную сферу?

- Какие вопросы лучше всего решают задачу «вытащить на свет божий» всю тайную кухню его мышления?
- Каким образом мы можем убедить клиента поделиться с нами информацией, которая нам необходима?
- Как нам изменить сложившееся в сознании покупателей представление о нашей компании и нашей фирменной торговой марке?
- Как нам нащупать те «горячие кнопки», нажимая на которые мы сможем управлять покупательским поведением?

Точные, бьющие в цель вопросы — это уже половина успеха. А сознание, мышление человека — это та сфера, где, если постоянно не задавать вопросы, есть риск остаться слепым, как котенок.

СУБЪЕКТИВНЫЙ ОПЫТ

Исследование «субъективного опыта» — такое определение прилагают и к НЛП. Цель, которую оно ставит перед собой, состоит в том, чтобы описать в рамках определенной модели, некоторым образом структурировать наш жизненный опыт. Такая модель была создана. Она известна как НЛП-модель. На рис. 3.1 видно, что наш процесс постижения мира опирается на раздражение наших органов чувств, на «сенсорные сигналы».

Эти поступающие извне раздражители улавливаются с помощью наших глаз, ушей и других органов чувств. Сенсорные сигналы «интерпретируются» и нагружаются смыслом, проходя через различные «фильтры» в нашем мозгу. И от того, каким именно образом мы анализируем и синтезируем, одним словом, фильтруем поступающую в наш мозг информацию из внешнего мира, задействуя при этом миллионы электрохимических сигналов (нейронных импульсов), зависят и когнитивные процессы — содержание наших мыслей и понимание. Эти фильтры сотканы из наших убеждений, субъективно значимых ценностей, установок, опыта и целого свода «жизненных правил», в которых аккумулируется опыт, приобретаемый по мере взросления. Обобщение (интегрирование), искажения и стирание огромных фрагментов того бесконечно разнообразного, многокрасочного, пульсирующего панно, которое и называется жизнью, объективной реальностью, то есть территорией, чувственно, через посредство зрительных, слухо-

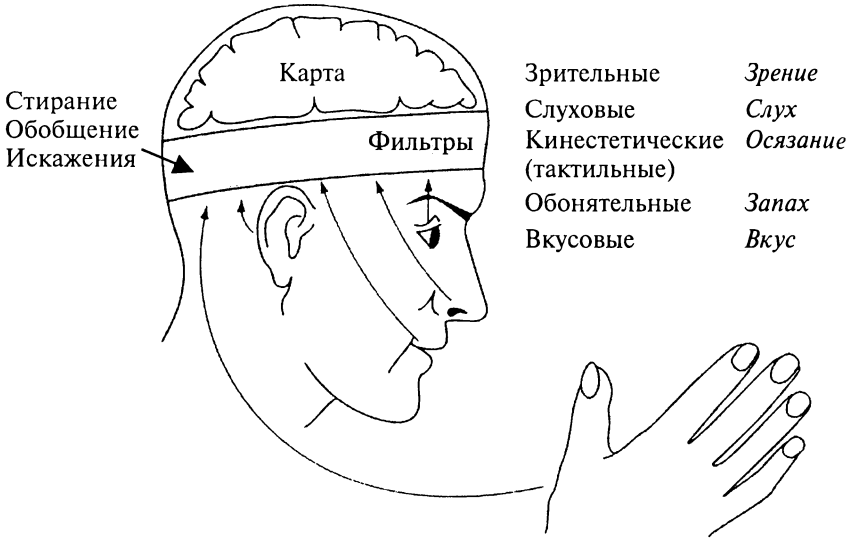


Рис. 3.1. НЛП-модель сознания

вых, тактильных и прочих рецепторов воспринимаемой нами, — это те функции, которые возложены на фильтры нашего сознания. На сознательном уровне нам открыт доступ только к крошечной частичке информации, которая объективно присутствует в окружающем нас мире. И, тем не менее, как это ни поразительно, благодаря замечательно отлаженной системе догадок, предвосхищения и аппроксимирования (последовательного приближения к адекватному отображению действительности и ее логической формализации) мир вокруг нас буквально наполняется смыслом, становится содержательным и «умопостигаемым». Все это, грубо говоря, и составляет важнейшую предпосылку эволюционного пути человечества.

Представим на минуту, что природой не был бы заложен замечательный, уникальный механизм отображения действительности с помощью наших органов чувств. Каким бы в этом случае предстал мир вокруг нас? Его действительно можно было бы уподобить унылой «территории», пустыне, в которой не сыщешь ничего, кроме бесцветных, ничего не говорящих ни уму ни сердцу электромагнитных волн. Фильтры, существующие в нашем сознании, делают нас теми, кто мы есть. Только благодаря им мы владеем уникальным «субъективным опытом» и осознаем себя как

личность, осмысленно реагируя на происходящее. И нет большей ошибки, чем смотреть на клиента как на некую фишку, об индивидуальном своеобразии которой можно говорить в той же мере, что и о почвенничестве транснациональной компании-поставщика с филиалами во многих странах мира. Согласно НЛП-модели, которую иллюстрирует рис. 3.1, каждый человек — индивидуальность. И таковым его делают специфические процессы сознания. И не важно, какова ваша установка как исследователя: видите ли вы в покупателях психографические сегменты или же рассматриваете их как людей со своим неповторимым внутренним миром — вам в любом случае требуется глубокое постижение того, что происходит у них в душе; равно необходимо вам и знание эффективных приемов, позволяющих налаживать общение с теми, с кем вы связаны, можно сказать, одной пуповиной.

Зрячий мозг

С учетом вышесказанного справедливо было бы сделать вывод, что человек видит мир не глазами, а мозгом. Думается, никто не будет спорить, что именно с таким феноменом мы сталкиваемся, когда в нашем воображении появляются вполне конкретные образы без формального участия зрения: это происходит в мечтаниях, «снах наяву» или же в том случае, когда мы поглощены мыслями, далекими от реалий настоящего момента. Было бы вполне логичным допустить, что и в случае непосредственного отражения действительности, и в случае рождения мыслей и образов внутри нас, без видимой связи с переживаемым моментом бытия, происходят одни и те же процессы, опирающиеся на один и тот же «сырой материал», каковыми являются зрительное, слуховое восприятие и физические ощущения. Нам порой бывает очень трудно четко провести грань, отделяющую один психический мир, рождающийся при участии наших органов чувств, от другого — когда нам приходится резко возвращаться к реальности, очнувшись после приятных мечтаний. Как говорится, только протер глаза — а видение уже растаяло. Столь же сложна природа наших воспоминаний и в целом того фундамента, на котором выстраиваются процессы воображения, мышления и осознания. В их формировании исключительно велика фильтрующая роль сознания.

Все вышесказанное имеет прямое отношение к тому, в чем видит свою первейшую задачу маркетинг, — к донесению до по-

купателей (адресатов) информации, важной для коммуникатора. И было бы нереалистично надеяться, что, не учитывая индивидуальных особенностей восприятия, предлагая всем одну и ту же пищу (мы имеем в виду зрительный и слуховой ряд), вы достигнете эффекта, на который рассчитывали. Разные люди по-разному воспринимают идентичные раздражители. И действие, производимое одними и теми же словами и событиями, может невероятно разниться в зависимости от человека. К товару могут воспылать горячей любовью или предать его анафеме без сколько-нибудь веских на то причин. Люди просто не похожи друг на друга, и это нужно принимать как данность. И НЛП приходит нам на помощь, вооружая пониманием этих различий для того, чтобы мы могли практически использовать это знание для достижения лучших результатов в общении.

НЛП-модель делает наглядной структуру исключительно субъективных процессов сознания, о которых мы ведем речь. И главный вывод, который должны сделать для себя все, кто профессионально занимается маркетингом, состоит в следующем: лишь то, что в конечном итоге фиксируется корой больших полушарий мозга, пройдя через неисчислимое множество фильтров индивидуального характера, приобретает сколько-нибудь существенное значение в качестве составляющей нашего субъективного опыта (интериоризуется). Применительно же к задачам маркетинга можно сказать, что реальной значимостью обладает исключительно то представление о вас самих, о вашем продукте и ваших усилиях, которое складывается в сознании клиента и становится достоянием его субъективного опыта.

Сегментация на основе психоэмоционального (ментального) критерия

Мы не в силах читать мысли наших клиентов; для нас непознаваемы неисчислимые фильтры, уникальные для каждого человека, в результате просеивающего действия которых и формируется целостная картина мира. Но у нас есть средство уловить существенные моменты самого процесса мышления, чтобы затем попытаться вывести практические следствия, относящиеся к тому, как мы строим наше повседневное общение. Необозримо разнообразие того, что составляет содержательную сторону, материал, «фактуру» процесса перцепции (восприятия) — то, что мы ежесекундно видим,

слышим, чувствуем, как неисчислимы и сами способы интериоризации, фильтрации всего этого потока внешних воздействий. Но при всем том в мыслительной деятельности человека прослеживаются определенные, достаточно стандартизированные характеристики широкого плана — укрупненные, высокоуровневые черты, или стереотипы, шаблоны (паттерны), прибегая к которым можно относить людей к той или иной категории. Таковыми, к примеру, являются оптимизм и его антитеза — пессимистический настрой души, интровертность и экстравертность. (На данном этапе ограничимся самыми простыми примерами.)

Указанные мыслительные характеристики можно трактовать как внутренние, или ментальные (психоэмоциональные) сегменты, позволяющие выделять типы покупателей (по аналогии с такими характеристиками, как размер дохода, адрес, хобби, то есть с сегментами демографического и поведенческого плана, также являющимися методологическим инструментом анализа). В отличие от демографических данных (в которых человек фигурирует только как статистическая единица), склад мышления, или паттерны, отражают индивидуальные особенности и ценностное ориентации отдельных покупателей. Они включают и их эмоциональную сферу, и мотивационную основу их поступков, и поэтому являются фактором, оказывающим более мощное влияние на процессы, определяющие покупательское поведение (то есть фактором, позволяющим установить прочные, доверительные отношения между продавцом и покупателем).

В нескольких следующих главах раскрываются некоторые из тех мыслительных характеристик, о которых мы ведем речь. После их надлежащего выделения и описания появляется возможность достоверно предсказывать, как то или иное сообщение, исходящее от продавца, преломится в сознании клиентов, принадлежащих к разным ментальным типам. Данные характеристики выполняют функции некоего языка мысли высокого уровня, метаязыка. Следуя, образно говоря, маршрутом, который они указывают, можно прийти к осознанию тех закономерностей, которым подчиняется человеческое восприятие. Научившись воздействовать на способ нашего отражения внешнего мира, на наш способ интериоризации (репрезентации), мы сможем также контролировать поведение покупателей и с большим успехом решать стратегические задачи маркетинга. Для традиционного, «ортодоксального» маркетинга данные психоэмоциональные характеристики (или психографические категории) также служат основой для сегментации рынка. Еще

важнее то обстоятельство, что информация о стиле мышления, присущем тому или иному покупателю, станет для вас главенствующей при определении маркетинговой стратегии в рамках подхода «от человека к человеку».

Опыт, творимый заново

НЛП — это путь, ведущий к пониманию субъективного опыта и внутренних «карт», запечатленных в сознании ваших клиентов. По своему усмотрению можно добиться изменения этого «опыта» (или характера восприятия), путем точно сфокусированного, отвечающего задачам маркетинга воздействия на клиента — как словесного, так и невербального его «подкрепления», читаемого в каждой детали вашего поведения. В итоге вы выступаете творцами опыта, а вместе с ним и совершенно нового будущего как для себя лично, так и для своих клиентов, — будущего, которое могло бы не состояться, пусти вы дело на самотек.

Как правило, осознание необходимости перемен, восприимчивость к ним должны вызреть в вас самих, чтобы затем это чувство передалось вашим клиентам. И это не требует дорогостоящих организационных шагов, скажем — полного обновления производственной базы или массированных усилий рекламного агентства. Если установки, ценностные ориентации поставщика товаров или услуг изменятся хотя бы чуть-чуть, хотя бы на йоту, клиент мгновенно отреагирует и эффект будет положительный. Это общее правило общения, в какой бы форме оно ни происходило. Вы на подсознательном уровне транслируете сигналы, говорящие о вашем изменившемся волевом настрое, и тонкий, неуловимый «язык тела», легчайшие оттенки, модуляции в голосе усиливают действие излучаемой вами позитивно заряженной энергии. И это предрешает восприятие других людей и их ответная реакция. В итоге впечатление оказывается более сильным, чем если бы вы сознательно целенаправленно стремились изменить «поле» реципиента с помощью информации, которая, по вашему мнению, должна точно бить в цель.

Подобного рода взаимодействие продавца и покупателя происходит преимущественно на подсознательном уровне. Более того, вибрации, исходящие от продавца и улавливаемые покупателем каким-то «шестым» чувством, при всей своей «тонкоматериальности», производят такой эффект, что зачастую сознательное, целенаправленное воздействие, вышколенные манеры и хитрые уловки не в состоянии переломить восприятие вашего собеседника.

Образ, который вы хотите заронить в душу клиента, а также и то, какими вещи видятся самому человеку, могут находиться в драматическом противоречии. Отсюда вывод: важно не только понимать процессы, происходящие в сознании ваших клиентов, но и настраиваться на одну волну с ними или, во всяком случае, на одинаковую область частот. Ведь общение — это интерактивный процесс, наведение «мостов» от разума одного к разуму, сознанию другого человека. Иногда на этом пути нас постигает неудача. Тем не менее непростительным грехом для каждого, занятого в сфере маркетинга, будет неготовность осознать силу своего воздействия на клиента и, соответственно, отсутствие попыток наладить диалог сознаний.

НЛП — КЛЮЧ К БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОМУ МАРКЕТИНГУ

Теперь, после первого знакомства с НЛП как наукой и предложенной ею НЛП-моделью сознания, я хочу дать хотя бы фрагментарное представление о возможностях, которые открывают перед маркетингом принципы НЛП и его практические методики. В частности, имеются в виду некоторые принципы, являющиеся фундаментом маркетинга прочных, долгосрочных партнерских отношений с клиентами (МПО). Пробегая глазами их список, подумайте, как применить эти идеи, как они могут помочь в вашей работе. Со всей прямотой спросите себя, какие из привычных представлений маркетинга устарели и требуют замены новыми? Что мне придется делать иначе, не так, как вчера? Итак, из этого раздела вы узнаете:

- как научиться понимать своих клиентов;
- как нащупывать покупательские и прочие стратегии;
- как влиять на поведение покупателей;
- как проводить психографическую сегментацию;
- в чем сущность технологии, основанной на использовании клиентских баз данных;
- в чем заключается секрет неотразимого воздействия фирменной марки, бренда;
- как целенаправленно воздействовать на восприятие клиентов, создавать в их головах новую «картину мира»;
- как, общаясь с клиентом, избирать адекватную линию поведения;

- о чем втайне мечтают клиенты;
- каковы особенности корпоративной личности;
- что такое новаторский, творческий маркетинг;
- как правильно определять цели;
- что такое маркетинговая лингвистика.

Все перечисленные выше актуальные для маркетинга моменты будут рассмотрены под углом НЛП-модели и пресуппозиций (аксиом маркетинга), с которыми вы уже знакомы. Материал подается сжато и служит предварением, мостиком, позволяющим перейти к метапрограммам, являющимся главным теоретическим вкладом НЛП. Метапрограммы раскрываются в последнем разделе данной главы, а также в большей части последующих.

Как научиться понимать своих клиентов

Мы сумеем добиться этого, если научимся определять присущий им склад, систему мышления, иначе — их метапрограммы. К примеру, можно выяснить, каков тип сенсорных предпочтений человека (зрительный, слуховой, кинестетический) и на этой основе установить взаимопонимание с ним. Этот принцип имеет универсальную силу: он не зависит от культуры, к которой принадлежит человек, от его возраста и демографических характеристик. Так что, по сравнению с подходом, заключающимся в присвоении определенному типу людей тех или иных «ярлыков», являющихся изобретением маркетологов и профессионалов рекламного бизнеса, скажем, «странник» (перекатиполе) или «трудяга», тип сенсорных предпочтений (наиболее развитая у человека модальность) имеет то огромное преимущество, что носит унифицированный характер, позволяя вскрывать особенности восприятия не только отдельных покупателей, но и целых групп. Существуют специальные методики, позволяющие измерить степень выраженности того или иного типа сенсорных предпочтений (модальности) или выявить полушарную доминантность человека («право-» и «левополушарность»), а также другие универсальные мыслительные характеристики. Заметим, что даже в случаях, когда критерии для измерения того или иного универсального признака мыслительной деятельности не столь очевидны, все равно, носящие всеобщий характер метапрограммы (как раз эта их особенность и подчеркивается префиксом «мета») окажутся полезными для каждого, кто стремится лучше понять мышление покупателей.

Идентификация стратегий мышления в покупательской и иных видах человеческой деятельности

Наряду с метапрограммами, мыслительными характеристиками широкого плана, высокого уровня абстракции, НЛП располагает различными возможностями определения тех мыслительных «стратегий», которые отвечают за поведение человека в том или ином конкретном случае. Скажем, в наших силах выяснить и «смоделировать» (воспроизвести, если угодно) разветвленные мыслительные стратегии, относящиеся к самым разным видам деятельности — скорочтению, умению концентрировать свое внимание на поставленной задаче, адекватному реагированию на ситуацию (которое требует немалой находчивости), выполнению в голове сложных вычислений, «боулингу» сразу с десятью кеглями в кегельбане и массе других навыков и индивидуальных талантов. Для тех же, кто профессионально связан с маркетингом, особенно важен тот факт, что клиенты тоже руководствуются определенными верифицируемыми стратегиями, объясняющими процесс их мышления и принятия решений, в частности решений о покупке. Мы говорим о стратегиях, наподобие той, которая описывается в седьмой главе этой книги и известна как «убеждающая стратегия» (отвод возражений). Для маркетинга эти стратегии, носящие индивидуальный характер, имеют ни много ни мало значение «горячих кнопок», нажатие на которые гарантирует успех.

Если говорить о методике, которая используется преимущественно для достижения тех или иных конкретных целей, она построена на непосредственном, лицом к лицу общении двоих — будь то специалист, вооруженный практическими навыками НЛП, и объект его воздействия: продавец, торговый агент и клиент, врач и больной, обратившийся к нему за консультацией и т. д. Необходимая предпосылка моделирования чужого сознания и поведения — умение читать симптомы общефизиологического характера — так называемый «язык тела», широкая палитра интонационных оттенков и вдобавок свободное ориентирование в тонкостях словесного выражения, в которое облекается мысль. И то обстоятельство, что НЛП делает акцент на строго индивидуальном межличностном общении, недвусмысленно указывает, что это направление вышло из недр практической медицины, общетерапевтической практики. Групповой формат работы, интервьюирование как углублен-

ный, психологизированный метод, позволяющий изучить тенденции рынка, представляют собой естественную испытательную площадку для навыков и умений указанного плана, помогая лучше разобраться в том, что движет покупателем, выявляя новые измерения его мышления.

В будущем, в соответствии с логикой процессов унификации, значение подобных индивидуальных методик будет возрастать, поскольку расширятся границы их применения и возрастет степень надежности полученных оценок. Есть все основания надеяться, что попытки отыскать «модального», гипотетического покупателя — упорно ускользающей сущности, известной также под названием «идеальный представитель целевого потребительского сегмента», — станут если не более легким делом, то, во всяком случае, более отвечающим реальному положению вещей: будет нейтрализован и элемент случайности. Такие попытки будут базироваться на «картине мира» покупателей, а не на специфическом восприятии продавцов, как было до сих пор. Этим проблемам и посвящена моя книга «НЛП за 21 день», выпущенная издательством «Пиаткус»: в ней я показываю, как работать с человеком, чтобы «на выходе» получить интересующие нас стратегии, а также трактую сложную и широкую тему моделирования человеческого сознания вообще.

Каким образом НЛП может сослужить службу на более широком оперативном просторе, как оно может помочь в реализации таких функций маркетинга, как создание бренда (брендирование) и профилирование (позиционирование) на рынке, — ответы на эти вопросы стали предметом рассмотрения в моей книге «Корпоративная харизма», также появившейся в издательстве «Пиаткус». Но мне хочется особо подчеркнуть, что, если вы практически занимаетесь маркетингом и хотите опереться на сформулированные выше исходные положения — пресуппозиции, вы должны воспитывать в себе творческое мышление. И одна из целей книги, которую вы держите в руках, как раз состоит в том, чтобы стимулировать самостоятельную работу вашей мысли.

Воздействие на поведение клиента

Если задаться вопросом, что самого ценного и полезного в НЛП, ответ будет следующий: эта научно-прикладная дисциплина вооружает нас общечеловеческой моделью, пониманием людей, в том числе покупателей. Оно опирается на те пять чувств, которые связывают нас с миром, как на некий внутренний экви-

валент всех тех впечатлений, всего того опыта, источником которого служит внешняя среда. В рамках этой модели основой наших сегодняшних поступков и реакций мы можем считать уникальную историю преломления в нашем сознании внешних воздействий, формирования убеждений, установок и ценностей — того, что называют индивидуальной интерпретацией опыта. Но НЛП не останавливается на этом; оно наглядно показывает, как можно изменить субъективный опыт человека, в том числе относящийся к прошлому (имеется в виду, как изменить нашу оценку прошлого), что, в свою очередь, оказывает непосредственное воздействие на день сегодняшний. В нашей власти изменить апперципиирующую базу (фон) — присущие нам фильтры сознания, тот или иной склад, или систему, мышления, которые, как правило, определяют наши действия и задают потолок наших возможностей. Вы скажете, что это-то и составляет сердцевину ремесла продавца и вообще любого воздействия на рассудок и чувства человека уже в течение не одного тысячелетия, и, конечно, окажетесь правы. Есть только одна деталь, на которую я хочу обратить ваше внимание: если раньше успех воздействия на собеседника, и в том числе на покупателя, был всецело плодом интуиции, то сейчас перед нами открыты возможности вполне сознательно доносить до клиентов то, что представляет первостепенную важность для нас как продавцов, опираясь на метапрограммы, которые характеризуют мышление того или иного клиента.

Маркетинг, как любая другая дисциплина, имеющая дело с человеческим материалом, может очень многое взять из багажа НЛП. Это относится и к возможности по-новому взглянуть на старые проблемы, и к выработанным НЛП практическим методикам. При этом важно отметить, что речь не идет об узкой психотехнологии, применимой только для овладения навыками более эффективного общения. НЛП решает гораздо более крупномасштабные задачи: оно учит, как можно начать мыслить и поступать по-новому. Восприятие, апперципиирующий фон, если говорить языком классической психологии, — вот на что должны быть направлены главные усилия в работе по изменению сознания, а изменения в поведении являются закономерным результатом этого сложного процесса. Итак, НЛП дает нам в руки мощный инструмент воздействия на поведение покупателей и — шире — на весь комплекс взаимоотношений клиента и поставщика товаров или услуг. Лишь то, что вызрело, оформилось в сознании человека, материализуется в его поведении.

Психографическая сегментация

В последнее время преимущественное внимание уделяется сегментации, построенной именно на психографических, и не на демографических принципах. С завидной периодичностью появляются различные модели, основанные на выделении все новых и новых типов личности. Ниже приводятся примеры построения психографической в своей основе типологии покупателей, которая реально находит применение в практике продаж:

- «самоактуализированные», «целостные»*;
- «прагматики» — ставящие во главу угла конечный результат;
- «простофили», «лопухи» — те, кто склонен всему верить;
- «практики» — те, для кого опыт — критерий истины;
- «ищущие себя» — больше всего ценящие возможность самореализации, ощущение полноты бытия;
- «деятели» — однозначно делающие выбор между словом и делом в пользу дела;
- «одержимые», «максималисты» — те, кто ставит перед собой высокие, порой недостижимые цели;
- «рабы общественного мнения» — те, для кого на первом плане соображения престижа (статуса);
- «странники» — покупатели, часто меняющие свои пристрастия;
- «консерваторы»;
- «рационалисты»;
- «поглощенные собой», интроверты;
- «искатели удовольствия», гедонисты;
- «суперноваторы» — падкие на все новое, революционное в области технологии;
- «умеренные технократы» — люди, в чей быт прочно вошла сложная техника, но которые не фетишизируют ее;
- «технари-артельщики», для кого знание техники и владение техническими навыками — профессия и средство социализации;

---

* Выделение данного типа восходит к классификации потребностей по А. Маслоу (1943), согласно которой потребность в «самоактулизации» занимает высший ярус. Определение «целостные» используется для обозначения самого узкого потребительского сегмента (2% покупателей) в типологии VALS («Девять образов жизни американцев»), разработанной А. Митчеллом в 1983 году. См.: *Гантер Б., Рерихам А.* Типы потребителей. Введение в психографику. СПб.: Питер, 2001, с. 123.

- «критиканы», «любители жучков» — подходящие ко всему критически;
- «корифеи», «мастера», «асы» — разбирающиеся во всех тонкостях новейших технологических продуктов, например высококлассные программисты.

Подобные описания помогают исследователям рынка конструировать типы «модального» покупателя. Каждая образная характеристика, каждый ярлык снабжен более или менее пространным специфицирующим описанием типа клиента, который скрывается за данным ярлыком.

Нет сомнения, что и в дальнейшем психографические описания как инструмент сегментации рынка будут активно в ходу, а критерии их еще уточнятся; это связано со стремлением с максимально возможной полнотой отразить параметры мышления покупателей, а также присущее им поведение и специфические демографические характеристики. Разумеется, те широкие и лишенные единого основания принципы классификации типов личности — принципы, которые не сдают своих позиций в маркетинговых исследованиях по сегодняшний день, не могут рассматриваться как некие ограничительные рамки. Любая из метапрограмм, заслуга описания которой принадлежит НЛП, может по праву претендовать на роль потенциального психографического дескриптора (идентифицирующего признака). В этой книге я использую только небольшую часть подобных характеристик в качестве иллюстрации их действенности для установления отношений «от разума к разуму». Поищите в Интернете — и вы без особого труда пополните этот список десятками новых метапрограмм.

Совершенно очевидно, что определение подобных дескрипторов — причем научная база и материал конкретного исследования не имеют принципиального значения — отличается субъективным характером и разнокалиберностью, отсутствием единого стандарта. И тут как раз и приходят на помощь метапрограммы из арсенала НЛП, способные устранить разнобой критериев, использующихся в психографических описаниях. Можно сказать даже больше: метапрограммы обладают исключительной предсказательной силой в отношении поведения, делая осязаемыми и зримыми когнитивные (имеющие отношение к мыслительно-познавательной деятельности) и психоэмоциональные «спусковые крючки», доминирующие в сознании данного конкретного покупателя. Выше уже упоминались тип сенсорных предпочтений (например, зри-

тельный, слуховой, кинестетический) и выраженный характер мозговой активности (лево- или правополушарность). В силу того, что категоризация по упомянутым характеристикам основана главным образом на нейрофизиологии, а не на зыбких критериях социокультурного плана, представляется, что она лучше всего годится для целей сегментации рынка на длительную перспективу. Ведь очевидно, что при всех своих перемещениях в пространстве, скажем, из одного конца света в другой, а также, несмотря на возможность «смены лагеря» в смысле перехода от одного четко (излишне четко!) очерченного целевого потребительского сегмента в другой, человек как был, так и останется личностью, у которой, скажем, левое полушарие более активно, чем правое, и столь же мало изменится зрительный тип сенсорных предпочтений.

Ниже в этой главе я излагаю в сжатом виде материал для сведения читателей, относящийся к важнейшим метапрограммам, которыми оперирует НЛП. Эти метапрограммы могут стать важным подспорьем при сборе информации о клиентах для выполнения специфических задач «маркетинга отношений», а также могут сыграть роль психографических рыночных сегментов.

Перспективная технология составления клиентских баз данных

Обнаружив отличительные особенности мыслительного склада того или иного покупателя, практические работники «маркетинга отношений» сделают заметный шаг в понимании тех, с кем они связаны кровными интересами. Они будут знать, какие вопросы следует задавать своим клиентам, будут осознавать, насколько различно может восприниматься один и тот же товар или услуга, а «горячие кнопки» спонтанных покупательских реакций больше не будут для них тайной за семью печатями. НЛП особенно хорошо зарекомендовало себя в оказании индивидуальных консультационных услуг бизнес-профиля, а также везде, где первостепенной задачей является формирование эффективных навыков общения: в лечебной практике, при проведении психотренингов, когда необходимо в сжатые сроки подготовить человека к сдаче ответственного экзамена. Вместе с тем очень важно, что метапрограммы легко адаптируемы к выполнению задач, стоящих перед маркетингом любового вида (директ- или дистанционным). В таких случаях можно говорить лишь об изменении средства или канала общения (речь

может идти, например, о традиционной переписке, о телефонной или, скажем, онлайновой связи). Что же касается содержания и типа информации, которая собирается по каждому клиенту, они остаются практически неизменными.

Необозрима та информация, которая может фигурировать в электронных досье по каждому из нас в роли покупателя, потому что как нет двух одинаковых людей, так нет и двух одинаковых клиентов. В клиентской базе данных может быть отражено, какой эффект производит на человека тот или иной цвет, те или иные слова и символы и многое другое — вплоть до вкуса данного человека к новизне, его предрасположенности к экспериментированию и указания, насколько большое значение придает он такой характеристике товара, как надежность, безотказная работа. Однако если обратиться к глубинным структурам, психическим процессам и интеллектуальной деятельности, мы увидим, что им присущ универсальный характер, то есть они применимы не к отдельным индивидам, а к людям вообще как представителям вида Homo sapiens. Стоит нам получить доступ к микрокосму человека, понять наиболее общие закономерности, которым подчиняется его мышление, как самые точные, самые важные вопросы, обеспечивающие полноту и объективность баз данных, а вместе с ними и методология полевых исследований, явятся сами собой. А ведь главная предпосылка получения достоверных ответов — это вопросы, точно, как стрела, пущенные в цель. А если ваш умственный горизонт застилают внешние, поверхностные характеристики, к каковым относится и поведение человека, вы едва ли разглядите скрытую за ними суть.

Технология, опирающаяся на базы данных, — одно из следствий удешевления компьютерной обработки информации, связанных с возрастанием быстродействия компьютерной техники. И если произойдет симбиоз последних достижений компьютерной мысли с новыми, плодотворными установками НЛП в плане обогащения наших знаний о человеке и клиенте как неповторимой личности, — можно предположить, что электронный маркетинг, маркетинг баз данных получит невиданный импульс для развития.

Как сделать бренд более привлекательным

Потенциал НЛП, сполна проявившийся при обучении основам более эффективного общения, до сих пор не востребован рекламным бизнесом, специалистами, отвечающими за разработку

бренда и умелую его подачу. А перспективы для маркетинговой политики (и рекламных акций как ее неотъемлемой части) будоражат воображение: содержательная насыщенность рекламы, опирающейся на индивидуально-специфические сенсорные стимулы, неизмеримо возрастет, а вместе с тем возрастет и ее общий положительный баланс. Всем хорошо известно, каким мощным инструментом маркетинга могут стать зрительные, музыкальные или иные звуковые образы, а также запахи и вкусовые ощущения, которые порождают незабываемые психоэмоциональные реакции. Однако, как показывает изучение практики так называемой традиционной, или массовой, рекламы (я ее называю стрельбой из дробовика), огромный ресурс описанной выше сенсорно обусловленной рекламы фактически не задействован: эффективность той назойливой рекламы, которая нас окружает, крайне низка. Что мы наблюдаем? Наше зрение и слух подвергаются просто массированному обстрелу со всех сторон, а за всем этим натиском скрывается крайняя скудость фантазии: в лучшем случае к общей покупательской массе подходят с мерками, скроенными для одного человека, отвечающего представлениям рекламодателей (и специалистов по рекламе) о типичном клиенте.

В пятой главе я подробно пишу о том, какую роль играет тип сенсорных предпочтений (модальность) применительно к восприятию покупателей, и на примерах показываю, в чем именно должно выражаться важное для рекламы различие в акцентах в зависимости от того, на какой канал восприятия, на какую репрезентативную систему делается ставка. Конкретные способы воздействия на рационально-логические и интуитивно-творческие области нашего мозга задаются индивидуальной спецификой репрезентативной системы в точном соответствии с принципом специализации. Каждая из метапрограмм, описание которых дается в нескольких главах (с шестой по девятую), решает задачу научить адресной расстановке рекламных акцентов и адекватному созданию имиджа торговой марки, что, в конечном итоге, призвано вывести вас на новый уровень общения с клиентами. Маркетинг перестает быть царством случайности благодаря тому обстоятельству, что теперь он лучше сфокусирован и общение с клиентом идет на языке, который доходит до его сознания.

После того как мы детально выясним, в чем именно состоит неповторимость бренда и каков характер эмоций, которые он вызывает у покупателей, у нас появляется возможность активно играть на этом, строя его рекламу. В девятой главе вы найдете обо-

снование важности для маркетинга, основанного на принципе «от разума к разуму», таких факторов, как корпоративная личность и уникальность бренда (подробно этот вопрос освещен в моей книге «Корпоративная харизма», вышедшей в издательстве «Пиаткус»).

Имея полную картину того, как воспринимается ваша фирма и ее бренд покупателями, эмпирическим путем обеспечив его уникальность, нащупав типологические особенности своей продукции, вы сможете целенаправленно строить политику рекламирования бренда и в итоге утвердить в сознании покупателей целостный корпоративный образ своей фирмы. Отметим, что необходимой предпосылкой маркетинга, основанного на принципе заполнения ниш специфического спроса, выявленных путем психографического анализа (узконаправленного, целевого «маркетинга ниш»), является предварительное корректное определение «ниш», которые реально существуют в сознании, отражая наличие разных мыслительных типов (склада мышления) у разных людей.

Понятно, что за определением мыслительных ниш должна последовать упорная учеба, нацеленная на то, чтобы полученные знания адекватно использовать при воздействии на «поле» реципиента.

Маркетинг виртуальной ориентации

«Нематериальные», «невещественные» характеристики товара или услуги уже давно завоевали статус важных факторов, определяющих покупательское поведение. Вам уже знакома «концепция интегрального продукта» Теодора Левитта. Эта «динамическая модель товара» иллюстрирует тот факт, что ожидания клиентов выходят далеко за рамки родового (базового) продукта или услуги — того, что покупается явным образом. Справедливо будет сказать, что апперцепция клиентов базируется на целом комплексе неосязаемых факторов, выглядящих как достоинство или как недостаток товара в глазах данного конкретного покупателя, со всеми вытекающими отсюда последствиями — стремлением клиента покупать или не покупать товар, сохранять верность этой торговой марке или нет. Каким же образом, с учетом вышесказанного, нам может помочь НЛП? Благодаря тому что с его помощью проясняются или даже устанавливаются существенные структурные компоненты восприятия (в первую очередь речь идет о наличии в сознании клиентов метапрограмм, определяющих особенности мышления), снимается таинственный покров с психологической составляю-

щей процесса продаж, демистифицируется столь хорошо известная всем реальность маркетинга. У работников маркетинга больше нет нужды ограничивать себя узкими рамками материального, осязаемого продукта, рамками бесспорно, однозначно верифицируемой услуги или стандартов качества, поддающихся конкретному измерению, — словом, тех вещей, которые с успехом для себя могут позаимствовать и ваши конкуренты. Реальность, которая отныне должна попасть в поле зрения специалистов маркетинга, — это субъективная реальность клиента. Найдя тропинку к разуму, к сознанию покупателя, вы сможете установить с ним эмоциональный контакт, а это как раз подразумевает отношения «от разума к разуму». В этом случае успех не замедлит явиться: это выразится в лучшем взаимопонимании, укреплении взаимного доверия и преданности, наконец, в улучшении экономических показателей.

Секрет успеха в общении с клиентами

Все практические методики, которые в деталях были разработаны применительно к задачам межличностного общения, можно успешно использовать во всех ответственных ситуациях, когда клиент напрямую выходит на представителя фирмы-поставщика и от того, смогут ли они найти взаимопонимание, зависит, как сложатся их дальнейшие отношения. И не важно, идет ли речь об администраторе гостиницы, о механике сервисного центра или о дилере; формат общения — непосредственно, лицом к лицу — все равно остается прежним, а следовательно, все эти люди вынесут много полезного для себя из уникальной копилки, которая по праву заслужила название искусства и науки общения. К примеру, на качественно новый уровень выйдет профессиональная подготовка и переподготовка персонала, связанного с обслуживанием клиентов. Она может и должна идти вглубь, а не скользить по поверхности внешних, легко фиксируемых форм поведения, манер, правильных слов «по сценарию». Актуальность приобретают другие, глубинные процессы, результатом которых должна стать коренная перестройка убеждений, установок, характера восприятия. Вынужден заметить, что, хотя специальные методики НЛП, направленные на перестройку сознания, замену старых убеждений новыми, прогрессивными, прошли апробацию, до сих пор они практически не используются для решения специфических задач маркетинга. Вместе с тем бессмысленно рассчитывать, что можно добиться гармонии между регистрируемым на подсознательном уровне «язы-

ком тела» и общим модусом непосредственного взаимодействия продавца с клиентом, если сами полномочные представители фирм, работники маркетинга «переднего края», не осознают, что нельзя думать и работать по старинке.

Не следует недооценивать важность непосредственных контактов, даже если они носят эпизодический характер. Это как раз те «моменты истины», когда создается впечатление о человеке, вспыхивает искра симпатии, а может быть — в худшем случае — закладывается стойкая неприязнь. В духе сформулированного выше первого принципа НЛП — «Бездействие коммуникатора наказуемо: оно откровенно пагубно» — у продавца нет выбора: при каждом контакте необходимо стремиться, чтобы у вас не случилось ни одного «холостого выстрела», потому что ваша сверхзадача — это создание яркого, неповторимого и запоминающегося корпоративного образа. В противном случае клиент сам дорисует картину — и будьте уверены: она будет не в вашу пользу. Так оно и случается, когда продавец мямлит, не может четко и ясно представить доводы, подтверждающие, что его товар обладает неоспоримыми достоинствами, когда обнаруживается пугающее несоответствие между тем, что продавец пытается внушить клиенту, и тем, как он это делает, как ведет себя при этом, или — хуже того — когда дела продавца находятся в вопиющем противоречии с его же словами. Если же вы учитываете личностные особенности человека, с которым имеете дело, не пускаете процесс общения на самотек, ваши шансы неизмеримо возрастают. Итак, секрет заключается в том, чтобы достигалась гармония между целями общения и их практическим воплощением:

- между тем, что вы говорите, и как вы это говорите (иными словами, между тем, что вы хотите внушить, и законами жанра);
- между тем, что вы высказываете вслух, и тем, во что верите и что ощущаете (то есть речь идет о ваших истинных убеждениях, жизненных установках);
- между тем, что вы *говорите*, и что вы *делаете* («назвался груздем — полезай в кузов»).

Мечты и притязания клиентов

Еще один резерв, позволяющий повысить эффективность маркетинга, — это учет притязаний клиентов. Очень часто акт покупки — это ответ на внутреннее побуждение, зов души, короче гово-

ря, он является производным не стиля жизни, не статуса, который в настоящий момент закреплен за данным человеком, а его стремлений, запросов. Другое дело, что наши сладостные мечтания, притязания гнездятся глубоко в подсознании и мы нередко сами не можем себе признаться в них. Извлечь их на свет божий, подобрать ключик к этому таинственному механизму и обратить его в постоянно действующий фактор стимулирования продаж по силам только маркетингу, основанному на подходе «от разума к разуму». И если мы с помощью НЛП постараемся разобраться в мотивации покупательских предпочтений, то неизбежно придем к выводу, что даже так называемые спонтанные покупки (те, которые делаются, казалось бы, под влиянием импульса), если рассматривать их с научных позиций, подчиняются четкой внутренней стратегии. На каждый раздражитель из внешнего мира, мобилизуемый в своих целях рекламой, будь то зрительный образ, разнообразная звуковая палитра, пикантные запахи и другие факторы, немедленно следует поведенческая реакция, причем порядок, или «синтаксис», если говорить языком грамматики, сенсорных ответов остается неизменным. А это означает, что наши внутренние стратегии в подавляющем большинстве случаев алгоритмически четки и не знают сбоев. Так что поступки, которые на первый взгляд кажутся импульсивными и иррациональными, имеют свой глубоко запрятанный резон и обусловленность, хотя сам человек, в данном случае покупатель, может не отдавать себе в этом отчета. Инструментарий НЛП как раз и помогает вывести на свет божий из подполья смутных догадок и интуиции эти внутренние стратегии покупательского поведения, чтобы, уяснив их суть, поставить на службу покупателям же, лучше удовлетворяя самый широкий спектр их желаний.

НЛП — это способ понять клиента как неповторимую личность. В арсенале НЛП достаточно методик, чтобы составить свое представление о человеке не на основании такого внешнего признака, как его поведение, а проникнуть в глубь сознания, докопаться до глубинных мотивов поведения, осознать, как покупатель мыслит и чувствует. Как это ни странно и огорчительно, если исключить сферу персональных продаж, весь богатый арсенал коммуникативных методик, которым располагает НЛП и который прекрасно зарекомендовал себя при решении самых разнообразных прикладных задач в различных областях, остается практически не востребованным маркетингом. И одну из своих задач автор

этой книги видит в том, чтобы показать, насколько плодотворным может быть использование теоретической базы и специальных методик НЛП в практике маркетинга товаров и услуг.

Вполне очевидны преимущества непосредственного общения двух людей по сравнению с попытками охватить недифференцированную массу покупателей. Только теплота личного контакта делает людей ближе друг другу, рождает настоящее взаимопонимание (в силу постоянно действующей обратной связи) и, в конечном итоге, выливается в прочные, долговременные отношения, которые сродни дружеским. Если, как мы отметили, НЛП используется, и притом весьма результативно, в сфере персональных продаж, то на более высоком уровне маркетинга никто еще не апробировал действенности его главного инструмента — моделей сознания. Пока еще даже не очень понятно, как это лучше сделать.

Корпоративная личность

Когда мы говорим о специфическом характере отражения действительности, присущем каждому покупателю, подразумевается, что он относится не только к уровню продукта, но и к корпоративному уровню, то есть к фирме как к коллективной по форме, но своеобычной и неповторимой по содержанию личности. Покупатель, мужчина или женщина, приобретает по сути дела целый пакет — несколько товаров в одной материальной оболочке, некий комплексный товар, характеризующийся сложным единством (мы уже хорошо усвоили концепцию интегрального продукта, или динамическую модель товара). Вычленяя такую часть комплекса, предоставляемого поставщиком товара или услуги, как персонал фирмы, сложившийся в ней стиль, культуру отношений, приветливость, дружелюбие, надежность, мы констатируем ее виртуальный характер, который не существует иначе, как в преломлении через индивидуальное сознание покупателя. Виртуальная часть продукта — это субъективно воспринимаемый продукт. Коль скоро это так, в вашей власти перенять важные личностные особенности (тип личности), характеризующие контингент клиентов, с которым вы работаете в рамках целевых и приоритетных потребительских сегментов, и подстроиться под этот тип, чтобы стать неотличимым от своих клиентов, сделаться для них «своим парнем» и на этой основе установить взаимопонимание, перерастающее в прочные, доверительные отношения. Сошлемся на опыт таких гиган-

тов, как IBM или «Federal Express». На заре деятельности этих компаний им немало помогло то обстоятельство, что им удалось утвердить свой корпоративный образ, иными словами, сформировать в сознании клиента образ корпоративной личности, и индивидуальное восприятие клиентом их фирменных продуктов (при всей прихотливости покупателя) не стало для них непреодолимым препятствием. Преданность фирме может доходить до степени фанатизма, и это в равной мере относится к служащим фирмы и к ее клиентам. В главе девятой процесс установления отношений «от разума к разуму» подробно рассматривается именно в разрезе корпоративного коммуниканта — поставщика товаров и услуг.

Обычно для того, чтобы сформировался образ корпоративной личности, требуется немалое время, и порой необходимым условием является наличие харизматического лидера. И только в редких случаях устойчивое положение компании на рынке является результатом сознательной, строго рациональной стратегии, направленной на утверждение корпоративного образа этой компании, несмотря на то, что идеал может быть определен с самого начала. Трудно перечислить все те факторы, от которых зависит восприятие клиентами фирмы-поставщика. Исключительно велика роль крупных, неординарных личностей. Так, говоря о «Federal Express», мы вспоминаем Фреда Смита, а в связи с «Marx & Spencer» в памяти немедленно всплывает имя лорда Сьеффа. Эти люди буквально вылепили корпоративную культуру своих компаний и сформировали восприятие ее широкой общественностью. Лидеры, как и все мы, не вечны. Но каждый новый человек, придя в компанию, имеющую свое сложившееся неповторимое лицо, устоявшиеся традиции, будет испытывать на себе благотворный эффект работы, проделанной в прошлом основоположниками.

Утверждение и опора в своей практической деятельности на образ неповторимой, отвечающей самым высоким стандартам корпоративной личности, которая безоговорочно принимается всеми служащими компании, — это самое верное средство заявить о своих долгосрочных приоритетах и закрепить за собой клиентов. Правда, для этого недостаточно только умелых технологий создания привлекательного корпоративного бренда. Ведь, в конечном итоге, все зависит от того, сможет ли фирма, большая или маленькая, своими делами доказать, что она действительно та, за которую ее принимают. Компания просто обязана платить «по векселям доверия» — и от этого никуда не денешься, так как в про-

тивном случае окружающие заметят у вас симптомы «раздвоения личности», несоответствия между словом и делом. Возможно, что при этом не удастся не обойтись без «смены лица» или его корректировки, но все это должно происходить незаметно для окружающих.

Этим моментом создания корпоративного образа явно пренебрегали на заре массового маркетинга. Но пришли новые времена, и не только клиент стал обрастать конкретными чертами, перестав быть только безликим обладателем номера, от которого продавцы почитали за благо держаться на приличном расстоянии, — сам корпоративный мир стал иным. Сейчас, чтобы завязывать более или менее нормальные человеческие контакты, которые потом перерастают в стойкую привязанность и взаимную симпатию, компании просто необходима такая характеристика, как свой, не похожий на другие разум. И желательно, чтобы это был разум, родственный разуму ее клиентов. В наши дни каждому понятно, как много значат методичные усилия, требующие серьезных интеллектуальных и материальных затрат, которые были направлены на создание качественного корпоративного образа (брендирование). Сперва мы должны определиться с тем, какие характеристики мы хотели бы закрепить в корпоративной культуре своей фирмы, и предпринять для этого конкретные шаги. И лишь после этого желательный для нас образ становится достоянием всего персонала фирмы, наших клиентов и самых широких покупательских кругов. Разумеется, корпоративный образ существует только в нашем сознании: формально компания всего лишь юридическое лицо. Но это понятие вбирает в себя сотни и тысячи служащих, у каждого из которых свой разум. Своим разумом обладает и менеджерское звено, и, конечно, активным генератором идей выступает руководитель. Понятно, что этот «структурированный» разум неравнозначен. У высшего должностного лица компании, часто появляющегося на экранах телевизоров, несравнимо больше шансов воздействовать на клиентов и формировать коллективное восприятие образа компании, нежели у других сотрудников. Но вместе с тем бесспорно и другое: корпоративный «разум» проявляется как результат повседневных контактов с клиентами и демонстрируемого при этом отношения, и в этом случае тысяча людей, у каждого из которых своя неповторимая индивидуальность, воспринимается как единое целое.

Парадоксально, но факт: когда мы спускаемся на важнейший нижний уровень непосредственного взаимодействия с клиентами, младший персонал начинает играть роль, зачастую более значитель-

ную в смысле формирования восприятия покупателей, чем «первые лица». Но при всем том, признавая, что способность сотрудника фирмы влиять на восприятие ее клиентами — это производное от многих факторов, тем не менее мы вправе сказать, что благодаря цементирующему единству перспективы, программных целей и разделяемых всем персоналом ценностей происходит синтезирование самобытных индивидов в устойчивую корпоративную культуру, в уникальную суперличность. Если компания преуспела в создании такого единства — это неоценимый плюс, независимо от того, отражен ли он в явном виде (в финансовых отчетах) или нет.

Творческий маркетинг

Еще один важный инструмент из арсенала НЛП (наряду с различными моделями и методиками, позволяющими достичь лучших результатов в общении) — различные техники перемены рамок (рефрейминга).

Благодаря перемене рамок мы можем начать видеть вещи в ином свете, в иной перспективе, как бы сформировав новый конструктивный подход (фрейм).

В результате в примелькавшейся ситуации обнаруживаются новые грани, и перед нами раскроются какие-то сущностные моменты. Умение думать нестандартно всегда было первостепенно важным качеством для маркетинга, но метод перемены рамок как бы углубляет его масштаб и позволяет увидеть ситуацию в новом свете. Если творческий подход проявляется всегда, а не от случая к случаю, результаты в смысле реального отрыва от конкурента не замедлят сказаться. Я воспользовался техниками рефрейминга, когда мне надо было получить ответ на ключевой для маркетинга вопрос: «Каковы отличительные особенности бизнеса, которым мы занимаемся?» (это является предметом рассмотрения в моей книге «НЛП для менеджеров» («NLP for Managers»), выпущенной издательством «Пиаткус»), а также когда я разбирался с категориями продукта, услуг и другими моментами, имеющими прямой выход на клиента.

Творческое, нестандартное мышление является неотъемлемым атрибутом инновационных технологий, реорганизации производства. Маркетинг «с человеческим лицом» открывает перед нами новые области для приложения нестандартных методов в «горизонтальном» плане — с ориентацией на клиента, а не на продукт, как раньше. На

повестку дня встает следующая цепочка вопросов. Во-первых: «Как нам пробиться к разуму, к сознанию клиента?», далее: «Какими путями привлечь его благосклонное внимание, чтобы он продемонстрировал готовность поделиться с нами информацией, которая обычно относится к разряду для личного пользования? Что вы, со своей стороны, можете предложить в ответ на продемонстрированное вам доверие? Какое применение вы найдете той разнородной информации, обладателем которой станете? Какие "изюминки" вы припасете для каждой новой встречи с клиентом?» Таким образом, можно констатировать одно: пока мы только на пути к осознанию того, насколько важно мобилизовать свои творческие способности в их специфическом, маркетинговом преломлении для постижения происходящего в голове покупателя.

Постановка целей

НЛП свойствен всеобъемлющий, интегральный подход к постановке личностно значимых целей, — не в пример обычной практике составления бизнес-планов. А это — важная предпосылка для понимания всего того, что мы имеем «на выходе» покупательского поведения, желаний и субъективных потребностей клиентов, короче говоря, всего того, что составляет апперципиирующий фон, просеиваясь фильтрами нашего сознания. В этом спектре наличествует и весьма существенный элемент подсознательного, а это как раз остается за бортом других моделей коммуникации (процесса общения). К примеру, если говорить о покупательском поведении, то одна логика бессильна дать его надлежащее истолкование. То же можно сказать и о попытках опереться на некие алгоритмы мышления. Ведь вся соль может заключаться в безотчетных, смутных намерениях, интенциях, которые и вершат свою подспудную работу. И эти трудно поддающиеся формализации субъективные моменты сообщают теории и практике маркетинга новое измерение.

Если говорить о моментах, более привычных нашей левополушарной культуре (и, вероятно, в основном бизнесменам как носителям такой культуры мышления), особый интерес представляют принципы прогнозируемого результата, заслуга разработки которых также принадлежит теории нейролингвистического программирования. Все те, кто практически занимается маркетингом, могут воспользоваться ими для выработки личностно значимых стратегических целей маркетинга и коммерческой деятельности в

целом. Вышеуказанные принципы также рассмотрены в моей книге «НЛП для менеджеров».

Маркетинговая лингвистика

НЛП может поведать много интересного в плане языка и его потенциальных возможностей в общении. К примеру, с помощью сенсорно обусловленных предикатов (вроде «я вижу, к чему вы клоните» или «я слышу, что вы говорите») можно не только установить тип сенсорных предпочтений (модальность восприятия) клиента, но и выработать эффективную стратегию воздействия на его репрезентативную систему сознания. Велика также роль метафор, аналогий, примеров из жизни, что хорошо известно. Опыт, интуиция подсказывают продавцам, являющимся мастерами своего дела, и настоящим профессионалам рекламы, какими ресурсами языка воспользоваться для достижения наибольшего эффекта. Но при этом, как правило, не понимают тех мыслительных процессов, которыми обусловлена та или иная реакция покупателя. В особенности тайной за семью печатями для них остается НЛП-модель сознания, которая была представлена выше. В самом деле, трудно понять, за счет чего мгновенные нейронные импульсы, подобные проблескам молнии, в мозгу оформляются в наши симпатии и антипатии, любовь и ненависть и определяют наше поведение в качестве покупателей, а в иных случаях ведут к катастрофическим для продавца последствиям — нашему переходу в стан конкурента. И коль скоро вся эта «мозговая механика» для работников маркетинга покрыта мраком, недостижимым идеалом для них является воспроизводимость успеха у клиентов. И часто успех, увенчавший какую-то одну рекламную акцию, сменяется сокрушительным провалом следующей, а о какой-либо предсказуемости успеха на уровне отдельных покупателей говорить вообще не приходится.

Милтону Эриксону, психотерапевту, лечившему больных методом гипноза, снискала известность его практика использования языковых конструкций размытого содержания, практическая значимость которых основана на эффекте принципиальной многовариантности смысла. Такие конструкции — весьма мощное орудие, которое достигает цели на подсознательном уровне. Они по праву слывут ключом к многократному повышению эффективности продаж (хотя, повторим, речь идет о природном, непрограммируемом навыке чистой интуиции), а также были на ура приняты психотера-

певтами, бизнес-психологами и консультантами. Увы, если структура этих конструкций и конкретный источник их воздействующей силы останется нераскрытым, как они могут реально послужить сотруднику компании с «левополушарным» мышлением? Ведь на нем лежит ответственность просчитать затраты на рекламную акцию и убедить руководство в ее целесообразности — убедить сугубо логическими, рациональными способами. Как раз в этом и состоит часть крупномасштабной задачи изменения мышления по всем направлениям, которую предстоит решить маркетингу.

Язык, основанный на ясных, однозначных метамоделях, представляет собой подход с другого, противоположного конца по сравнению с интуитивной методикой М. Эриксона, когда в результате сознательного воздействия на психику выявляются объективные особенности восприятия клиента, которые в противном случае были бы объявлены принципиально непознаваемыми, воспринимались бы как прихотливая игра сознания, свидетельствующая о непредсказуемости людского поведения. Эти метамодели имеют и то, уже отмечавшееся достоинство, что они давно прошли проверку в деле, однако маркетинг хранит совершенную девственность, не торопится брать метапрограммы на вооружение, очевидно считая, что у него есть дела поважнее — реклама, «весомая, грубая, зримая», и его ближайшие цели — обеспечение немедленной экономической отдачи. А при условии, что мы поймем процессы индивидуального восприятия (это в полной мере относится и к овладению самими метамоделями) нас ожидает коренная перестройка практической базы маркетинга и бизнеса в целом, а за этим открываются захватывающие дух перспективы, совершенно новые измерения, связанные с постижением сознания покупателей и налаживанием с ними эффективного диалога. Эти вопросы освещаются в моей книге «НЛП за 21 день» («NLP in 21 Days»).

СЕГМЕНТАЦИЯ НА ОСНОВЕ МЕТАПРОГРАММ

В этом разделе вы найдете описание ряда метапрограмм. Наверняка по крайней мере некоторые из них вам уже известны, хотя терминология может оказаться для вас новой. Как бы то ни было, речь идет о характеризующих разных людей типах (складах) мышления, — если угодно, об их системах мышления, — и не в последнюю очередь с точки зрения знакомых каждому специалис-

ту-маркетологу операций позиционирования и сегментирования. В прошлом эти мыслительные макрохарактеристики, случалось, уже попадали в поле зрения представителей рекламного цеха и их коллег, отвечающих за маркетинг, когда они организовывали широкомасштабные рекламные кампании в соответствии с классическими образцами. Но пока это были только робкие попытки. Лишь немногие компании воспользовались ими на практике для разработки своих стратегий, основанных на разветвленных базах данных в рамках «маркетинга отношений» (МПО — «маркетинга партнерских отношений»), а это как раз тот резерв, который способен вывести вперед в конкурентной борьбе в результате полноценного диалога с клиентами.

Тот список метапрограмм, который я отобрал, исходя из потребностей классического маркетинга, — далеко не исчерпывающий, хотя и весьма содержательный, и стимулирует исследовательскую мысль. Однако в полной мере ощутить эффект от их применения можно только при условии, что вы самостоятельно будете двигаться по указанному пути, попытаетесь выяснить, какие закономерности присущи мыслительному процессу ваших клиентов и научитесь действовать адекватно. Было бы смешно, если бы я заявил, будто знаю, что за люди ваши клиенты. Хочу заодно предостеречь и вас от излишней самоуверенности в этом отношении. Но, в конечном итоге, все клиенты — люди, и ничто человеческое им не чуждо, а посему, коль скоро вы овладеете в теории и на практике техниками общения, отвечающими модели «от разума к разуму», вы непременно убедитесь, что ваши клиенты далеко не столь загадочны и непредсказуемы, как вам казалось поначалу.

Стереотипы мышления, глубоко укоренившиеся в сознании, менять не просто: здесь не приходится рассчитывать на легкую и скорую победу. Многие из них фактически приобрели статус наших внутренних убеждений и, можно сказать, впечатаны в характерный ландшафт, творимый нашим сознанием, в наши субъективные «карты» действительности. Для того, чтобы начать думать и действовать не так, как вчера, потребуется немалая концентрация воли — и это в равной мере относится к обеим заинтересованным сторонам — и к покупателю, и к продавцу. Итак, длительный и требующий от нас напряжения всех сил процесс изменения нашего стиля мышления, известного под названием метапрограмм, — это путь к рынку, и об этом пути не скажешь, что он усеян розами. Постижение метапрограмм и их практический учет в своей деятельности, в своем диалоге с клиентами, представляет собой не

только более легкую по сравнению с предыдущей задачу, но и окупается сторицей. Мы должны наконец раз и навсегда уяснить, что принцип приоритетности интересов клиента означает, что отправным пунктом для нас должны являться все присущие человеку индивидуальные особенности, включая его субъективные ценности, убеждения, вкусы и всю палитру его психических реакций на бесконечное разнообразие окружающего мира.

Подходы к системной классификации клиентов

Существует два подхода к построению типологии клиентов на основе метапрограмм. Один заключается в том, что различные классификации и типы внутренних (ментальных) стратегий — метапрограммы — задают параметры сегментирования целевых рынков. Каждое из указанных классифицирующих оснований представляет собой возможность понять то, что происходит в голове покупателя. И коль скоро справедливо, что контингент клиентов разделяется на группы, характеризующиеся общностью систем (или стилей) мышления, то есть сходным типом личности, появляется возможность проводить по этим основаниям сегментацию так же, как критерием может служить возраст или, скажем, размер дохода. И принципиально важным представляется то, что с помощью таких мыслительных макрохарактеристик, как правило, покупательское поведение прогнозируется гораздо надежнее, чем при использовании традиционных демографических критериев. Уже простое осознание того факта, что два, казалось бы, внешне ничем не отличимых друг от друга клиента могут быть чуть ли не антиподами в том, что касается присущих им особенностей мышления, в нужном направлении сориентирует специалиста, причастного к продажам и маркетингу, позволит ему выработать адекватный подход, который позволит свести до минимума количество «холостых» выстрелов при редактировании рекламных текстов и проведении рекламных акций.

Следуя таким путем, вы начинаете работать с каждым новым клиентом, имея перед собой набор готовых категорий (тех же мыслительных типов), которые выполняют функцию исследовательского инструмента при изучении рынка, и позиционируете своего подопечного в границах некоторого континуума, то есть определяете, насколько присущие человеку личностные особенности, стиль его мышления совпадают с тем или иным описанием на априорной шкале рабочих параметров.

Полюса метапрограмм

Большинство мыслительных характеристик может быть представлено в виде некоего континуума, в одной части которого располагаются люди с одной направленностью ума, с одними психологическими свойствами, в противоположной — с другими, а остальные занимают промежуточное положение. Первое, что бросается в глаза при таком подходе, — насколько может не совпадать восприятие двумя разными индивидами одних и тех же явлений материального мира, а также — насколько сильно может различаться их отношение к окружающим или к своим ближним (в частности, речь идет об интересующих нас мотивах поступков). Но еще поразительнее для большинства из нас другое открытие — что наше собственное «окошко в мир» — не единственное, не обладает свойством всеобщности. Оно является лишь одним из возможных способов отражения неисчерпаемо богатой объективной реальности. Мы, конечно, имеем в виду людей с нормальной психикой и достаточно развитым интеллектом. Отсылаю вас к первой аксиоме НЛП, гласящей, что «карту» нашего субъективного восприятия мира не следует отождествлять с самим внешним миром — конкретной «местностью». Ниже делается попытка построить типологию личности на основе дифференциальных признаков — критериев, выводимых из известных вам метапрограмм или мыслительных стратегий.

1. Индивид с логическим складом ума (с доминирующей ролью левого полушария) — как антитеза типу, для которого определяющим является интуитивное, творческое мышление (у такого человека активнее выражены функции правого полушария). Я говорю о вещах, хорошо известных и освоенных современной наукой и имеющих массу практических «выходов». Это и разработка методик обучения, и программы гармонизации личности, и специальные подходы, направленные на развитие творческого мышления, и многие другие приложения. И только маркетинг плетется в хвосте: за исключением рекламы, апеллирующей не только к разуму, но и к эмоциональной сфере. Однако и в этой области не находит должного применения указанный выше дифференцирующий признак (принципиально различная направленность ума), — скажем, он совсем не учитывается при сегментировании рынка, которое предпочитают проводить по старинке. Между тем не представляет труда под-

ключить к этому такой сущностный дифференцирующий признак, иногда определяемый как «полушарная поляризация». Это достигается с помощью продуманных методик, основанных на анкетировании. Можно сослаться и на исследование, научным итогом которого стало построение «четырехквадрантной» классификации; его отправным пунктом было принципиальное положение о функциональной асимметрии нашего мозга — различном характере отбора и переработки информации в двух его полушариях. Об этом подробнее рассказывается в пятой главе.

2. Личность гедонистического склада, ориентированная на получение удовольствия или избегание возможных неприятных последствий. Мотивация по принципу «отрицательные эмоции/удовольствие» носит универсальный характер и находит применение в практике продаж и стимулирования сбыта товаров. Однако недостаточно просто учесть данный принцип, поскольку и стремление получать удовольствие, «срывать цветы жизни», и тенденция избегать неприятностей — это всего лишь общие черты, характеризующие человеческую натуру. Что же касается механизма реагирования различных клиентов на то и другое (на положительные и отрицательные стимулы), он совершенно не изучен и на этот счет можно только строить догадки. Скажем, все мы реагируем на аргументы «кнута и пряника», но весь вопрос в том: что более значимо для нас — чувство удовлетворения от того, что мы сделали желанную покупку, или переживания по поводу того, что по тем или иным причинам она сорвалась? Однако приходится с сожалением констатировать, что, если психологические факторы и попадают в поле зрения профессионалов, в большинстве случаев они рассматриваются исключительно как средство, позволяющее достичь ближайших целей — выгодно провернуть сделку, а необходимость установить прочные партнерские отношения с клиентом остается на задворках. Пекутся по-прежнему об абстрактной доле рынка, а не об удельном весе (доле) покупателя на этом рынке. Соответственно в очень куцем виде используется принципиальное положение о функциональной асимметрии мозга. Выраженность активности правого или левого полушария (полушарная поляризация) не возводится в ранг основания для выделения психографического сегмента — фактора, определяющего всю

стратегию маркетинга, а не ограниченного в своем действии лишь участком продаж и организации рекламных кампаний. А ведь глубинная дифференциация по признаку лево- и правополушарности, по своей влиятельности соперничающая, пожалуй, с самым распространенным делением людей на оптимистов и пессимистов (вспомним известный парадокс о «наполовину полном» или «наполовину пустом» — в зависимости от точки зрения — стакане), могла бы претендовать на роль главного детерминирующего фактора покупательского поведения с несравнимо большими основаниями, чем пресловутый критерий возраста и имущественный ценз потенциального клиента.

3. Преимущественно «визуальный» психический тип, который охотно реагирует на зримые, конкретные образы и без труда прибегает к визуализации, как способу сделать их достоянием своего внутреннего опыта. Этот сенсорный тип, а также два следующих, идущих под номерами 4 и 5, рассматриваются в шестой главе книги.
4. Преимущественно слуховой (аудиальный тип, который, воспринимая какое-либо сообщение, более склонен подыскивать словесные эквиваленты возникающим у него мыслям — вербализовать процесс мышления). Часто подобные вербализации принимают форму внутренней речи, мысленного диалога. Такие люди умеют слушать, и с ними не проходят бьющие на внешний эффект штучки, эксплуатирующие зрительный канал восприятия. Это от них после всех своих потуг шоумены от рекламы часто могут услышать обескураживающее: «Можете вы мне объяснить все нормальным человеческим языком?»
5. Преимущественно кинестетический тип, на который особенно сильно действуют вещные материальные раздражители; этот тип восприимчив к физическим ощущениям и органолептике и вдобавок он в гораздо большей степени, чем два предыдущих, настроен на волну тонких эмоциональных переживаний, для которых тесны слишком узкие рамки зрительных образов или словесного выражения. Такому человеку — мужчине или женщине — особенно важно прочувствовать продукт, так сказать, изнутри, пропустить его сквозь себя.
6. Личность с внутренней мотивацией как антипод человека, который в своем мировоззрении и поведении рабски зависит

от общественного мнения и всякого рода условностей и предрассудков (внешняя мотивация), — эндо- и экзомотивированные личности. Фактор общественного признания и одобрения как бы не существует для них. Они сами для себя — мерило всех вещей. Мучиться по поводу того, что скажут или подумают другие — нет, это не для них. А посему, если вы составляете рекламный текст, начинающийся словами «Вы только представьте, что подумают те-то и те-то о вашем новом...», — можете быть уверены: в лучшем случае — это пальба из пушек по воробьям, а в худшем — вы рискуете вызвать эффект, обратный ожидаемому. Такие люди живут по самостоятельно выработанным законам.

7. «Рисковый» парень, человек авантюры и — как антипод — осторожная личность консервативного склада, которая не прочь подстраховаться. Если судьба сводит таких людей, отношения между ними строятся по принципу «ведущий и ведомый», «опекун и опекаемый», причем «ведомый» («опекаемый») настолько привыкает к своей роли, что не делает даже малейших попыток проявить инициативу. Если первый всегда горит желанием попробовать что-то новое, то второй сначала осведомится, прошла ли эта новинка апробацию и насколько этому новому можно доверять.
8. Тип, который хочет все знать — мельчайшие подробности, принципы работы, если речь идет о сложном приборе, все то, что в книжках набирается самим мелким шрифтом для особо дотошных. Этот и следующие четыре типа объединяются в модель жизненных установок (см. главу 8).
9. Человек активной жизненной позиции — «деятель», привыкший «брать быка за рога». Он сразу же осведомляется: «Когда можно будет приступать» или же просит дать ему возможность самому все попробовать на практике.
10. Человек утилитарного склада, прагматик, которого в первую очередь заботит, что он будет «с того иметь» — какие реальные преимущества ему сулит покупка. Естественно, если вы работаете туроператором туристического агентства, заняты в гостиничном бизнесе, являетесь страховщиком или, скажем, бизнес-тренером, представить «осязаемые» доказательства реальной выгоды сотрудничества с вами для такого рода клиентов достаточно сложно. В самом деле, в данном случае нет осязаемого товара, того, что клиент мог бы взять домой, уходя от вас.

12. Человек, который стремится реализовать себя как личность. «Каким образом это обогатит меня?», «Почувствую ли я себя другим человеком после этого?», «Насколько это приблизит меня к цели стать классным игроком в гольф или позволит прилично овладеть литературным мастерством?», «Будет ли у меня в итоге чувство удовлетворения, радости, ощущение, что я реализовал свой потенциал как личность?» — вот вопросы, которые прокручиваются в голове людей подобного склада, стремящихся ощутить всю полноту бытия, обогатить свой внутренний мир. Разумеется, этот ориентир — достижение определенной жизненной цели как средства реализации своих творческих способностей, возможности ощутить себя свободным, молодым, счастливым — представляет собой перспективный базис для политики брендирования самых различных товаров.
13. Личность, для которой эталоном является мнение других, потому что она стремится вписаться в эти рамки, стараясь предугадать реакцию людей, являющихся для нее авторитетом. «Что подумает такой-то и такая-то?», «Благоприятно ли это отразится на их мнении обо мне, станут ли они от этого больше уважать меня?», «Произведет ли на них впечатление вещь, купленная мною?» — вот так можно описать их жизненную программу. По сути дела, это тип личности с внешней мотивацией (экзомотивированная личность), который был описан выше, с той лишь поправкой, что наиболее значимы в данном случае оценки непосредственного ближайшего окружения, а не то, скажем, какая репутация утвердится на работе или в более широком социуме.
14. Человек, который привык подчиняться необходимости и мыслит категориями необходимости — что ему надлежит сделать, а возможностей маневрирования, избрания альтернативных путей он как бы не замечает. Для его антипода эти категории меняются местами. Подробнее об этом типе говорится в восьмой главе книги.
15. Человек такого склада, которому свойственно подмечать общие черты и закономерности, а особенное, индивидуальное, исключения улавливаются им с трудом. И, соответственно, у противоположного ему типа все обстоит по-другому. Склад человека с подобной мыслительной стратегией также станет предметом нашего рассмотрения в главе восьмой.

Приведенная выше типология иллюстрирует принципиальные различия, которыми характеризуется процесс нашего мышления и принятия нами решений, когда мы оказываемся в роли покупателей, а также в других жизненных ситуациях; все перечисленные типы могут выполнять функции потенциального целевого сегмента в силу того простого обстоятельства, что каждый из них охватывает миллионы людей, миллионы потребителей. И надо сказать со всей определенностью, что сегментация, построенная на этих принципах, в большей степени гарантирует успех маркетинга, чем данные геодемографического профиля, оперируя которыми невозможно четко и однозначно определить реальную картину предпочтений людей, особенности их восприятия.

В последнее время в исследованиях рыночной конъюнктуры наметился отказ от использования демографических критериев в пользу психографических. Если говорить упрощенно, на смену количественным оценкам пришел качественный подход. Однако следует иметь в виду, что исследователи, пользующиеся психографическими методиками, любят оперировать классификациями, которые отражают предельно широкие представления о типах личности и стилях жизни. Они часто идут по дорожке, проложенной Юнгом, а именно, в целях анализа помещают личность в базовые континуумы типа (логический—интуитивный тип, интроверт—экстраверт). Другой вариант — попытка отразить реально существующие типы покупателей, прибегая к ярлыкам карикатурного или стереотипного характера вроде «мотылек», «суперноватор», «работяга», которые хорошо удерживаются в памяти благодаря своей образности. Однако бросается в глаза, что при таком «этикеточном» описании нет и намека на какое-либо единообразие. Даже если удается устранить разнобой в идентифицирующих ярлыках и стоящих за ними понятиях, все равно остается проблема критерия оценки качественных в своей основе характеристик. При этом следует отдавать себе отчет в том, что исследователь не обладает прерогативой адекватного отражения реальных различий между выделяемыми категориями клиентов. В такой же мере значимой является самооценка самих клиентов и психофизиологические особенности их восприятия.

Пока можно говорить только о самых первых шагах на пути применения «технологии метамоделирования сознания» к маркетингу. Сфера, в которой НЛП может похвастаться наиболее значительными успехами, — это межличностное общение: поведение и

установки людей, надо сказать, изменяются в итоге самым радикальным образом, и это уже не воспринимается как нечто необычайное. Поэтому неудивительно, что личные продажи оказались тем участком маркетинга, который по самой логике вещей первым испытал на себе благотворное воздействие принципов НЛП. Я же при написании этой книги видел свою главную задачу в том, чтобы расширить сферу влияния НЛП, распространив его методологию, помимо сфер личных продаж и обслуживания клиентов, на стержневую, генеральную функцию маркетинга; это означало бы, что новейшие коммуникативные технологии наконец-то вышли на оперативный простор, потому что теперь под их прицелом оказываются целые клиентские базы, целевые сегменты рынка. Утверждение новой концептуальной модели отношений «от разума к разуму» подведет де-факто черту под исторической эпохой массового маркетинга. Новая философия маркетинга базируется на том, что рынок сводит вместе две неповторимые личности, две индивидуальности — покупателя и продавца.

Наверное, можно воспринимать как подарок судьбы то обстоятельство, что в определенной своей части мышление людей (как подтверждают результаты исследований) подчиняется четким закономерностям и, следовательно, предсказуемо. От этого никуда не уйти: как правило, сознание покупателей гораздо более консервативно, менее подвержено влиянию всякого рода внешних факторов, чем корпоративный «разум», который призван удовлетворять их запросы и желания (сознанию покупателя не страшны никакие организационные перетряски, периодическая реструктуризация и т. д.). Именно по этой причине, оставаясь столь непохожими, разительно непохожими индивидуальностями, покупатели редко изменяют своим убеждениям и не склонны выходить за пределы строго очерченного круга привычных установок. И как только вы хотя бы немного начинаете ориентироваться в хитром «механизме» их сознания, покупатели перестают казаться вам такими неприступными. Мы все — продукт наших привычек, привычного образа поведения. Проникните в эту сферу — и вы будете щедро вознаграждены крепкой привязанностью клиентов. И это положение должно стать отправным пунктом при выработке стратегии, отвечающей идеологии маркетинга отношений. Коль скоро вы преуспеете на этом пути, вы получите огромную фору перед своими конкурентами.

4

ФУНДАМЕНТ НАДЕЖНОГО ПАРТНЕРСТВА

Владелец одной автомойки стал с помощью компьютера систематически отслеживать, кто из его клиентов сколько раз пользовался услугами его автомойки: в электронной памяти сохранялись номера заезжавших автомашин. И что же выяснилось вскоре? Частота обращений подавляющего большинства обслуживаемых им клиентов (двух третей) не превышала одного-двух раз в год. С другой стороны, на ту часть клиентов, которые мыли свои машины на его автомойке более двух раз в год, приходилось две трети его оборота. Это побудило хозяина автомойки продумать и ввести новые поощрительные меры, которые стимулировали бы автовладельцев почаще наносить ему визиты. Одной из таких поощрительных мер явилось вручение клиентам дисконтных купонов в случае, если за двухнедельный период они наносили повторный визит. Мало того, тем, кто заезжал мыть машину чаще, оказывались особые знаки внимания. Особые старания хозяин мойки прилагал к тому, чтобы убедить автовладельцев в целесообразности вощения корпуса и мытья ходовой части автомобиля — в качестве дополнительной услуги и за особую плату. Этим дело не ограничилось: клиентам предлагалось ответить на несколько вопросов и тем самым внести свой вклад в пополнение постоянно растущей базы данных, а в порядке вознаграждения согласившимся принять участие в опросе предоставлялись дополнительные скидки. Не был забыт и такой знак внимания, направленный именно на создание климата радушия и тепла: на мониторе компьютера после индентификации в электронной памяти номера машины немедленно высвечивалось фамилия человека, что давало возможность поприветствовать клиента подчеркнуто вежливо. Такая политика в отношении клиентов с лихвой оправдала себя. По экономическим показате-

лям эта автомойка вырвалась далеко вперед по сравнению с конкурентами, а высокие стандарты обслуживания и доброжелательность снискали ее владельцу репутацию, которой можно было позавидовать. В данном случае мы как раз имеем самый простой пример, тем не менее заключающий в себе многие характерные черты «маркетинга отношений» (МПО). Этот пример — наглядная иллюстрация того, насколько неразрывно успех в бизнесе связан с умением понравиться клиентам.

Подобные примеры в последнее время появляются все чаще, и они не относятся только к какому-нибудь одному виду предпринимательской деятельности. Можно, в частности, сослаться на опыт одной небольшой многопрофильной компании, занимающейся доставкой самых разнообразных товаров, причем при этом плата взымается а зависимости от того, на какую сумму был сделан заказ. Заявки принимаются по телефону или по факсу в течение текущей недели на следующую. Особенность доставки, практикуемой этой компанией, состоит в том, что при этом используются особые транспортные модули для провизии (мини-кладовые, оборудованные холодильными и морозильными камерами). Обычное место для такой передвижной кладовой в гараже, так что доставка может производиться и при отсутствии хозяев дома. В период апробации этой схемы доставки выяснилось, что количество заказываемых товаров колеблется в пределах 3600 наименований на одного клиента в течение года на сумму, превышающую 6 тыс. долларов. С ориентацией на эти конкретные цифры и стала выстраиваться политика привлечения покупателей. В итоге, поскольку рекламная деятельность проводилась не вслепую, а адресно, базируясь на оперативном учете сделанных конкретным клиентом покупок, ее действенность все время возрастала, а вместе с ней рос и такой первостепенный показатель, как постоянство покупательской привязанности. Если вначале плата, взимаемая за услуги, являлась строго фиксированной, в дальнейшем, по мере того как партнерские отношения между фирмой и клиентами обретали стабильность и соответственно росло стоимостное выражение заказов, сделанных клиентами, ничто не мешало фирме снизить дисконтную ставку или вообще отказаться от скидок в тех или иных случаях. Мы имеем полное право сказать, что бизнес этой компании «завязан» не на продукт (ведь гамма доставляемых товаров практически безгранична), а на клиента, на установление долгосрочных отношений с ним.

Вот еще пример, когда пекутся не об освященной традицией «доле рынка», а о «доле», удельном весе отдельного покупателя. Контрактная компания, курирующая лечение больных в стационарных условиях и на дому, кладет в основу поощрения своих менеджеров не показатель охвата продажами как можно большего числа больничных учреждений, а реальное количество больных, воспользовавшихся услугами компании.

КОНЕЧНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ В ПОЛОЖЕНИИ ЗОЛУШКИ

Мы нисколько не погрешим против истины, если скажем, что среди крупных компаний, корпораций, из тех, которые у всех на слуху, очень немного таких, которые могли бы похвастаться сколько-нибудь значительными успехами по части установления прочных, долговременных отношений со своими клиентами, — буквально раз-два и обчелся. Исключение составляют партнерские отношения (так называемые «бизнес—бизнес»-контакты), предусматривающие режим наибольшего благоприятствования в отношении крупных заказчиков, — практика, знакомая всем занимающимся продажами. Беда только, что речь идет о чрезвычайно узкой сфере, ограниченной мизерным кругом особо привилегированных клиентов. Об особых отношениях в формате «один на один» (маркетинге «от человека к человеку») можно говорить разве что применительно к партнерству некоторой части крупных фирм-поставщиков и столь же крупных фирм-посредников.

Сошлемся на отношения, связывающие группу производителей бакалейной продукции — «Unilever» и «Procter & Gamble», и не менее известных крупных сетевиков, занимающихся розничным сбытом фирмы «Wau-Mort», «Teko» или «Camfear». Поставляемая продукция не только не отличалась разнообразием, но носила самый что ни на есть стандартизированный характер, тем не менее отношения партнеров были поставлены на долгосрочную основу благодаря применению принципа персонализации в работе служб доставки, при оказании информационных услуг и в прочих аспектах бизнеса.

Конечный же потребитель несправедливо лишен привилегии «особых отношений». При всей технологической мощи баз данных и наисовременнейших возможностях оперативно анализировать

результаты коммерческой деятельности, которыми располагают, скажем, такие компании розничной специализации, как «Sainsbury» или «Tesco» (а если брать бланки, то можно назвать титулованные «Barclays» или всемирно известных страховщиков «Lloyds»), приходится признать, что недостижимым идеалом для них остается установление полноценной, идущей в обоих направлениях коммуникации с сотнями тысяч клиентов, особенно если речь идет об отношениях, прошедших испытание временем. Конечно, клиентам сулят приманки в качестве вознаграждения за преданность, однако это, увы, не отменяет хорошо известного и прискорбного факта, что конечный потребитель по-прежнему фигурирует в компьютерной базе данных лишь как унылый обладатель банковского счета под таким-то и таким-то номером, и все, на что он может рассчитывать, — это автоматизированная рассылка персонифицированной корреспонденции да еще введение в качестве привеска в электронную память куцей информации о себе, на которой, однако, и строится обслуживание клиентов.

КОНТАКТ В РЕЖИМЕ ОНЛАЙН

Как правило, фирмам, работающим в секторе электронной коммерции, лучше удается шагать в ногу со временем, при этом они завязывают со своими клиентами более прочные и доверительные отношения, чем те фирмы, которые представляют традиционную форму торговли. Частично это объясняется техническими преимуществами канала связи, обеспечивающего все возможности для осуществления практически мгновенного обмена информацией, для реализации принципа двунаправленной коммуникации и установления действительно интерактивных отношений. Отчасти же это объясняется тем, что фирмы, осуществляющие коммерческую деятельность в режиме онлайн, как правило, не столь скованы традициями и не столь зависимы от инфраструктуры, в рамках которой приходится вести дела их коллегам, представляющим мир физической реальности. Это преимущество «зеленой лужайки» сохраняет свое значение и по отношению к вновь созданным подразделениям, занимающимся электронной коммерцией внутри завоевавших устойчивую репутацию корпораций, в особенности если этим подразделениям предоставлена определенная независимость и оснащенность их, что называется, на уровне.

В качестве примеров компаний, лидирующих в области электронной коммерции, можно назвать «Cisco», «Ford», GE, «Dell» и «Visa». Отличительная особенность этих компаний в том, что они используют Всемирную сеть не только для связи с клиентами, но и для налаживания деловых отношений с поставщиками, а также для осуществления эффективного послепродажного обслуживания. К примеру, поставщики компании «Ford» немедленно извещаются о каждом новом полученном заказе. И именно в результате таких отношений, которые можно определить как взаимовыгодный симбиоз, по мере того как выясняется, чем могут быть полезны друг другу стороны, вступившие в онлайновый диалог (в связи с этим можно говорить о синергетическом эффекте взаимодействия), и поднимается на более высокую ступень взаимное доверие, клиенты и поставщики в равной мере получают возможность узнать партнера изнутри. Или возьмем компанию «Cisco», которая, помимо прочего, является изготовителем аппаратного оборудования для нужд Всемирной электронной службы. 100% своих заказов она размещает на стороне и по праву завоевала репутацию опытного и разностороннего посредника между производителями компьютерной техники, с одной стороны, и своими клиентами с другой. Британская фирма «RS components», входящая в число самых известных посредников на рынке комплектующих для компьютерной техники, а также американская компания «Marshau» не только обеспечивают исчерпывающей информацией по новейшим продуктам десятки тысяч своих клиентов из мира бизнеса, но и оказывают практическую техническую помощь. У «Chemdex» около 200 поставщиков; за счет этого у нее есть возможность предлагать до полумиллиона наименований оборудования лабораторного профиля. Эта компания, так же как упомянутые выше, заботливо опекает своих клиентов — ученых-химиков, занимающихся фундаментальными научными исследованиями. По поводу Web-сайта этой фирмы можно смело утверждать, что он давно перерос функции простого приема заказов в режиме онлайн. Используя специально разработанное программное обеспечение для закупочной деятельности, фирма стала незаменимым помощником своих клиентов, отлично представляя себе, в чем состоит корпоративная закупочная политика последних. Задействование подобных рычагов в сочетании с такой важнейшей характеристикой онлайновой торговли, как интерактивность, не только вселяет уверенность, что стандарты обслуживания будут неуклонно повышаться, но и позволяет создать серьезный задел для долгосрочного надежного партнерства.

Набирающая силу тенденция совершать покупки не выходя из дома ставит на повестку дня необходимость всемерно развивать и укреплять отношения с клиентами на индивидуальной основе. Этот бурно развивающийся спектр онлайновой торговли для широко известных компаний — поистине эльдорадо: он открывает неисчерпаемые возможности для успешного завоевания виртуального пространства. Возьмем, например, такую компанию, как «Dell». Дневной объем ее продаж через родной портал Dell.com составляет примерно 5 миллионов долларов. В Великобритании достойная параллель «Tesco Direct» и «Tesco Mother and Baby», Web-сайты Amazon.com и Amazon.cauk, первоначально созданные для нужд книжной торговли, теперь на волне коммерческого успеха уверенно расширяют сферу своей деятельности. И, что еще важно отметить, — понятие «покупки» меняется на глазах. Клиенты той же «Amazon» теперь обладают возможностью делиться друг с другом обзорами книжных новинок и вступать в непосредственный контакт с авторами книг с легкостью, недоступной даже для самого крупного книжного магазина, торгующего по старинке. Web-сайт сети магазинов «Сделай сам» B20 насчитывает около 500 электронных страниц, в том числе ассортиментные списки и подробные практические руководства для любителей мастерить, а также указатели и карты-схемы, позволяющие покупателю найти нужный товар. В данном случае можно говорить о практической реализации синергетического принципа и согласованной деятельности розничного торговца, действующего традиционными методами, и его онлайнового коллеги. Как убедительно свидетельствует опыт, таким путем можно достичь успеха в бизнесе на обоих фронтах.

Партнерство — вот одна и существеннейших слагаемых успеха онлайновой коммерции. IBM участвует в совместном эксперименте с фирмой «Sommerfield», имеющем целью изучение перспектив онлайновой торговли «не выходя из дому». 2500 сотрудников компании «Sommerfield» могут получать заказанные на дом товары в тот же день, если заказ был сделан до обеда. Подход, основанный на партнерстве, постепенно внедряется и при обслуживании. Компания «Home Depot» той же сети «Сделай сам» предлагает через свой Web-сайт рекомендации строителям и другим потребителям на внутреннем рынке. К примеру, он берет на себя посреднические функции, выступая в роли расчетной палаты, помогая строителям находить субподрядчиков. Другая услуга «Home Depot» — это помощь торговцам в оценке сметной стоимости затеваемых

заказчиком работ и предоставление информации, позволяющей свести до минимума опасность затоваривания.

При том, что некоторая часть примеров успешного ведения бизнеса свидетельствует об огромных возможностях технологии, основанной на использовании современных баз данных, и о могуществе Интернета как канала двусторонней коммуникации, тем не менее приходится констатировать, что в общем и целом речь идет о старой базе — о хорошо поставленном обслуживании «старомодного образца». Собственно говоря, любая фирма, в которой есть люди «с мозгами», может при желании преуспеть точно так же. Но совершенно определенно можно утверждать, что в данном случае далеко не только до диалога родственных сознаний (отношений «от разума к разуму»), но и до его первой ступени — отношений, строящихся на действительно строго индивидуальной основе. Ни об одной из вышеупомянутых компаний мы не можем сказать, что они уже сегодня практикуют маркетинг «один на один», хотя, разумеется, нельзя отрицать того факта, что они лучше, чем основная масса, подготовлены к решительному разрыву с окостеневшей традицией.

Еще один момент, отражающий специфику онлайновых интерактивных отношений, — это практика проведения электронных аукционов, которая привносит в процесс торговли «ощущаемую, субъективно значимую для клиента ценность», — ведь доступный Интернету режим реального времени при совершении сделок и обширная клиентская база — аргументы весомые. Участие в аукционах имеет, к примеру, тот плюс для поставщиков, что позволяет им своевременно принимать эффективные меры против затоваривания. Лидирующие позиции на рынке продажи онлайнового пространства для желающих разместить в нем рекламу своих товаров удерживает портал Audaction.com.

Другие явления, порожденные экспансией в киберпространстве, — это так называемое результативное управление (yield management) и автоматизация процесса покупок. Сошлемся хотя бы на промелькнувшее сообщение о том, что всемирно известная «Кока-Кола» проводит опытное испытание машин, которые будут обеспечивать варьирование ценообразования в зависимости от погоды. Однако подобный пример технологической новации нет оснований трактовать как принятие на вооружение принципов маркетинга «один на один». Коньюнктурная методика ценообразования на самом деле представляет собой всего лишь образчик, реф-

лекс традиционной идеологии, обслуживающей массовый рынок, — то есть, если говорить конкретнее, модель регулирования «спроса и предложения». Следует оговориться, что автоматизация подобного рода отнюдь не исключает выстраивание отношений между покупателем и продавцом на индивидуальной основе. Неважно, какая стоит погода. Вы как продавец вольны поощрить своих лучших клиентов, свой «золотой фонд», установив для них специальные цены. Преимущество онлайновых поставщиков заключается всего-навсего в том, что у них более широкие возможности для изобретения всякого рода приманок, на которые клюют покупатели, что позволяет им выигрывать сражение за привилегированные, прочные отношения с клиентами и, соответственно, за более высокую норму прибыли. Те функции (цепочка «аукцион—информация»), которые берет на себя «расчетная палата»* сайтов, изменили содержание понятия покупки, а заодно и стиль взаимоотношений между компаниями и покупателями, который до этого характеризовался однонаправленностью и обезличенностью.

Что отличает «продвинутые» по части информационной технологии компании, о которых шла речь выше? Если те из их собратьев, кто только выбирается на онлайновую стезю, всецело поглощены мыслью о получении краткосрочной прибыли, то эти ветераны бизнеса в режиме онлайн думают также и о том, чтобы в выигрыше были их поставщики. Отсюда и оплата в строго оговоренные сроки, и прочие преимущества долгосрочного партнерства. «Доки» электронного бизнеса готовы пойти даже на то, чтобы сообща с поставщиками участвовать в этапе магистральных конструктивных разработок, совершенно справедливо считая, что это благоприятно скажется на финансовых показателях каждой из сотрудничающих сторон. На путях подобных партнерских отношений и лежит достижение заветной цели: возможность удовлетворить запросы и желания конечного потребителя. И надо прямо сказать, что перспективы виртуальной среды несравнимо привлекательнее по сравнению с тем, что дает реальный мир с его всевозможными физическими и психологическими препонами, так хорошо знакомый по прежнему опыту каждому из нас.

Всемирная паутина приветливо распахивает двери перед каждым, предлагая множество самых разнообразных услуг на любой

---

* Расчетная палата (clearing-house) — организация по сбору, классификации и распространению информации и услуг.

вкус всякому, кто пробует счастья в бизнесе, а также огромной армии покупателей, и вовсе не обязательно иметь толстый кошелек или — в качестве гарантии успеха — установившуюся репутацию, чтобы воспользоваться этим благом. Трудно переоценить роль электронных средств коммуникации для развития отношений с клиентами вглубь и вширь.

Группа «Peppers & Rogers» провела опрос на основе репрезентативной группы пользователей Всемирной паутины с целью выяснить привычки и предпочтения людей, имеющих отношение именно к их опыту пользователей Интернета. Как можно было предположить, опрошенные выразили желание, чтобы в первую очередь в них видели неповторимые личности. Им не только по вкусу тенденция к персонализации на тех Web-сайтах, на которые они частенько заходят, — они просто жаждут этого и каждый раз бывают разочарованы, если их надежды не оправдываются. Опрос показал, что клиенты с пониманием относятся к выдвигаемому персонализированными Web-сайтами требованию сообщить о себе определенную информацию личного характера. Они не прочь предоставить такие сведения при условии, что будет соблюдено требование конфиденциальности. Практически все респонденты прошли положенную регистрацию на избранном сайте и сообщили данные о себе. Примечательно, что любителями персонализированной коммуникации оказались весьма активные пользователи — те, кто проводил на сайтах Интернета восемь и более часов в неделю. Таковые составляли 63% выборки. 85% из них сделали хотя бы одну покупку по онлайновому каналу в течение последних шести месяцев. 73% высказали желание, чтобы сайт, который они посещают, сохранял в своей памяти их основные данные, а 50% опрошенных с готовностью поделились бы информацией личного характера для того, чтобы онлайновое общение приобрело по-настоящему личностно-ориентированный характер. Почти у двух третей опрошенных вызвал досаду тот факт, что их вторично попросили сообщить сведения о себе. Обеспокоенность людей по поводу сохранения конфиденциальности информации вполне понятна. Около 60% респондентов высказалось за предоставление письменных гарантий, что сообщенные ими сведения сугубо личного характера ни в коем случае не будут разглашены. Любопытно такое обстоятельство: на сегодняшний день недостаточно привилась практика давать хотя бы некоторые гарантии неразглашения конфиденциальных сведений. И все же не вызывает сомнений, что клиенты с энтузиазмом относятся к идее установления доверительных

отношений и готовы к сотрудничеству. А это — залог того, что МПО будет набирать силу и со временем послужит основанием для перехода на качественно новую ступень — интерактивных отношений «от разума к разуму».

Конкретные примеры, которые мы привели, свидетельствуют о том, что современные базы данных — это мощный инструмент для налаживания индивидуальных контактов с клиентами. Их все возрастающая ценность неоспорима как для покупателя, так и для продавца. Всемирная паутина буквально ослепляет широтой возможностей, неоспоримых благ именно для клиента. Перечислим их:

- исчезает понятие более или менее предпочтительного канала доступа;
- альтернативные возможности самообслуживания позволяют предлагать товары по более низкой цене и в любое время дня и ночи;
- улучшение показателя покупок по отношению к количеству запросов информации;
- рост доверия к онлайновой коммуникации, как к каналу, гарантирующему защищенность от несанкционированного доступа к данным;
- большие возможности нетрадиционных схем торговли (подключение сопутствующих и более дорогостоящих групп товаров);
- возможность лучше узнать клиента и определить оптимальную индивидуальную тактику для удовлетворения его запросов;
- более направленная система мер стимулирования сбыта/рыночных предложений;
- персонализированное обслуживание с учетом ценности клиента;
- поддержка, основывающаяся на информации о вкусах и предпочтениях клиента;
- модели обслуживания в расчете на конкретного клиента;
- приоритет, отдаваемый соображениям удобства, хорошего самочувствия клиентов и — как результат — постоянство клиентов;
- оперативность заключения сделок (с первого захода).

Отношения между продавцом и покупателем (неважно, идет ли речь о такой услуге, как мойка машины, или предложение продавца, специализирующегося в электронной коммерции), по своей

сути — процесс динамичный. Появляются новые, свежие идеи, которые делают информацию, предоставляемую поставщиком, более ценной, увеличивая элемент неожиданности, новизны для клиента. Формулировка стратегического направления в работе по установлению надежных, партнерских отношений с клиентами предельно проста, но это не затмевает масштаба: учитесь безошибочно определять своих лучших, перспективных клиентов и не жалейте усилий на то, чтобы продумывать поощрительные меры, побуждая человека возвращаться к вам снова и снова.

Тот факт, что в последнее время неудачи постигли немалое число новичков электронной коммерции, может быть превратно истолкован — может создаться впечатление, что онлайновый бизнес проигрывает по сравнению с традиционными каналами сбыта. На самом деле это не так, и в этой связи важно подчеркнуть, сколь органично именно для торговли в режиме онлайн установление долгосрочных отношений со своими клиентами. Возьмем, например, такого представителя семейства онлайновых банков, как «Egg». Он достойно выдерживает конкуренцию со своими почтенными собратьями, практикующим традиционные формы обслуживания клиентов. В том числе он хорошо смотрится на фоне показателей работы специализированных подразделений по оказанию банковских услуг по телефону, а ведь рентабельность подобных подразделений выше обычной. Обходя острые углы ограничений, присущих инфраструктуре реального мира — а таковые возникают во множестве, когда плодятся отделения, центры по обработке заказов в силу проблем, связанных с человеческим фактором, да и не только с ним, — бизнес, обживший киберпространство, без труда нащупывает кратчайший путь к получению немедленной отдачи. Над ним не довлеет опыт прошлого — иных, неэлектронных форм коммерции. В жизни мы наблюдаем достаточно пеструю картину. Можно перечислить несколько крупных компаний, названия которых у всех на слуху, чей роман с Интернетом пока не увенчался успехом. Однако несмотря на убытки, которые им приходится терпеть, они не могут позволить себе роскошь отказаться от этой формы коммерции. Есть и счастливчики, которые быстро обрели уверенность в виртуальном мире. В качестве примера можно привести транснациональную компанию «Интерфлора», занимающуюся цветочным бизнесом и обслуживавшую торжественные мероприятия. Скидки, предоставляемые этой компанией при размещении заказов через электронную сеть, составляют до половины обычного размера платы. Это достаточно крас-

норечивое свидетельство реальной экономии, которую сулит клиентам онлайновая торговля, поставленная по всем правилам. В связи с этим нельзя не упомянуть и механизм регулирования размера учетных ставок в серьезных онлайновых банках, приятно удивляющий своей гибкостью. Назовем еще одну компанию — «Lego», которая уверенно заявила о себе на рынке киберуслуг. В данном случае речь следует вести о большем, чем просто о получении краткосрочной прибыли, широкой доли на рынке или экономии, достигаемой за счет отказа от дорогостоящей и малоэффективной традиционной недифференцированной рекламы. Что добилась «Lego»? Ей удалось обеспечить приращение реальной ценности интегрального продукта в глазах своих адресатов из нового поколения. Деньги вкладываются именно в создание прочного фундамента надежных партнерских отношений со своими клиентами, и путеводной звездой служит «пожизненная ценность клиента» (ПЦК). А технологии, разрабатываемые для киберпространства, не более чем возможность и набор инструментов, позволяющих провести в жизнь хорошо известную, можно сказать, старомодную идею, что в своих повседневных усилиях маркетинг должен ориентироваться на приоритетность интересов клиента.

КВИНТЭССЕНЦИЯ МПО

Предположим, что вы уже поднялись на уровень маркетинга в индивидуальном формате «один на один», однако понимание того, как мыслит ваш клиент, в чем его индивидуальные особенности как неповторимой личности, еще не пришло. Хочу обнадежить вас в том плане, что если вы стали относиться к данному конкретному человеку (мужчине или женщине) с уважением, как к личности со своим неповторимым внутренним миром, начали выказывать живой интерес к нему, — вы сделали существенный задел. Казалось бы, так ли уж важно — просто начать интересоваться тем, что покупает данный человек? А это немаловажное обстоятельство для возникновения ответного уважения — то есть покупатель начнет выделять вас среди других продавцов. Много ли сыщется поставщиков, которые проявляют хотя бы самый элементарный интерес к тому, что заботит клиентов? Можно, не рискуя ошибиться, утверждать: простор для углубления и упрочения отношений с клиентами поистине безграничен.

Оперативное, без сбоев и накладок, качественное обслуживание — вот первое и главное требование клиента. Сейчас важность этого положения именно как элементарного, минимального требования становится понятна каждому. Будьте добры сперва обеспечить некий минимальный пороговый уровень качества обслуживания, а особые отношения уже на этой основе будут подпитывать удовлетворенность клиента. Если вы преуспеете и ваши отношения упрочатся, удовлетворенность клиента от опыта общения с вами на краткосрочной, так сказать, основе (при заключении единичных сделок) постепенно перерастет в долгосрочную привязанность. Это и составляет суть отношений «один на один», о которых мы уже говорили, отношений, которые готовят почву для новой концептуальной модели маркетинга — диалога сознаний («от разума к разуму»).

Да, мы идем к тому, что с недифференцированным, обезличенным подходом к покупателю неминуемо будет покончено. Некоторые поставщики — особенно это актуально для индустрии услуг — и сами не заметят, как их вытеснят с рынка свежие силы, хотя, казалось бы, их цены вполне конкурентоспособны. Из всего сказанного вытекают три простые вещи:

- сделайте краеугольным камнем философии своего бизнеса мысль о первостепенной важности так называемых инерционных покупок, когда покупатель возвращается к продавцу вновь и вновь, потому что ценит его;
- в качестве главной цели определите себе борьбу за «долю покупателя на рынке» в течение всей его жизни;
- постоянно заботьтесь о наращивании индивидуальной ценности (значимости) товара для покупателя, стремясь тем самым к установлению надежного партнерства.

Такова уж природа человека: все простые и великие истины пробивают себе дорогу с трудом. Очень велика инерция предубеждений, которые сидят глубоко в нас. Поэтому не стоит питать излишне радужных надежд, что перемены, за которые ратует автор, произойдут завтра. Тем не менее нам внушает оптимизм то обстоятельство, что все больше людей, имеющих собственный бизнес, признают, что в наши дни успех в бизнесе определяют лишь отношения надежного партнерства с клиентами, и это является новым элементом по сравнению с недалеким прошлым, когда достаточно было обладать продуктом превосходного качества, чтобы чувствовать себя «на коне». Можно даже утверждать большее: при том,

что по самой своей природе категория «пожизненной ценности покупателя» нацелена на долгосрочную перспективу, уже сейчас коммерческие структуры, которые взяли на вооружение принципы маркетинга «один на один», получают реальный выигрыш.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОБЛАСТЬ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

Можно говорить о трех функциональных областях, между которыми каждая фирма распределяет свои усилия. Из них нет более или менее важных, в каждой из них решаются свои специфические задачи.

- Во-первых, это функциональная область клиентских взаимоотношений. В эту сферу, наряду с укреплением отношений с прежними покупателями, входит и привлечение новых клиентов. Это можно делать по-разному: в процессе непосредственного контакта торговых представителей с клиентами, используя возможности специализированных подразделений по работе с клиентами, бороздя онлайновые просторы, проводя опросы и разбирая поступающие рекламации и т. д.
- Во-вторых, это область, связанная с инновационными разработками продуктов. На этой оси бизнеса происходит вынашивание и рождение новых продуктов и услуг и сопровождение их на пути в рыночное пространство.
- В третьих, это логистика, в компетенцию которой входит создание материально-технической базы и менеджерская деятельность по оптимизации товаропотока и обеспечению таких магистральных плановых функций, как собственно производство, складирование (хранение) и многоканальное распределение (дистрибьюция), а также бухгалтерский учет и контакт с клиентами.

Разумеется, названные функциональные области (или участки внутри бизнес-структур) не изолированы друг от друга непроницаемыми перегородками. Правильнее считать их ключевыми, «ядерными» процессами, которым присущи отношения взаимозависимости и интердисциплинарный (кросс-функциональный, то есть взаимопроникающий, надфункциональный) характер. Традицион-

но все эти составляющие сосуществуют на равных правах в рамках одной компании как отдельного юридического лица. Это происходит по той причине, что отношения взаимозависимости настолько пронизывают живую ткань организации, что попытка развести указанные «ядерные» процессы по трем специализированным компаниям обернулась бы непомерно большими затратами, а затем все равно пришлось бы свести все разрозненные операции воедино, подчинить их решению генеральной задачи. Однако время меняет старые взгляды насчет рентабельности, и это имеет прямое отношение к масштабным переменам, происходящим вокруг. Поэтому назрел вопрос о перестройке, которая затронула бы не только общий подход к тесному взаимодействию с клиентами и укреплению отношений с ними, но и конкретные пути, которые избираются для того, чтобы учесть новые запросы клиентов на стадии конструкторской разработки новых продуктов, их опытных испытаний и логистической функции (инфраструктуры).

У каждой из функциональных областей, или подразделений, участков бизнеса есть свои четко очерченные цели, которые не совпадают с целями смежных областей. Если производству выгодно концентрироваться на ограниченном круге продуктов, то интересы надежного партнерства могут диктовать совершенно другое — необходимость предлагать клиентам товары, в которых они испытывают насущную потребность, а не то, что у поставщика в данный момент есть на складе. Точно так же могут не стыковаться интересы инфраструктуры, которую можно считать оптимальной с точки зрения требований разработчиков нового продукта, и МПО. Если говорить о модели взаимоотношений с клиентами, актуальным будет подход, нацеленный на долгосрочную перспективу, предполагающий не резкие рывки, а медленное, плавное движение к намеченной цели, — подход, который к тому же учитывал бы в полной мере завоевания информационных технологий. Однако в сфере конструкторских разработок инновационного продукта все обстоит по-иному. Тут на первом плане сокращение времени, которое требуется для того, чтобы разместить товар на рынке и довести его до потребителя. Механизм логистики подчинен задаче материально-технического обеспечения всех звеньев компании, причем важными привходящими факторами являются сложившаяся система работы, прогнозируемость, унифицированность, экономия средств, достигаемая как результат оптимального учета всех указанных факторов. Функциональная область, призванная реализовывать линию на тесное сотрудничество с клиентами, ставит во

главу угла чуткое улавливание потребностей (которые различаются так же, как сами люди); она призвана обеспечивать индивидуализацию продукта, а также осуществлять разнообразные сервисные услуги, в том числе техническую помощь специалистов на месте для клиентов, ранжированных по степени их ценности для фирмы.

Разграничение трех функциональных областей бизнеса особенно важно для случая, когда особый акцент делается на какой-либо одной области (так, для нас приоритетным направлением является налаживание стратегического союза с клиентами). Эти функциональные области не так-то просто примирить между собой, и если вы упустите из виду проводимое нами разграничение и не уясните себе четко специфику задач, решаемых каждой из областей, вы можете прийти к отрицательному результату. Скажем, совершенно неосновательно стремление в рамках одной бизнес-структуры примирить такие трудно согласующиеся друг с другом качественные показатели, как глубина (отношения с клиентами), скорость (разработка инновационных продуктов) и масштаб (инфрастуктура, логистика). Если же вы попытаетесь объять необъятное, результат, полученный вами, будет далек от совершенства. Кто-то в таком случае проиграет, и чаще всего в роли проигравшего оказывается клиент. Если мы хотим поставить на должный уровень функциональную область сотрудничества с клиентами(а именно она занимает нас), мы должны помнить о наличии указанных выше трех разнонаправленных осей бизнеса.

Стратегические союзы с поставщиками

Выход на авансцену электронной коммерции отмечен интересным феноменом установления стратегических партнерских отношений, таких синергических отношений, которым тесно в рамках традиционных моделей. Возьмем в качестве примера Amazon.com. Достигнутая этим виртуальным продавцом глубина взаимодействия с клиентами (прочность связи с ними) позволяет ему выйти за пределы рынка книжной и видеопродукции — своего первоначального плацдарма. Это, однако, отнюдь не означает, что теперь его оперативный товарный запас неминуемо разбухнет до невероятных размеров или что ему потребуется совершенно иная, многофункциональная инфраструктура. Amazon.com с уверенностью смотрит в будущее благодаря тому, что объединил свои усилия с равными партнерами.

«Yahoo» — еще один яркий пример активного игрока на рынке, в фокусе внимания которого качество отношений с клиентами. Для многих «Yahoo» — не более чем средство поиска информации. На самом же деле эту функцию выполняет совсем не «Yahoo», а другая компания — Inktomi, обладающая внушительным опытом в том, что касается параллельного режима обработки данных, в итоге чего она без труда справляется с задачей просмотра миллионов Web-страниц одновременно при поиске необходимой информации. Заслуга «Inktomi» в этом партнерстве — предоставление инновационного продукта. «Yahoo» также вступила в стратегический союз с «AT&T», которая обеспечивает функционирование большой части инфраструктуры «Yahoo» — другого ключевого участка бизнеса. Пусть пока пример «Yahoo» не слишком типичен, однако он отражает суть перестройки, происходящей в бизнесе. Сейчас мало просто сосредоточить свои усилия на долгосрочных взаимоотношениях с клиентами. Стратегический, действительно творческий союз, заключенный с поставщиками, — это не только осознанный выбор в пользу отношений с клиентами в индивидуальном формате «один на один». Можно говорить о реальном синергическом эффекте, возникающем в результате сложения усилий.

Информационные посредники

«Yahoo» — это пример «инфопосредника». Его могущество все больше определяется той информацией о клиентах, которую он добывает и которой затем умело распоряжается, а также значимостью этой информации для поставщиков, предоставляющих базовый информационный Web-продукт и обеспечивающих его доступность (инфраструктуру). По всем признакам уровень синергии, достигаемой при таком стратегическом партнерстве, перекрывает эффект, который достигается, к примеру, в результате слияния промышленных предприятий — явления, к которому мы уже успели привыкнуть.

Процесс функциональных изменений, охвативших бизнес, далеко не ограничивается рамками новых услуг, предоставляемых Интернетом. Интересно, что автодилеры, работающие на рынке не один десяток лет, явно держат курс на постепенный отказ от углубления связей с клиентами. Онлайновые посредники, обладающие исчерпывающей объективной информацией по большому кругу производителей, — вот те бесценные кладези, от которых теперь впрямую зависит успех этой группы торговцев. Клиенты хотят

знать все: какой автомобиль будет для них оптимальным вариантом, какова его цена, когда он будет поставлен владельцу, каков возможный размер страховки, как организовано техническое обслуживание и много прочих вещей, включая функциональные характеристики автотелефона, финансовые обязанности продавца и т. д. Со всеми этими (и возникающими дополнительно) вопросами под силу управиться принципиально новому суперинфопосреднику. В его компетенции фактически весь спектр потребностей клиента. И главный источник могущества этого инфопосредника заключается в объеме информации о клиенте; логическим следствием этого обстоятельства и явится прочность связей с данной компанией, ее особая привлекательность для клиента.

Приближается момент, когда производители и дилеры просто не смогут держать под контролем ответственную сферу взаимодействия с клиентами. А их попытки воспротивиться неумолимой логике жизни обернутся потерями на другом фронте: начнет «хромать» качество и снизится рентабельность на специфических направлениях, каковыми являются производство высококлассных машин (функциональная область, завязанная на продукт) для одних и эффективная организация работы региональных магазинов-салонов (область инфраструктуры) — для других. Короче говоря, новая философия бизнеса формулируется следующим образом: «Не распыляйся, делай что-нибудь одно, но хорошо».

Сказанное не нужно понимать в том смысле, что теперь ударной силой становятся специалисты клиентского «интерфейса» — занимающиеся укреплением связей с покупателями. Если вы в состоянии поддерживать высокие стандарты качества, производить конкурентоспособные автомобили, если у вас находится на высоком уровне обслуживание, качество страхования и финансовых услуг и, наконец, если достаточно широк ассортимент и высокое качество предлагаемых вами мелких аксессуаров, — вам можно не опасаться: коммерческий успех вам не изменит. Роль независимых инфопосредников заключается лишь в том, чтобы служить для покупателей надежным ориентиром, указывающим, кто из производителей не на словах, а на деле печется об их благе. А вот тем, кто так и не научился ни одного дела делать по-настоящему, придется посмотреть суровой правде в глаза. Однако в таких случаях не нужно искать корень зла в Интернете. Хороший, надежный бизнес как был, так и останется хорошим, крепким бизнесом — независимо от характера маркетинговых коммуникаций и используемой технологии. А в том, что с наступлением Интернета для «слабаков»

грядут тяжелые времена, никакой неожиданности нет. Им давно не мешало бы серьезно подумать о своем будущем, потому что устаревшая модель бизнеса, на которую они привыкли опираться, неуклонно движется к краху.

Вывод маркетинговых исследований

Результаты маркетинговых исследований убедительно свидетельствуют об осознании того, сколь важны клиентские взаимоотношения. В 1999 году было изучено мнение ответственных сотрудников фирм, активно развивающих электронный бизнес. Оказалось: главное, что их беспокоило, заключалось в необходимости отыскать адекватную технологию для более надежной количественной оценки всего, что связано с клиентом, а также для оценки эффективности (рентабельности) маркетинга. Спустя десять месяцев снова был проведен опрос, который показал, что теперь перед специалистами, осваивающими виртуальное пространство, стоит первоочередная задача — уяснить глубинную сущность профилей так называемых наиболее ценных клиентов (в 1999 году эта проблема фигурировала под порядковым номером «семь»). Характерно, что ранее высказывавшееся мнение, будто для маркетинговых целей вполне достаточно базовой информации, размещенной на сайте, оказалось скорректированным самым радикальным образом. Теперь углубленная, «психологизированная» информация о клиенте стала рассматриваться как совершенно обязательная предпосылка успеха в маркетинге. Второй по актуальности в рейтинге 2000 года значилась задача уяснения роли электронного маркетинга в сравнении с традиционным маркетингом (здесь был зафиксирован еще более значительный прыжок вверх — с 20-й позиции в 1999 году). На пятом месте фигурировала необходимость понять, чего ждут от продавца покупатели каждого из выделенных сегментов (скачок вверх с 12-й позиции).

Эти цифры весьма красноречивы. За такой минимальный срок во взглядах бизнесменов, занимающихся коммерцией через Интернет, произошел кардинальный сдвиг в сторону осознания принципиальной важности МПО. Приведенные показатели являются также свидетельством последовательного эволюционирования маркетинга от массового, недифференцированного, через этап ориентации на ниши (потребительские сегменты), к подлинному маркетингу «один на один», который ставит во главу угла качество

взаимоотношений с клиентами. Этот последний и самый прогрессивный тип маркетинга я собираюсь осветить в следующем разделе, озаглавленном «Маркетинг отношений» (или «маркетинг партнерских отношений» — МПО).

МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ

Маркетинг отношений сотрудничества с клиентами является одной из важнейших осей бизнеса, функциональных областей, которой уделяет большее или меньшее внимание практически каждое предприятие. Как мы уже имели возможность убедиться, только этот аспект бизнеса наличествовал в минувшие годы, когда маркетингу был придан статус одного из столпов (макрофункций) бизнеса. И именно этому аспекту бизнеса предстоит решить судьбу маркетинга в скором будущем.

МПО: что это такое

«Маркетинг отношений» относится к тем сферам деловой жизни, о которых много пишут, которые даже пытаются внедрять, но при этом сущность этого понятия упорно ускользает. Вот распространенное определение: МПО подчинен решению задач устанавливать, поддерживать и расширять (углублять) отношения с покупателями и другими партнерами на взаимовыгодной основе, а это значит, что каждый участник, вовлеченный в сотрудничество, должен получать от этого реальную прибыль. Цель эта достижима при принятии на себя взаимных обязательств и неукоснительном выполнении их.

Первоначально МПО ограничивался сектором промышленных товаров и услуг (именно там находятся его корни), не затрагивая сектор ходовых потребительских товаров с коротким сроком жизни. Однако со временем границы МПО значительно расширились. Если мы говорим о «взаимоотношениях», то при этом подразумеваем отношения долгосрочного характера, выстроенные на индивидуальной основе («один на один»). Главная цель, которая при этом преследуется, — завербовать клиента в ряды стойких приверженцев данного продукта или фирменной марки. Как уже отмечалось выше, преданный, «ангажированный» клиент — это гораздо более ценный капитал, чем просто удовлетворенный, довольный

клиент. Временное развитие отношений надежного партнерства между покупателем и продавцом можно представить в виде такой цепочки: привлечение покупателей — завоевание доверия — поддержание взаимовыгодных отношений сотрудничества.

Сбор информации методом «диффузного тестирования»

Парадоксальная ситуация: в то время, как МПО успешно завоевывает умы, практический опыт его внедрения пионерами этого подхода можно назвать скорее разочарованием. По материалам одного опроса почти две трети респондентов оценили свои бизнес-планы, составленные с учетом положений МПО, как неработающие или работающие весьма неудовлетворительно. Наиболее любопытным было следующее обстоятельство: по мнению некоторой части опрошенных, эффект от их усилий был прямо противоположен ожидаемому; они теряли клиентов потому, что клиенты с раздражением восприняли навязываемые им новации в стиле взаимоотношений. Собственно говоря, данный феномен хорошо знаком практикам маркетинга, и именно поэтому они интуитивно следовали тактике движения «мелкими шажками», тактике непременного поощрения клиентов за малейшее проявление готовности к сотрудничеству при сборе информации. Конечно, эта тактика не имеет ничего общего с методами фронтального пополнения баз данных «одним наскоком» — массированным наступлением на покупателей. Итак, под диффузным тестированием понимается неформсированный процесс сбора информации («понемножку за несколько раз»), непременно построенный на учете фактора субъективно воспринимаемой покупателем выгодности. В качестве завлекательных моментов могут выступать мелкие услуги, придание товару более персонализированного облика, высокие стандарты сервисного обслуживания и т. п.

Принципиально важно уяснить следующее: удовлетворенность клиента вырастает на благодатной почве соответствующим образом подготовленного сознания и является его производной. Поставщик может думать, что он сделал все, чтобы были выполнены пожелания клиента, но на самом деле он не справился со своей задачей. Без глубокого понимания клиента (отсюда необходимость придать процессу изучения клиента большую когнитивную направленность), без владения «авторскими» методами, по-

зволяющими выявлять закономерности в деятельности сознания данного конкретного человека, нет оснований рассчитывать на то, что удастся выпестовать привязанность клиента. Единственно возможный критерий, позволяющий оценить ваш успех как продавца, — то, что думает сам клиент, поэтому важно уметь стать на точку зрения этого человека. Увы, даже сегодня, когда успело вырасти целое поколение со времени появления исторического манифеста «О близорукости как болезни маркетинга» и впервые было сформулировано положение о том, что именно покупатель — хозяин положения, очень немногие руководители бизнеса усвоили эту простую истину.

Как мы видели, не нужно изобретать каких-либо новых критериев, позволяющих сделать однозначный вывод, что МПО, практикуемый данной компанией, приносит плоды: эти критерии стары как мир. Поэтому мы вправе утверждать, что МПО — это не какая-нибудь новомодная выдумка с большими претензиями. Просто он напомнил нам простую и очевидную вещь: маркетинг должен вращаться вокруг фигуры клиента. Умение привлекать людей и удерживать их в своей орбите лишь помогает делать это более эффективно, ориентируясь на длительную перспективу, причем основой являются привязанность, постоянство клиента и надежное партнерство. При всей своей новизне маркетинг «от разума к разуму» не перестает быть маркетингом. А новизна его действительно заключается в том, что он опирается на принципиально иную модель (или метод), эффективно применяемую для достижения специфических целей маркетинга.

Лакмусовая бумажка действенности маркетинга

Известно несколько основных критериев оценки («оселков») для определения успешности маркетинга, и представляется полезным рассмотреть категорию клиентских взаимоотношений (взаимоотношений между покупателем и продавцом) в этом контексте. Простые вопросы, которые приводятся ниже, выступают в роли своеобразной лакмусовой бумажки для проверки эффективности вашей работы. Через все эти «вопросы для самоконтроля» красной нитью проходит мысль о центральной, доминирующей роли покупателя.

- Заботитесь ли вы о создании клиентской базы, обеспечиваете ли постоянный приток новых покупателей? Даже если центр тяжести ваших усилий — уже имеющиеся клиенты и

вы уделяете первостепенное внимание повторным, инерционным покупкам и долговременной привязанности, вам не обойтись без привлечения новых клиентов. Но ваш путь к этой цели может измениться самым решительным образом. Как правило, безошибочно судить о хорошо продуманной стратегии клиентских взаимоотношений можно по такому показателю, как неиссякаемый поток рекомендаций «из уст в уста». Если человек пришел к вам по рекомендации ваших нынешних клиентов — это серьезная гарантия, что он останется с вами надолго, и именно таких «новеньких» вы должны особенно ценить. Вот почему львиная доля ваших умственных и физических усилий, а также финансовых затрат должна приходиться на удержание в своей орбите тех клиентов, которые сейчас с вами.

- Смогли ли вы занять предпочтительную позицию «наверху» в мысленном табеле о рангах клиента? Умелое выстраивание имиджа своей торговой марки (корпоративное брендирование) — непреходящее достоинство продавца. А это как раз и предполагает, что вам необходимо закрепить за собой определенное место (позицию) в сознании клиента, и желательно, чтобы это место было как можно более высоким. Однако здесь мы сталкиваемся с уже отмечавшимся обстоятельством: средство коммуникации, коммуникационный канал, выполняющий служебные функции (в качестве такового могут выступать интерактивный Web-сайт или инфопосредник) сам может быть не менее известным, именитым (обладать «раскрученным» брендом), чем те товары и услуги, стимулировать сбыт которых он предназначен. Кто, какое корпоративное имя приходит в голову в первую очередь, когда хочется побыстрее получить какую-нибудь приглянувшуюся книжку? О ком вы сразу подумаете в связи с популярным писателем научно-популярного жанра, завладевшим вашим воображением? Именно от таких мгновенно всплывающих ассоциаций зависит, у кого больше всего шансов претендовать на роль вашего стратегического партнера. И лучший способ поддерживать свое реноме на высоком уровне — это неизменно высокое качество предлагаемых услуг, умение порадовать душу клиента приятным сюрпризом, отношение к каждому клиенту, как к самому желанному.

- Не являетесь ли вы только берущим? Способны ли также отдавать (что является неотъемлемой характеристикой взаимовыгодного сотрудничества)? Чтобы вас отличали среди других продавцов, вам необходимо снабжать своих клиентов ценной информацией, и «надстройка» (факультативная часть) по сравнению с «голым» («ядерным») продуктом, который вы продаете, может достигать внушительных размеров. Вот как, например, поступает «Amazon»: этот продавец готовит для клиентов, приходящих на его сайт, обзоры книжных новинок, а также информацию об авторах и издателях, какой вы не найдете у других онлайновых розничных книготорговцев, не говоря уже об обычном книжном магазине. И — будьте уверены — ваши индивидуальные вкусы и интересы будут учтены в полной мере, и это будет сделано на основании изучения вашего поведения как пользователя Интернета. Такие вещи и входят в объем понятия «интегральный продукт». Ведь именно интегральный продукт приобретают покупатели, пользуясь интуитивным критерием субъективно воспринимаемой (личностно значимой) ценности, а границы индивидуального варьирования при этом могут быть предельно широки. Впрочем, для многих людей категория субъективно значимой ценности имеет вполне осязаемый характер, объективирована на сознательном уровне. Для наших целей важно подчеркнуть одну вещь: сегодня покупательские ожидания в отношении продукта могут включать элемент интерактивного интеллектуального обмена, когда каждая сторона является не только берущей, но и дающей.
- Есть ли у вас «лица необщее выражение»? МПО предполагает, что в сознании покупателя оттеняются отличия одного продавца от другого. Сила маркетинга «от разума к разуму» как раз и состоит в том, что вам будет обеспечено такое позиционирование, когда спутать вас с кем-то другим будет просто невозможно. Задайте себе вопрос: насколько надежно вас выделяют ваши настоящие и потенциальные клиенты среди общей массы, видят ли они ваше своеобразие?
- Достаточно ли сильны ваши позиции на рынке? Если взять ту же «Amazon», эта компания, используя свое положение лидера, проводит активную политику диверсификации, переходя от книг и видеопродукции к совершенно новой гамме товаров. Но в основе пути этой компании на верши-

ну — целенаправленная стратегия МПО, а важным рычагом ее проведения в жизнь явилась отлаженная система доставки. Когда пишутся эти строки, «Amazon» еще продолжает нести убытки. Мы, однако, склонны считать, что это только подчеркивает роль таких факторов, как укрепление лидирующего положения на рынке, надежность стратегического сотрудничества с покупателями (чем определяется процветание бизнеса), а также необходимость инвестирования капитала в невиданных размерах. А новый рост прибыли, который явится закономерным следствием доминирующего положения на рынке, нетрудно предсказать, учитывая активы этой компании, размер которых оценивают в миллиарды долларов. И то обстоятельство, что другие компании, сначала подававшие надежды на фронте электронной коммерции, «почили в бозе», не может поколебать нашей уверенности.

- Не уходят ли от вас клиенты? Можно определенно сказать, что до сих пор МПО преуспевал в решении этой задачи, и очень убедительно. Инновационным разработкам, направленным на повышение качества продуктов, трудно тягаться в этом отношении с МПО.

Все перечисленное отвечает идеологии, отводящей приоритетную роль покупателю — подлинной основе успеха маркетинга и процветания бизнеса.

В оставшейся части главы будет уделено внимание тем факторам, из которых складывается «глубина» отношений, присущая МПО, а также некоторым из общеизвестных функций маркетинга и другим вопросам, немаловажным для создания полноценных отношений сотрудничества с клиентами. Каждый из моментов, которые мы собираемся рассмотреть, содержит изюминку, актуальную именно для МПО. Должное уяснение и учет на практике каждого из этих моментов сыграет свою роль в переходе на качественно новый уровень стратегии «от разума к разуму». Темы излагаются в самостоятельных разделах в следующей последовательности:

- фактор преданности клиента;
- массовая персонализация;
- прибыльность клиента;
- интерактивность;
- технология на основе баз данных;
- директ-маркетинг.

ФАКТОР ПРЕДАННОСТИ КЛИЕНТА

Ситуация с преданностью, постоянством клиентов ныне внушает все более серьезные опасения: ужесточаются условия конкуренции и диверсификации товаров, и потому для многих компаний задача сохранения ядра постоянных клиентов становится непосильной. Ослепительно широкий выбор товаров, можно сказать, развратил покупателей, а ситуация, когда на один продукт приходится две или более фирменных марки, подрывает саму идею постоянства симпатий.

К разрушению драгоценного качества покупательской привязанности приложил руку и директ-маркетинг. Особенно напористо действуют такие компании, занимающиеся розничным сбытом бакалейной продукции, как «Asda», «Sainsbury», «Tesco» и «Safeuay», которые убеждают своих клиентов отзывать сбережения из банков, имеющих прочную, солидную репутацию. Также преуспели в такой политике страховщики «Standart Life» и «Prudential Egg». Можно сказать, что в подобных фактах отражается современная тенденция экспансии, идущая рука об руку с взрывообразным развитием коммуникационных технологий. Поэтому маркетеры вынуждены переносить центр тяжести в своей деятельности с задачи поиска и привлечения новых клиентов на усилия с целью удержать в своей орбите клиентов со стажем. Теперь уже не рыночная доля, а «пожизненная доля клиента на рынке» стала главным предметом забот специалистов маркетинга.

Инициаторами изменения правил игры выступают компании, специализирующиеся в розничной торговле. Скажем, «Carrefow» во Франции вторгся на рынок автомобильной промышленности, а британская «Tesco» в рамках своей компании стимулирования сбыта осуществила широкую продажу автомобилей «Шкода». Сами автодилеры (например, компании «Daewoo») перебазируются в загородную зону и располагаются впритык к конкурентам — филиалам B&G «Tesco» и «Dikon». Не приходится удивляться, что «старая дружба» (даже в тех редких случаях, когда о таковой действительно можно было говорить) подвергается серьезным испытаниям. Если воспользоваться терминологией военных, в этой войне не на жизнь, а на смерть пленных не берут.

Испытанная годами верность клиентов — это не такая материя, в которой все может быть объяснено строго рациональным

образом. Вряд ли здесь вообще прослеживаются какие-либо закономерности. Можно привести примеры, когда привязанность клиентов, можно сказать, падает с неба, как манна небесная: компания не прилагает особых усилий, чтобы удержать клиентов. В других случаях клиенты поворачиваются спиной к компании, несмотря на то, что, казалось бы, объективные данные свидетельствуют: компания целиком удовлетворила все запросы и пожелания клиентов. Вывод тут один: клиенты просто непохожи друг на друга и мыслят и поступают по-разному.

Нетрудно учесть все, что касается различий в демографическом статусе и индивидуальной специфике трат в ретроспективе, однако это не дает ни малейшей гарантии, что мы сможем расколоть орешек, который представляет собой глубинная сущность покупательской привязанности. Даже индивидуальные данные по учету транзакции не дадут возможности понять, что происходит в мозгу покупателя и определяет его решение о выборе продавца. Как можно, например, объяснить такое странное развитие событий: сделав серию дорогостоящих покупок, покупатель вдруг ни с того ни с сего переметывается к конкурирующему продавцу? Вот здесь как раз и должна помочь детализированная психографическая информация, всесторонне обрисовывающая личность покупателя (одного только общего указания на тип личности недостаточно). Плюс солидная база отношений «от разума к разуму». Клиент, которого можно отнести к твердым приверженцам, в ответ на разные стимулы (стиль общения, уровень обслуживания, реализация принципа интерактивности) будет реагировать совершенно иначе по сравнению с клиентом, неустойчивым в своих покупательских привязанностях. Такое качество, как постоянство, не запрограммировано в генах. Просто необходимо помнить, что нет двух абсолютно похожих друг на друга покупателей и, соответственно, каждый клиент будет реагировать на внешние факторы так, как это свойственно ему, и никому больше. Разгадку покупательского постоянства следует искать в психике, в сознании человека.

Уделяя такое внимание фактору постоянства покупательской привязанности, не следует упускать из виду то обстоятельство, что главная цель маркетинга состоит не в уяснении, почему клиент не перебегает к другому продавцу, а в понимании сложного комплекса составляющих, объединенных понятием «личность покупателя». Более конкретно, речь идет о понимании характера индивидуальных предпочтений человека, его внутренних устано-

вок, страхов и желаний, особенностей реакции на приятные и неприятные раздражители, присущих данному индивиду. Задача, прямо сказать, не простая. Но опускать руки не стоит: наука нейролингвистического программирования, опираясь на базу «мыслительных типов», готова прийти на помощь каждому. И то, что НЛП до сих пор не востребовано маркетингом, можно считать парадоксом. Наверное, маркетологам было просто недосуг (как иначе объяснишь упорное игнорирование ими возможностей науки «субъективного опыта в отношении получения достоверной информации о человеке»), так они закружились в нескончаемом романе с милыми их сердцу массовыми рынками и химерными абстракциями под стать им, которые по идее должны отображать живых, конкретных покупателей. Но, если трезво разобраться, иного пути, кроме как воспользоваться методологией НЛП, у маркетинга просто нет: ведь задача удовлетворить запросы клиентов в условиях бескомпромиссной конкурентной борьбы и удержать их кажется явно недостижимой, если не дать себе труда уяснить, что же происходит в загадочном «черном ящике» сознания покупателя.

«Закон конгруэнтности»

В соответствии с важным принципом конгруэнтности (о таких случаях в шутку говорят «рыбак рыбака видит издалека») каждого из нас влечет, притягивает какая-то неведомая сила к другому человеку, чей опыт и склад мышления близок нашему. Имеется в виду совпадение предпочтительного восприятия (репрезентативной системы) и характера полушарной доминантности (более активная роль одного из полушарий). Когда нам встречается человек «гомогенной» психической организации, мы и сами не замечаем, как быстро между нами устанавливается взаимное понимание и контакт. Этот принцип в полной мере относится не только к коллегам по работе или людям, вращающимся в одном и том же кругу, но и к продавцу (поставщику) и его визави — покупателю (клиенту). Можно говорить о проявлении своеобразного закона эмпатии, родства душ всякий раз, когда происходит встреча людей, внутренне похожих друг на друга. Эта «универсальная» социальная психология слишком важна, чтобы оставаться вне поля зрения маркетинговой стратегии. Чем более вы преуспеете в установлении зон субъективно воспринимаемого подобия и обогащения этим знанием повседневной практики маркетинга, тем более

пышным цветом расцветут ваши отношения с клиентом. В идеале бренд должен быть конгруэнтен рыночному сегменту, имеющему идентичные характеристики. Скажем, безалкогольный напиток «Tango» более всего импонирует молодежи и бесшабашным людям «с мозгами набекрень», так что в данном случае конгруэнтность, внутреннее сходство налицо. Если говорить об автомобильной марке «Вольво», она по вкусу (по крайней мере, так традиционно считается) водителям более консервативного склада.

Страховая компания AIG избегает пользоваться стандартными сценариями разговора по телефону, широко распространенными в практике центров по обработке заказов. Вместо этого компания заботится о том, чтобы ее тщательно отобранный и обученный персонал максимально соответствовал по своему внутреннему настрою и личностным характеристикам той целевой группе, с которой ему поручено общаться. Конечно, это скорее имитация, чем полнокровный пример соблюдения принципа гармонии в межличностной коммуникации, однако за таким подходом стоит искреннее желание придать клиентским взаимоотношениям теплоту и глубину. Данный пример характерен не только как наивная попытка реализовать принцип гармонизации в работе с клиентами, но и как симптом заката недавно столь популярного в маркетинге (и не только в маркетинге, но и во взаимодействии с клиентами вообще) того подхода, который получил известность как маркетинг с человеческим лицом.

Обратите внимание на то обстоятельство, что метапрограммы, с которыми вы встретились в предыдущей главе, представляют собой дискретные мыслительные параметры. Обычно мы видим, что люди «прописаны» по той или иной категории (пусть даже эта принадлежность носит неабсолютный, маргинальный характер). И это так же закономерно, как и то, что у всех нас доминирует правое или левое полушарие или что мы обнаруживаем заметное предпочтение в отношении канала восприятия информации о внешнем мире. Конечно, ситуационный фактор оказывает модифицирующее воздействие, однако только в том смысле, что время от времени в общем-то вполне миролюбивый и спокойный человек может терять самообладание и гневно выражать свои эмоции. Однако обычное, типичное поведение человека, определяемое известными науке метапрограммами, по большей части сохраняет свою силу. Поэтому этап, следующий за определением метапрограмм, являющих классифицирующим основанием, заключается в прагматически

адекватном использовании языка общения, а также в продумывании ключевого внушаемого содержания («послания»). Можно сказать, все это уже является делом техники.

Экономика покупательской преданности

В чем состоит суть такой экономики, уяснить не составляет труда. Хотя предпосылки постоянства закладываются в сознании человека, «выход» экономики, ориентированной таким образом, вполне реален: выгода от такого сотрудничества измеряется в денежном эквиваленте и в прочих несомненных приобретениях, как краткосрочных, так и долгосрочных.

Задача удержания клиентов

Приобрести нового клиента обходится в несколько раз дороже, чем сохранить старого. Почти для 70% компаний задачей номер один является удержание в своей орбите клиентов, с которыми фирмы уже работают. Большинство из таких компаний именно ради этого стали внедрять у себя МПО. Что отрадно — около половины довольны результатами этого новшества, а почти каждая десятая компания оценивает их как превосходные. Очень часто для поддержки МПО используется специальное программное обеспечение. Однако к одному только удержанию клиентов дело не сводится. В конечном итоге в число лидеров компанию могут вывести высокие общие показатели, адаптивность, умение считать на несколько ходов вперед и обходить конкурентов. Формулируя задачу удержания клиентов, компания должна быть способна трезво оценить, созрела ли она для коренной перестройки не только в организационно-структурном плане, но и в смысле корпоративной культуры для того, чтобы соответствовать предъявляемым требованиям открытости и заботы о клиентах.

Как завоевать сердца клиентов

Преданность, постоянство покупательских симпатий не относятся к разряду того, что можно завоевать наскоком, в результате разовой массированной акции. Своей преданностью покупатели ответят вам после того, как на опыте убедятся, что вы — тот человек, который оправдывает их надежды. Исследования выявили также — и это опять-таки хорошо известно из практического опыта тем предприятиям, которые не на словах, а на деле следуют принци-

пу приоритетности интересов покупателей, — непоправимый ущерб, который наносят деловым отношениям нарушенные обязательства, неумение держать слово. Если вы в чем-то недорабо-таете — будьте уверены: ваши клиенты не преминут высказать вам все, что они о вас думают. Под критическим прицелом клиентов может оказаться любой участок: обработка заказов, оперативность реагирования, стандарты обслуживания, управление информационными ресурсами, неадекватная система оценки эффективности работы, недостаточное владение основами маркетинговой методики и т. д. Это, так сказать, внутренние проблемы, а ведь есть еще внешние — суровая необходимость противостоять все более обостряющейся конкуренции. Помимо этого нужно постараться вписаться в новые рыночные условия, определенные глобальным натиском Интернета. Необходимо также осознавать, что даже если сегодня у вас дела идут хорошо, завтрашний день может преподнести вам не всегда приятные сюрпризы, потому что уровень покупательских ожиданий имеет обыкновение постоянно повышаться. Завтра вы можете услышать от своих клиентов то, что явится для вас откровением. И это еще одна причина в пользу установления постоянного диалога с клиентами.

Диалектика современной рыночной ситуации состоит в том, что жизнь вынуждает компании сокращать затраты и одновременно думать о привнесении ценности для покупателя, что соответствует также и интересам акционеров компании. К счастью, довольно легко примирить эти цели — обеспечение роста доходов акционеров на основе снижения затрат, с одной стороны, и целенаправленное проведение в жизнь стратегии, имеющей целью обеспечить пожизненную преданность клиента, — с другой. Есть и иные соображения экономического характера, неоспоримо доказывающие, насколько важна стратегическая цель завоевать сердце покупателя.

- Постоянный клиент не только экономит вам деньги, которые иначе пришлось бы потратить на поиск новых покупателей. Как правило, клиент, который накрепко прирос к вам, покупает и чаще, и на большую сумму. Другими словами, прибыльность такого клиента гораздо выше.
- Зачастую преданный клиент становится убежденным и страстным адвокатом, поднимающим акции вашей компании или фирменного продукта. Рентабельность такой рекламы намного выше, чем кампаний, проводимых через средства массовой информации и посредством специально органи-

зованных акций. И в этом отношении постоянный клиент обеспечивает большую прибыль. Рекомендации, передаваемые «из уст в уста», всегда эффективнее массовых «раскруток», связанных к тому же с большими расходами.

- Трудно переоценить роль постоянных клиентов в создании жизнестойких корпоративных брендов. Фактор эффективного брендирования напрямую связан с отношениями «в индивидуальном формате» и, в свою очередь, питает доверие покупателей и крепко привязывает их к продавцу.
- Преданность не столь уязвима для превратностей конкурентной борьбы. Если сравнивать эту категорию с ценой и функциональными характеристиками товара, преданность, будучи основана на субъективных, невидимых невооруженным глазом критериях, не только оказывается крепким орешком для всех, желающих воспользоваться чужим ноу-хау, — даже сколько-нибудь надежное ее измерение наталкивается на непреодолимые трудности. Творческий подход и настойчивость — вот что определяет успех. Преданность фирменной марке можно по праву назвать драгоценным бриллиантом в короне «маркетинга отношений». Признающие это компании посвящают данному направлению стратегического маркетинга львиную долю своих усилий. На первой странице ежегодного отчета компании «Procter & Gamble» процитированы слова ее руководителя Джона Пеппера: «Верность бренду — это то, что обеспечивает лидирующее положение на рынке». Ему вторят другие боссы. А тот факт, что программное обеспечение МПО находится в процессе постоянного совершенствования, поднимает весомость фактора покупательской преданности на новую высоту.

Товарная обезличка

По мере того как качество и функциональные характеристики товаров становятся все более стандартизованными, потребители начинают видеть все меньше и меньше различий между брендами. Этим объясняется происходящий процесс стирания качественных различий марок продуктов той или иной категории товаров в глазах покупателей, рост удельного веса дизайнерской продукции. Говоря о приверженности именно конкретной марке, следует заметить, что только всемирно известные бренды сохранили власть над умами покупателей, да и им постоянно приходится изыски-

вать пути повышения популярности. Выходит, что для того, чтобы заручиться поддержкой покупателей, требуется научиться упрочивать положение марок продуктов. В противном случае ваши товары неизбежно начнут восприниматься покупателями в качестве предмета потребления, различия между которыми сводятся исключительно к цене, и, соответственно, у них нет никаких шансов на то, чтобы завоевать признание покупателей. Нам вновь приходится констатировать, что в таком деле, как успех в маркетинге, все «дороги ведут» в сознание, разум клиента.

Стратегия: как завоевать сердце покупателя

Как логический вывод из всего сказанного, перед нами встает вопрос: каким образом можно добиться покупательской преданности? Ответ понятен: путем создания прочного фундамента отношений с каждым из покупателей в отдельности, с учетом того, как вы и ваши продукты воспринимаются людьми. Ни о чем сверхъестественном при этом речь не идет. Многие читатели безо всякого сомнения проведут прямую аналогию с «лавкой на углу» позавчерашнего дня. Владелец такой лавчонки полностью удовлетворял потребности жителей округа, зная, как звать-величать каждого своего покупателя, и помня всевозможные подробности о нем, как-то: какого он роду-племени, какой у него темперамент, что и почему он чаще всего покупает. Все это позволяло обеспечивать обслуживание на подлинно индивидуальной основе.

Фирма «Zane's giles», базирующаяся в Коннектитуте, преуспела в создании многочисленной и надежной клиентской базы. Этой фирме известно о своих покупателях все. За счет простого средства — разрешив покупателям возвращать товары, купленные без чека, но при условии фиксирования покупки в памяти компьютера — она добилась того, что ни одна транзакция не остается незафиксированной. Информация, собранная в базе данных, помогает эффективно организовать стимулирование сбыта товаров. Мелочевку стоимостью меньше доллара покупатели получают бесплатно, а такие маленькие жесты надолго остаются в памяти клиентов и потом обсуждаются в разговорах со знакомыми. Принципы, позволяющие заложить фундамент для надежного партнерства, просты. Любой предприниматель может на практике применить в своем бизнесе хорошо известный подход, когда во главу угла ставятся требования покупателя. Главная трудность, которую при этом нужно преодо-

леть, заключается, как правило, в необходимости решительно отойти от старой практики и пересмотреть свое отношение к покупателю, а также в том, что, став на этот путь, важно видеть перспективу.

Компании, специализирующиеся в области крупноформатной торговли, являющейся современным аналогом «лавок на углу», мало-помалу начинают осознавать, сколь много значат доскональное знание вкусов и покупательских пристрастий своих клиентов и установление дружеских отношений с ними. И стратегии, направленные на выращивание «своего» покупателя, все чаще выступают как средство возродить неповторимый аромат, присущий отношениям, связывавшим хозяина «лавчонки на углу» папаши Смита с его покупателями.

Покупатель — высокий и желанный гость

В рамках специальных, действительно массовых программ, охватывающих миллионы семей, активным посетителям супермаркетов от имени компании вручаются карты, дающие право на персональные скидки и иные льготы. Взамен продавцы аккумулируют уникальную информацию, относящуюся к личным привычкам и образу жизни людей, — информацию, которой делятся далеко не с каждым. Электронным способом регистрируются покупки самого широкого спектра товаров: бакалейных, товаров «для дома» — от предметов личной гигиены до дешевых пищевых продуктов. Однако очень немногие компании способны по-хозяйски распоряжаться той поистине бесценной информацией, которая попадает в их руки. Фирмы, специализирующиеся в области добычи информации, ведущие информационный поиск («проходку» — если воспользоваться терминологией добывающей промышленности), в настоящий момент заняты «проталкиванием» интенсивных программ «поддержки преданности», которые разрабатываются с прицелом на наиболее перспективный покупательский сегмент. Всевозможные рекомендации, рекламные презенты, мониторинг, информирование о плюсах и минусах конкурирующих товаров, эксклюзивные предложения — вот далеко не полный перечень «коврижек», которыми покупатели вознаграждаются за свою верность продавцу. Это напоминает роскошную ковровую дорожку, услужливо расстилаемую перед гостями самого высокого ранга. Следует, однако, заметить: свой пиетет по отношению к клиентам нужно выражать умеючи. Ведь о чем говорит цифра: в среднем на каждую семью приходится 3,2 карты льготного обслуживания. При этом

следует учитывать, что человек, получивший статус активного покупателя в одном месте, может пользоваться подобной привилегией еще где-нибудь.

Корпоративная политика «льготы и преимущества в обмен на лояльность» может принимать самые разные формы. Так, члены «клуба избранных» авиакомпании «British Airways» оповещаются, если случаются задержки рейсов, на которые они купили билеты. Вознаграждение за свою преданность получают не обязательно лишь лучшие, наиболее выгодные клиенты. Льготное обслуживание — это то средство, которое целесообразно пускать в ход не только для сохранения старых, но и для привлечения новых клиентов. Например, «Sonera», финская компания, предоставляющая операторские услуги мобильной телефонной связи, обеспечивает доступ ко всей полноте информации посредством простого текстового сообщения через электронные каналы связи, не деля пользующихся ее услугами абонентов мобильной телефонной связи на лучших и худших.

Подобное практикуется и UPS — международной курьерской службой. В некоторых странах, обслуживаемых ею, все без исключения ее клиенты получают текстовое экспресс-извещение синхронно каждому электронному контролю, и таких процедур контроля бывает на всем пути прохождения посылки не менее десятка. Этот принцип внедрен в систему не одной только UPS; сейчас им стал широко пользоваться Интернет, как всемирный носитель услуг такого рода. Нет сомнения, что система обслуживания по принципу «золотых дисконтных карт» станет нормой — вполне в духе набирающих силу отношений надежного партнерства, долженствующих связать покупателя и продавца.

Относительно и абсолютно преданные избранные клиенты

По данным компании «Нильсон», только 10% покупателей «цепей»*, обеспечивающих наполнение стандартной потребительской корзины, могут с полным основанием быть отнесены к категории постоянных «грандклиентов», то есть таких, которые приносят наибольший доход по сравнению с основной массой покупателей. Еще 20%, которых принято определять как «тоже выгодных», но «поли-

* Имеется в виду цепное построение торговых организаций.

гамных», хотя и делают покупки в данной сети, суммарно выражающиеся значительной цифрой, тем не менее делят свои симпатии между несколькими «цепями». В этой связи закономерно возникает мысль, что дисконтные карты, с помощью которых премируются активные покупатели, не столько работают на создание покупательской привязанности, сколько служат для ее измерения. Другими словами, постоянство клиента правильнее рассматривать не просто как функцию обладания информацией, какой бы ценной она ни была, а как эффективную основу для воспроизведения преданности клиента данному продавцу, придания необратимого характера процессу налаживания прочных взаимоотношений с клиентами — а это действительно процесс, и притом динамический, требующий творческого подхода и способности ни на минуту не терять из виду стратегической цели, которой являются интересы покупателя. Учитывая тот широкий масштаб, который приняла практика премирования дисконтными картами активных покупателей, важно отметить, что продавец (поставщик товаров и услуг) получает в результате неоспоримые преимущества в конкурентной борьбе, коль скоро он понимает:

- какой потенциал заключает в себе преданность (лояльность) клиента;
- насколько важно не скупиться на инвестиции, призванные сделать процесс укрепления стратегического партнерства со своими клиентами более динамичным; причем средства должны тратиться на то, что представляет ценность в глазах клиентов, и потому стимулирует их к продолжению отношений с продавцом;
- что реально значат такие категории, как «прибыльность клиента» и «пожизненная ценность клиента»;
- насколько важно закреплять в сознании клиента желаемый образ продавца, понимаемый как сплав своеобразия его ума (корпоративного разума) и индивидуально-психологических качеств (корпоративной личности).

Регистрация фирменного продукта через онлайнового посредника

Приобретена дорогостоящая вещь. Регистрация фирменного продукта дает возможность получить разноплановую информацию о купившем ее человеке, значение которой трудно переоценить;

она — своего рода прописка для товара. В принципе побудить человека поделиться о себе кое-какими сведениями личного характера не трудно, ведь соответствующая мотивация у него присутствует, иначе бы он не принял решение об ответственной покупке. Бывает вполне достаточно права на гарантийное обслуживание или другого не бог весть какого мудреного стимула. Вся загвоздка в том, как обеспечить указанную регистрацию. Разработка прикладных программ для этой цели, требующих постоянного усовершенствования, — дело весьма капиталоемкое. Долгое время для компании «Hewlett-Packard» низкие показатели регистрации ее фирменной продукции служили источником головной боли. Иногда цифра была просто смехотворной — только 5% покупателей было охвачено регистрацией. В конце концов выход был найден. «Hewlett-Packard» подписала соглашение о сотрудничестве со специализированной фирмой, предоставляющей онлайновые посреднические услуги, и с тех пор по электронным каналам в автоматическом режиме получает сигнал каждый раз, когда очередной клиент устанавливает у себя в офисе или на дому ее фирменное оборудование, скажем, периферийное устройство для компьютера. Буквально через 30 секунд после регистрации клиент получает персонализированное электронное послание следующего содержания: «Благодарим Вас за приобретение принтера нашей компании. Знаете ли Вы о том, что при желании Вы можете также заказать поднос для офисной бумаги? Щелкнув сейчас мышью, Вы можете попасть на нужную Web-страницу или распечатать купон, который примет к погашению Ваш региональный представитель нашей компании». Со временем, установив достаточно прочную обратную связь с клиентом, «Hewlett-Packard» сделала следующий шаг и начала сбор информации, пользуясь тактикой «просачивания» — планомерного пошагового тестирования, когда клиентам предлагается за раз ответить на один-два несложных вопроса, что гораздо эффективнее вопросников, включающих множество пунктов. Как бы вступив в отношения обоюдного ученичества, клиент и компания учатся лучше понимать друг друга. В итоге показатель регистрации подскочил более чем в три раза. При этом сопутствующие затраты снизились почти на 90%, а «внедренческие» расходы сократились на 65%. В пресс-релизе компании указано, что сотрудничество с онлайновым посредником, предоставляющим регистрационные услуги, в ближайшее время расширится: клиенты станут в автоматическом режиме получать электронные напоминания о том, что

пора обзавестись чернильными картриджами — еще один шаг, преследующий четко определенную цель — сохранить за собой клиентскую базу, добиться увеличения продаж за счет инерционных покупок и благодаря этому обеспечить процветание и стабильность весьма высокодоходного в данном случае бизнеса.

Стимулирование сбыта как часть долгосрочной стратегии

Традиционные рекламные мероприятия, направленные на предоставление товара и стимулирование сбыта, уже давно стали «притчей во языцех». В их адрес можно услышать такое обвинение: они не способствуют привнесению ценности — наоборот, ведут к снижению ценности в глазах потенциальных покупателей продукта, рекламируемого подобным образом, и выступают как чисто тактическое средство, способное обеспечить исключительно краткосрочную прибыль. Собственно говоря, они никогда не работали на стратегическую задачу упрочения отношений надежного партнерства между клиентом и продавцом, оставаясь «продуктоцентричным» инструментом. Это, однако, отнюдь не значит, что их следует сбрасывать со счетов. Если такие мероприятия точно бьют в цель и ориентированы на превращение клиентов в постоянных «друзей» компании, на воспитание стойкой приверженности бренду, — в этом случае их роль трудно переоценить. Главное — не смотреть на них сквозь призму сиюминутной выгоды. «Раскрутки» должны стать неотъемлемым компонентом долгосрочной стратегии взаимовыгодного сотрудничества. Отсюда требование постоянно совершенствовать динамику взаимодействия с клиентами — возможно, за счет поощрения лучших покупателей, на долю которых приходится большая часть получаемой вами прибыли.

Акции стимулирования сбыта, ориентированные на укрепление партнерских взаимоотношений с клиентами, должны стать продолжением планомерных усилий, предпринимаемых для достижения большего эффекта обратной связи в смысле получения по-настоящему полезной разносторонней информации личного характера о клиентах. Такой подход можно по праву назвать инвестированием в создание климата взаимного доверия, что, понятно, не имеет ничего общего с выкачиванием как можно больших денег во что бы то ни стало уже сегодня. Перспективной, к примеру, предоставляется специальная поощрительная программа, раз-

работанная для сетевой среды: участники сети зарабатывают реальные деньги на том, что вовлекаются в сотрудничество с поставщиками: заполняют анкеты, знакомятся с рекламными объявлениями, на себе испытывая эффективность продукта или услуги, совершая, наконец, покупки у ассоциированных посредников данной локальной сети. Изучив отдачу от стимулирования в столь нетрадиционном формате, в дальнейшем продавец особо тщательно редактирует электронные послания применительно к индивидуальным потребностям клиента. А вот как вербует в свои ряды ассоциация частных домовладельцев: вам будет выплачена пятидолларовая премия (наличными, натурой или в форме перечисления на счет вашей любимой благотворительной организации) при условии, что вы согласитесь пройти 30-дневный испытательный срок перед тем, как стать ее полноправным членом. Другой пример из области электронной коммерции: клиентам, которые регулярно совершают покупки на сумму 50 и более долларов, фирма сулит в порядке поощрения оплатить воздушное путешествие (рекламная акция под названием «600 воздушных миль»). Регистрация служит залогом получения ценной информации о клиенте, которая понадобится в будущем, а информация имеет свойство материализоваться в прочные партнерские взаимоотношения. Есть все основания рассматривать практику поощрения за конкретное сотрудничество (например, будущих членов организации), а равно и регистрацию-«прописку» фирменного продукта, закрепляющую акт покупки, как выгодную форму инвестирования в создание отношений, основанных на принципе взаимной выгоды и готовности сотрудничать и впредь.

Как соотносится удовлетворенность и преданность покупателя

Если судить по их заявлениям, большинство компаний ревностно относится к мониторингу степени удовлетворенности своих клиентов, используя количественные методы оценки. Те же, кто до сих пор не практикует этого, намерены устранить упущение в самом ближайшем будущем. Проблема, однако, в том, что «степень удовлетворенности» покупателей недостаточно надежна в качестве критерия для оценки эффективности работы фирмы: это «запаздывающий» индикатор. Удовлетворенность имеет свойство непредсказуемо быстро меняться — до того, как вы смогли осоз-

нать этот факт, уже не говоря о том, чтобы поправить положение. Столь же справедливо и то, что степень удовлетворенности не может выполнять прогностической функции, говоря вам, что этот клиент останется с вами, а этот — нет. Источником удовлетворения для клиента в течение некоторого времени может являться щедрая бонусная скидка* или льготные купоны. Но следует трезво оценивать ситуацию и понимать, что вы можете в одночасье потерять этого клиента, если другой продавец перебьет ваше предложение своим, еще более выгодным. Субъективная значимость бренда позволяет не в пример лучше спрогнозировать развитие ситуации, а к тому же степень детерминированности покупательской преданности (лояльности) этим фактором намного выше. К сожалению, роль фактора субъективной значимости бренда недооценивается подавляющим большинством компаний, а следовательно, и не учитывается в индивидуальной работе с покупателями.

«Маркетинг отношений»: возвращение к исходной точке на новом историческом витке

После всего сказанного создается закономерное впечатление, что мы пришли к отправной точке нашего движения. Старомодный маркетинг, — условно говоря, маркетинг, характеризовавший эру «лавчонок на углу», — вновь возвращается, но уже в современном обличье, привлекательном для покупателя эпохи компьютеризации, в невиданных масштабах и во всеоружии тех благ, которыми наградило нас современное постиндустриальное общество, стремительно вознесшееся в своем развитии на крыльях новейших технологий. Можно сказать, что в наше время даже самая крупная компания-продавец, опираясь на принципы, с успехом применявшиеся еще дядюшкой Смитом — владельцем лавки «на углу», благодаря мощному технологическому арсеналу, недоступному старине Смиту, может доходить до каждого покупателя, пользуясь неограниченным кредитом доверия. Таким образом, у современного «маркетинга отношений» по сравнению с былыми временами очень важное отличие (хотя принцип взаимной выгоды сохраняется в полной мере): он может сколько угодно развиваться вширь: ведь он не ограничен естественными пределами

* Бонусные скидки предоставляются постоянным покупателям, если они приобретают за определенный период обусловленное количество товара.

памяти и изобретательности, пусть «министерской», но все-таки одной-единственной головы — доброй памяти старины Смита. И в особенности следует указать на те возможности потрафить самому многоликому вкусу, которые принесла с собой индивидуализация серийного (массового) производства, или массовое изготовление на заказ.

Верно, конечно, что магазинчики, «лавчонки на углу» не были похоронены окончательно. Кое-где они продолжают существовать и даже процветать, вопреки засилию ширпотреба. Я знаю человека по имени Алекс, который владеет крошечной швейной мастерской у себя в Куала-Лумпуре. Данные, необходимые ему для обслуживания клиентов, — индивидуальные мерки, информация о вкусах и пристрастиях заказчиков модельной одежды — хранятся в памяти его скромного компьютера. Алекс тактично в письменной форме приглашает гостей страны посетить его мастерскую во время их следующего визита. Если требуется, он будет работать ночь напролет, но костюм для иностранного гостя поспеет как раз к сроку. Когда случается такое, что по делам бизнеса гость должен отбыть срочно, буквально на следующий день, в этом случае примерки и окончательная подгонка происходят прямо в гостиничном номере заказчика. И не случайно за Алексом утвердилась слава безмерно обязательного профессионала, и, раз воспользовавшись его услугами, бизнесмены, у которых времени всегда в обрез, продолжают приходить в эту гостеприимную мастерскую вновь и вновь.

Совершенно обязательная предпосылка «маркетинга отношений» — качественные товары и услуги. Но если говорить о солидных, крупных компаниях, они располагают и другими, только им присущими возможностями привязывать к себе клиента с помощью системы поощрительных мер, не обязательно выражающихся в сугубо денежном эквиваленте. Что касается случая Алекса, «смена вех» для него, то есть переход в качественно иную, информационную эру, совершились легко и просто: изменения, которые потребовались в его бизнесе, носили количественный (использование потенциала электронной памяти), но не качественный характер, потому что раз и навсегда выбранное стратегическое направление гарантирует ему надежный успех. Крупным же компаниям, являющимся порождением плоть от плоти эпохи массового производства, привыкшим иметь дело с серой, безликой покупательской массой, нужно долго и прилежно переучиваться, при всей устрашающей мощи их технологической оснастки. Надо прямо сказать, что сейчас для них настали тяжелые времена, потому

что даже средний потребитель становится все более и более разборчивым. Может статься, что некоторые из них не переживут этого времени больших перемен.

«Маркетинг отношений» выдвигает в качестве основного, центрального понятия категорию «пожизненной ценности покупателя». Преданность клиента — заслуженная награда для продавца, не сворачивающего с трудного пути; ведь именно этот путь в современных условиях является единственно возможным, если ты хочешь остаться на плаву, а не погрузиться в пучину, означающую лишь одно — неминуемый крах. Постоянно наращивать ощущаемую, субъективно значимую для покупателей ценность — вот что необходимо, чтобы сохранить клиентов и заручиться кредитом их доверия. А истинная преданность клиента выражается не только в повторных, инерционных покупках. Человек встает под знамена вашей фирмы как ее пылкий поборник: он уже не отделяет себя ни от самой компании, ни от ее бренда. В лице такого клиента вы получаете самого лучшего посла для выражения ваших интересов. Можно сказать и так: по-настоящему преданный вам клиент — «голубая фишка»*, обеспечивающая вашу финансовую стабильность в будущем.

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ В РАМКАХ ПОТОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Getaustom.com представляет собой новый Web-сайт комплексной продажи, с помощью которого можно заказать любой мыслимый продукт из числа тех, для которых «индивидуальная приспособляемость» (cusigabilily — отсутствие принципиальных противопоказаний к тому, чтобы быть в состоянии приспособиться к требованиям конкретного заказчика) не является невыполнимым условием, по крайней мере на сегодняшний день. Этот сайт — совместная площадка 150 производителей, объединенных партнерскими отношениями. Указанный сайт дает возможность индивидуально приспосабливать все — от спортивной утвари и экипировки до деликатесов и прочих изысканных вещей, столь хорошо смот-

* «Голубыми фишками» называют инвестиции в виде первоклассных ценных бумаг, высокодоходные инвестиции.

рящихся в качестве подарка. В программное обеспечение заложена концепция помодульного варьирования разнообразных функциональных характеристик продукта, что и позволяет доводить продукт до желаемых кондиций или, если угодно, подгонять под заказчика. Как заказчики, пользующиеся услугами этого сайта, так и поставщики, размещающие на нем информацию о своих продуктах, учатся друг у друга, и это идет на пользу и тем и другим. Скажем, вы хотите выбрать индивидуальную модификацию для модели горного велосипеда с особыми требованиями к повышению проходимости. Образец на мониторе компьютера на ваших глазах приспосабливается к вашим требованиям, претерпевает множество изменений по мере того, как вы уточняете свои пожелания. Процесс виртуального конструирования индивидуализированной модели наручных часов включает пять этапов, и фантазии заказчика есть где разгуляться, потому что в общей стоимости на выбор предлагается более полумиллиона различных комбинаций. Вы можете принять решение и позже, потому что все обилие конфигураций продукта, от которых захватывает дух, по вашему желанию может остаться, образно говоря, в той интернетовской корзинке, с которой вы зашли на сайт. Это удобно и практично.

Для изготовителей стекающаяся в ним информация об индивидуальных потребностях и мечтаниях заказчиков — это зерно будущего коммерческого успеха, основа для разработки новых и доработки старых продуктов. Возьмем ту же фирму — изготовитель велосипедов. Он может потратить в три раза больше времени на конструирование колес по сравнению с рулем и в итоге, благодаря Интернету, узнать, что самое-то важное для потребителя как раз руль. И вот уже по-иному выстраиваются приоритеты на стадии конструкторской разработки, а это и означает принцип «равнения на клиента» в действии. С другой стороны, узнавая о специфических пожеланиях заказчиков, поставщик может расширить базу для комбинирования функциональных характеристик продукта. На сегодняшний день выяснено: вероятность того, что заказчики, которые приобретают индивидуально модифицируемые товары, вернутся на тот же самый сайт, в семь-восемь раз выше по сравнению с традиционным обслуживанием, когда людям приходится сталкиваться с унылым однообразием. К этому еще нужно добавить в высшей степени эффективный вид рекламы товара, какой является неформальная рекомендация («из уст в уста»).

Еще один пример массовой персонализации (индивидуализации) — новая технология, основанная на хранении в электрон-

ной памяти информации о том, что предпочитают носить посетители виртуальных магазинов. Скоро также появится возможность — благодаря миниатюрному микропроцессору с функцией радиочастотного слежения (REID) — передавать и загружать в память компьютера информацию об индивидуальных постельных принадлежностях, включая фамилию владельца, размер оплаты, инструкции касательно стирки и глажения и т. п. Идея заключается в том, чтобы препровождать ворох грязного белья в автомат, который не только все выстирает, но и отсортирует в соответствии с индивидуальными предпочтениями каждого члена семьи, после чего чистое белье в лучшем виде займет место в платяном шкафу.

Сейчас не нужно никого убеждать в актуальности принципа индивидуальной «доводки» продукта, и большинство фирм, по их собственным словам, проводят работу в этом направлении, активно вовлекая заказчиков в процесс поиска оптимальных характеристик и, в конечном итоге, рождения новых продуктов.

Умные шины

Интересную информацию выдал недавно Джон Стейли, работающий старшим консультантом компании «Peppers & Rogers»: известный производитель автомобильных шин «Pirelli» готовится внедрить у себя на предприятии принцип массового изготовления на заказ. В производственном процессе — пока все существует на уровне прототипа — на всей технологической цепочке используется программируемая робототехника — от общего конструкторского проекта до вулканизации и наклеивания этикеток. Всего три минуты уходит на изготовление одной шины, а в целом время производственного цикла составляет 77 минут вместо прежних шести дней. Производственные затраты снизились на 25%. Практически это означает, что шины, в которые должен быть «обут» ваш новый автомобиль, теперь в качестве одного из элементов станут входить в пакет первоначального заказа, направляемого поставщику к исполнению. Раньше подбором шин занимался региональный автодилер. Новшество на руку не только производителям, но и розничным торговцам, реализующим шины: отпадает необходимость держать энное количество шин «про запас». Отлаженная система оперативной поставки (just in time — «с колес») в сочетании с производственной базой «Pirelli» — серьезная гарантия того, что потребители будут избавлены от неприятных сюрпризов. Но самое удивительное — устройство самих шин: в них

вмонтированы микропроцессорные датчики для диагностики их технического состояния (давления, степени износа, температуры разогрева) и выдачи экспресс-информации бортовому компьютеру или непосредственно промежуточному продавцу (автодилеру). Трудно избавиться от ощущения, что в наши дни некоторые, по крайней мере, произведения рук человеческих по степени развитости интеллекта без труда заткнут за пояс неповоротливых работников маркетинговых служб.

Чудо-розы и уникальная радиореклама

В одном цветочном магазине решили заняться подсчетами, и оказалось, что 20% — это та суммарная выручка, которую приносит в кассу ни много ни мало две трети от общего количества покупателей магазина — цифра, близкая к классическому соотношению «80—20», которое мы уже упоминали и которое известно как принцип Парето. Естественно родилась мысль выработать такой бизнес-план, чтобы «наиболее ценные клиенты» (НЦК) почувствовали себя окруженными заботой и вниманием, пропорциональными их вкладу в финансовое благополучие данного магазина. Ключевым звеном перестройки было использование лицензированного программного обеспечения. Первичная информация о характерных покупательских привычках лиц, входящих в узкий, но архиважный сегмент, собиралась уже в момент поступления заказа. Потом начинался планомерный процесс ее наращивания — путем анализа ответов на вопросы, заданные по телефону (телемаркетинг), наряду с информацией, поступавшей по каналу обратной связи (директ-маркетинг), и результатами мониторинга различных аспектов покупательского поведения. На следующем этапе осуществлялась «доводка» продуктов и услуг под заказчика. К примеру, кого-то из поставщиков просили подобрать неповторимую по расцветке розу или, удовлетворяя пожелание клиента, продумывали совершенно особый дизайн упаковки. При этом постепенно отпадала необходимость в традиционных формах рекламы, потому что каждый новый день и так приносил новых клиентов, услышавших от кого-то из своих знакомых об уникальном обслуживании. Неудивительно, что оборот магазина увеличился, и, самое главное, клиенты не хотели для себя ничего лучшего. И можно с уверенностью сказать, что если и впредь персонал этого цветочного магазина будет так заботиться о своих клиентах,

работать с такой отдачей и фантазией, ни один покупатель не уйдет от этого продавца.

Эти отношения, имеющие под собой прочный фундамент покупательской преданности, без сомнения, пройдут самое ответственное испытание — испытание временем. Если разобраться, в некоторых случаях (как в только что рассмотренном нами примере) в словосочетании «массовая персонализация» определение «массовая» выглядит достаточно условным, но принцип остается неизменным: отправная точка при определении приоритетов бизнеса — интересы клиента, а не поставщика. Производству же и маркетингу отводится роль рычагов для проведения этого принципа в жизнь.

Еще один любопытный пример массовой персонализации: благодаря современной технологии, в которой применен новый программный продукт, радиостанции, осуществляющие вещание через Интернет, теперь могут незаметно «вырезать» местную рекламу, одновременно заменяя ее другой рекламой — привязанной к индивидуальным особенностям и запросам конкретного слушателя. В редактировании подобных индивидуализированных рекламных объявлений неоценимую помощь оказала методика «просачивания» (то есть планомерного пошагового накопления интересующей информации о клиенте «экспресс-методом»), с каждым днем все более доказывающая свою эффективность. Мы тут имеем необычный пример объединения разноприродных явлений: радио, являющегося каналом массовой информации, и персонализации в «индивидуальном формате» в истинном значении этого слова. Успешный опыт «скрещивания» — результат применения технологической новинки в гипермедийном канале связи. Должен заметить, что мне не удалось обнаружить в литературе указания на то, что маркетеры «приложили руку» к рождению этой ультрасовременной рекламной технологии.

Персонализация в режиме онлайн

Как узнать, чего хотят потенциальные покупатели, если о них практически ничего не известно? Каким образом сделать так, чтобы содержание Web-сайта отвечало запросам абонентов — потенциальных покупателей, которые оказались на нем в первый раз? Для «маркетинга отношений» это довольно сложная задача. Greatcoffee.com пришлось изрядно поработать совместно с провайдерами онлай-

новых маркетинговых услуг «Angara», чтобы решить ее. Зато теперь каждому «новенькому» предлагается индивидуальное меню (в смысле содержания размещенной на сайте информации). И, что самое замечательное, предварительно не задается ни одного «зондирующего» вопроса. То, что вы увидите перед собой на экране компьютера, представляет собой страницу, основанную на данных вашего анонимного демографического профиля, таких как размер ежегодного дохода, адрес, возраст. Эти данные предоставляются закольцованными поставщиками онлайновых информационных услуг, которые в совокупности имеют банк из более чем 20 миллионов анонимных профилей пользователей Сети во всем мире. Поставщики информации пополняют свой банк, покупая данные у крупных компаний вроде «Dell» и, «обезличив» их, перепродают Greatcoffee.com. Другая служба, держащая «под прицелом» пользователей Сети, занимается увязкой информации о потребителях, накопленной за определенный период работы в автономном режиме (офлайн), с их интересами и поведенческими стереотипами, проявляющимися в момент непосредственной онлайновой коммуникации. При подключении пользователей к клиентскому байту, находящемуся в ведении информационного провайдера «Angara», происходит автоматическая переадресовка на сервер служб электронной наводки, обеспечивающая мгновенное совмещение адекватного демографического профиля с открытыми данными запроса. По выполнении операции опознавания, «Angara» отправляет нешаблонное послание, которое появляется на мониторе пользователя и имеет вид странички с рекламным текстом, содержащим привязку к месту проживания посетителя сайта.

Ответ с привязкой к местным условиям представляет собой шаг на пути к персонализации. Если вы — калифорниец, вам, несомненно, будет приятно, если к вам обратятся с таким рекламным призывом: «Отведав наше кофе, вы получите возможность выиграть бесплатный билет на матч с участием «Гигантов из Сан-Франциско». Такой индивидуальный подход «со скоростью мысли» вызывает у людей неподдельное изумление. Если вы — житель другой страны и намереваетесь сделать покупку, вас приветствуют словами: «Шлем привет покупателю из-за рубежа. Наша компания производит поставки в Германию». А ведь это главный вопрос, занимающий потенциальных покупателей из-за рубежа — производит ли компания поставки в нашу страну? Кроме того, человеку лестно, что его выделили, что он не потерялся на фоне унылого

единообразия массового рынка Штатов. Надо заметить, что персонализированное содержание — это тот прием, который действует особенно безотказно, когда человек заходит на данный сайт впервые. По прошествии времени, достаточного для воссоздания индивидуального профиля, эффект новизны во многом утрачивается. В первый же момент ум и находчивость продавца воспринимаются как приятный сюрприз.

КАТЕГОРИЯ ВЫГОДНОСТИ КЛИЕНТА

Воистину усилия, затраченные на налаживание прочных, доверительных отношений с клиентами, окупаются сторицей. Согласно данным, которые опубликовала одна компания, пятипроцентный рост показателя сохранения имеющейся базы (удержания) клиентов по прошествии четырех лет оборачивается 60-процентным увеличением прибыли для компании. Приводится и еще более внушительная цифра — рост прибыли составил 85%. С другой стороны, по материалам уже иного исследования, оказалось, что достаточно сократить отток, «бегство» клиентов на те же 5%, чтобы прибавка прибыли составляла 25%. Парадоксально, но факт: от 60 до 80% «сбежавших» покупателей, заполняя анкеты, писали, что своими отношениями с фирмой, которой они теперь предпочли другую, они «удовлетворены» или «удовлетворены в весьма высокой степени». Красноречивый, надо сказать, аргумент, не столько подтверждающий иррациональность души покупателя (с этим приходится сталкиваться на каждом шагу), сколько доказывающий, что степень достоверности результатов анкетирования, излюбленного для стольких компаний способа общения с клиентами (при этом тип включенных в анкеты вопросов — открытый или «прикрытый» — не имеет принципиального значения), мягко говоря, оставляет желать лучшего. Вряд ли кто-либо станет спорить с тем, что между словами покупателей и их реальным поведением (и это относится в равной степени к тому, что они делают сегодня, что собираются сделать завтра, и к тому, как они поступали раньше) — дистанция огромного размера. Как раз это и стремится довести до сознания каждого истинно интерактивный маркетинг (маркетинг «от разума к разуму»), это его «альфа» и «омега».

Результаты приведенных исследований свидетельствуют о том, что долгосрочные отношения — это то, что обуславливает эффект

реальной экономии как для клиента, так и для поставщика товара или услуги. Такую теорию, названную им теорией обоюдной выгоды от снижения затрат, отстаивал Гренроос. Главное в ней — проведение различия между «затратами на транзакции»* и «затратами на качество». Клиент в случае многократных транзакций выигрывает от того, что имеет дело с одним продавцом, а он, в свою очередь, выигрывает благодаря высокому качественному уровню предлагаемого им товара или услуги, потому что от него не уходят клиенты. Кооперация, таким образом, носит взаимовыгодный характер. С полным правом можно утверждать, что и по чисто финансовым критериям оценки, и с точки зрения эффективности маркетинга стратегический союз покупателя с продавцом оправдывает себя.

«Пожизненная ценность клиента»

Научно установлено, что долгосрочные отношения с клиентами ощутимо сказываются на прибыли — как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных физических лиц. Для определенной части компаний подсчет «пожизненной ценности клиента» (ПЦК) в наши дни стал обычной практикой. Для этой цели, как правило, используется собственный или лицензированный программный продукт. Центр тяжести переместился с рыночной доли на удельный вес, или долю отдельного покупателя. В одной крупной компании торговых представителей ориентируют на то, чтобы они, исходя из стоимостного выражения единичной транзакции с данным конкретным покупателем и из допущения, что сделка на такую сумму будет заключаться ежемесячно, давали прогностические оценки на перспективу, скажем, в 10 или даже 20 лет. Это позволяет совершенно по-другому посмотреть на взаимоотношения между продавцом и покупателем, пусть с самым что ни на есть обычным, что называется «средним». Сразу встанет вопрос о необходимости постоянной стратегии, рассчитанной на

---

* Транзакция может пониматься в узком (торговая операция, разовые сделки) и в широком смысле, как обмен деловой информацией, относящейся к соглашению или сделке, особенно в гипермаркетинге (инфобизнесе). См. определение транзакции, данное Я. Гордоном в книге «Маркетинг партнерских отношений»: «Транзакция — слой, на уровне которого покупатель взаимодействует с компанией, включая системы обработки сделок в режиме оплаты в Интернете, в центрах обработки заказов или с помощью старой доброй телефонной связи».

длительную перспективу, для того, чтобы прийти к желаемому результату.

Подсчеты пожизненной ценности избранных клиентов компании «Кадиллак» дали цифру 332 000 долларов. Однако эта цифра не учитывает в должной мере весомость фактора покупательской преданности. В этом смысле показательно, что компания «Pizza Hut» оценивает удельный вес каждого своего избранного клиента цифрой, равной 38 000 долларов. И это вполне резонно, поскольку прогноз вобрал в себя и косвенный экономический эффект от тех устных рекомендаций, которые щедро выдаются клиентами, преданными компании.

Есть и еще одно обстоятельство, которое следует учитывать. Да, конечно, покупатели автомобилей марки «Кадиллак» составляют едва заметный сегмент рынка. Однако для получения общей объективной картины не следует упускать из виду фактор покупательских амбиций. Роду человеческому (а в покупательском поведении данная черта проявляется особенно рельефно) свойственно стремление вверх, к более высокому социальному статусу. Отсюда такой феномен как «предвкушаемое потребление». Речь идет о товарах, намерение приобрести которые обусловлено убеждением людей, что таким путем они войдут или, по крайней мере, станут прикосновенными к сверкающему миру своих сокровенных желаний. Покупатели не только примеряют к себе разные социальные статусы, они хотят, чтобы в сознании окружающих они ассоциировались со столь неотразимо заманчивыми для них стереотипами красивой жизни. И пусть какому-то автолюбителю такой роскошный лимузин, как «Кадиллак» сегодня пока не по карману. Тогда следующим приобретением этого человека будет модель попроще, но все равно превосходящая ту, на которой он ездит сегодня. Продолжим аналогию: имеющий скромный домик и засматривающийся на роскошные виллы все равно улучшит свои жилищные условия, — скажем, переедет в более престижный район. А кто-то сменит свою унылую экипировку на яркую одежду, выполненную в индивидуальном стиле. Положа руку на сердце: много ли на свете людей, которые были бы довольны тем, что они имеют на сегодняшний день?! А коль скоро мы понимаем это как непреложный факт, мы можем с достаточной долей уверенности спрогнозировать, какой окажется следующая покупка господина N. Попытки же экстраполировать на будущее его покупательское поведение на прошлой неделе заведут нас в тупик. Ключ к разгадке этой тайны хранится глубоко в подсознании.

По поводу критериев объективной оценки клиентской базы

Мы уже имели возможность убедиться в надежности для ранжирования клиентов таких критериев количественной оценки, как оборот, частота покупок, выгодность (прибыльность), преданность (лояльность). И можно только посетовать, что эти действительно базовые параметры по той или иной причине не находят применения в практике бизнеса. Большинство компаний очень расплывчато представляют себе, на каких клиентов им нужно сделать ставку и чего ждать от внедрения тех или иных новинок, касающихся оптимизации маркетинга. Необходимы надежные системы регистрации и обработки информации — иначе не спасет даже самая прогрессивная стратегия «маркетинга отношений» с клиентами. Ее действенность окажется ненамного выше, чем при «стрельбе из пушки по воробьям», а это неискоренимый порок массовой рекламы. Вероятно, мы будем недалеки от истины, если скажем, что менее половины компаний (из числа тех, кто встал под знамена МПО) реально внедрили у себя научно обоснованные методики количественной оценки контингента своих клиентов. (Правда, если верить заявлениям этих компаний, в момент, когда пишутся эти строки, многие из них в ближайшее время намерены исправить положение). На сегодняшний день наиболее распространенным критерием оценки удельного веса клиента бизнеса является стоимостное выражение продаж — инструмент, надо признать откровенно, весьма и весьма малоэффективный, если при его использовании пренебрегать величиной издержек и маркетинговыми факторами, обусловливающими возникновение добавленной стоимости.

Потенциал роста

По мере того как множатся схемы рациональной организации «маркетинга отношений», все более усложняется и подход к измерению относительной ценности, перспективности клиентов. Один банк задался целью разработать алгоритм для моделирования жизненных ценностей своих клиентов и с этой целью проанализировал качественный состав своих вкладчиков с привлечением математико-статистических методик. В создании прототипа важное место отводилось модели «потенциала клиента», позволяющей оценить

в перспективе, чего можно ждать от того или иного клиента, какие потенциальные возможности скрыты в нем. Тщательно проанализировав динамику по счетам каждого из клиентов в отдельности, банк определил группу риска — вкладчиков, в отношении которых существовала наибольшая вероятность, что их отношения с банком в ближайшее время будут прекращены — для того, чтобы предпринять эффективные превентивные меры.

Выяснилось много интересных вещей. Скажем, затраты на логистику в отношении категории клиентов, которые владели небольшими фермами, определялись по минимуму, потому что данные клиенты рассматривались как невыгодные. Каково же было удивление руководства банка, когда оказалось, что среди владельцев небольших ранчо было немало клиентов с очень высоким уровнем достатка, просто для них это занятие было своеобразным хобби. Это открытие подсказало, что данные по чисто коммерческой деятельности и личным доходам вкладчиков нужно сводить воедино — только в этом случае общая картина будет объективной. Очевидная вещь, обыкновенный здравый смысл? Да, конечно, но чтобы докопаться до такой простой истины, надо было посмотреть на клиента не сквозь призму сегментирования рынка как некоего целостного образования — неважно, на каких основаниях и с какой степенью детализации, а как на индивида, точной копии которого не существует в природе.

Проведенный анализ позволил выявить и такую любопытную закономерность. Те клиенты, в отношении которых применяется фиксированная (помесячная) учетная ставка, как правило, остаются верны банку на три года дольше по сравнению с теми, при обслуживании которых ставка варьируется в зависимости от типа транзакции (это происходит, например, при снятии со счета некоторой суммы с помощью банкомата). Разумеется, банк поторопился ввести льготный тариф в отношении шестидесяти процентов своих вкладчиков и не прогадал. Специалисты банка в качестве независимых экспертов активно занимаются бизнес-консалтингом, входя во все детали сделок, планируемых их клиентами, рекомендуя схемы, максимально учитывающие интересы своих подопечных. И такая политика совершенно оправданна: заботясь об интересах клиента, банк также думает о том, чтобы обеспечить стабильное будущее для себя; это справедливо и по отношению к любой другой коммерческой структуре. Банк пошел по нетрадиционному пути: вместо того, чтобы избавляться от малоприбыльных

клиентов, как от ненужного балласта (для МПО подобная практика является типичной), банк предпочел пересмотреть свою тактику, ввести более благоприятный ценовой режим — вплоть до рассмотрения возможности отказа от малопривлекательного продукта. Другими словами, банк руководствовался принципом, что даже «худший», малоперспективный клиент всегда прав.

Резерв увеличения капитала бренда

Бизнес, хотя и не без труда, но начинает усваивать истину, что качество взаимоотношений с клиентами — это реальный капитал, также приносящий прибыль, и немалую. Преданность клиентов — эта такая категория, которая, хотя и кажется чем-то эфемерным, тем не менее обеспечивает приращение осязаемой добавленной стоимости. Можно сказать, что капитал этого рода — эквивалент того уважения и доверия, которые умел снискать тот архаичный владелец «лавчонки на углу» своим старанием лучше обслужить клиентов, стремлением помнить мельчайшие детали, помогающие наладить контакт с самыми непохожими по характеру людьми. И в этом суть: чем весомее добавленная стоимость, создаваемая стараниями продавца (нужно понимать при этом, что это процесс очень постепенный и неуловимый для стороннего взгляда), тем значительнее в итоге будет капитал и та прибыль, которую он приносит.

Покупательскую преданность с полным правом можно рассматривать в качестве одного из источников, одной из составляющих капитала бренда* — категории, в материальности которой давно не сомневаются если не бухгалтеры, то маркетологи уж точно. Что является новым, так это осознание того факта, что над повышением капитала бренда можно работать в рамках индивидуального формата отношений «клиент — поставщик», достигая при этом успешного результата, и при этом не смешивать его с другими факторами, обусловливающими прибыльность бизнеса. Удельный вес добавленной стоимости в общей котировке как бренда, так и компании в целом — это тот могучий рычаг, роль которого с необычайной наглядностью проявляется, когда происходит слияние и поглощение компаний.

---

* Термин «brand equity» трактуется как капитал, сила, репутация торговой марки.

Стратегические альянсы в сегменте B2B (корпоративного бизнеса)

Коммерция в формате B2B* есть ведение бизнеса между предприятиями и в наши дни развивается ускоренными темпами. Кажется, что все крупные фирмы ринулись создавать так называемые глобальные торговые площадки** или мегабиржи. Приведем в качестве примеров «verticalNet», «Ventro», «CommerceOne», спонсируемые промышленным сектором — «General Motors»/«Ford», «Daimler»/«Chryler», «Sears»/«Carvefour». Нельзя сказать, что реализация коммуникационной модели «один одному» («один на один» — индивидуальный формат) относится к сильным сторонам указанных площадок, хотя на сегодняшний день уже имеются попытки разработки программной концепции, предусматривающей интегрирование процессов взаимодействия с потребителями в систему (специализированные площадки сталелитейной промышленности e-Stcel, а также «Metal Site»).

«Loop Net», который представляет собой онлайновый рынок недвижимости с многомиллиардными оборотами, опробовал новое решение, призванное сделать еще более эффективным взаимодействие партнеров в системах уровня B2B. Брокеры теперь имеют возможность направлять потенциальным заказчикам электронные брошюры, содержащие перечень недвижимости, которой они

---

* Электронную коммерцию можно разделить на следующие категории: бизнес-администрация (business-to-administration, B2A), потребитель-администрация (consumer-to-administration, C2A), потребитель-потребитель (consumer-to-consumer, C2E). Направление, сегмент B2B включает в себя все уровни взаимодействия между компаниями. При этом могут использоваться специальные технологии и стандарты электронного обмена данными, например EDI («Electronic Dafa Interehange»). Прорыв в области интеграции информационных систем электронной концепции сегодня связывается с новым расширенным языком разметки документов — «Extensible Markup Language» (XML), на основе которого формируются новые стандарты электронного взаимодействия компаний, призванные значительно упростить процессы взаимодействия между информационными системами предприятий и тем самым привлечь множество компаний среднего и малого размера в мир электронной концепции. См. *Успенский И.* «Энциклопедия: Интернет-бизнес». СПб.: Питер, 2001, с. 59.

** Торговая площадка объединяет решения для покупателей и поставщиков в единое целое на базе централизующего портала. Электронные торговые площадки можно разделить на две большие группы — вертикальные и горизонтальные. Первые функционируют в определенных отраслях — сельское хозяйство, электроэнергетика и т. д. Вторые функционируют на определенных бизнес-функциях или бизнес-потребностях, характерных для множества разных отраслей.

располагают, с учетом требований к покупке и лизингу, выдвигаемых клиентами. Заказчики вносят в реестр свои требования в другой системе, имеющей название «Loopleads», выдавая разрешение на получение брошюр со списками недвижимости, которая отвечает их индивидуальным критериям. Брокеры оплачивают номинальную стоимость услуг. Введя имеющиеся у них котировки недвижимости в систему потенциального заказчика, они тотчас же получают информацию о том, сколько выпало «попаданий», то есть сколько предложенных позиций удовлетворяет требованиям заказчика. Преимущества данного ноу-хау, основанного на использовании электронных таблиц, очевидны. Скорость (информация выдается практически в режиме реального времени), удобство (того, что заказчики дают «добро», достаточно), высокая точность «наводки» — вот что составляет достоинства этого метода. Что и говорить, по сравнению с допотопными рынками недвижимости минувших лет разница огромная.

Информационные системы в масштабе целых отраслей промышленности, подобные рассмотренным выше, не только отвечают тенденции коммуникации «один на один» — они перевернули все бытовавшие прежде представления, по сути дела создав новую форму рынка, как это произошло со сталелитейной промышленностью. У брокеров присутствует колоссальная экономия на затратах, дополняемая ростом оборота: цифры несопоставимы с теми, которые характеризуют эффективность традиционной практики массового маркетинга. А ведь это только начало пути. Системы уровня B2B (корпоративного бизнеса) еще только подбираются к действительно полномасштабному освоению тех возможностей, которые открывает метод, — к этапу взаимодействий в формате «один на один». Блистательное начало предвещает еще более захватывающее продолжение.

Каких клиентов мы хотим иметь?

«Маркетинг отношений» отнюдь не подразумевает, что все клиенты равноценны. Точно так же, как продукты отличаются по своему качеству и размеру прибыли, которую они способны принести, есть более и менее предпочтительные клиенты. Это дает нам право поставить вопрос в такой плоскости: «Какие клиенты больше всего нас удовлетворяют?» Также, впрочем, оправданна и другая постановка вопроса: «Какие клиенты нам не нужны?» В каж-

дой компании существует такая «группа-балласт», которая тянет ее вниз. Мало того, что они приносят убытки и общение с ними не доставляет удовольствия. Полезно вспомнить, что, как мы уже хорошо усвоили, главный критерий, которым руководствуются компании, внедрившие МПО, это преданность (лояльность) клиента — категория, материализующаяся в реальной, ощутимой прибыли.

Стратегия «маркетинга отношений» совершенно обоснованно строится на том, что не следует охотиться за каждым клиентом. Функции методологического принципа выполняет понятие «особо ценных клиентов» (ОЦК). И главные усилия должны быть направлены на то, чтобы установить, кого же можно отнести к категории клиентов, приносящих прибыль компании, а кого — нет. Сейчас мы уже располагаем методиками, позволяющими производить такое ранжирование относительно легко и просто, уточняя в общем и целом работающее старое правило 20/80.

Принципиальное значение имеет показатель индивидуально рассчитываемой выгодности (прибыльности). Приходится только посетовать, что до сих пор это неведомо многим и многим компаниям. Вот на какие вопросы вы должны постараться получить ответ для того, чтобы понять, «кто есть кто» среди ваших клиентов:

- Кто относится к категории «особо ценных клиентов» для нашей компании?
- Кого можно отнести к разряду потенциально «особо ценных клиентов»?
- В каком отношении находятся частота совершаемых отдельными покупателями покупок и прибыльность (весомость) этих покупок?
- Какие есть возможности для расширения покупательской корзины выгодных категорий клиентов?
- Кого следует отнести к «малоприбыльным» клиентам?
- Каким образом их можно подтянуть до уровня средне- и высокоприбыльных?
- Какой арсенал «приманок» находится в нашем распоряжении для удержания выгодных нам клиентов, а также для того, чтобы подстегнуть их покупательскую активность?
- Без каких клиентов мы можем обойтись?

Порой, оценивая свою клиентскую базу с таких позиций, можно сделать удивительные открытия для себя. В британской компании

«Tesco», занимающейся сбытом различной бакалейной продукции, пошли по такому пути и обнаружили, что на 25% клиентов с самым низким рейтингом приходится всего 2% от общего объема продаж: воистину больше мороки, чем толку. С другой стороны, 5% привилегированных клиентов обеспечивали 20% продаж. Еще одним открытием было то, что по суммарной прибыльности 100 клиентов, находящихся в «высшем эшелоне», оказались эквивалентны 4000, располагающимися внизу «табели о рангах». Сейчас «Tesco» в качестве критериев оценки в отношении своих выгодных клиентов использует частоту совершения покупок и их стоимость. Для нас принципиально важно отметить то обстоятельство, что глубже проникнуть в финансовую «механику» бизнеса помог анализ информации, проводившийся по каждому покупателю отдельно. Показатель экономической выгодности клиента сейчас рассчитывается с помощью сложных алгоритмов, и на помощь все чаще приходит лицензионное программное обеспечение. Все более востребуются «субподрядчики» — поставщики вспомогательного «интеллектуального» продукта. Все это — отрадные явления, они показывают, как расширяется инструментарий, необходимый для установления долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

ИНТЕРАКТИВНОСТЬ

Интерактивность является ключевым фактором, обеспечивающим проникновение в «механизм» мышления покупателя, а это то, без чего невозможно представить подход, основанный на «диалоге сознаний». Показательна в этом смысле раскрутка товаров, которая осуществляется в форме интерактивной рекламы, практикуемой через посредство кабельного телевидения. Однако интерактивность — это более широкое понятие, обнимающее весь процесс коммуникации продавца и покупателя как двух главных игроков на рынке. Вот какой спектр возможностей открывает перед вами портал Amazon: вы можете проверить состояние своего счета, ознакомиться с обзором книжной продукции и, в свою очередь, высказать свои собственные пожелания, а также справиться о статусе последнего сделанного вами заказа, уточнить название книги, о которой вы услышали от знакомых, а также сведения об авторе. Пользуясь браузером, вы можете осуществить глубокую разведку предмета или области знаний, которые вам близки.

Это качество — интерактивность — наполняет особым смыслом, делает более значимой в ваших глазах базу данных. Все происходит как в обычных, нормальных человеческих взаимоотношениях: вы делитесь с человеком информацией, он, в свою очередь, с вами — и так постепенно растет привязанность и взаимный интерес. Предпосылкой и отличительной чертой такого общения является ощущение «избранности», доверительности, приверженности одним и тем же целям и идеалам. Чем более весом размер «инвестиций» клиента (под инвестициями в данном случае понимается качество сообщаемой клиентом информации о себе), чем более приспособлен под индивидуальные требования заказчика товар или услуга, тем прочнее окажутся узы, которые свяжут клиента с вами как с продавцом.

Интерактивность — это то драгоценное, естественно возникающее качество, которым просто грех не воспользоваться маркетерам. Какая тенденция явственно дает о себе знать в поведении покупателей? Они стремятся «ратифицировать» покупку, то есть доказать себе и другим, что принятое ими решение сделать покупку не было случайным. Так используйте же это, памятуя, что повторные, «инерционные» покупки значат для человека больше, чем простой акт самоутверждения. Клиент хочет быть вовлеченным в такие взаимоотношения, когда продавец дорожит мнением покупателя. В награду за внимание и уважение к личности покупателя продавец получает доступ к «механизму» принятия человеком решения о покупке.

Интерактивная реклама

Интерактивная реклама — это средство прямого воздействия на потенциальных покупателей с целью стимулирования сбыта товара. Интерес, проявляемый к ней, весьма велик, что и понятно, поскольку она «ангажирует» традиционные каналы массовой рекламы, а, как мы знаем, это самая затратная статья маркетинга. По мере того как совершенствование технологии снимает ограничения, возникающие на пути эффективной двухсторонней коммуникации, интерактивная реклама становится все более действенным средством, позволяющим «маркетингу отношений» увеличивать сферу своего влияния, выходить на более широкий оперативный простор. Под определение «интерактивная реклама» подпадает и адресованная потенциальным покупателям просьба высказать свое мнение по

той или иной проблеме, и приглашение принять участие в какой-нибудь конкретной акции, включая опробование нового продукта, и другие формы «близкого знакомства» с компанией. Интерактивная реклама — это предоставление и получение определенной информации, живой, непосредственный обмен мнениями в дружеской беседе, целенаправленное привлечение внимания к деталям, позволяющим по-новому посмотреть на вещи, «проецирование» благоприятного имиджа, обратная связь, важная для того, чтобы объективно оценить качество нового продукта или услуги и т. д. Непременный атрибут интерактивности — вовлеченность адресата — не ради нее самой, разумеется, а во благо обеим сторонам — клиенту и продавцу. Можно говорить и о том, что в процессе такого взаимодействия (по крайней мере, в неявном виде) происходит взаимный обмен ценностями и придается импульс отношениям сотрудничества.

Программа-минимум для интерактивной рекламы, поставленной на службу МПО, — это добыча полезной информации о клиентах, о том, как каждым из них воспринимается продукт компании. Как правило, за проявленную готовность к сотрудничеству клиенты вознаграждаются в той или иной форме. Любое общение, и в особенности если ему присуща подлинная интерактивность, — это возможность получить из первых рук информацию о клиенте — узнать о том, что он любит и что ему неприятно, каково его восприятие окружающего мира и каковы его устремления, подспудные желания. В то же время, установив прочный контакт с человеком, вы как продавец — даже не всегда осознанно — сообщаете ему нечто важное о своем продукте, услуге или о компании в целом.

Благодаря новейшим технологиям, интерактивность как составляющая часть взаимоотношений с клиентами становится реальностью. Сошлемся на такой пример, относящийся к услугам через посредство кабельного телевидения: зрители на своих экранах видят блоки рекламной информации, представляемой во множестве версий (на разный вкус). Обратная связь с рекламодателем осуществляется путем нажатия кнопки «аплодисменты/освистывание» на пульте дистанционного управления. Перед нами здесь больше, чем интерактивность: общение между продавцом и покупателями происходит в режиме реального времени. Есть основания опасаться (хотя это, скорее, должно вызывать противоположное чувство — радость), что приученные к такой роскоши покупатели сочтут, что все прочие возможности выразить свое отношение к товару —

это вчерашний день, и хочешь не хочешь, а конкуренция заставит всех продавцов строить свои взаимоотношения с покупателями на новой основе — «в индивидуальном формате».

Интерактивная информация

Более традиционные методы изучения рынка также не были чужды интерактивности. Можно вспомнить о впечатляющем успехе авиакомпании «British Airways», которая проводила широкомасштабную акцию под названием «Такое можем предложить только мы» вскоре после вооруженного конфликта между США и Ираком в районе Персидского залива. Целью акции было выправить положение в связи с резким падением продаж и создать качественную клиентскую базу данных. За 10 дней компания получила пять миллионов ответов — люди, заинтересовавшиеся условиями конкурса, делились интересной информацией о себе и сообщали о том, каким они представляют себе «авиапутешествие их мечты». Успех кампании заставил замолчать даже скептиков. А достигнут он был за счет массовой рекламы, умело использующей послания обратной связи.

К числу удачных следует отнести и опыт онлайнового магазина Smarterkids.com, специализирующегося на продаже книг образовательного характера, игр, игрушек, игровых приставок для детей. Этот продавец сумел установить прочный контакт с родителями после того, как ему удалось убедить их, посетив Web-страницу My Smarterkids, «сбрасывать» в систему «характеристику ребенка» («Kid Profile»), в которой находили отражение школьные оценки детей, их образовательные цели и индивидуальные психологические черты и привычки, определяющие стиль учебы. По мере того как ребенок добивается каких-то конкретных результатов в учебе, сайт выдает персонализированные рекомендации применительно к разным продуктам. Каждый продукт содержит 250 атрибутов, соотнесенных с каждым пунктом индивидуальной психической характеристики по принципу максимального соответствования. При желании родители могут поговорить «по душам» с ответственным сотрудником онлайнового отдела по работе с покупателями или попросить, чтобы им немедленно перезвонили. После этого постоянный контакт поддерживается через посредство опять-таки индивидуализированных посланий службы электронной почты, содержащих разнообразную рекламную и просто оперативную ин-

формацию (информационные бюллетени). Результаты говорят сами за себя. Количество инерционных покупателей стало неуклонно расти из квартала в квартал. Выручка от подобного рода продаж за период с 1999 по 2000 год удвоилась. По данным проведенного независимыми экспертами опроса клиентов этого виртуального магазина, на вопрос о намерении вновь совершить покупку через Smarterkids.com в 87% случаев был дан утвердительный ответ (в вопросе проводилась градация между просто вероятностью и очень большой вероятностью совершения покупки).

Другая электронная витрина — Realhome.com — предлагает посетителям пройти бесплатные мини-курсы, цель которых — провести каждого заинтересовавшегося по всем этапам процесса покупки частного домовладения. Записавшиеся на курсы могут направлять в адрес продавца вопросы, на которые отвечают эксперты. При желании вы можете получить по электронной почте информацию о районе города, куда собираетесь перебраться на постоянное место жительства, в том числе о наличии школ, о городском транспорте, экологической обстановке и т. п. В этом случае мы имеем дело действительно с циркулированием полезной информации в обоих направлениях — пример того, что называется ощущаемой (субъективно значимой) ценностью.

Каким образом узнать, что в глазах покупателей является качеством (ценностью)? Нужно спросить их же. Вы непременно убедитесь в том, что категория взвешивания ценности на внутренних весах покупателя вполне реальна. И она проявляется в том, как покупатели составляют «табель о рангах» в отношении определенных функциональных характеристик товара, услуг и т. п. Вам откроется интересная картина: мало того что потолок требований, ожиданий в отношении товара у большинства покупателей весьма высок — сам процесс ранжирования ценностей носит индивидуальный характер. И выяснение того, как он происходит, вслед за осознанием самого факта этого ранжирования представляет собой магистральное направление маркетинговых исследований в XXI столетии. Совершенствование содержания тех конкретных вопросов, с помощью которых исследователь докапывается до истины, а равно и до того, как организована эта процедура, работа над «модусом» — внутренней упорядоченностью вопросов («синтаксисом»), продумыванием используемых при этом каналов коммуникации (электронная почта, телефон и т. д.), стимулов и вознаграждений, технологий интерактивности и т. д. — дело наживное, однако для про-

движения вперед необходимо создать надежный фундамент. Главное — чтобы каждый продавец четко представлял себе, какие маркетинговые навыки имеют для него первостепенное значение, на чем сосредоточить свои усилия, чтобы вырваться вперед в конкурентной борьбе, каким образом, пользуясь внутренней шкалой ценностей, правильно определять свои приоритеты.

Многоканальная интерактивность

Взаимодействие является одним из важнейших ключей к успеху при возведении здания надежного партнерства. Принципиальное значение имеет использование с максимальной отдачей всех каналов, имеющихся сегодня в распоряжении продавца: Интернета, телефона, традиционной почтовой связи, электронной почты, «человеческого фактора», непосредственных каналов выхода к конечному потребителю («торговых точек»). Таким образом, эффективность технологий, взятых на вооружение МПО, определяется «интеграцией каналов коммуникаций». Клиентам не нравится, когда у них дважды спрашивают об одном и том же, а некоторые из них отдают явное предпочтение одному каналу перед другим. Учитывая непрерывные возможности онлайновых каналов коммуникации, мы не можем сказать, что интернет-маркетинг (гипермаркетинг) отличается эффективностью. К большинству интернетовских сайтов можно предъявить в этом плане серьезные претензии. В частности, виртуальные розничные торговцы не могут похвастаться тем, что смогли мобилизовать все имеющиеся резервы двунаправленного «модуса» коммуникаций. Прибавленная информационная «ценность» и финансовая отдача явно недостаточны. Приходится констатировать, что наличие эффективных каналов коммуникаций далеко не всегда является гарантией того, что с покупателями будут установлены прочные отношения. Столь же справедливо, что технология сама по себе не обеспечивает покупательской преданности. Ставшие хроническими финансовые проигрыши на стратегически важном участке, неспособность реализовать потенциальные возможности столь мощных и гибких средств массовой коммуникации, какими являются, например, электронная почта и Всемирная паутина, — это суровый, но обоснованный приговор в отношении маркетеров, работающих в инфобизнесе.

Посмотрим на результаты одного мониторинга, проведенного в 1999 году. Оказывается, что:

- Всего лишь 16% коммерческих сайтов позаботились о направлении так называемого закрепляющего маркетингового предложения в адрес покупателей, совершивших через их посредство по крайней мере одну покупку в течение последнего месяца. И только 2% из указанного количества персонифицировали свои послания.
- 47% электронных продавцов не удосужились поинтересоваться у покупателей, не хотят ли те получать дополнительную информацию о товарах и услугах родственного профиля.
- Текучесть клиентуры по многим сайтам составляет свыше 60% за полуторамесячный период. Многие как считали, так и продолжают считать цены главным фактором в борьбе за конкурентоспособность своей продукции, а задача налаживания доверительных, долгосрочных отношений с клиентами остается на задворках.
- Количество сайтов, прибегавших в своей практике к персонифицированной форме посланий при осуществлении «закрепляющего» маркетинга, представлено неприлично низкой цифрой — всего 4%.
- Менее половины покупателей, получивших предложение закрепляющего характера, сочли его «привлекательным». При этом в своих оценках они исходили из качества и атрибутов товаров, приобретенных ими за последнее время.
- Покупателям, сделавшим повторные, «инерционные» покупки, не было оказано должных знаков внимания. Только один из четырех коммерческих сайтов смог «опознать» «инерционных» покупателей в людях, обратившихся к электронному продавцу в ответ на «закрепляющее» предложение.
- Менее 5% сайтов соблаговолили предоставить покупателям право справиться о покупках, сделанных ими в последний раз, накануне очередного посещения интернет-магазина.
- 40% всех вопросов покупателей, переданных по электронной почте, были оставлены без ответа. (И сайты, которые клятвенно обещали ответить на вопосы покупателей в течение ближайших двух дней, к сожалению, не являются исключением.)
- 43% сайтов сочли излишней роскошью организацию для своих покупателей гипермедийной службы самообслуживания, которая давала бы возможность людям справляться о приоритетности (статусе) своего заказа.

ТЕХНОЛОГИЯ, ОСНОВАННАЯ НА БАЗАХ ДАННЫХ

«Маркетинг партнерских отношений» (МПО), или маркетинг взаимоотношений с потребителями, по своей сути является непрерывным процессом постепенного узнавания друг друга покупателем и продавцом. Легко ли вам будет строить взаимоотношения с покупателем, зависит от того, насколько исчерпывающей и надежной информацией о его личностных особенностях вы обладаете. Столь же верно и обратное (хотя сами продавцы редко в полной мере осознают это): чем разнообразнее осведомленность покупателей о вас, тем выше их «преданность»; причем речь идет не только, условно говоря, о послужном списке и ваших былых достижениях, — для человека важно знание таких ваших качеств, как надежность, верность слову, честность, действительная, а не показная забота о покупателях и интерес к ним, может быть даже знание каких-то ваших мелких чудачеств и «изюминок». Такие отношения будут больше цениться, потому что человек увидит, что вы оправдываете его надежды. Решающее значение имеет качество информации. Нарастанием объема информации и легкостью доступа к ней для всех желающих объясняется тот вес, который приобрел в современных условиях «маркетинг баз данных», выделившийся в самостоятельную влиятельную отрасль бизнеса.

Стратегический маркетинг баз данных

Маркетинг баз данных стратегического характера включает в себя следующие составляющие:

- умение грамотно ранжировать клиентов — как тех, с которыми вы уже поддерживаете отношения, так и потенциальных;
- поддержание диалога с ними;
- добыча информации, важной с точки зрения конечных целей бизнеса;
- использование полученной информации для углубления взаимоотношений с клиентами.

Из уст руководителей компаний не в диковинку услышать уверения, что маркетинг баз данных — это тот инструмент, который позволяет держать «в зоне досягаемости» 50 миллионов покупате-

лей, причем поддерживать общение с каждым из них в отдельности и не отягощать при этом бюджет. Сегодня в распоряжении специалистов по маркетингу имеются столь изощренные техники, что знакомство с каждым покупателем коротко, «один на один», подобно тому, как когда-то старина Смит знал захаживающих в его лавку людей, не представляет непреодолимых трудностей. Тем не менее столь бурное развитие директ-маркетинга и тот заставляющий вспомнить давно ушедшие времена энтузиазм, с которым продавцы принялись искать подходы к покупателю, застали большинство компаний врасплох: адекватные технологии баз данных отсутствуют, сами компании не располагают достаточным опытом и наработками. Что же касается помощи в отладке клиентских приложений, дело это весьма дорогостоящее, так как требует привлечения специалистов высокой квалификации со стороны, а таких надо еще поискать. Пока еще ни в коей мере нельзя утверждать, что интегрирование директ-маркетинга в общую стратегию МПО получило достаточно широкий размах. Прогрессивно мыслящих компании, руководство которых понимает всю важность такого шага, относительно немного. Среди пионеров перевода маркетинга на новые рельсы можно назвать таких «зубров» бизнеса, как «American Express», BT, «Barclay Card», «British Airways».

Умные базы данных

Маркетинг на основе баз данных, без сомнения, станет для нас в XXI веке неиссякаемым источником обогащения знаний о покупателях. Помимо получения привычной демографической информации, у компаний сейчас есть возможность отслеживать в режиме реального времени, кто из покупателей решил сделать покупку у них, а кто склонился в пользу товаров, предлагаемых конкурентами. Следующий этап — сопоставление данных оперативного учета коммерческой деятельности с информацией психографического плана и получение в итоге четкого представления об образе жизни, привычках индивидуальных и коллективных потребителей, а также о том, какой образ их компании и реализуемой ею продукции сложился в сознании этих людей. Конечно, в значительной мере информацией подобного плана в той или иной форме можно было воспользоваться и ранее. Но появление ультрасовременных мощных технологий на основе баз данных знаменует собой новый этап, характеризующийся неуклонным повышением

качественного уровня сбора, анализа и интерпретации информации при постоянном снижении операционных затрат.

Эффективно действующая система сбора информации предъявляет требования двоякого рода: ни тип, ни объем информации, генерирования которой закономерно ждут от «маркетинга отношений», не должны являться для пользователя ограничивающими факторами. Да, с точки зрения немедленной отдачи, когда главным реально становится критерий «пожизненной ценности клиента» (а ведь это составляет сердцевину идеологии МПО), этот метод вряд ли способен вызвать воодушевление у предпринимателей. И трезво оценивая ситуацию, следует отметить, что информации как таковой, «голой» информации явно недостаточно, чтобы уверенно смотреть в будущее. Поэтому для маркетинга баз данных, нацеленного на решение стратегической задачи установления долгосрочных взаимоотношений с клиентами, актуальна не информация вообще, а то, что скрывается за нею, о чем она сигнализирует. Сущностная интерпретация информации позволяет продавцу лучше обслуживать клиентов и кирпичик за кирпичиком возводить здание надежного сотрудничества и доверия.

Мы уже имеем примеры, когда компании при проведении процедуры сегментации клиентской базы опираются на знания о типах личности в дополнение к демографическим характеристикам. Следующий, логически вытекающий из первого этап — это сбор психографической информации о покупателях — реальных людях, причем так, чтобы их «лица не общее выражение» выступало как можно ярче, а этого можно достичь лишь погружаясь в мир субъективных ценностей и переживаний каждого покупателя в отдельности. Подобное психологическое портретирование должно быть органически увязано с отслеживанием узконаправленной информации о покупательских привычках в сочетании с данными оперативного учета покупок, сделанных конкретным объектом изучения. Роль описываемых «умных» баз данных трудно переоценить. Перед маркетерами, работающими в русле «маркетинга отношений», открывается возможность сделать гигантский шаг в направлении надежного прогнозирования покупательского поведения, поддержания взаимообогащающего, заинтересованного общения двух равноправных участников диалога, имеющего результатом закрепление взаимного доверия и привязанности. А все это в целом можно назвать встречей умов — тем, на чем зиждется успешный маркетинг, отвечающий принципу «от разума к разуму». Требова-

ние сделать базы данных более актуальными, содержательными — веление времени, которое волей-неволей приходится учитывать сегодня маркетологу. Обращает на себя внимание, в частности, тенденция при полевом методе сбора информации для внутреннего пользования выяснять не то, что сами люди сообщают о своем покупательском поведении, а то, как они поступают в реальной действительности. Пообщавшись с покупателями непосредственно в тот момент, когда они собираются совершить покупку или же сразу после того, как они реализовали свое намерение, скорее получишь ответ на многочисленные «почему», которые занимают исследователя. Можно представить, что интервьюирование объекта изучения будет происходить не у кассового аппарата супермаркета, а у него дома, в уютной кладовке, где хранится провизия. Главное, что необходимо подчеркнуть, — чем меньше временной интервал, который отделяет момент реализации решения о покупке от момента интервью, тем лучше, тем надежнее результат.

Базы данных: две технологии

Среди технологий, на которые опирается маркетинг в индивидуальном формате, выделяются следующие две: алгоритмическая (ориентированная на достижение максимально точной состыковки по правилам, предполагающим создание психологических профилей пользователей Сети на основании характеризующих их предпочтений и специфики запрашиваемой информации); «эмпирическая» (предполагающая взаимную интеграцию стремлений и сознания продавца и покупателя), с примерами которой мы уже встречались в этой главе; данная технология состоит в том, что происходит распределение предварительно воссозданных профилей клиентов по группам подобия в расчете на то, что таким образом можно будет прийти к выводу о том, к покупке каких товаров лежит душа у того или иного покупателя.

Мы нисколько не погрешим против истины, если скажем, что задача добиться осознания покупателем того, что он хочет, с упережением — еще до того, как соответствующее представление сформировалось в его мозгу естественным порядком без подталкивания извне, — вполне выполнима. Достаточно проанализировать опыт большого числа других покупателей со сходными интересами. Представим, что многочисленная группа клиентов проявила интерес к пакету из трех базовых финансовых услуг. Мы имеем

полное право предложить конкретному клиенту, вдобавок к уже приобретенной им одной финансовой услуге оставшиеся две из базового набора. В итоге пополняется фильтрационный пул взаимоподдержки, и на выходе мы получаем данные, отражающие возрастающую степень анализа, получаем информацию, прошедшую через более мелкое «сито». Совершенно очевидно, что подобное прогрессивное стимулирование сбыта на порядок, а то и на несколько порядков, результативнее «стрельбы из дробовика», хотя, наверное, и оно не может считаться верхом совершенства.

Персонализация коммуникаций является дополнительным источником повышения эффективности мероприятий по стимулированию сбыта. Если говорить о рынке финансовых услуг, алгоритмическая (по правилам) технология нахождения оптимальных соответствий (состыковки по заданным параметрам) безошибочно укажет тех клиентов, кто имеет счет с высоким положительным сальдо и кому целесообразно предложить инвестиционные продукты, сулящие наивысшую норму прибыли. Нельзя недооценивать и интерактивных по своей природе стимулов вроде премирования персональным калькулятором для планирования финансовых операций (вписывающихся в схему процесса, называемого «деревом принятия решений»*), с помощью которых достигается интенсификация циркуляции потока информации в двух направлениях в силу феномена субъективно ощущаемой выгоды. Воспользовавшись калькулятором, клиент сможет быстро рассчитать, сколько ему нужно откладывать ежемесячно для того, чтобы приобрести фиксированную пенсионную ренту или — как вариант — получить единовременную выплату по достижении пенсионного возраста.

Если бы мы прибегли к традиционному анкетному методу сбора информации, мы, вполне возможно, столкнулись бы с проблемой нерационального расходования времени и средств да вдобавок еще своей докучивостью раздражали бы респондентов. В то же время применение алгоритмической технологии дает нам дополнительную возможность изучить все страницы, на которых побывали клиенты, ознакомиться с содержанием посланий, передаваемых по электронной почте, вести поиск по ключевым словам и, после состыковки, получать интересующую нас информацию о номенклатуре товаров, льготных купонах, спецпредложениях и т. д. Даже так называемая рекламная макулатура может оказаться не-

* Относится к базам данных теоретико-графового характера.

бесполезной, если человеком движет какой-то определенный интерес. Сошлемся в качестве примера на путешественников и альпинистов, которые постоянно испытывают дефицит информации и по этой причине неутомимо перелопачивают рекламные издания, не имеющие конкретного адресата, отыскивая объявления, касающиеся специального снаряжения, которые в глазах абсолютного большинства являются откровенным «спэмом»*. Среди любителей научной фантастики и триллеров есть определенная категория читателей, которые не могут отказать себе в удовольствии разузнать, что вышло за последнее время из-под пера их любимых авторов, кто и какую литературу рекомендует. По мере того, как психологические профили пользователей Сети все более совершенствуются, будет расти посещаемость (количество откликов баннера**) специализированных Web-сайтов, а вместе с нею и объемы продаж, и степень преданности покупателей.

В самом простом случае механизм (алгоритм) состыковки по правилам можно описать следующим образом: если вы имеете дело с пользователем (а не пользовательницей!) Сети и если он принадлежит к такой-то и такой-то возрастной группе и проживает там-то и там-то (в зону охвата попадают несколько почтовых индексов), ему следует предложить набор, содержащий перечень определенных товаров или услуг. В любом случае при сборе информации надо из чего-то исходить, а основные сведения демографического характера имеют то преимущество, что их легко получить.

Просвечивание ума покупателя

Рекомендательное программное обеспечение (клиентские приложения) находит применение на специализированных сайтах, обслуживающих виртуальные аукционы. «Машинный эксперт» на основании анализа активного или пассивного участия того или иного пользователя Сети в аукционных торгах составляет рейтинги и выносит соответствующие рекомендации, привлекая внимание человека к отдельным товарам (лотам), которые по всем признакам должны заинтересовать его. Все происходит в режиме ре-

* Спэм (компьютерный сленг) — ненужная информация, «мусор» вызывающая ярость («флейм») у пользователей Сети.

** Отклик баннера — рекламный носитель, представляющий собой графический файл, определяется как отношение числа щелчков мышью на баннере к числу его показов.

ального времени. Область применения рекомендательного программного обеспечения не ограничивается виртуальными торгами, и мы вправе считать его еще одним инструментом электронной коммерции в индивидуальном формате. Лицензионное программное обеспечение данного профиля реализует функцию интегрирующей (взаимоподдерживающей) фильтрации. Онлайновый книжный магазин может попросить посетителей сайта оценить прочитанные ими книги определенным баллом. Полученные рейтинги сравниваются с оценками, которые дали другие участники пула. И теперь пользователь, в очередной раз заходя на приглянувшийся ему сайт, будет получать рекомендательные списки названий, отражающих коллективный опыт, зафиксированный в покупке конкретных книг читателями — пользователями Сети и другими категориями из группы со сходными вкусами — из «группы подобия». Чем шире база рейтингов, тем надежнее результат, тем выше эффективность функционирования системы.

Возможности специализированного программного обеспечения не исчерпываются описанным выше. Следующий шаг — это изобретение новых, нетрадиционных методов измерения интереса (и личностных особенностей) пользователей Сети. Если говорить о посетителях книжных сайтов, тот факт, что человек задержался несколько дольше на определенной странице, посвященной конкретному обзору книжной продукции, может интерпретироваться как указание на его повышенный интерес к данному виду информации (к книгам определенной тематики). Разумеется, следует делать поправку на случайные факторы — например, человека отвлек телефон в тот момент, когда он собирался ознакомиться с очередной страницей, в силу чего она автоматически получила неоправданно высокий статус. Таким образом, усовершенствование методик находится в русле отмеченной выше тенденции: регистрировать не слова, а реальные поступки людей (без ведома объекта внимания — так сказать, скрытой камерой). Ведь хорошо известно, что люди далеко не всегда говорят правду. Какой процент респондентов указывает свой действительный возраст, род занятий, заработок, заполняя по тем или иным поводам регистрационные бланки, — точной статистики на этот счет не существует. А достоинство систем, реализующих принцип интегрирующей (взаимоподдерживающей) фильтрации, грубо говоря, и заключается в этом: они как бы высвечивают то, что на уме у покупателей, и потому дают объективную картину.

Не секрет, что на многих людей «просвечивающие» сознание методики производят устрашающее воздействие. Так что должно пройти некоторое время, прежде чем спадет беспокойство по поводу вторжения электронного монстра в частную жизнь. А это произойдет тогда, когда можно будет говорить о действительно «умных» базах данных. Впрочем, важно уяснить еще одну важную вещь. А она состоит в том, что перелом в сознании напрямую будет зависеть от того, насколько на «внутренних весах», которые существуют в сознании каждого покупателя, окажутся соизмеримыми цена откровенности, проявить которую его приглашают, и ощутимость добавленной ценности, которую он получает взамен — будь то в форме лучшего учета его (ее) индивидуальных потребностей, качества информации, оперативности предоставления услуг, доверительности контакта. Немало тут зависит от культурных стереотипов и сформировавшихся индивидуальных привычек. В этой связи интересно посмотреть, чему нас учит опыт внедрения пластиковых денег. Сейчас, когда можно сказать, что к этой форме расчетов так привыкли, что кажется — она существовала всегда, нас уже не смущает, что значительная часть нашей жизни протекает «на виду» у операторов, обслуживающих этот вид банковских услуг (им известно, к примеру, в каком ресторане мы обедали на прошлой неделе и сколько дали «на чай» официанту). Так что все дело в том, как именно используется та информация «конфиденциального» характера, которой мы делимся с виртуальным продавцом. Большинству покупателей не потребуется продолжительной агитации, как только станет ясно, что это дело стоящее, о чем можно судить по ощутимому улучшению стандартов обслуживания.

Руководство британского футбольного клуба «Glasgow Rangers», играющего в высшей лиге, апробировало новинку, реализующую принципы МПО, от которого выиграли его болельщики, имеющие членские карточки клуба; они заменили свои телефонные номера на более простые и за счет использования потенциала имеющихся баз данных получили такой «синергический эффект»: количество телефонных звонков из категории «полноценных» (с установлением обратной связи) возросло почти на 500%, что составляет 12 000 звонков в неделю по сравнению с 2500 ранее, а количество результативных звонков взмыло еще более круто, достигнув отметки 60% по сравнению с 5%, регистрировавшимися до того. Это позволило менеджерам клуба выработать перспективный план расширения продаж, а вдобавок рассмотреть возможность

внедрения системы скидок при продаже билетов как меры стимулирования болельщиков, доказавших свою преданность любимому клубу. А когда в выигрыше конечный потребитель — это верный признак, что вы правильно выбрали направление своего движения.

Распределенные информационные хранилища

Что происходит, когда мы покупаем буханку хлеба при посредничестве соответствующего программного обеспечения? Совершенно очевидно, что информация «контакто-установившегося» рода, которой мы делимся, не будет эквивалентна стоимости буханки хлеба, выраженной в стольких-то долларах или центах. Ценность ее неизмеримо выше. Торговая организация (супермаркет) получает моментальный снимок транзакции, на котором фиксируется не только точное время совершения покупки, характер оплаты, но и тот факт, купили ли заодно молоко или, скажем, сливочное масло. Помимо той ценности, которой обладает полученная информация в плане сфокусированности именно на данной конкретной покупке, благодаря принципу «совладения» — совместного использования информации различными поставщиками товаров или услуг, беспрецедентно расширяется зона охвата: продавцы, имеющие доступ к такой системе распределенных информационных хранилищ, строят свою маркетинговую политику, получая в свое распоряжение данные, характеризующие покупательские привычки ни много ни мало почти 150-миллионной армии постоянных посетителей более чем одинадцати тысяч супермакетов. Зная, к примеру, сколько баночек с кошачьим кормом определенного вида было продано между двумя и тремя часами дня в четверг после широковещательной рекламной акции по телевидению, можно делать соответствующие выводы. Еще более точные результаты даст зондирование сразу же по горячим следам так называемой скрытой (завуалированной) рекламы — в форме розыгрыша специальных призов, когда участники не посвящаются в далекоидущие планы устроителей. Заинтересованные продавцы получают в руки инструмент объективной оценки, которым ранее мог похвастаться только директ-маркетинг.

Стоит ли специально подчеркивать, что совместное владение, циркуляция информации между большим числом поставщиков товаров (услуг) — то, что известно как технология распределен-

ных информационных хранилищ, — способно стать важным подспорьем для «межличностного» маркетинга? Перед нами открывается исчерпывающая картина покупательского поведения, которая позволяет понять, какие марки продуктов и кого из розничных торговцев предпочитают клиенты. Информация этого плана незаменима, если мы задались целью проанализировать роль фактора покупательской преданности. Анализ может нам подсказать, что такого-то покупателя для закрепления отношений целесообразно поощрить льготным купоном, а такого-то, который уже переметнулся в стан конкурирующей торговой марки, следует поощрить приманкой в виде бесплатного образца товара. Вполне реальна такая ситуация, когда трем покупателям при посещении одного и того же супермаркета на контроле предложат три разных вида поощрения — строго индивидуально. Если говорить о результатах такой политики, то их можно рассматривать сквозь призму краткосрочной и долгосрочной перспективы. В первом случае улучшаются показатели действенности «купонного» поощрения, возрастает стоимостное выражение единичной покупки (в расчете на одно наименование), увеличивается частота совершения покупок и т. д. А если подходить с точки зрения долгосрочной перспективы, покупатель привязывается к определенной торговой марке и компании, отличившим его в общей массе.

Эффективность распределенных хранилищ информации можно проиллюстрировать и на примере одной лицензионной информационной системы, которая отслеживает, что и где покупает каждая из 55 подопечных семей (домохозяйств), и затем снабжает информацией всех клиентов, входящих в интегрированную инфосеть. Пополнение этой информационной базы данными о том, что и где покупают постоянные покупатели, делает систему мощным инструментом, позволяющим формулировать обоснованные прогнозы, — насколько прочны узы, связывающие покупателя и продавца. Таким информационным системам под силу обнаружить, в поисках каких товаров постоянным покупателям приходится «мигрировать» — отправляться в другую торговую точку по той причине, что продавец, у которого он традиционно пополняет свои запасы, не имеет в наличии вдруг понадобившегося товара. Это весьма существенный момент, поскольку, как правило, в супермаркете можно найти не более 80 тысяч наименований товаров из полной гаммы бакалейных продуктов, насчитывающей до миллиона наименований. Продавец, зная, какие товары должны быть представле-

ны в его постоянном ассортименте, учитывая оптимальное их количество и ходовые модификации (причем существенным может оказаться даже вид ароматизатора), скорее всего не допустит оттока постоянных клиентов. Так, лицензионная информационная система, о которой мы ведем речь, в одном случае помогла розничному торговцу установить, в поисках какой именно продуктовой марки его постоянным покупателям приходилось отправляться в другие магазины по той тривиальной причине, что у него она отсутствовала. Информация подобного рода отнюдь не так малозначительна, как может кому-то показаться. Недооценка таких моментов оборачивается для магазина ощутимыми денежными потерями, так как покупатели наверняка не ограничились бы одним «целевым» товаром, а потратили бы некоторую дополнительную сумму на покупки, не запланированные заранее, если бы непредусмотрительность продавца не заставила их в тот раз внести коррективы в свой маршрут. Продавцу следует намотать на ус: формой вознаграждения покупателей, которые для него особенно важны, является удовлетворение их спроса в максимально полном объеме.

Нейронные сети

Онлайновые нейронные сети представляют собой технологию интегрирующейся (взаимоподдерживающей) фильтрации и благодаря этому дают возможность лучше понять клиента. Мы начинаем рассматривать клиента сквозь призму его меню как пользователя Сети — регистрируем каждый его шаг при общении с компьютерной базой данных, вплоть до уровня отдельных слов. Ключевые слова, служащие для запроса информации, — пусть это, скажем, «пенсия» и «сад» («огород»), — наделяются специфическим смыслом сопредельных (смежных) векторов. Введение в информационную систему новой порции данных — какой бы микроскопической она ни была — производит перестройку в «силовом поле» векторов: некоторые из числа тех, которые до этого были разведены, сближаются, расстояние между другими, наоборот, увеличивается, вплоть до полного взаимоисключения. К примеру, предпринятый вами поиск по ключевым словам «процент» или «дивиденд», означает, что вы сделали шаг в направлении вектора «финансы». Таким образом происходит постоянная «юстировка» пользовательских профилей. Со временем удается избавиться от влияния аберраций, уводящих нас в сторону от истинных векторов (те же ключевые слова «процент» и «дивиденд» в ином, не финансовом кон-

тексте), и мы получаем возможность произвести ранжирование клиентов в соответствии с интересами, характеризующими того или иного человека.

Описываемые системы как источники («поставщики») информации отличаются быстродействием и не слишком обременительны для кармана пользователя. Им под силу также устанавливать логические связи между векторами, которые запросто могли бы оказаться не выявленными, если бы анализ проводила не машина, а человек. Конечно, машина время от времени может выдавать какой-нибудь несуразный результат. Но это болезнь роста. Нет сомнения, что по мере совершенствования искусственного интеллекта мы придем к такой корректности при отслеживании и анализе покупательских предпочтений, которую сегодня трудно даже себе представить. «Но зачем придумывать хитроумные алгоритмы, — возможно, кто-то спросит с немалым, надо сказать, на то основанием, — если мы можем и так понять те процессы, которые происходят в мозгу покупателя: стоит только тщательно продумывать вопросы, которые задаются во время интервью, и уметь создавать мотивацию — и человек сам все расскажет без утайки». Это так и не так. Возможности «технологии нейронных сетей» поистине неисчерпаемы, и в этом, я уверен, мы сумеем убедиться не один раз на крутом, но выводящем нас к правильной цели маршруте, который называется маркетингом в формате «один на один» (индивидуализированный маркетинг).

ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГ

Цель директ-маркетинга — обеспечить транзакцию и побудить клиента отреагировать тем или иным образом. Достигается она комплексно — за счет объединения управления базами данных (СУБД) с одним или несколькими средствами массовой информации. Однако, воробья, то есть поумневшего потребителя, на мякине не проведешь: он отказывается признавать подобные так называемые персонифицированные послания действительно личностно ориентированными, вопреки мнению самих отправителей, и не колеблясь препровождает их в мусорную корзину. Причина такого явления в том, что директ-маркетинг не идет дальше слишком общих (сырых) данных, представленных по преимуществу демографическими базовыми переменными (между тем золотые россы-

пи часто лежат под ногами: стоит только нагнуться и зачерпнуть их). Ведь сами элементарные данные неизмеримо возрастают в цене при наведении на них «лупы» «маркетинга отношений». И тем больше бросается в глаза, чего так остро не хватает директ-маркетингу, — способности понять клиента на глубинном уровне его сознания.

Директ-маркетинг — более дорогое занятие по сравнению с традиционной рекламной практикой, если судить по расходам, которые требуются на то, чтобы «дойти» до конкретного покупателя. В то же время эффективность его весьма высока, если производить оценку по показателю размера прибыли на одного клиента. Следует особо подчеркнуть то его преимущество, что он дает возможность непосредственно измерять интенсивность обратной связи. В наши дни, в дополнение к традиционной рекламе в газетах, по телевидению, через рассылку каталогов по почте, директ-маркетинг может задействовать Всемирную паутину и более старую службу Интернета — электронную почту; можно также использовать билеты, подтверждающие статус постоянного клиента или членство в клубе, телефонные продажи, интерактивное кабельное телевидение. С течением времени все перечисленные каналы приобретают характерные признаки аксиальной коммуникации. Директ-маркетинг на деле доказал свою эффективность, и не случаен тот факт, что именно этот вид маркетинга продолжает ускоренно завоевывать все новые позиции, оставив далеко позади традиционные схемы дистрибьюции с подключением оптовиков и розничных торговцев (помимо промежуточных продавцов).

Следует оговориться, что директ-маркетинг не подразумевает в обязательном порядке прямой контакт, общение лицом к лицу, что свойственно продажам. Телефонный маркетинг — вот форма директ-маркетинга, максимально приближающая продавца к клиентам. Стихия этого вида продаж — большие масштабы и удаленность в пространстве: таковы условия при выполнении почтовых заказов и при продажах, осуществляемых в режиме онлайн. Однако это не помеха для налаживания взаимоотношений. Точно так же, как это происходит при обмене посланиями через электронную почту, принявшую эстафетную палочку у традиционного эпистолярного жанра, мы часто видим, как директ-маркетинг становится той почвой, на которой вырастают очень теплые долговременные отношения.

Да, можно говорить, что директ-маркетинг в строгом смысле слова не дотягивает до взаимоотношений в формате «один на один».

Тем не менее он успешно справляется с задачей подведения под МПО достаточно крепкого фундамента. Ведь нужно честно признать, что даже лучшие из посредников только тормозят процесс нормального общения и в таком случае не приходится говорить о какой бы то ни было «встрече умов», контакте на глубинном уровне родственных сознаний, между конечным поставщиком и клиентом. Главная цель, которую преследует директ-маркетинг, состоит в том, чтобы позволить клиентам и компаниям общаться напрямую, узнавать о новых продуктах из первых рук. Прямой выход на потребителя целиком органичен для стратегии взаимодействия с клиентами, построенной на принципах «от разума к разуму», он дарит ей второе дыхание, дает ощущение перспективы и потому приносит богатые плоды.

«Маркетинг отношений» можно считать корпоративным ответом на множество потребительских установок, которые нужно рассматривать в динамике; эта осмысленная позиция компании находит свое материальное воплощение в тех конкретных программах, которые разрабатываются с целью привлечь и удержать покупателя. Здесь только важно предостеречь от «кампанейщины», от соблазна приносить стратегическую цель — установление долговременных отношений с клиентами — в жертву коньюнктурным соображениям. Сама же по себе способность компании быстро реагировать на меняющиеся потребности покупателей, такое ее качество, как адаптируемость, будут иметь первостепенную важность; они являются основой успешной маркетинговой стратегии. Усвоить принципы «маркетинга отношений» — это значит отныне рассматривать клиентов сквозь призму их «пожизненной ценности» для бизнеса, всеми силами стараться вовлечь их в активное сотрудничество с компанией, раскрыть перед клиентами не только то, что делает компания, но и как она это делает. У покупателей, так же как у поставщиков товаров или услуг, всегда присутствует готовность завязать взаимоотношения, основанные на взаимной выгоде. Однако наивно рассчитывать, что все произойдет само собой. Нужна упорная, целенаправленная работа, причем не обойтись без серьезного инвестирования в будущее. Обозначенная стратегия заработает при выполнении как минимум двух предварительных условий, каковыми являются межличностный («один на один») формат коммуникации и кардинальное (реальное) изменение отношения поставщиков товаров и услуг к покупателям. Не рискуя ошибиться, можно также предсказать, что для вопло-

щения стратегических идей МПО потребуется изобретение технологии наподобие той, которая в наши дни делает возможными взаимоотношения межличностного, интерактивного характера в режиме онлайн.

Бренд и покупатель: в поле взаимного притяжения

Каждая известная торговая марка ассоциируется с определенным кругом приверженцев. Например, «Tango» — культовая марка, причем она вербует себе поклонников из той части молодых людей, о которых говорят: «Они любят выпендриваться». Почитатели фирмы «Nike» слывут помешанными на оригинальности товаров. «Orange» закреплена в нашем представлении с понятием о вселенском одиночестве, а «Microsoft» неразрывно связан с идеалами поколения детей информационной эры. Несомненно, все перечисленные типы личности во многом будут определять лицо нового столетия.

Да, «маркетинг отношений» кое-кого пугает. И это понятно. Мы как бы разоблачаемся, позволяем наблюдать за собой, подслушивать то, что говорится не для широкой публики, обмеривать себя со всех сторон. Малейший наш шаг фиксируется и заносится в базу данных, которая потенциально может быть доступна для всех желающих в любом уголке земного шара. Еще относительно недавно нарисованная картина показалась бы нам апокалиптической. Однако время вносит свои коррективы. Привыкнув к камерам наружного наблюдения, мы перестали воспринимать «в штыки» это новшество, потому что понимаем: они служат благому делу, ведь разгул преступности не может не тревожить. Мало-помалу электронный соглядатай перестал рисоваться нашему воображению эдаким монстром, нахальным образом покушающимся на наше право на личную свободу и конфиденциальность. Сказать по правде, нам даже начал нравиться этот наш вездесущий спутник. Приятно, что греха таить, когда тебя знают в лицо. И пусть в этом процессе знакомства с нами как с покупателями компании опираются на посредничество умных электронных машин. Ведь, согласитесь, это большое удобство, когда тебя не спрашивают без конца об одном и том же. Найдите человека, которому бы не пришлись по нраву жесты поощрения для особо отличаемых, привилегированных клиентов вроде «600 воздушных миль за счет компании» или более скромное бесплатное угощение десертом — да разве все перечислишь!

Компаниям-продавцам, как одному из двух главных игроков на рыночном пространстве, нужно усвоить такое «золотое» правило: общение следует строить как диалог, а не как монолог. В процессе коммуникации обе стороны имеют равное право голоса, и общение должно протекать в обоих направлениях. Случается — и от этого никуда не денешься, такова природа повседневного межличностного общения людей, близко знающих друг друга, — что на горизонте появится облачко, ведь не все гладко в жизни. Чтобы с честью выйти из трудной ситуации, не ущемив достоинства другого, от обоих требуется честность и, разумеется, взаимное доверие. Заметим, что следующее положение сохраняет при этом силу незыблемого закона: динамично развивающиеся взаимоотношения и те преданность и доверие, которые рождаются как их главный результат, определяются мерой взаимопонимания и возможностью быть услышанным. «Маркетинг отношений» заработал себе добрую репутацию на том, что сделал своими приоритетами интересы покупателя и возведение прочного здания долговременных отношений с клиентами на строго индивидуальной основе. Поэтому неудивительно, что он находится на подъеме. Его можно с солидной долей уверенности рассматривать в качестве главного провозвестника революционного подхода к науке о взаимоотношениях с клиентами, основанного на принципах диалога, конгруэнтности сознаний, который подробно раскрывается в следующих главах.

5

ДВА ПОЛУШАРИЯ — ДВА ПОДХОДА

Представители рекламного цеха, телевизионные концептуалисты и разработчики Web-сайтов могут радоваться: благодаря успехам высоких технологий в их распоряжении появилось средство, которое дало возможность в буквальном смысле читать, что происходит в мозгу потребителей. Специальный датчик регистрирует нейроимпульсы (волны), выясняя при этом, какие из тех воздействующих посланий, которыми бомбандируются наше сознание через средства массовой информации и Интернет, действительно достигают цели. И хотя сама технология, о которой мы ведем речь, грешит упрощенчеством и для маркетинга, основанного на принципе «от разума к разуму», имеет ограниченное значение (не тот уровень!), тем не менее нельзя не видеть, что она выводит нас на новые рубежи и позволяет заглянуть в будущее. Ведь что мы имели до сих пор? Хочешь не хочешь, но маркетологам приходилось полагаться на то, что говорят о себе сами люди (или, в лучшем случае, что они делают, в том числе в роли потребителей, — но это уже намного ближе к нашим дням). Сейчас же у нас появилась возможность как будто проникать зондом в то, как люди думают, и понимать, каковы закономерности их мыслительной деятельности. Согласитесь, очень трудно утаить даже малейшее движение души от лазутчика, который пробрался в «святая святых» нашего сознания в самую кору нашего мозга. И хотя верно то, что иногда эти мысли-сполохи возникают на подсознательном уровне, тем не менее они тоже неизбежно оказывают влияние на наше поведение.

Хитроумное приспособление, «припирающее нас к стенке», может быть с успехом взято на вооружение маркетологами при работе с фокус-группами. Информантам же в таком случае остает-

ся лишь объяснить, почему они отреагировали так на то или иное место в рекламном объявлении. Перед нами своеобразная форма физиологической обратной связи. Если вы сможете сделать покупателей своими активными помощниками, вы, минуя окольные пути, легко и просто будете считывать информацию о том, что воодушевляет людей или, наоборот, навевает на них скуку. Уменьшится потребность в анкетировании. Привыкнув к новой технологии, мы станем относиться к периодическому снятию электроэнцефалограмм как к меньшему из двух зол.

Представляется, что главной приманкой для покупателей могут послужить те реальные преимущества, которые они получат взамен за сотрудничество. Описываемая технология на основе электроэнцефалограмм была разработана специалистами Национального Управления по космическим исследования — NASA — с целью контроля за быстротой реакции астронавтов. К голове испытуемого прикрепляется специальный датчик, который регистрирует импульсы («волны») пять раз в течение секундного интервала во время передачи телерекламы или другого воздействующего сообщения. По полученной кривой исследователь может с уверенностью сказать, какие блоки содержания вызвали сильную эмоциональную реакцию у зрителя, а какие оставили его практически равнодушным. Для практических работников маркетинга не столь важно, в каком именно участке мозга возникает повышенный энергетический потенциал. Для них важен сам факт, что мозг покупателя прореагировал, и их усилия не пропали.

СРАЖЕНИЕ НА ДВА ФРОНТА

Для описания позиционирования — того, как именно продавец воспринимается покупателями, в ходу метафора «сражение за умы». Такой подход, однако, не дает представления о всей сложности проблемы понимания того, что скрывает «черный ящик» сознания покупателя, ибо в значительной мере «за кадром» остается двуполушарный принцип работы человеческого мозга и то, как именно люди приходят к решению совершить покупку. На самом деле сражение разворачивается за оба полушария. Вырабатывая стратегию корпоративного и продуктивного позиционирования, компании постепенно начинают руководствоваться этим бесспорным положением.

Следует отметить, что до сих пор, когда предпринимались усилия с целью сначала «поймать в свои сети» покупателей, а потом удержать их, явно недооценивался огромный потенциал эмоций. Сейчас нам хорошо известно, что нет стороны нашего бытия, в которой бы так или иначе не проявлялось действие эмоционального фактора. Это справедливо даже по поводу тех шагов, которые представляются нам чисто рассудочными. И это происходит постоянно, хотя мы привыкли связывать эмоции с какими-то особо сильными переживаниями в экстремальных обстоятельствах с тем, что оставило глубокий след в нашей психике. Эмоции следует воспринимать не как нечто, оставшееся нам в наследство в результате длительного эволюционного пути в качестве механизма выживания, а как комплекс нейронных «дорожек» (синаптических связей), пронизывающих наш мозг — как кортекс, так и неокортекс. За исключением нескольких серьезных исследований по механизму возникновения чувства отвращения и страха, у нас практически нет материала, позволяющего делать сколько-нибудь обоснованные заключения о нейрологии эмоций. Учитывая тот факт, что основным «полигоном» для нейронных импульсов служит неокортекс (верхний отдел мозга), эмоции больше принято связывать с правым, чем с левым полушарием.

До сих пор «дуальный» характер мозга и, соответственно, необходимость апеллировать не только к чисто рассудочной, но и к чувственной сфере, не привлек должного внимания со стороны рекламного бизнеса. Дело ограничивается по преимуществу внесением некоторого элемента эмоциональности в описание тех преимуществ, которые сулит потребителю приобретение тех или иных товаров. Спору нет, двуполушарность мозга — универсальная черта, и в той или иной степени любой из нас восприимчив и к логической аргументации, и к педалированию эмоциональных моментов. Но эффект воздействия будет гораздо большим, если мы будем не только больше знать о том, как именно каждое полушарие переваривает мыслительное содержание, но и овладеем практическими методиками, позволяющими адекватно редактировать рекламные послания и доводить их до сознания реципиентов.

Двунаправленный комплексный подход способен в немалой степени обогатить традиционный массовый маркетинг. Однако понимание, что разные люди различаются по типу доминантности мозга (и, соответственно, «нажим» на правое или на левое полушарие имеет особое значение для межличностного общения), особенно важно для прицельного воздействия на отдельных покупателей.

В настоящей главе как раз и подвергается углубленному рассмотрению дуальная природа нашего мозга; из этого следуют важные выводы о процессе переработки информации. Я ставлю перед собой задачу объяснить, когда следует взять на вооружение «правополушарные» стратегии (в качестве дополнения или в качестве единственной альтернативы стратегиям «левополушарным»). Только такой подход позволит вам заполучить не только долю «ума» покупателя, но и долю его «сердца», души. Целенаправленное воздействие на «душу и ум» покупателя в их неразрывном единстве представляет собой сверхзадачу маркетинга «от разума к разуму». С этого и уместно начать изложение интересующей нас темы.

Их величества сердце и ум

Тип доминантности мозга представляет собой мыслительную характеристику, в полной мере соответствующую смыслу префикса «макро-». Ее действие проявляется на уровне более высокого порядка, лежащем за пределами (именно пределами, поэтому мы обозначаем ее как метапрограмму) конкретных поведенческих стратегий, которые необходимы, например, в таком житейском случае, когда нужно точно рассчитать время, чтобы успеть на автобус. Грубо говоря, за мыслительной макрохарактеристикой скрывается половина нашего «серого вещества». Если говорить конкретно, «левополушарные» характеристики связываются с левым кортексом — корой больших полушарий верхних отделов мозга, прилегающих непосредственно к черепу, над левой рукой, а «правополушарные» с правым кортексом (симметрично: напротив). При этом определенные характеристики, относящиеся к интуиции, «прикреплены» к нижним и средним отделам мозга, а также к неокортексу — исторически более позднему продукту эволюционного развития Homo sapiens.

Вероятно, вам знакома данная кардинальная мыслительная характеристика, как противопоставление логического начала интуитивному, сердца — уму, рационалистического отношения к действительности — инстинкту. Неважно, какое при этом имеется в виду полушарие в физическом смысле, хотя для удобства левое полушарие мозга обычно связывается с логическим, рациональным, последовательным (линейным), осознанным мышлением. Правое же полушарие традиционно связывается с инстинктами, интуицией, чувственной сферой и творческой фантазией. Следует

подчеркнуть, что различие между двумя полушариями в гораздо большей степени заключено в тех различных способах, которые характеризуют механизм функционирования каждого полушария, чем в функциях, которые то или иное полушарие лучше всего выполняет. Таким образом, говоря о различиях право- и левополушарности, не следует смешивать этот вопрос с проблемой различных сфер приложения человеческих способностей, таких, как язык, математика (точные науки), искусство.

Глубинные различия право- и левополушарных способов мышления

Если взять левое полушарие с его логической линейной природой, его епархией считается сфера гуманитарного и точного знания, язык и математика. В отличие от синкретического правого полушария, работающего на охват целого, левое полушарие специализируется на вычленении частей, выявлении специфических особенностей и деталей. Однако тот же режим функционирования присущ определенным аспектам искусства и музыки, о которых, тем не менее, принято говорить, как о специализированных функциях правого полушария. В итоге оказывается, как это ни парадоксально, что математические и естественнонаучные гениальные прозрения и открытия могут восприниматься как продукт ответственного за творчество правого полушария, в то время как структуры и принципы, лежащие в основе различных видов искусства и музыки, «прописаны» по левому полушарию. Итак, водораздел между двумя полушариями мозга можно определить следующим образом.

- *Левое полушарие* управляет теми аспектами мышления, с которыми можно работать как с некой совокупностью символов (пример — числа и слова), а также — с большой долей вероятности — структур, усваиваемых сознательно, поддающихся логической или рациональной интерпретации и, скорее, допускающих разложение на части, чем восприятие объекта во всей его сложной целостности. К потоку решения в этом случае продвигаются мелкими, последовательными, небольшими, осмысленными шагами. Хорошая аналогия — принцип работы ЭВМ.
- *Правое полушарие* заведует аспектами, охватывающими чувственную сферу, интуицию, эмоции, неожиданные прозрения и восприимчивость к явлениям духовного (тонкоматериального) порядка. Происходят такие процессы на

менее подвластном сознанию уровне, по принципу параллельной обработки информации, а не в строго заданной последовательности*, причем предмет берется целиком, а не дробится на части. К выводам в этом случае приходят «одним скачком», минуя кажущиеся существенными промежуточные этапы, причем логика подобных озарений восстанавливается только при условии «откручивания пленки» мысленно назад. Правое полушарие — это материнское лоно зрительного восприятия, чувственных ощущений и музыкальных звуков, противопоставленных опыту рационального познания. В этом случае естество берет верх; естество, чувство, сердце превалируют над рассудком, разумом. Если попытаться подыскать аналогию этому «модусу» деятельности мозга, уместным выглядело бы сравнение с котлом кипящего варева или девственным, непроходимым лесом — но отнюдь не с компьютером со всей его электронной начинкой или телефонным коммутатором.

Описываемое глубинное отличие двух полушарий действительно как по отношению к функциям, так и по отношению к поведению. Так и в спорте, и в решении математических задач, в поэзии, прозе, межличностном общении, космологии и в других сферах можно усмотреть присутствие двух указанных аспектов, двух «модусов» мыслительной деятельности, или «репрезентации» действительности, не имеющих между собой ничего общего. Двухпалатный (в том же смысле, что и парламент, состоящий из двух палат — верхней и нижней) характер нашего мышления хорошо иллюстрируется с помощью такой аналогии: это как если бы кто-то попытался совместить две совершенно различные операционные системы, скажем, Unix и Windows с «железом», аппаратным оборудованием одной и той же конфигурации.

Что это реально дает маркетингу?

Описываемая влиятельная мыслительная характеристика имеет прямой «выход» на маркетинг, если наблюдается «уклон» — ярко выраженная доминантность одного из полушарий. Очевидно ее прикладное значение для массового маркетинга, поскольку речь

---

* В таких случаях теоретики НЛП говорят о «горизонтальных» процессах мышления.

идет об универсальном факторе, детерминанте человеческой природы, легко распространяемой на внушительное количество психологических типов, соответствующих рыночным сегментам, выделяемым по психографическим основаниям. Но еще больше обещает данная характеристика для «маркетинга отношений», или маркетинга «в индивидуальном формате». Это вытекает из того факта, что, будучи «макроатрибутом» человеческой природы, полушарная доминантность во многом определяет индивидуальный стиль мышления и служит, таким образом, источником мотивации для покупателей, определяя их поведение. Данная характеристика выступает в качестве одной из качественных детерминант ума, которые в совокупности делают нас такими, какие мы есть — уникальными, неповторимыми личностями.

Полушарная доминантность, в сущности, означает одну простую вещь, а именно, что существует определенная предрасположенность к обработке информации по левополушарному и правополушарному типу. К примеру, большинство представителей менеджерского класса и вообще лица свободных профессий (как на Востоке, так и на Западе) обнаруживают явную склонность к левополушарному типу доминантности. (К этому также имеет отношение «праворукость», хотя жесткой корреляции и не наблюдается.) И этот факт не должен нас удивлять, поскольку наши системы образования, мало того — институционные формы (включая крупные компании и общественные организации) — все имеет один и тот же левополушарный уклон. Что еще хуже, вся эта многомиллионная армия «левополушарных мыслителей» (и менеджеры вместе с работниками системы образования в их числе) определяет воспроизводство с неумолимой правильностью типа именно левополушарной доминантности, ибо возглавляемые ими организации несут на себе печать их строго рационального, структурированного способа мышления.

История аристотелевой логики — классического образца левополушарного мышления — богата примерами торжества «рацио», пустившего глубокие корни во всей западной культуре, включая государственный уровень. И потому представляется вполне закономерным явлением, что некоторые творческие индивидуальности, к примеру художники и музыканты, да и вообще все те люди, которые счастливо избежали или вовсе не знали оков левополушарного диктата, более, чем остальная масса, бывают ведомы правым полушарием. Они склонны руководствоваться не логическими соображениями и общественными предписаниями, а тем, что им подсказывает их живое чувство.

Два человека в одном: загадка мозга

Сравнивая фундаментальное различие право- и левополушарной мыслительной деятельности с некоторыми из мыслительных характеристик, речь о которых пойдет в следующих главах, обращаешь внимание по крайней мере на одну отличительную особенность, которая ему присуща. Эта особенность имеет отношение к общему конструктивному принципу, в соответствии с которым устроен наш мозг, состоящий из двух практически симметричных и более или менее идентичных полушарий. И если бы не было очень важного в функциональном отношении магистрального ствола мозолистого тела (так называемый «корпус каллосум»), который соединяет полушария и состоит примерно из 200 миллионов волокон (наподобие оптоволоконного кабеля), мы бы на самом деле и думали, и поступали, как два разных человека. Блестящие доказательства того, что этот парадокс — реальный факт, а не выдумка, были получены в ходе исследования, проведенного в 60-х годах XX столетия группой ученых, среди которых был и Роджер Сперри (всем им за это открытие была присуждена Нобелевская премия). Был поставлен знаменитый множественный эксперимент: мозолистое тело («корпус каллосум») хирургическим путем продольно разрезалось, и в результате производилось разделение полушарий. Таким образом, можно утверждать, что дихотомия «лево-» и «правополушарное мышление» имеет под собой физиологические основания, будучи следствием дуальной природы нашего мозга, а взгляд, будто она является психологической моделью человеческого восприятия, не вполне корректен. В своей книге «Правополушарный менеджер» я более подробно исследую этот вопрос, в том числе привлекая данные вышеупомянутых экспериментов по разделению полушарий. Здесь же ограничусь замечанием, что принцип полушарной доминантности (иначе — полушарной поляризации) является важнейшим, ключевым, потому что позволяет судить о поведении человека.

Обладая информацией о том, каков тип доминантности мозга у нашего клиента, мы можем оптимальным образом «сформировать» наше воздействующее сообщение (рекламное «послание»). Нет нужды апеллировать и к логике, и к эмоциям сразу, что характерно для традиционной рекламы, реализующей модель «один ко многим». У вас появляется возможность осознанного выбора в пользу либо логического (дискурсивного) начала, либо интуиции и эмоции.

Адресуясь к обоим полушариям

Как можно приложить к маркетингу разбираемый нами фундаментальный принцип различного функционирования двух полушарией нашего мозга, — ведь основное положение маркетинга, как вы помните, заключается в том, чтобы не просто находить дорогу к уму и сердцу покупателей, а, искусно ранжируя клиентов, определять круг перспективных объектов своего внимания, достаточных для того, чтобы вы имели прибыль. Каждому понятно, что, если, адресуя свое послание «правополушарному» клиенту, вы сделаете ставку на логику, скорее всего, вы потерпите фиаско. Приведем такой пример. В одном объявлении рекламного характера был упомянут «бутлогический выбор». При этом имелась в виду система изготовления модельной обуви, построенная на принципах «бутлевой логики», так что не возникало вопросов, какое именно полушарие мозга находилось под прицелом в этом случае*. Если бы адресатом этого послания был покупатель с ярко выраженной левополушарной доминантностью, эффект мог бы оказаться потрясающим. Но, как известно, любители пеших прогулок (а именно им предназначались рекламируемые ботинки) ничем не отличаются от всей остальной массы и потому многим потребителям с правополушарной мыслительной ориентацией такая реклама окажется пустым звуком, а сделанный выстрел — холостым, не привлекающим, а наоборот, отвращающим от интересной новинки.

Приведенный выше пример очень показателен, потому что менеджеры по маркетингу буквально стонут: ведь половина бюджета, выделяемая на цели рекламы, «вылетает в трубу» (созданная реклама либо не достигает целевого сегмента, либо не задевает в людях ни единой струнки души). Но кто может заранее предсказать, какая половина выделенных средств одержит верх? Ведь не имея возможности опереться на принцип полушарной доминантности, мы не могли справиться с жизненно важной для маркетинга задачей сегментации клиентов на индивидуальной основе и были обречены на неэффективные попытки охватить своими рекламными посланиями весь контингент покупателей сразу.

Обратимся еще к одному примеру. Вот как одна компания рекламировала ссуды для целей личного потребления: «И вы вполне

* Игра слов: *Boole* — создатель булевой алгебры (логика) и «*boot*» — ботинки.

можете открыть для себя, что маленькие удовольствия жизни станут вам гораздо более по карману». Механизм воздействия в данном случае таков: благодаря активизации правополушарной «гедонистической» зоны («маленькие удовольствия») у рекламы есть шанс усыпить бдительность стоящего начеку левого полушария («вам будет по карману») и таким образом пробиться к более многочисленной аудитории, рыночному сегменту, покрываемому уже не одним, а двумя полушариями. И такая тактика работает даже в отношении самых тонко нюансированных рекламных текстов: они оседают в подсознании, избежав опасности отторжения рассудочным левым полушарием, все выносящим на «свет» сознания. Именно по такому пути идет ортодоксальный массовый маркетинг, стремясь учесть различие в способах переработки информации двумя полушариями нашего мозга.

Рассмотрим такой пример. Допустим, вы надеетесь проложить тропинку к только одному из полушарий — правому. В этом случае вы выстроите свой рекламный текст на следующих опорных сигналах: «Разве вам не ясно самим... только представьте... не бойтесь, побалуйте себя». В данном случае расчет на то, чтобы затронуть эмоциональную базу. Но цербер-исполин — строго логичное левое полушарие — всегда на страже и, скорее всего, оно остановит вашу руку в последний момент, когда вы будете готовы выписать чек и получить желаемое. А объяснение очень простое: создав мотивацию на уровне эмоции, вам забыли предложить мотив-оправдание, логическое основание, подводимое под вашу покупку. И достаточно самого незамысловатого мотива-оправдания вроде «вы заслужили это» или «это очень выгодная покупка, за такие деньги вы этого не купите», чтобы левое полушарие перестало отводить вашу руку в ту минуту, когда вы выписываете чек.

С другой стороны, если мы сталкиваемся с человеком, привыкшим во всем полагаться на интуицию (то есть правополушарного мыслительного типа), велика опасность, что рациональность оставит его равнодушным. Более того, эффект может быть прямо противоположный ожидаемому: человек заартачится, видя такой напор разума, который загоняет его «в угол», заставляя поступить как все, то есть благоразумно. Поведение таких индивидов находится в полном согласии с субъективной важностью для них фактора эмоции и интуитивного начала. Такого человека, к примеру, не остановит явно завышенная цена, если он безотчетно чувствует, что это как раз то, что ему нужно.

Цена промашек

Задумаемся, какими будут неизбежные последствия промашки в случае воздействующего послания, делающего акцент на логике, учитывающего специфику только левого полушария, — безотносительно к тому, на кого именно рассчитано воздействие? Двух мнений быть не может: цена такого послания «не в масть» может оказаться очень высокой — понятно, что того же можно ожидать и в противоположной ситуации: левополушарный реципиент и выстроенная под правое полушарие реклама. В лучшем случае сорвется сделка, в худшем — вы потеряете клиента. Если вы надеетесь придать новый импульс рассчитанным на длительную перспективу взаимоотношениям с покупателями, — что подумают люди о компании, которая столь непохожа на них, что говорит на языке, кажущемся им какой-то абракадаброй? А давно подмечено: мы не склонны жаловать собеседника, который нарушает некие, в нашем представлении незыблемые каноны общения.

Теперь посмотрим, что происходит, если вы «педалируете» не голос разума, а экспансивность, эмоциональность. Чего вы добьетесь, если ваша целевая аудитория — люди, у которых доминирует левополушарный тип мыслительной деятельности? Допустим, вы, ликуя, провозглашаете: «Поверьте тому, что вам подсказывает чувство, не подыскивайте обоснований, почему вам так следует поступить». Ваши объекты воздействия подумают про себя, точнее говоря, даже скажут (потому что в таких случаях общение происходит в форме внутреннего монолога): «В этом начисто отсутствует какая бы то ни было логика. А смысл должен присутствовать во всем. Каждый мой шаг должен быть осмысленным. Призывать отказаться “от подыскивания обоснования” — это нонсенс». И все, пиши пропало: какой бы огромной силы ни был ваш риторический запал, цель не будет достигнута, ваше послание отвергается, хуже того, в голову клиента закрадываются мысли о том, можно ли доверять такой организации (фирме), которая способна изрекать столь явную нелепицу? А воспользуйся коммуникатор знанием о роли полушарной поляризации — все могло бы сложиться по-другому. Вот где таится огромный потенциал повышения эффективности воздействия на сознание клиента, вот где залог успеха в деле «наведения мостов» к разуму (под которым мы понимаем и чувства, и рассудок) покупателя и установления с ним прочных взаимоотношений. Еще раз подчеркиваем: смысл и отсутствие

такового — категории сугубо субъективные, без исследования особенностей мышления конкретного человека в этой сложной материи не разобраться.

Высокие ставки

Просчеты при организации массовой рекламы, когда послания либо выдержаны не в том ключе, что следует, либо вообще не имеют четкой направленности (адреса), ведут к «проеданию» рекламой денег и снижению уровня продаж. В межличностном («один на один») маркетинге неизмеримо возрастают не только возможности, но и ответственность продавца. Ставки очень высоки: поскольку ваши клиенты — живые люди, вы не застрахованы от неприятных сюрпризов. Ваши отношения вдруг могут испортиться, и у вас в душе останется тяжелый осадок, как бывает, когда предает друг. С другой стороны, бывает и так, что, как говорится, «кинешь назад, а окажется вперед»: проявленное вами внимание к клиенту будет долго помниться, и вы получите индульгенцию на множество ляпов, недоработок по части маркетинга, которые в противном случае оказались бы фатальными.

Как уже отмечалось, функциональные характеристики и атрибуты, товар, описываемый вами на все лады, конкретная практическая польза от него или совсем не окажут, или окажут очень малое воздействие на покупателей, привыкших доверять чувству, а не разуму. Для успеха необходимо затронуть сокровенные струны души. Следует помнить также, что человек с правополушарным уклоном, тратя деньги, не связывает себя заранее составленными планами первостепенных покупок и вообще не любит что-либо планировать. Из результатов одного исследования следует, что среднестатистический посетитель супермаркетов на покупку товаров бакалейного профиля расходует 21 минуту, но за это время успевает охватить 23% выложенного ассортимента. Если человек и составляет списки первоочередных (обязательных) покупок, это еще не означает, что он ни на йоту не отступит от него. Любители составлять списки столь же часто совершают импульсивные покупки, что и другие категории покупателей. Статистика свидетельствует, что 60% покупок, которые совершаются в супермаркетах, не планируются заранее.

Что касается цены (ценообразования) и других элементов маркетинга, то они сплошь и рядом не определяют покупательское решение: стоит лишь не ошибиться и нажать на ту, что надо, «горя-

чую кнопку» в сознании человека. Единственное, что имеет значение, — это то, как именно ваше послание преломляется в головах покупателей в соответствии с действием безотказного механизма право- или левополушарного «модуса» восприятия. Если вы придали правильный уклон своему воздействующему сообщению, его реципиенты сделают всю остальную часть работы за вас — вернее, это произойдет само собой: сразу отыщутся и мотивы-оправдания своей слабости, а воображение услужливо нарисует картину той конкретной пользы, которую сулит данное приобретение. От вас требуется только, чтобы вы говорили «на языке полушария», соприродном тому, что использует клиент. Над вами перестает висеть дамоклов меч необходимости самопозиционирования по ценовому параметру, что также означает свободу от копирования «опыта лучших», который представляется многим единственным условием для того, чтобы удержаться на плаву, а на самом деле бесперспективен. Ваш уникальный козырь, обеспечивающий преимущество в конкурентной борьбе, — это знание о психологической доминанте каждого покупателя. Это знание имеет свойство приумножаться по мере того, как взаимоотношения взаимного доверия и преданности между покупателем и продавцом, пройдя испытание временем, приобретают новое качество.

Почему важен весь спектр градаций полушарной доминантности?

До сих пор мы занимались только покупателями с достаточно заметно выраженной полушарной поляризацией (полушарной доминантностью), хотя стремились рассмотреть проблему комплексно. Однако ни в коем случае нельзя упустить из виду и такой момент: продавец по необходимости должен адресоваться к покупателям, рассредоточенным по всему спектру градаций полушарной доминантности, встречающихся у разных людей. А известно, что некоторой части человечества (и покупателям, разумеется) присущ весьма слабо выраженный уклон в рассматриваемом нами смысле. Есть и такие, о которых можно сказать: у них левое и правое полушария активны примерно в одинаковой степени — находятся в динамическом равновесии. То или другое полушарие востребуется в зависимости от конкретных обстоятельств при соблюдении четкого баланса влияния. Но вся штука в том, что для маркетинга «один на один» даже самая слабо выраженная доми-

нантность все равно сохраняет значимость, поскольку учет этого факта позволяет повысить прицельность воздействия на разум покупателя. Собственно, это подсказывает здравый смысл. Возьмем пример с дифференциацией покупателей по шкале размера заработка. Эффективность воздействия рекламы будет, несомненно, выше, если при редактировании рекламных посланий учитывать это обстоятельство, а не брать некий аморфный, средний покупательский сегмент (ни богатые, ни бедные). Тот же принцип применим и по отношению к индивидуализации рекламного послания ментального порядка — на уровне сознания. Более четкая сфокусированность рекламного содержания и в этом случае принесет лучшие плоды, такое послание быстро дойдет от сердца и ума людей и вызовет у них соответствующую реакцию. А ведь информация о выраженности ментальных предпочтений априори намного превышает ценность других сведений о человеке вроде возраста и уровня благосостояния. А если мы определимся с конкретной величиной, выражающей степень «уклона» нашего мозга, используя для этого «полноформатный» спектр, это будет лучше, чем если мы будем оперировать оценками в терминах дихотомического характера: либо правополушарная, либо левополушарная доминантность.

Как уже неоднократно отмечалось, межличностный контакт предполагает ориентацию не на долю рынка, а на долю покупателя на рынке. Вследствие этого даже самая скромная подвижка в плане повышения эффективности коммуникации, инициируемой продавцом, со временем обеспечит качественный рост — как проявление мультипликативного эффекта. А это обернется большими дивидендами, причем не на год, не на два, а пожизненно — пока продолжается цикл ваших взаимоотношений с данным клиентом. Это постепенно нарастающее преимущество, которое дает вам разностороннее знание своих покупателей, можно закрепить, если (что недостижимо при оперировании базовыми демографическими переменными) вы проведете идентификацию психографичес-

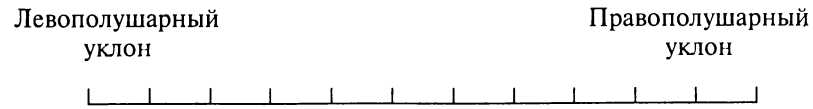


Рис. 5.1. Спектр полушарной доминантности

ких характеристик, иными словами, выделите психографические сегменты, мимо которых прошли ваши конкуренты либо в силу незнания, либо вследствие недопонимания их роли в плане маркетинга. Узнать почтовый индекс покупателя, выяснить размер его заработка — немудреная задача. Но не в пример важнее собрать данные относительно положения клиентов на шкале ментальных предпочтений (градуированной в пределах десятка). В этом случае вы получаете представление о том, с кем вы имеете дело, и оно очень помогает вам, давая общую ориентацию в работе. Конечно, по степени уникальности такая информация будет уступать отпечаткам пальцев, тем не менее она также вполне адекватна и имеет строго индивидуальный характер.

Зная, какой человек перед вами, вы можете проявить творческий подход. Другими словами, я хочу провести следующую мысль: небольшой прирост качественной информации о личности покупателя открывает перед вами как перед продавцом более широкий оперативный простор. Цель ваших усилий, ваша «путеводная звезда» известна — со временем лучше понять своих клиентов и научиться в общении с ними использовать тот язык, к которому они привыкли.

Что делать, если необходимо воздействовать на так называемых бивалентных (со взаимоуравновешивающим проявлением влияния как левого, так и правого полушария)? Здесь треубется другая стратегия: мы должны адресоваться сразу к обоим полушариям — как к сердцу, так и к уму. Вы можете сказать: так это как раз то, чем занимаются профессионалы рекламы все время с тех пор, как было признано принципиальное положение о функциональной асимметрии нашего мозга. Вы упускаете из виду такую деталь: «под усиленный обстрел» до сих пор бралась только густо заселенная часть континуума, заключенного между полюсами «абсолютная правополушарность» — «абсолютная левополушарность», а это фактически означало, что люди с уклоном в ту или другую сторону оказались в положении Золушки.

Однако сбалансированный, двунаправленный (комбинированный) подход весьма многообещающ для межличностного общения, предполагающего, что вы предварительно провели психографическую идентификацию и определили данного конкретного клиента как бивалентного или, другими словами, нейтрального (не выказывающего сколько-нибудь заметного предпочтения ни в ту, ни в другую сторону). (Умная реклама практикует это уже се-

годня.) По задумке матушки-природы в человеческом мозге предусмотрены два полушария, чтобы в одно и то же время он был серьезным и логичным, и раскрепощенным, импульсивным. В этом нет противоречия — разве что, если мы станем смотреть на вещи, как закоренелый «мыслитель» левополушарного типа, который не может переварить такую аномалию. Просто мы так созданы.

Стратегии «стрельбы из дробовика и ружья» в маркетинге

Именно стратегия «стрельбы из дробовика» (а не более направленного «ружейного» огня) применима по отношению к абсолютному большинству массы покупателей, располагающейся на Гауссовой вероятностной кривой, с помощью которой иллюстрируется полушарная поляризация мозга. Другими словами, все решают законы статистической закономерности, и только для незначительного числа покупателей с отчетливо выраженной полушарной доминантностью, неважно какого типа, рекламный текст, в котором учтены оба «вектора» (сердце и ум), может оказаться холостым выстрелом. Это та цена, которую приходится платить за недифференцированный (массовый) характер политики стимулирования сбыта. Людей столь же легко отпугнуть, сколь и создать у них соответствующую мотивацию. Если же вы обладаете знанием мыслительного профиля клиента, вы сможете удовлетворять требованию прицельности воздействующего сообщения. Тут уже перестает действовать «закон больших чисел», сколь бы большим ни было количество конкретных покупателей, с которыми вы имеете дело. Каждый покупатель неповторим, и в силу одного этого заслуживает пристального изучения.

Руководствуясь принципом недиффернцированного маркетинга, не мудрствуя лукаво, специалисты рекламного бизнеса достигают неплохих результатов при подходе «в одном флаконе»: перечисляют такие-то и такие-то логические обоснования для совершения покупки и при этом подчеркивают эмоциональный вектор. Стремясь, чтобы послание равно воздействовало на сердце и ум покупателей, они применяют такой прием: левое полушарие буквально «закармливается» перечислением причин (оправдывающих мотивов), почему покупка представляется разумной и рациональной. Вот пример простого двунаправленного (дуального) послания: «Есть три весьма основательные причины, почему вам следу-

ет вложить деньги в то-то и то-то (следует перечисление этих причин), но разве и без этого не понятно, что это стоящее дело?»

Ощущение выбора

Покупателю, который «сам обманываться рад», приятно ощущение, что ему предлагается выбор. Так пойдите ему навстречу — создайте, по крайней мере, иллюзию выбора, являющегося той «горячей кнопкой», которая заставляет его доставать кошелек. Тот же призыв «почувствовать, наконец, себя человеком, сделать себе подарок, который ты по праву заслужил», обладает огромным потенциалом воздействия. Как правило, никто не спорит, что он «заслужил», чтобы немного побаловать себя. И это не надо долго доказывать: достаточно дельного, логически корректного намека, наводящей мысли — и фантазия покупателей забьет ключом, они сами назовут вам десятки причин, почему они «заслужили немного потешить себя», какие продавцу и в голову бы никогда не пришли. Важнее создавать благодатную почву в виде точных слов, ярких мысленных образов, дающих толчок мысли самого человека, чем выдавать послание, в котором расставлены все точки над «i».

По большому счету, мы все до некоторой степени бивалентны, то есть восприимчивы как к дискурсивно-логическому, так и к интуитивно-синтетическому воздействию. Поэтому при условии, что двунаправленное послание не нарушает законов коммуникации, что оно умело донесено до адресата (рекламополучателя), у обоих, условно говоря, векторов воздействия есть шанс пробиться к сознанию человека. Более того, двунаправленный, комбинированный характер послания повышает шансы на успех в абсолютном большинстве случаев — для подавляющего большинства бивалентных покупателей. Не нужно думать, что подстраивание под оба полушария мозга актуально только в отношении покупателей с отсутствием явной выраженной полушарной доминантности — ведь все мы опираемся и на одно, и на другое полушарие. Так что именно такой стратегии целесообразно следовать, строя взаимоотношения в межличностном формате, если у вас есть какие-то сомнения. Мысль, которую я хочу подчеркнуть, состоит в том, что понимание того, как протекает процесс мышления у людей (всех без исключения) даже без подстройки стратегии под конкретного покупателя в рамках «маркетинга отношений», всегда приносит пользу. Другими словами, при углублении знакомства с клиентами взгляд на них как на бивалентных, сенсорно-

избирательных мыслителей является конструктивным безотносительно к маркетинговой парадигме.

Высказанное тем не менее не отменяет положения, что наибольшие выгоды сулят долговременные отношения с покупателями, опирающиеся на фундамент доверия и преданности. Во всяком случае, именно в этом отношении развивается маркетинг. И вполне может статься, что суровые условия конкурентной борьбы властно потребуют применения более изощренного подхода, чем простое упование на то, что авось какой-то довод из целой россыпи используемых при недифференцированном (массовом) маркетинге возымеет действие. Для не слишком сильного продавца («слабачка»), это может оказаться не слишком приятным сюрпризом. Что же касается покупателей, от такого развития событий они только выиграют.

Продавец — творческая профессия

Метод использования рассматриваемой в данной главе метапрограммы, зависит от того, наличествует ли у вас уже стратегия межличностного маркетинга, а если нет — думаете ли вы о выработке таковой. Способ работы с метапрограммой определяется и тем, чем именно вы занимаетесь (в чем характер вашего бизнеса, каковы его наличные ресурсы), и другими факторами, к анализу которых мы обратимся позже, в соответствии с логикой изложения. Но суть в любом случае остается неизменной: заботясь, чтобы ваше послание не только легко усваивалось каждым полушарием, но и учитывало индивидуальные особенности ума вашего конкретного адресата, вы станете ближе к своим покупателям; это непременно скажется на результатах продаж. К вам постепенно начинает приходить понимание, что маркетинг — это глубинный процесс общения изнутри сознания, «диалог умов».

Дайте себе труд задуматься над тем, каким образом, используя столь кардинально отличающиеся мыслительные подходы, наиболее реально представить многообразные, важные в глазах потребителя достоинства вашего товара/услуги. Существуют ли «железные» логические доводы в пользу того, что люди должны покупать именно ваши товары, а не товары ваших конкурентов? В своей компании выясните, у кого из сотрудников какое полушарие является ведущим (для этой цели можно воспользоваться анкетой в конце этой главы или сокращенным вариантом, приводимым в прило-

жении В). Установите далее, какой из двух мыслительных подходов («модусов воздействия») является для «подопытных» естественным, импонирует, нравится им, а какой, наоборот, ими резко отторгается. Помните: от понимания того, как важно, чтобы ваше послание было обращено сразу к обоим полушариям, до умения делать это эффективно — дистанция огромного размера.

Сверхзадача разнообразных мероприятий, связанных с рекламированием и стимулированием сбыта продукции, заключается в том, чтобы спозиционировать в мозгу потребителей те конкретные товары и услуги, которые предлагаются множеством компаний. Совершенно обязательная предпосылка успеха — прочное фиксирование места фирмы и ее товаров в сознании потребителей: такова сегодня реальность рынка, характеризующегося постоянным ростом числа конкурирующих товаров и услуг во всех ценовых группах. В этих условиях продвижения товаров традиционными методами нужно научиться выжимать максимум из того, что дает знание особенностей переработки информации двумя полушариями нашего мозга, и потому я описываю в следующих разделах данной главы некоторые специфические стратегии, предназначенные для воздействия отдельно на левое и правое полушария. В режиме общения «один на один» вы сможете произвести дополнительную юстировку: увеличить точность прицела воздействующего послания и таким образом избежать непроизводительных затрат, которыми столь часто грешит реклама в ее традиционном виде.

СТРАТЕГИЯ ЛЕВОПОЛУШАРНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Левополушарный «мыслительный подход» широко практикуется рекламой. Это обстоятельство зачастую предопределено характером маркетинговых исследований, поскольку опросы, изучение общественного мнения апеллируют к сфере влияния сознательного элемента нашей психики (его связывают с левым полушарием головного мозга), а для выявления истины используются специально разработанные вопросы логического типа. Люди, отвечающие за подобные полуофициальные анкеты, невольно стараются выдавать социально приемлемые ответы, ожидаемые от них

в силу существования сложившихся стереотипов общественного сознания. Даже то, как они говорят о своих чувствах, свидетельствует о том, что их высказывания были подвергнуты строгому отбору, пропущены сквозь аналитический фильтр.

«Мотивы-оправдания»

Как правило, и статистические материалы, и информация о функциональных характеристиках и ценных с точки зрения потребителей свойствах товаров подается так, чтобы доказать превосходство данного конкретного товара. Важная роль при этом отводится фактам и цифрам (или их благовидной замене), которые входят на правах составной части в стратегию позиционирования левополушарной ориентации. Людям важно получить в своих глазах оправдание тому, что они делают, и это особенно справедливо в отношении того, как они тратят деньги. У них становится тепло на душе, если при обосновании принятого ими решения они могут опереться на гранит неопровержимых фактов. При левополушарном позиционировании продавец отыскивает и предъявляет потребителю аргументы в пользу рациональности приобретения того или иного товара, причем желательно, что бы это происходило в мягкой форме, путем привлечения внимания клиента к возможным «мотивам-оправданиям».

Надо заметить, что подобный «мотив-оправдание» может обладать субъективно большим весом, чем главная ценность в данном коммерческом предложении. Известно, что большинство людей хотело бы иметь и то, и другое, и третье (в этот широкий круг входят и товары, предлагаемые вами), но это отнюдь не значит, что они когда-либо реализуют свои намерения. Задача маркетера в том и состоит, чтобы помочь человеку расстаться с деньгами, добиться того, чтобы осознанная самим человеком потребность трансформировалась в покупочное решение; для этого продавец и снабжает покупателя достаточным количеством «мотивов-оправданий». Качественный маркетинг должен подсказывать ответ на вопрос: «Почему мне следует приобрести эту вещь?» или, что еще лучше, на более конкретный вопрос: «Почему мне следует приобрести эту вещь именно сейчас?» Диапазон доводов при отыскании разумных обоснований весьма широк: можно сослаться и на снижение цены, и на фактор удобства, и на льготные условия покупки (например, в период раскрутки), и на функциональные характеристики това-

ра, подобающим образом поданные. Главная цель, преследуемая при этом, — наилучшим образом довести до сознания покупателя то, что является субъективно самым важным для продавца.

Пусть при ближайшем рассмотрении «мотив-оправдание» далеко не всегда будет соответствовать истинному положению вещей. Важно другое: он должен восприниматься покупателем как непререкаемая истина. К примеру, если речь идет о стиральном порошке, очень трудно ожидать, чтобы он делал белье «белее белого», как об этом говорится в рекламе. Главное, чтобы в это верил потребитель. Если вы добились этого — значит, дело сделано. Ведь именно субъективное восприятие, как уже отмечалось, определяет успех позиционирования продукта или фирмы-поставщика, другими словами, решает то, что происходит в наших головах.

Производимая «мотивами-оправданиями» работа может быть двоякого рода: сначала они снабжают нас необходимыми аргументами, чтобы подтолкнуть нас совершить покупку. Потом их роль заключается в том, чтобы мы сохранили убежденность в том, будто наши деньги были потрачены не напрасно. Последнее особенно актуально при совершении «импульсивных» покупок, когда, купив что-либо, вдруг начинаешь смотреть на вещи более трезво. Покупатели, которых можно причислить к категории импульсивных, варьируют свои оправдания на разные лады, например:

- «даю голову на отсечение, мне это платье было нужно позарез»;
- «дело в том, что условия продажи были льготными, так что покупка оправданна»;
- «такой редкий случай вряд ли представится еще когда-нибудь».

Вполне возможно, что этот список несколько видоизменится по прошествии некоторого времени, когда окажется, что купленная вещь не вполне оправдывает ваши пожелания, но у вас не хватает объективности, чтобы даже самому себе честно признаться, что вы «промазали». Просто диву даешься, сколько самых хитроумных логических построений может услужливо предложить нам в таком случае наш мозг, запрограммированный природой на творческий подход. Парадоксально, но факт: наш мозг может призвать в помощь рациональному левому полушарию неистощимого в своей изобретательности соседа — правое полушарие. Не так ли происходит и в семьях, которые, оказавшись в трудной ситуации, пе-

реступают через хроническую вражду, раздирающую их, и смыкают свои ряды?

Если говорить в целом, стратегии, которые используются и в рекламе при продвижении на рынок новых товаров, основываются на освященном традицией подходе, при котором упор делается на «умасливание» левого полушария. Таких стратегий несколько, и к описанию их я сейчас перехожу. Это позиционирование на основе:

- функциональных характеристик и атрибутов;
- осязаемых выгод, пользы от покупки;
- формирования привычки;
- цены и ценности.

Функциональные характеристики и атрибуты

Известная автомобильная компания «Вольво» уже в течение многих лет позиционирует себя на рынке, в основном эксплуатируя атрибут повышенной безопасности. Надо сказать, что эта компания, следуя избранному курсу, настолько преуспела, что теперь за автомобильной маркой в покупательском сознании прочно закрепилась коннотация безопасности. Эта функциональная характеристика импонирует покупателям несколько консервативного, рационального склада, «умеренным и аккуратным» — короче говоря, мы нарисовали типичный портрет адепта этой марки. Если вы спросите, какой автомобиль является самым безопасным, наверняка большинство ответит, что «Вольво». Таким образом, функциональная характеристика безопасности с достаточным основанием может претендовать на роль левополушарного «мотива-оправдания». Однако следует учитывать, что есть очень много людей, в чьих глазах данная характеристика воспринимается как негативная и потому не поможет найти дорогу к их сердцу.

Часто атрибуты или функциональные характеристики выдвигаются на первый план, когда необходимо привлечь внимание к группе ходовых потребительских товаров. «Стиральный порошок, благодаря биодобавке, сделает ваше белье белоснежным, как никакой другой порошок», «зубная паста марки V с усиленной фтористой защитой гарантирует непревзойденный клинически подтвержденный результат» — типичные примеры подобного подхода. Обилие конкурирующих товаров на рынке удорожает маркетинг и вносит драматизм в рекламную стратегию, поскольку становится трудно убедить потребителей в превосходстве одной какой-то мар-

ки. Если предлагается множество атрибутов на любой вкус, это означает, что есть масса логически объяснимых причин совершить покупку, а основная цель рекламного послания — воздействовать на эмоциональную сферу — становится вторичным, если вообще о таковом можно говорить в данном случае. Таким образом, перед нами весьма хорошо оправдывающая себя стратегия левополушарного позиционирования. Однако такая стратегия требует особо искусного маневрирования в соревновательном мире бизнеса. Функциональные характеристики имеют свойство быстро и часто меняться, что связано с внедрением более совершенных и новых технологий. Существует постоянная опасность, что ваши конкуренты скопируют найденные вами новаторские рекламные приемы и перехватят инициативу.

Конкретная польза. «Благо» для потребителя

В теории продаж более эффективным считается позиционирование, ориентированное на конкретную пользу для потребителя, по сравнению с позиционированием, в качестве своих опор избирающим атрибуты или функциональные характеристики товара. В силу того, что большинство покупателей, совершая покупки, исходит из критерия конкретной пользы данного товара для него лично (причем не обязательно, чтобы в сознании на этот счет присутствовала четкая установка), данный критерий имеет более ярко выраженную субъективную природу, в силу того, что он обусловлен особенностями восприятия покупателя. Другими словами, позиционирование, основанное на соображениях полезности продукта, лучше отражает то, что человек думает и чувствует. Так называемые плюсы в нашем сознании непременно связаны с чем-то приятным, расширяющим наши возможности (чего не скажешь о всегда несколько абстрактно-холодноватых функциональных характеристиках вроде фторида или электростатической суспензии). Они больше говорят сердцу, воздействуя на эмоциональную сферу, чем функциональные характеристики; подобные аргументы более клиенто-, чем продуктоцентричны. Скажем, когда реклама гарантирует нам зубы «еще белее», а одежду «еще чище», возникает закономерный вопрос: а что это даст конкретно нам? Вы найдете нового партнера? А может быть, лучшую, чем прежде, работу? Не совсем ясно. Между тем, именно от характера предлагаемой (предвкушаемой) пользы «для себя лично» зависит, в

каком направлении будет происходить подыскание разумных и основательных логических доводов, доказывающих целесообразность покупки данной вещи и призванных «задобрить» левое полушарие нашего мозга.

Однако реальна опасность, что наличие большого количества достоинств (множественные плюсы) «расфокусируют» внутреннее зрение покупателя (дело в том, что нарисовав в сознании яркую картину, мы отдаемся в ее власть и не сразу переходим к следующей визуализации, и в итоге покупатель не может ответить самому себе, есть ли действительно смысл в покупке. Из этого следует вывод: неважно, что акцентируется — функциональные характеристики товара или конкретные достоинства (плюсы) покупки, могущие заинтересовать потребителя; покупатель ждет от вас простой и четкой формулировки ключевой, «ударной» информации.

Предпочтительным вариантом некоторых рекламных компаний можно считать сочетание сразу двух подходов, то есть когда для акцентирования конкретной пользы для потребителя привлекается функциональная характеристика или атрибут, являющийся ее материальным носителем. В этом случае функциональные характеристики и атрибуты получают дополнительное измерение, объемность, потому что они подаются в соответствии с логикой двунаправленного, комплексного воздействия на оба полушария. Возьмем, например, усиленную защиту автомобиля от бокового столкновения. Значение этой функциональной характеристики заключается в том, что снижается вероятность травматизма в случае аварии (плюс с точки зрения потребителя), а также потому что удельный вес боковых столкновений очень велик. По поводу такой подачи можно сказать, что акцентируемая функциональная характеристика легко находит дорогу к левому полушарию у всех нас без исключения, особенно при должном уровне доказательности, но в случае с человеком с левополушарной доминантностью доходчивость такой рекламы еще больше повышается. Можно превратить функциональную характеристику безопасности в субъективно значимый плюс путем сопряжения ее с чувством ответственности за безопасность семьи. (Есть ли человек, который бы не думал о своих детях?) «Обрастая» эмоциональными обертонами, функциональная характеристика гораздо лучше «ложится» на правое полушарие. Вместе с тем, забота о детях — это не что иное, как знакомый нам «мотив-оправдание», а как таковой он обладает и логической подоплекой. Очень важно, редактируя свои рекламные

послания, опираться на правильно выбранный «язык полушария» независимо от того, на чем сосредоточено внимание: на функциональной характеристике или на конкретной пользе, субъективном плюсе; важно, чтобы наше послание получило отзвук в обоих полушариях мозга. Это актуально как по отношению к традиционным формам рекламы, так и по отношению к воздействию на бивалентных покупателей в рамках коммуникации в «индивидуальном формате».

Фактор привычки, «вхождения» в систему

Позиционирование по фактору привычки, приуроченности к конкретному времени или, если угодно, на основе фактора рутинности, также традиционно проходит по разряду стратегии с левополушарной ориентацией. Предположим, в рекламном сюжете говорится о том, как хорошо выпить чашечку некоего питательного горячего напитка перед тем, как лечь спать. Чашечка на сон грядущий импонирует нам потому, что закладывает привычку, дисциплинирует нас и, помимо этого, кажется вполне разумным советом. Когда с экрана телевидения предлагают также на ночь помазать грудь ребенка модной мазью «Vick», тот же эффект достигается по той же причине — нас как бы приглашают разделить бесспорное мнение о важности порядка, следования определенной методе.

Позиционирование может происходить с использованием не одной, а множества «привязок», если такая возможность потенциально заложена в продукте (пригодность для разных поводов, например). Скажем, отдельные виды пищевых продуктов, те же картофельные чипсы, можно не только наскоро съесть во время второго завтрака, но и подать на обед, а также — в числе разнообразных закусок к аперитивам и даже в качестве начинки для сэндвича. И пусть на практике вы не придерживаетесь этих рекомендаций, все равно, каждый из перечисленных советов выполняет функцию «мотива-оправдания» при покупке. Значит, продукт ценен, раз его можно использовать и так, и иначе, подумаете вы и решите, что не обойдетесь без него: налицо равнение по левому полушарию. А когда продукт прочно войдет в вашу жизнь на правах старого знакомого, «мотивы-оправдания» будут являться сами собой, безо всякой подсказки со стороны левого полушария. Став частью привычки, он станет столь же само собой разумеющимся, как и она

сама. И не нужно придавать слишком большое значение тому, какой ответ дал человек, заполняя предложенную ему анкету. Отвечал он, пропуская свои мысли и реакции сквозь фильтр сознания, а вот на деле вам, как продавцу, удалось создать в глубине души покупателя базу доверия и преданности, и в дальнейшем это поможет вам отразить самые сильные удары конкурентов. Сплошь и рядом потребитель даже не отдает себе отчета в том, что он уже стал рабом привычки и подпал под чары продукта.

Цена и реальная ценность

Как правило, необходимой предпосылкой для позиционирования на основе фактора цены и реальной ценности (практичности) покупки являются низкие затраты в сфере производства и логистики, что, например, характеризует индустрию «фаст-фуд» (такие компании, как «Макдоналдс» или KFC) и сектор бытовой электроники с его поточным характером производства. Важны объемы и то, что продажа осуществляется в больших количествах, крупными партиями. Обращаясь к такому методу рекламы, важно учитывать, что решение о покупке товара с оглядкой на цену очень часто подчиняется законам строго логического, аналитического (левополушарного) мышления: «Мне больше нравится та модель, однако разумнее, практичнее будет купить вот эту». Что характерно — цена на единицу продукции сама по себе не является решающим фактором, она далеко не всегда перетягивает чашу весов. Покупатель ориентируется прежде всего на то, насколько покупка «себя оправдывает», на другие косвенные моменты, свидетельствующие в пользу правильности принятого решения: насколько покупка практична с точки зрения долгосрочной перспективы. При позиционировании, строящемся на акцентировании эксплуатационных характеристик товара, также подключается цена и фактическая ценность (практичность) покупки. Пример, когда говорится о батарейке с самым большим когда-либо зафиксированным сроком службы. В таком случае у покупателя создается субъективное ощущение, что деньги потрачены с умом, и более высокая цена такой батарейки по сравнению с аналогичными, предлагаемыми другими продавцами, не остановит его. Длительный срок службы является в ваших глазах оправданием покупки: пусть вы переплачиваете с позиции сиюминутной выгоды, однако батарейки прослужат дольше, поэтому такое решение в ваших глазах вы-

глядит более мудрым, причем часто вы верите на слово и не требуете каких-то гарантий или доказательств «с цифрами в руках».

Позиционирование, базирующееся на факторе цены (субъективной ценности), бесспорно, обладает привлекательностью, особенно для категорий покупателей с невысоким уровнем доходов или для населения в развивающихся странах, когда бережливость возводится в ранг первостепенной добродетели. Это обстоятельство вырастает в проблему для брендов с устоявшейся репутацией, поскольку дешевые низкопробные подделки заполоняют рынок во все возрастающих масштабах, а пиратство становится широко распространенным явлением.

Цена и практическая ценность не являются исключением в том отношении, что могут приводиться в качестве аргументов для покупателей как с уклоном левополушарным, так и с правополушарным уклоном. Это тот случай, когда сметка и творческий подход при решении конкретных задач в маркетинге только приветствуются. С одной стороны, можно опереться на неоспоримый факт низкой цены, с другой — обратить внимание на долгосрочные выгоды; в этом случае происходит сложение вполне ощутимых функциональных характеристик с «неосязаемыми» плюсами, имеющими в своей основе соображения качества или удобства. Есть масса примеров, когда субъективное ощущение выгодности покупки имеет настолько сильный эмоциональный «иррадирующий» эффект, что оно совершенно затмевает вопросы чисто логического свойства: каков же, собственно, абсолютный размер экономии, а также — насколько нужна эта покупка. Покупателю довольно критерия «субъективной выгоды» — какой ранг имеет данный продукт по его внутренней шкале ценностей. Это и служит «мотивом-оправданием». Случается, что в качестве «мотива-оправдания» своей покупки, в том случае, когда товар им не нужен, выставляют то, что такие покупки делаются раз в жизни, поэтому можно потратиться. Учитывая, что традиционно цена и практическая (в глазах покупателя) ценность товара являются предметом забот рекламы, адресованной людям с левополушарным уклоном, перевес в конкурентной борьбе получат те компании, которые смогут активизировать потенциал эмоционального воздействия, ориентированного на правое полушарие, избежав при этом дополнительных затрат.

Традиционные «левополушарные» приемы «подведения» покупателя к решению о покупке имеют внушительную историю. Больший успех выпадал на их долю в те времена, когда товарное

обилие конкурирующих товаров в каждой ценовой категории еще не стало определяющей чертой рынка, а потребности и нужды людей имели более предсказуемый, конкретный характер, — в те времена, когда покупателю еще было далеко до «королевского» положения, предсказанного Левиттом. Теперь же, когда на повестке дня «смена азимутов», когда четко обрисовываются контуры маркетинга, реализующего принцип диалога сознаний, одного левополушарного подхода мало, воздействие на рассудок человека — это только полдела.

ПРАВОПОЛУШАРНЫЕ СТРАТЕГИИ В ЛЕВОПОЛУШАРНОМ МИРЕ

Об успехе рекламы можно говорить только в том случае, если она «подвигнула» потребителя на покупку товара или услуги. Если попытаться разложить на составляющие то, что происходит в мозгу потребителя, когда он принимает решение о покупке, четко выделяются два элемента. Во-первых, у человека должна быть рациональная причина для приобретения товара, который ему предлагают. Во-вторых, у него должна присутствовать реальная мотивация к этому. Из этого вытекает вывод: если вы хотите повлиять на процесс принятия человеком решения о покупке, вам необходимо «подобрать ключики» как к левому, так и к правому полушарию его мозга.

Традиционная реклама, делающая ставку на воздействие на левое полушарие, получит правополушарную переориентацию, если научится затрагивать живые струнки души покупателя и создавать дополнительную мотивацию, подталкивая к покупке. Успехом можно считать такой результат программирования хода мыслей покупателя: «Товар продается наполовину дешевле, чем обычно, а распродажа заканчивается завтра. Поэтому побегу-ка я в магазин и куплю эту вещь, пока еще не поздно».

Жесткие временные рамки стимулируют эмоции. В проведенных серьезных исследованиях убедительно доказывается, что в большинстве случаев решения, которые принимает потребитель, основаны на эмоциях, а не на логике. Таким образом, мы вправе сказать, что за поверхностным слоем факторов, явным образом определивших решение о покупке, обязательно присутствуют и глубинные, подсознательные правополушарные моменты.

Эмоции как оружие маркетинга

Эмоции — материя трудноуловимая для понимания, даже если речь идет о наших собственных эмоциях. Что же тогда говорить об эмоциях незнакомых нам покупателей? От нас скрыто, почему люди совершают те или иные поступки, что является побудительной причиной в каждом конкретном случае. Это важно осознавать, стремясь «подобрать ключик» к полушарию нашего мозга, в наибольшей степени ассоциирующемуся с работой подсознания. Попытайтесь поинтересоваться у окружающих, почему они поступают так, а не иначе (особенно это относится к привычкам), и вы убедитесь, что часто это является тайной для самих людей. В лучшем случае они начнут что-то объяснять, но их объяснения будут очень путаными и туманными. Порою рациональные обоснования подыскиваются задним числом в порядке самооправдания. На самом же деле подобная измышленная впоследствии логика не имеет никакого отношения к их конкретному поступку. Налицо отношения сильной взаимной обусловленности, которые связывают эмоции и мотивацию — толчок к совершению покупки или какого бы то ни было поступка.

Эмоции таят неисчерпаемый потенциал стимулирования продаж. Хотя по большей части сами люди не осознают этого, сердце у них часто берет верх над рассудком, когда встает вопрос — покупать или не покупать. Постепенно бизнес начинает осознавать всю мощь фактора эмоции в самом разнообразном применении к потребностям маркетинга, и стратегии, активизирующие эмоции, начинают мало-помалу занимать подобающее им место в практике рекламы. Собственно, в том факте, что эмоции исключительно важны, для маркетеров нет ничего нового. Правильнее будет сказать, что накопленные знания о принципах функционирования правого полушария человеческого мозга позволяют выработать более эффективные методы воздействия, качественно укрепив арсенал рекламы.

Сказанное выше не следует понимать в том смысле, что рациональные левополушарные стратегии теперь можно сдавать в архив. Как раз напротив, ведь они сообщают самим эмоциональным идеям измерение исключительной важности по той простой причине, что принятие решения обеспечивают оба полушария нашего мозга. Из того факта, что левое и правое полушария соединены, вытекает, как минимум, что было бы бессмысленно разнимать на

части протекающий в глубинах нашего сознания единый по своей природе процесс принятия окончательного решения. Как уже отмечалось ранее, каждый из нас использует и то и другое полушарие мозга. Поэтому единственное, о чем мы вправе говорить, это то, что в определенных случаях у нас появляется предрасположенность, некоторый уклон в сторону то левого, то правого полушария.

Стремитесь завладеть «частичкой сердца» покупателя

Зададимся таким вопросом: каким образом мы можем привести в действие и «оседлать» механизм эмоции, иными словами, как завладеть «частичкой сердца» покупателя? Для начала перечислим способы, какими можно затронуть важные струны в душе человека:

- дав испытать «вживе» нечто вызывающее прилив адреналина, острые, волнующие впечатления;
- дав испытать сладостное томление от предвкушения события;
- сославшись в качестве аргумента на непререкаемую в его глазах ценность или мировоззренческую установку;
- выявить тесную связь тезиса с той или иной субъективно значимой общественной идеей, общественным идеалом;
- выявив зависимость, увязав нечто с каким-либо событием на временной оси;
- подержав человека в состоянии беспокойства, подвешенности;
- окрылив его надеждой;
- «раскрыть» глаза на что-то, позволив увидеть скрытые пружины;
- умело воздействуя на чувственную сферу;
- возбудив чувство принадлежности, сопричастности;
- дав пережить ощущение счастья;
- позволив пережить абсолютно новые, незнакомые ощущения;
- сыграв на человеческой страсти к соперничеству, возбудив дух соревновательности;
- дав испытать удовлетворение от заслуженно одержанной победы;
- навевая чувство печали, сожаления по поводу утраты;
- вызвав чувство страха.

Приведенный список далеко не исчерпывающий, но и он убедительно показывает, насколько широка амплитуда эмоционального (эмоциогенного) воздействия. Образно говоря, при нажатии на «спусковой крючок» из перечисленных выше движущих мотивов нашего поведения мы, по крайней мере на короткое время, освобождаемся от узды сознания, стремящегося контролировать малейший наш шаг. Как правило, лучше всего срабатывают стимулы со знаком плюс, дарящие нам положительные эмоции. Однако отрицательные эмоции (отрицательные стимулы) также способны оказывать влияние на результат — подталкивать к покупке. Не только предвкушаемое удовольствие несет в себе мотивацию. Опасения неприятностей, страх получить травмирующий опыт также могут выполнять эту функцию. Люди же (и покупатели) в этом плане все разные. Роль мотивации, замешанной на эмоциях, ограничивается не только оформлением в мозгу решения о покупке: ее влияние распространяется на весь путь, проходимый покупателем от появления ощущения, что без данной вещи ему не обойтись, до отыскания мотивов, оправдывающих в собственных глазах импульсивность покупки.

ШИРОКО ПРИМЕНЯЕМЫЕ ПРАВОПОЛУШАРНЫЕ СТРАТЕГИИ

Среди наиболее распространенных движущих мотивов, эксплуатирующих правополушарное позиционирование, выделим следующие:

- ощущения (сенсорное позиционирование), чувство принадлежности;
- честолюбивые устремления, семья;
- убеждение, приверженность идее.

Сенсорное позиционирование

Модельная обувь и одежда, косметическая продукция — хорошие примеры того, как компании привлекают себе в союзники наши чувства — естественный канал связи с окружающим миром. Компания «Body Shop», например, подкрепляет позиционирование «на основании приверженности идее» эффектом от использо-

вания своего «знакомого» зеленого цвета (символизирующего «нашу зеленую планету»), выкрашивая в темно-зеленый цвет фасады стационарных точек реализации своей продукции. Это помогает человеку сориентироваться среди множества торговых точек. «Маркетинг ароматов» также способствует постепенно завоевать позиции. Для компаний-поставщиков продукции самого разнообразного профиля сейчас не проблема получить в свое распоряжение практически любую композицию запахов, которая, по представлению заказчика, идеально подходит к характеру их товаров или услуг и обеспечит успех продаж (нет сомнения, что со временем придумают какое-то «расширяющее возможности» персонального компьютера хитроумное приспособление, которое позволит «скачивать» запахи из Интернета).

По желанию хозяина элитный салон автодилера можно заставить пахнуть кожей. Супермакет приветствует посетителей дразнящим запахом свежеиспеченного хлеба. Человеку, которому нужно продать свой дом, следует позаботиться о том, чтобы явившиеся на «смотрины» сразу с порога смогли вдохнуть тонкий аромат кофе. Если вы занимаетесь туристическим бизнесом, дайте возможность визитерам, просматривающим предложенные им каталоги, насладиться благоуханием тропических цветов. При том что благодаря зрению и слуху мы получаем львиную долю информации об окружающем мире, не следует недооценивать возможности обоняния и вкусовых ощущений, которые способны согреть вашу душу, на какое-то мгновение погрузив в далекое детство.

Некоторые компании намеренно осуществляют «привязку» характерного вкуса продукта к определенным целевым потребительским сегментам — своеобразную форму позиционирования. Известно, например, что среди почитателей легких слабоалкогольных марок пива преобладают представительницы прекрасного пола. Как свидетельствуют результаты исследования, проведенного с использованием методики так называемого перцептивного картографирования, при позиционировании светлого пива недопустимо смешивать указанный выше сегмент потребителей с совершенно иной по своей ориентации категорией, представленной людьми спортивного типа, любителями активного отдыха на природе, которые отдают предпочтение более крепким маркам. Соответственно, существуют и разные виды рекламы, учитывающие специфику пристрастий «женского» сегмента и, с другой стороны, ориентирующиеся на запросы той части мужского населения, которая абсо-

лютизирует культ силы (мужчины-самцы, мачо), наконец, стремящиеся потрафить вкусам, условно говоря, любителей природы. Мы назвали только три вида рекламы, но понятно, что число их неизмеримо больше.

Ставка на цвет в полной мере оправдала себя, к примеру, в случае с известной компанией «Мальборо», в символике которой сочетание красного и белого цветов коннотирует силу и независимость, являющиеся основными, «ядерными» характеристиками данного бренда. Символы и эмблемы (логотипы) относят к числу традиционных средств, с помощью которых компании дают знать о себе, говорят: «Это я, не проходи мимо». Бренд — символ, обладающий мощным потенциалом воздействия, он способен «высечь искру», возбудить в мозгу потребителей целый рой ассоциаций. Секрет прост: нужно понимать значение чувственной сферы, знать, что может поманить человека.

Возможность более подробно поговорить о важности создания сенсорных предпосылок для оформления покупательского решения у нас еще будет в шестой главе на примере главным образом трех основных модальностей (каналов восприятия) — зрения, слуха, ощущения. Здесь же добавим еще две иллюстрации. Так называемая фоновая музыка, любимая одними и раздражающая других, которая встречает нас буквально в каждом универмаге и супермаркете, является хорошо известным каждому примером эксплуатации слухового канала коммуникации. Столь же примелькались увеличенные, очень реалистичные изображения котлеток-бургеров в местах реализации «фаст-фуд».

Притягательность, достигаемую в результате воздействия на органы чувств, можно считать фундаментальным законом, знание которого позволяет продавцу ставить себе на службу индивидуальные особенности перцепции людей. Речь идет преимущественно о правополушарном феномене, и потому позиционирование продукта следует рассматривать сквозь призму тщательно продуманной, выверенной, комбинированной двухполушарной стратегии.

Пружина честолюбия

Покупки, которые мы делаем, могут служить индикатором не только того, какими мы являемся сегодня, но и того, какими хотели бы быть. Позиционирование, основанное на подогревании честолюбия, имеет множество конкретных форм, но чаще всего в

своей практике компании прибегают к следующим двум разновидностям: во-первых, опираясь на мотивы статуса и престижа (как правило, связанные с повышением материального достатка) и, во-вторых, основываясь на стремлении человека к развитию своего потенциала как личности — необходимого условия для более полной самореализации в общественном (профессиональном и т. д.) плане. В последнем случае устремления имеют нематериальную основу.

Для обеих разновидностей позиционирования на честолюбии крайне важна присущая человеку потребность в самовыражении. Пожалуй, наиболее известный пример воплощения принципа позиционирования, мотором которого являются мотивы статуса и престижа, связан с завоеванием рынка часами, выпускаемыми фирмой «Ролекс». Среди компаний, которым аналогичная стратегия принесла богатые плоды, можно назвать всемирно известные «Мерседес», «Роллс-Ройс», БМВ и т. п. Бесспорным лидером на этом участке борьбы за симпатии пассажиров, чьим излюбленным видом транспорта является воздушный, по праву признается «Конкорд». Для потребителей, которым по карману бренды «такого полета», важно не только предоставить, так сказать, зримое подтверждение своих финансовых возможностей, но и выразить таким способом себя как личность. То, что в данном случае речь идет о самовыражении, может порой даже не осознаваться самим человеком и будет даже оспариваться им; однако это не меняет сути дела, поскольку подспудный характер мотивации — это отличительная черта как раз правополушарного мышления. Благодаря этому обстоятельству роль данного способа воздействия (опоры на фактор самовыражения) особенно велика в маркетинге «на уровне подсознания». То, что вызывает безотчетное влечение, находится вне зоны досягаемости доводов разума, и в этом его отличие от таких более осязаемых факторов, как цена и надежность.

Излишне говорить, что по степени подверженности неуемному стремлению вверх по лестнице социальной иерархии, то есть по уровню своих притязаний, покупатели сильно отличаются друг от друга. Один покупатель точно так же бывает более мобилен (или лабилен), чем другой, как в выборе продуктов, так и в плане выбора компаний, их предлагающих. Поэтому компаниям надо быть, что называется, на уровне, на высоте тех требований, которые предъявляют им самые взыскательные клиенты. И с этой точки зрения совершенно бесспорно, что подход «от разума к разуму»,

гарантирующий более полное понимание загадочной души покупателя, «стучится в двери». Ведь наши притязания, то, какими мы хотели бы видеть себя, отражают одну из сторон нашего мышления.

Приверженность идее

Такие компании, как «Avon», «Benetton», «Body Shop» и другие, которые строят политику позиционирования на приверженности идее (общественно значимому идеалу), сосредоточивают свои усилия на целевых потребительских группах, которые с большой долей вероятности могут разделить их философию, то есть идеалы. За компанией «Avon», скажем, прочно закрепилась репутация поборника прав женщин в современном обществе, руководимом мужчинами. «Benetton» последовательно выступает против проявления расизма и любых других форм социального неравенства. «Body Shop» взывает к нашему чувству ответственности за судьбу планеты, задыхающейся в тисках промышленной цивилизации. Подобное стремление «призвать на подмогу» внутренние убеждения и ценности, равно как и живое чувство, требуют опоры на правополушарные методы воздействия. Ведь если положить на одну чашу весов представление человека о том, что такое хорошо и что такое плохо, а на другую — сильнейшую, просто неотразимую логическую аргументацию, то перетянет все же первое. Именно наши представления и убеждения будут диктовать нам, как поступать, и, понятно, не только в роли покупателя. Хотя так называемый «идейный маркетинг» принято чаще связывать с благотворительными, некоммерческими организациями, тем не менее он доказал свою жизнеспособность как стратегия, приносящая вполне реальную прибыль, как пример нахождения кратчайшего пути к сознанию покупателя.

Чувство принадлежности

Человек — это такое существо, у которого чрезвычайно сильно выражена потребность самоидентификации, потребность войти в круг близких по духу, подобных себе людей. И все это также более связано с деятельностью правого, нежели левого полушария головного мозга. Мы не задаемся специально целью реализовать эту сидящую глубоко внутри каждого из нас потребность. Ни о каком логическом расчете в данном случае и речи быть не может. Часто мы сами не отдаем себе отчета в том, насколько нам важно

почувствовать себя «своим среди своих». Так же, как в случае с «голосом честолюбия», спроси нас напрямик, важно ли для нас вписаться в социум единомышленников или какую-либо иную людскую общность, и мы, скорее всего, будем отпираться, искренне веруя, что мы никогда не предпринимали никаких сознательных усилий для достижения данной цели. Это обстоятельство отражают и стратегии позиционирования, в которых чувства принадлежности (свойственные членам одного клуба, одной команды или компании), растворяются в других потребностях, рассматриваются в их контексте. Смысл членства частных лиц в банковской компании, равно как иные способы подчеркивания привилегированного положения клиента, состоит именно в косвенном апеллировании к чувству принадлежности, самоосознания себя как члена группы. На факторе «ощущения себя частью группы» в большой мере выстроили свою маркетинговую политику клубы автовладельцев компаний «Jaguar» и «Morgan», а также «Harley Davidson», объединяющие владельцев мотоциклов. Подобные примеры помогают нам увидеть клиента с иной, неожиданной стороны, как противящуюся дроблению сущность, более укрупненно, глобально по сравнению с тем, к чему мы привыкли, производя, скажем, ранжирование внутри целевого потребительского сегмента или субсегмента по параметру «субъективная значимость фактора цены». Все это ясно указывает, что пришло время переходить к формированию иных, системных правополушарных рекламных посланий, отражающих целостное, холистическое видение клиента.

Семья

Значимость семьи (близких, и в более широком смысле — родственников) исключительно велика в жизни человека, и потому не удивительно, что вокруг семейных ценностей выстроена наиболее действенная стратегия позиционирования за счет мобилизации потенциала эмоций (эмоционального позиционирования). Типичный вопрос агента страховой компании — «Подумали ли Вы о том, каково придется вашей семье, если не дай Бог что-то случится с вами?» Вслед за этим предлагается заключить страховой договор, чтобы было спокойно на душе.

Перенесемся в другую сферу — книготорговлю. Торговый представитель, доказывая вам целесообразность приобрести дорогостоящее энциклопедическое издание (а образовательных продуктов огромное количество, мы приводим только один из наиболее

ярких примеров), будет апеллировать к чувству вашей ответственности как отца, главы семейства, и не забудет упомянуть, что если сейчас вы пожалеете денег, потом не простите себе этого. А кому не хочется быть хорошим родителем (супругом, супругой и т. п.)?! Центром тяжести в агитации могут быть также интересы семьи, а выводы из этого следуют такие: «Покупайте для своей семьи только самое лучшее» (каковым и является наш продукт). Материнские и отцовские чувства, эмоции — это те «горячие кнопки» маркетинга, при нажатии на которые успех обеспечен практически всегда. Для нас же существенно упомянуть об этом, чтобы показать обширные возможности для проявления комбинированного (обоеполушарного) способа воздействия.

КАКОЕ ПОЛУШАРИЕ МОЗГА У ВАС АКТИВНЕЕ?

Возможно, вы сочтете полезным оценить тот «модус» мышления, который характеризует вас на данный момент. Контрольные вопросы, предлагаемые вашему вниманию ниже, основаны на одном опроснике, который использовался на семинаре по обучению навыкам более эффективного управления. Вопросы подобраны так, чтобы в итоге вы получили достаточно четкое представление о том, к какому типу (лево- или правополушарному) мыслительной активности вы тяготеете. Отвечать на вопросы следует быстро и давать первый пришедший в голову ответ. Мысли о том, какое количество баллов вы наберете, отложите до того момента, когда дойдете до конца теста. Вас не должно беспокоить, насколько «хорош» или «плох» тот ответ, который вы даете. Сам принцип «плохо-хорошо», «правильно-неправильно» в данном случае неприменим. Отметьте галочкой только одну букву — тот вариант ответа, который, как вам кажется, в наибольшей степени подходит именно вам. (*Внимание:* в некоторых вопросах оговаривается, что должно быть отмечено более одного варианта ответа).

1. Как вы ведете себя, пытаясь найти решение какой-либо задачи:

а) прохаживаетесь и тщательно «просеиваете» все возможные решения, а потом обсуждаете с кем-нибудь выводы, к которым вы пришли? ☐

б) постаравшись представить все возможные альтернативы, записываете их, после чего упорядочиваете список сообразно своему пред-

ставлению об их относительной важности и делаете окончательный выбор в пользу оптимального с вашей точки зрения решения? ☐

в) припоминаете вы аналогические ситуации из своего опыта, причем в первую очередь случаи, когда вы оказались на высоте, и пытаетесь воспроизвести удачный опыт? ☐

г) не предпринимаете никаких шагов в ожидании, что ситуация разрешится сама собой? ☐

2. Предаваться мечтам («снам наяву») — это, по-вашему:

а) пустая трата времени; ☐

б) способствует отвлечению от забот и расслаблению; ☐

в) действительно помогает найти выход в ситуации (оптимальное решение проблемы), раскрепощает мысль; ☐

г) весьма оправдывающий себя способ планирования будущего. ☐

3. Быстро взгляните на этот рисунок.

Улыбается ли изображенное на нем лицо?

а) да; ☐

б) нет. ☐

4. Замечали ли вы на себе воздействие интуиции, «шестого чувства», которое подсказывает, как нужно поступить в той или иной ситуации:

а) подобное происходит со мной частенько, какой-то голос властно говорит, что мне нужно делать, и я повинуюсь ему; ☐

б) у меня всегда бывают предчувствия, и очень сильные, но я не слишком доверяю им; ☐

в) я знаю, что это такое, но это случается со мной не очень часто и я не придаю предчувствию большого значения; ☐

г) предчувствия — очень ненадежная основа для принятия решений, и при принятии важных решений я не склонен полагаться на них. ☐

5. Какой стиль планирования своего дня, по вашему мнению, присущ вам:

а) я составляю список и вношу туда дела, которые мне необходимо сделать, в том числе встречи с нужными людьми; ☐

б) я мысленно представляю те места, в которых мне нужно будет побывать, людей, с которыми мне необходимо встретиться; ☐

в) я все пускаю на самотек; ☐

г) я заранее планирую, как будет выглядеть мой день, и стараюсь подгадать для каждого запланированного момента наиболее рациональное время. ☐

6. Свойственно ли вам отводить определенное место для каждой вещи, вносите ли вы систему в свои занятия, обладаете ли вы способностью не зарываться в горах бумаг, держать в постоянной боевой готовности все свои информационно-справочные ресурсы:

а) да; ☐

б) нет. ☐

7. Нравится ли вам производить перемены в обстановке своей квартиры, вносить какие-то новые элементы в интерьер у себя дома или на рабочем месте:

а) да; ☐

б) нет. ☐

8. Отметьте в данном списке то, что приносит вам удовольствие:

плавание	☐	путешествие	☐
игра в теннис	☐	езда на велосипеде	☐
игра в гольф	☐	коллекционирование	☐
походы с ночевкой/туризм	☐	изложение своих мыслей на бумаге	☐
ходьба на лыжах	☐	игра в шахматы	☐
рыбалка	☐	игра в бридж	☐
пение	☐	игра в рулетку	☐
работа в саду	☐	разгадывание головоломок	☐
игра на музыкальных инструментах	☐	танцы	☐
обустраивать свой дом/мастерить	☐	прогулки пешком	☐
шитье	☐	бег	☐
чтение	☐	объятия	☐
занятие искусством/ремеслом	☐	поцелуи	☐

приготовление пищи	☐	прикосновения	☐
фотографирование	☐	непринужденное общение	☐
ничегонеделание	☐	дискутирование	☐

9. Каким путем вы быстрее усвоите то, что от вас требуется, занимаясь спортом (атлетикой) или танцами:

а) за счет имитации-«вчувствования» в ритмический рисунок музыки; ☐

б) разучивая последовательность движений и затем прокручивая ее в своем мозгу. ☐

10. Часто ли вы, участвуя в спортивном состязании или выступая на сцене, превосходите самого себя:

а) да; ☐

б) нет. ☐

11. Легко ли вы излагаете свои мысли:

а) да; ☐

б) нет. ☐

12. Отличаетесь ли вы целеустремленностью:

а) да; ☐

б) нет. ☐

13. Когда вам нужно запомнить, как пройти куда-то, либо запомнить имя или какую-то новую информацию, вы:

а) стремитесь представить яркую картину в уме (осуществить визуализацию);

б) делаете заметки для памяти;

в) прибегаете к вербализации (повторяете информацию про себя или вслух);

г) устанавливаете ассоциативные связи с информацией, полученной ранее.

14. Легко ли вы запоминаете лица:

а) да; ☐

б) нет. ☐

15. Говоря на родном или на иностранном языке, вам свойственно:

а) придумывать новые слова; ☐

б) прибегать к выразительным возможностям ритма и уснащать свою речь метафорами; ☐

в) выбирать точные, однозначные термины. ☐

16. В разговоре вы более комфортно ощущаете себя в роли:

а) слушателя; ☐
б) рассказчика. ☐

17. Когда вас просят выступить экспромтом на собрании, вы:

а) набрасываете тезисы, главные мысли; ☐
б) начинаете говорить без подготовки; ☐
в) стремитесь «перевести стрелки» на кого-нибудь другого, а сами «уходите в тень», стараясь проронить как можно меньше слов; ☐
г) говорите медленно, тщательно взвешивая каждое слово. ☐

18. Какая линия поведения вам более свойственна в споре:

а) Вы упорно продолжаете говорить «до победного конца», настойчиво проводя свою мысль? ☐
б) стремитесь опереться на чье-то авторитетное мнение? ☐
в) «складываете оружие»? ☐
г) с шумом двигаете стул или стол, стучите по столу, говорите громко, срываясь на крик? ☐

19. Можете ли вы достаточно точно определить, сколько прошло времени, не глядя на часы?

а) да; ☐
б) нет. ☐

20. Предпочитаете ли вы проводить непринужденные встречи, когда они:

а) спланированы заранее; ☐
б) получаются спонтанно. ☐

21. Внутренне мобилизуясь для выполнения нового сложного задания, вы:

а) мысленно представляете (визуализируете) успешное завершение дела; ☐
б) вспоминаете аналогичные ситуации, когда вам сопутствовал успех; ☐
в) проводите заблаговременно углубленный информационный поиск в рамках поставленной задачи. ☐

22. Предпочтительнее ли для вас работать:

а) одному; ☐
б) в составе группы. ☐

23. В ситуациях, когда следовать установленным правилам затруднительно или когда нужно внести какое-то нестандартное дополнение в устоявшийся «код поведения», политику компании, у вас возникает ощущение:

а) что правилам и освященной традицией политике нужно следовать неукоснительно; ☐
б) что движение вперед невозможно без того, чтобы время от времени критически переосмысливать сложившийся порядок вещей; ☐
в) правила для того только и существуют, чтобы их нарушать. ☐

24. В школе вашим любимым предметом была:

а) алгебра; ☐
б) геометрия. ☐

25. Какое из перечисленных ниже положений руки при письме больше всего соответствует вашему:

а) обычное положение руки для правшей; ☐
б) положение с сильно загнутыми пальцами правой руки (пальцы направлены в сторону грудной клетки); ☐
в) обычное положение руки для левшей; ☐
г) положение с сильно загнутыми пальцами левой руки (в направлении в сторону грудной клетки). ☐

26. Делая записи, пишете ли вы печатными буквами:

а) никогда; ☐
б) часто. ☐

27. Жестикулируете ли вы для того, чтобы:

а) акцентировать свою ключевую мысль; ☐
б) выразить чувства, владеющие вами. ☐

28. Чувствуете ли вы «нутром», что данная постановка вопроса корректна или же приходите к этому умозаключению на основании предварительно собранной информации?

а) чувствую интуитивно; ☐
б) основываюсь на информации. ☐

29. Вам нравится рисовать?

а) да; ☐
б) нет. ☐

30. Побывав на музыкальном шоу или спектакле, сможете ли вы:

а) напеть значительное число мелодий; ☐
б) вспомнить приличное количество слов (стихотворных строк) из прозвучавших песен (номеров)? ☐

31. Возьмите в руки карандаш и на расстоянии вытянутой руки придайте ему перпендикулярное положение относительно земли и проследите, чтобы он находился по центру мысленной оси вашего взгляда по уровню оконной рамы, стола или двери. Продолжая так же держать карандаш, закройте левый глаз. Не показалось ли вам, что карандаш движется?

а) да; ☐
б) нет. ☐

32. Сядьте расслабившись, соединив пальцы в удобной позе на коленях. Большой палец какой руки оказался сверху:

а) левой; ☐
б) правой; ☐
в) параллельно. ☐

33. Отметьте утверждения, которые относятся к вам:

— Я извлекаю полезную информацию, дотошно анализируя текст контрактов, руководств по эксплуатации (инструкций) и официальных (нормативных) документов. ☐
— Я предпочитаю работать со схемами и планами. ☐
— Я ярко представляю себе действующих лиц, место действия и перипетии сюжета романов. ☐
— Мне больше нравится, когда друзья извещают звонком о предстоящем визите. ☐
— Я ненавижу болтовню по телефону. ☐
— Я с удовольствием заранее планирую во всех деталях предстоящую поездку и стремлюсь обезопасить себя от всяких неожиданностей. ☐
— Откладываю на последнюю минуту телефонные звонки. ☐
— Для меня не представляет трудностей отыскать нужные слова в словаре или фамилии в телефонном справочнике. ☐
— Я люблю каламбуры. ☐
— Во время собраний и лекций я много записываю. ☐
— Я цепенею, когда приходится управляться с техникой в условиях цейтнота, при наличии других нервирующих факторов. ☐

34. Мне присущи:

а) частые смены настроения; ☐
б) практически всегда ровное расположение духа. ☐

35. Я:

а) не слишком восприимчив к «языку тела», предпочитаю внимательно слушать то, что говорят люди; ☐

б) умею хорошо читать «язык телодвижений»; ☐

в) и то, что люди говорят, и «язык тела», к которому они при этом прибегают, мне одинаково хорошо понятны. ☐

Подсчет баллов

Обведите кружком баллы, которые вы «заработали», отвечая на вопросы теста.

1.
а) 7 б) 1 в) 3 г) 9

2.
а) 1 б) 5 в) 7 г) 9

3.
а) 3 б) 7

4.
а) 9 б) 7 в) 3 г) 1

5.
а) 1 б) 7 в) 9 г) 3

6.
а) 1 б) 9

7.
а) 9 б) 1

8.

плавание	9	путешествие	5
игра в теннис	4	езда на велосипеде	8
игра в гольф	4	коллекционирование	1
походы с ночевкой/ туризм	7	изложение своих мыслей на бумаге	2
ходьба на лыжах	7	игра в шахматы	2
рыбалка	8	игра в бридж	2
пение	3	игра в рулетку	7
работа в саду	5	разгадывание головоломок	5
игра на музыкальных инструментах	4	танцы	7
обустраивать свой дом/ мастерить	3	прогулки пешком	8
шитье	3	бег	8
чтение	3	объятия	9
занятие искусством/ ремеслом	5	поцелуи	9

приготовление пищи	5	прикосновения	9
фотографирование	3	непринужденное общение	4
ничегонеделание	9	дискутирование	2

9.
а) 9 б) 1

10.
а) 9 б) 1

11.
а) 1 б) 7

12.
а) 1 б) 9

13.
а) 9 б) 1 в) 3 г) 5

14.
а) 7 б) 1

15.
а) 9 б) 5 в) 1

16.
а) 6 б) 3

17.
а) 1 б) 6 в) 9 г) 4

18.
а) 3 б) 1 в) 7 г) 9

19.
а) 1 б) 9

20.
а) 1 б) 9

21.
а) 9 б) 5 в) 1

22.
а) 3 б) 7

23.
а) 1 б) 5 с) 9

24.
а) 1 б) 9

25.
а) 1 б) 7 в) 9 г) 3

26.

а) 1 б) 9

27.

а) 2 б) 8

28.

а) 9 б) 1

29.

а) 7 б) 3

30.

а) 9 б) 1

31.

а) 8 б) 2

32.

а) 1 б) 9 в) 3

33.

из контрактов	1	откладываю	7
со схемами	7	нахожу слова	1
картинно представляю	9	каламбуры	3
заранее	2	заметки	1
болтовня	3	цепенею	3
планирую поездки	1	неожиданно	9

34.

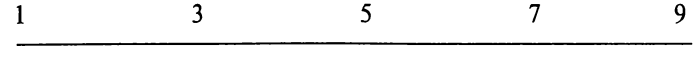
а) 9 б) 1

35.

а) 1 б) 7 в) 5

Теперь суммируйте набранные вами баллы и полученный результат разделите на количество ответов. (Последняя цифра будет варьироваться, поскольку по вопросам 8 и 33 ответов может быть значительно больше одного.)

Если, ответив на 40 вопросов, в сумме вы набрали 300 баллов (к примеру, ваш окончательный результат будет равен 7,5), это говорит о заметном уклоне в сторону правополушарного типа мышления.



6

КАК СЛОВО НАШЕ ОТЗОВЕТСЯ

Следующий чрезвычайно важный тип покупателя, о котором нам предстоит поговорить, выделяется на основании критерия предпочтений, проявляющихся на основе доминирования того или иного канала восприятия — зрительного, слухового, кинестетического (осязание, физические ощущения). С учетом специфики рассматриваемого предмета, я считаю возможным опустить густативные (вкус) и обонятельные ощущения, поскольку в повседневном общении они не столь важны. А что касается маркетинга, то в этой сфере им отводится свое строго определенное место. Часто, говоря о людях, прибегают к таким характеристикам: «Этот человек — визуал, а этот "кинестетик", "тактильный тип"», — примерно в таких терминах мы определяем близких друзей или коллег. В НЛП по отношению к основным каналам восприятия окружающего мира принято говорить о «репрезентативных» системах, или «модальностях».

ПОНЯТИЕ СЕНСОРНОГО ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Тот факт, что в реальной жизни мы используем наши органы чувств (каналы восприятия окружающего мира) сразу все вместе, хорошо известен и не требует доказательств. И, следовательно, значение данной категории, классифицируемой по типу предпочтительного канала восприятия (которую мы, отвлекаясь от деталей, будем рассматривать в одном ряду с метапрограммами), определяется тем, о какого рода предпочтениях можно вести речь, о том, каков их специфический характер — ситуация, аналогичная определению уклона в сторону одного из двух (либо правого либо левого) полушарий головного мозга. И не нужно дополнительных

доказательств того, что дело именно в этом: достаточно понаблюдать работу людей, которые по роду своей профессиональной деятельности заставляют с особой нагрузкой работать какой-то один канал восприятия. Если говорить о профессии художника или архитектора, то она предъявляет повышенные требования к остроте зрительного восприятия для того, чтобы сначала четко представить, визуализировать в своей голове то, что потом ляжет на холст или лист ватмана. У музыканта же или у человека, связанного с этим миром, так же, как и у тех, кому требуется успешно устанавливать контакт с людьми и для кого поэтому особое значение приобретает умение слушать, скорее всего в большей степени, чем у представителей других профессий, будет натренировано ухо, будет выше способность различать тонкие тональные переходы.

Однако было бы ошибочно считать, что присущий нам тип сенсорного предпочтения жестко ограничен узкими рамками нашей профессиональной или любительской деятельности (хобби), хотя — и с этим бессмысленно спорить — со временем, благодаря продолжительной практике, у нас действительно развиваются сенсорные навыки определенной «специализации». Столь же неправомерно ограничивать индивидуально-специфическое сенсорное предпочтение внешними формами репрезентации, то есть переработкой многообразных впечатлений, поставляемых нам внешним миром, исключительно «посреднической ролью» наших органов чувств. Тот же архитектор сперва должен в своем воображении в мельчайших деталях представить будущее здание или вынашиваемое конструктивное решение, и только потом замышляемое им воплощается в успешных конкретных проектах. Точно так же у композитора музыка, как правило, рождается и принимает более-менее законченную форму в его голове. Таким образом, нам следует четко уяснить: несмотря на то, что нам свойственно иметь то или иное предпочтение, точнее говоря, механизм установления очередности в процессе мобилизации наших органов чувств, это вовсе не обязательно напрямую связано с тем, как именно и в какой мере мы опираемся на каждый из наших «помощников» (органы чувств) при отображении бесконечного многообразия материального мира. Важно также понимать, как мы используем нашу память и воображение.

Существует еще одно заблуждение — думать, будто между типом наших сенсорных предпочтений и анализировавшимся в предыдущей главе феноменом полушарной доминантности непременно должна существовать связь. Однако справедливости ради надо отметить, что порою действительно навыкам зрительного восприятии «отво-

дится место» в правом полушарии головного мозга, в то время как аудитивные (слуховые) навыки, особенно если они имеют «языковую» основу, считаются «вотчиной» левого полушария.

Хотя для характера сенсорного предпочтения может и не просматриваться генетического объяснения, однако то или иное предпочтение может сохраняться у человека в течение многих лет. Картина тут сходна с тем, что отмечалось ранее в связи с типом полушарной доминантности. И то и другое предстает как некая константа, грань нашей индивидуальности. И в то же время характер сенсорного предпочтения не следует абсолютизировать: оно может меняться, причем это не только абстрактное положение — реальных подтверждений этого факта вполне достаточно, пусть этот процесс может растягиваться на долгие годы. Заметим также, что сенсорные навыки аналогичны физическим навыкам в том отношении, что они тоже могут быть усовершенствованы путем длительных и упорных упражнений. Таким образом, налицо связь с профессиональной деятельностью человека (или с его хобби, которое порой с полным правом претендует на статус второй профессии). Для нас же, имея в виду цель классифицирования покупателей по категориям, существенно то, что тип сенсорного предпочтения можно рассматривать как достаточно надежную характеристику — несравненно более надежную, чем пресловутые демографические данные вроде адреса и размера дохода, которые в большинстве случаев и закладываются в клиентские базы данных.

Здесь будет резонно задать вопрос: «Насколько велика роль того или иного типа сенсорного предпочтения человека в качестве атрибута, характеризующего стиль его восприятия мира, когда он выступает в специфической роли покупателя?» Если говорить предельно упрощенно, канал восприятия (орган чувств или репрезентативную систему), который для нас наиболее естественен, можно уподобить нашему родному, или первому языку. Так же, как в случае, когда информация доносится до нас на родном языке, восприятие сигнала внешнего мира проходит через наиболее естественную для нас репрезентативную систему и осуществляется наиболее легко и непринужденно. И наоборот: если будет задействован несоприродный нам канал восприятия, эффект будет аналогичен тому, что мы чувствуем, когда слышим иностранный язык, хотя и известный нам, но не до такой степени, чтобы устранялись все преграды при общении на нем. На практике сенсорное предпочтение — это то, что сопровождает нас повседневно, но мы не задумываемся об этом, даже если это и не является для нас откро-

вением. Тем не менее с завидным постоянством мы опираемся на один избранный нами канал восприятия (или на пару каналов, поставляя пищу для работы нашей мысли). Примечательно также, что нами может не осознаваться тот факт, что у других людей мыслительная деятельность зачастую протекает при посредстве совершенно иного сенсорного языка. Эта самоочевидная мысль почему-то не приходит нам в голову. В результате мы иногда с удивлением обнаруживаем, что подход, эффективный по отношению к одним людям, не работает, когда мы пытаемся установить контакт с другими. Четко же определив, какую репрезентативную систему предпочитает тот или иной наш клиент, и начав использовать ее в соответствии с поставленными целями, мы, по сути дела, начинаем говорить на одном языке со своими клиентами, устанавливая стопроцентное взаимопонимание, или «раппорт». В итоге цель достигнута: мы стали общаться более эффективно, а это как раз и есть сверхзадача маркетинга.

Сенсорный язык

Сравнение с языком — более чем просто аналогия. Мы на самом деле вносим соответствующие изменения в стиль общения, стремясь, чтобы используемая нами лексика отражала особенности нашего мышления, находилась в гармонии с нашим главным каналом восприятия действительности. Скажем, если речь идет о «визуале», то наверняка в его речи будут часто встречаться выражения типа: «Картина ясна», «Картина постепенно проясняется» или: «Я вижу, к чему вы клоните». «Аудиала» мы также узнаем по характерным фразам, например: «Я слышу, что вы говорите», «Звучит бесподобно». Из уст «кинестетика», для которого главное — пощупать все собственными руками, скорее всего вы услышите выражения, отражающие идею телесного контакта: «Такое ощущение, что это в самый раз», «Давайте возьмем быка за рога». Подобные выражения, которые иначе называют сенсорными предикатами, не редкость как в устной, так и в письменной речи. Нет сомнения, что глубинная, протекающая на уровне сознания аксиальная коммуникация* («от разума к разуму») сделает чувственно-специфические выражения частью своего арсенала. С другой сто-

* Аксиальная коммуникация — коммуникация в межличностном (один на один) формате, в отличие от ретиальной — с групповой адресацией.

роны, по сенсорным предикатам можно будет опознавать характер сенсорного предпочтения человека, с которым имеешь дело. Скажем, на основании тех слов и фраз, к которым прибегает некто, излагая свои мысли на бумаге, можно будет сделать заключение о тяготении к той или иной репрезентативной системе. Более полный список сенсорных предикатов приводится в приложении «А».

Существуют и другие индикаторы сенсорных предпочтений. К таковым относятся высота тона, темп речи, модуляции голоса (интонация), положение корпуса и дыхание, наконец, движение глаз (глазных яблок). Последний индикатор представляет особый интерес. Среди перечисленных есть индикаторы, более актуальные для непосредственного общения «с глазу на глаз», хотя соответствующие техники еще не нашли широкого применения в практике личных продаж. В некоторых случаях от «считывающего» признаки требуется большое искусство. Насколько возможно, я попытался произвести отбор и адаптацию тех аспектов НЛП, которые наиболее естественно могут быть перенесены на почву классического (ортодоксального) маркетинга.

Вплотную занявшись сенсорными предпочтениями, вы непременно увидите массу, что называется, лежащих на поверхности возможностей улучшить качественный уровень коммуникации, подчиненной задачам маркетинга. Акцент на зрительном ряде, к примеру, оставит равнодушным человека с ярко выраженной ориентацией на слуховой канал восприятия. Таким людям подавай разнообразную звуковую палитру. Как правило, им очень по душе звук хорошо поставленного, плавно скользящего человеческого голоса. Явные «кинестетики» перед тем, как дать себя убедить, непременно выразят желание подержать вещь в руках, а если речь идет об услуге — получить какой-то намек физического (тактильного) свойства. Пусть даже используемое для коммуникации средство накладывает вполне понятные ограничения (скажем, рекламное объявление по телевидению или на страницах журнала), вы, тем не менее, можете сделать «обманный финт», прибегнув к «кинестетическому» языку или предикатам, и тем самым совершите шаг в верном направлении, предложив человеку общение на соприродном ему языке.

Мы уже говорили о том, что половина бюджета, выделяемого на рекламу, пролетает впустую. Чтобы изменить ситуацию к лучшему, нам нужно внимательно посмотреть, какой процент сенсорно ориентированных рекламных посланий на самом деле не оправдал своего назначения, потому что оказался «не в масть». Не будет особым преувеличением сказать по поводу подобной «стрель-

бы из пушки по воробьям», что с таким же успехом вы могли пытаться «зажечь» свою аудиторию (ту ее часть, сенсорные предпочтения которой не были учтены при подготовке вашего рекламного послания), вещая на иностранном языке. В то же время верно и обратное: если вы попали «в яблочко» — значит, вы нащупали ту «горячую кнопку», которая будет служить безотказно в качестве основы мотивации ваших клиентов.

Сенсорная «горячая кнопка»

Понимание природы описываемых метапрограмм — предпосылка для построения надежной стратегии маркетинга отношений. В частности, важно уяснить, как именно, за счет чего достигается прагматический эффект, конгруэнтность цели и средств при любой мыслимой форме коммуникации и, соответственно, как найти индивидуальный подход к каждому покупателю. Нажатие на «горячую кнопку» чувственного восприятия человека может оказаться решающим для успеха коммуникации. Между тем техники НЛП, разработанные для нужд межличностного общения, уже давно строятся с учетом этого феномена. Казалось бы, маркетинг давно должен был обратить внимание на такое богатство, однако, увы, можно сослаться только на единичные примеры подобной восприимчивости. Пока идет долгая раскачка, можно предложить компромиссную стратегию для массового маркетинга, которая заключается в том, чтобы сделать воздействующее сообщение мультисенсорным, когда используется не одна форма сенсорной репрезентации, а несколько (соответственно — зрительный, слуховой ряд, физические — тактильные — ощущения). Мы уже встречались с подобным принципом, когда высокая эффективность рекламного послания обеспечивалась в результате его двунаправленного характера; в итоге активизировались как левое (логическое), так и правое (интуитивное) полушария.

Идея сенсорно детерминированной коммуникации предполагает не только апеллирование к сенсорному предпочтению исключительно в индивидуальном формате; мультисенсорная коммуникация — это то, что может быть органично взято на вооружение массовым маркетингом. Как известно, в повседневном общении наиболее функционально значима зрительная модальность, за ней идет слуховая, а ощущения (телесный контакт) стоят лишь на третьем месте. Перед составителем рекламного послания, таким образом, оказывается задача выдержать эту приблизительную пропор-

цию и в отношении сенсорных сигналов. В случае массового маркетинга рекламное послание, имеющее мультисенсорную природу, — это реальная возможность сделать коммуникацию действительно оптимальной, чтобы в ней нашли отражение все три важнейших канала восприятия внешнего мира. Что касается обоняния и вкусовых ощущений, то, как отмечалось ранее, их роль в типичном повседневном общении незначительна.

Почему ярость окрашена в красный цвет*

То, как визуальная модальность провоцирует появление в нашем сознании конкретных образов, картинных представлений (способность «внутреннего зрения»), имеет под собой физиологическую основу, поскольку цвет оказывает прямое воздействие на наше поведение. Выражение «Это для него — как красная тряпка для быка» — не просто фигура речи. Вероятно, его происхождение восходит к тем далеким временам, когда наших предков со всех сторон подстерегала грозная опасность, поэтому красный цвет ассоциировался с кровью. Явное указание на то, что дело грозит принять кровавый оборот, воспринималось как сигнал к бегству. Мы не настаиваем на абсолютной достоверности нашей гипотезы в отношении эффекта, изначально производимого на наше сознание красным цветом. Тем не менее бесспорной данностью является прямая связь между цветоощущением и восприятием продукта, которое формируется в головах покупателей. С помощью одной только упаковки — достаточно изменить ее цвет — можно создать впечатление дорого, эксклюзивного продукта, а можно, наоборот, трехкопеечной суррогатной поделки. По данным специальных исследований, первое впечатление от продукта определяется цветом на 60%.

Однажды был проведен следующий эксперимент: в моющее средство добавлялись крупинки трех цветов — красные, синие и желтые, и изучалась реакция потребителей в каждом случае. Выяснилась любопытная картина. Люди, участвующие в эксперименте нашли, что желтые крупинки не обеспечивают достаточно хорошего качества стирки, а в отношении красных приговор был и того суровее — они повреждают ткань. И только синие крупинки были признаны действительно отвечающими своему назначению. Между тем вся соль заключалась в том, что цвет крупинок ровно

---

* Английская идиома «see red» (буквально: «видеть в красном цвете») не имеет точного аналога в русском языке и означает «испытать приступ ярости, озвереть».

ничего не значил: он не влиял на качество стирки. Все дело было в восприятии потребителей, которое как раз и подтвердило всю меру психологической значимости цвета. И лучшим доказательством явился тот факт, что, когда в итоге послуживший основой для эксперимента стиральный порошок с синими гранулами появился на рынке, он в течение многих лет бил все рекорды популярности. Другой лидер продаж среди моющих средств — беспримесно белый порошок (что воспринимается как гарантия безукоризненной чистоты) выпускается в ярко-оранжевой упаковке, что однозначно ассоциируется с высокой эффективностью.

Приведенные примеры наглядно показывают, как можно реально влиять на восприятие покупателей в силу практически универсальной природы цвета как глобального стимула. Но реально дело обстоит намного сложнее, поскольку раздражители зрительного ряда — величина переменная, каждый человек в этом отношении не похож на другого. Причина не только в различии сенсорных предпочтений, но и в сугубо личных ассоциациях, связанных с тем или иным цветом и часто уходящих корнями в детство.

Понятно, что между субъективной основой цветовосприятия и спецификой массово адресованной рекламы возникают очевидные «ножницы» (что же касается объяснения приведенных выше примеров поразительного успеха, достигнутого благодаря неотразимому воздействию упаковки и прочих маленьких хитростей, то оно лежит в иной плоскости). Вместе с тем обусловленность цветовосприятия субъективными моментами означает возможность самых неожиданных путей для установления контакта с покупателями в режиме общения «один на один» на самом глубинном, тесном и потому необычайно перспективном уровне — уровне сознания. Любопытен в этой связи следующий факт. Серьезным «щелчком по носу» для той части профессионалов маркетинга, которые являются воинствующими адептами исключительно «левополушарных» методов воздействия и упорно не желают признавать значимости индивидуальных психологических факторов, стало специальное постановление Верховного суда США, которое закрепило за цветообозначением статус чрезвычайно важного и действенного индикатора торговой марки — настолько важного, что использование одного-единственного цветового оттенка, который уже кто-то «застолбил», может стать основанием для подачи иска в суд. Придет ли, например, кому-нибудь в голову оспаривать не поддающуюся материальному измерению ценность, которой обладают «золотые арки» как символ индустрии «фаст-фуд»?

Но, разумеется, максимальная реализация тех неоспоримых преимуществ, которое дает знание индивидуальных особенностей человека (включая цветовосприятие), возможно только в ситуации общения «один на один». Давайте представим себе, как люди с различными доминирующими репрезентативными системами отреагируют на выдержанный в каком-то одном сенсорном ключе монолог продавца. «Визуал», зашедший в автосалон, утомленный подробным рассказом дилера о достоинствах новой марки, с досадой подумает про себя: «Когда же, наконец, он умолкнет и покажет мне все в натуре? Я хочу все увидеть собственными глазами». «Кинестетик» отложит в сторону глянцевые рекламные буклеты, более того, ему окажется мало одного лицезрения новой модели — ему захочется посидеть на водительском месте и всеми фибрами ощутить, насколько это захватывает дух. Реакция «аудиала» в этом случае будет совершенно иной. Он наверняка скажет: «Какие доказательства основательности своего суждения вы можете привести? Я вас внимательно слушаю». С одними продавцами мы легко находим общий язык, а общение с другими оставляет неприятный осадок. Но задумывались ли вы, почему так происходит? Важнейшей причиной, объясняющей отсутствие взаимопонимания, «раппорта» (и дело, понятно, не ограничивается взаимоотношениями покупателя и продавца), является нестыковка сенсорных предпочтений.

Сенсорная синергия

В силу того, что речь идет о не осознанном нами феномене (причем это распространяется на обе стороны, участвующие в коммуникационном взаимодействии, и продавец-профессионал — не исключение), в большинстве случаев «несостыковки» «кодов» так и остаются нескорректированными. На практике это может обернуться утратой покупателя навсегда. Кроме того, в свете данного феномена перестают казаться необъяснимыми ситуации, когда, казалось бы постоянный, преданный клиент ни с того, ни с сего перебегает к конкуренту. Когда же сенсорная стыковка по воле счастливого случая происходит (что является статистической закономерностью), продавец может воспрянуть духом, но такая удача имеет и оборотную сторону: без отсутствия критической самооценки и анализа причин предыдущих неудач благодушие становится трудноискоренимой привычкой. Продавцу остается неведом «секрет» успешности сделки. Долго почивать на лаврах не придется, потому что из положительного опыта не были извлечены уроки, а

следующий клиент может оказаться носителем другой сенсорной репрезентативной системы, и продавца вновь неизбежно ожидает провал (если только вновь не поможет счастливый случай). Подобная тактика, конечно, является непозволительной роскошью в условиях, когда рынок с каждым годом все более ужесточает требования к продавцам, а безотказно действующие «горячие кнопки» находятся под рукой каждого, кто только захочет ими воспользоваться. «Сенсорная синергия», как ничто другое, цементирует взаимоотношения продавца и покупателя, даже если уровень обслуживания и качество товаров оставляют желать лучшего. А причина — уже известный нам закон подобия (конгруэнтности), тот самый случай, когда использование продавцом «языка», родного для покупателя, оказывает на последнего просто неотразимое воздействие.

То, что хорошо работает в ситуации личных продаж, бесспорно — по крайней мере, в ограниченном объеме, — может быть позаимствовано традиционным директ-маркетингом. Но ведь контакт друг с другом мы устанавливаем с помощью неизменных, данных матушкой-природой органов чувств! Никто, разумеется, не спорит, что ориентация на тот или иной «модус» сенсорного воздействия накладывается на специфику того или иного средства массовой информации или коммуникации. Так, по телефону естественно налаживать контакт с человеком аудиального типа, а видео более пригодно при воздействии на «визуала». Однако сегодня, при наличии широких возможностей, позволяющих выбрать оптимальный канал коммуникации, обслуживание индивидуальных сенсорных предпочтений — не проблема. Выбор средств массовой коммуникации можно рассматривать как дополнительный источник повышения воздействующего потенциала сообщения (рекламного послания).

Разговор с подсознанием

В своей речи мы не прибегаем к сенсорным предикатам осознанно. Точно так же помимо нашей воли запечатлеваются факты повседневного бытия, например, впечатления, которые несет с собой прогулка за город или производственное собрание. Подспудная работа сознания совершается независимо от того, находимся ли мы в «потоке» жизни, не пытаясь занять позицию отстраненного наблюдателя, или, наоборот, занимаем пассивную позицию. Ведя разговор, мы, как правило, всецело поглощены тем, чтобы как можно лучше донести свою точку зрения до собеседника. Мы учи-

тываем индивидуальные особенности своего визави, а то, как именно мы это делаем — в результате использования каких конкретно средств вербального и невербального выражения («язык тела» кинесики), помогающих нам ярко и доходчиво описать свои мысле-образы, — не останавливает на себе нашего внимания. Аналогичная ситуация складывается и в процессе припоминания или воображения чего-либо. Используемые нами модальности остаются за кадром нашего сознания. Такова же участь и тех конкретных выражений, или сенсорных предикатов, которые выступают вспомогательным средством, носителем для передачи наших мыслей. Для ученых-языковедов не является откровением то обстоятельство, что в большинстве случаев наш сенсорный язык на редкость точно обнажает, на какие органы чувств мы опираемся, какие предпочтения в этом отношении нам свойственны. Если попытаться рассмотреть сказанное применительно к задачам маркетинговых исследований, можно заметить следующее: информация о характере сенсорных предпочтений покупателя окажется достовернее и полезнее, чем пропущенные сквозь фильтр сознания ответы на вопросы многочисленных опросников, которые пользуются такой популярностью.

СЕНСОРНОЕ ПРЕДПОЧТЕНИЕ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Вышесказанное подводит нас к двум узловым вопросам практического характера. Во-первых, необходимо знать, каким образом выявить тип сенсорного предпочтения, присущий данному конкретному клиенту. Во-вторых, нужно знать, как использовать полученную информацию с максимальной выгодой для задач маркетинга, для создания прочных, долговременных отношений сотрудничества между продавцом и покупателем.

В своем изложении, описывая практически приложения метапрограмм, какими являются тип полушарной доминантности и сенсорного предпочтения, я последовательно разграничивал массовый (недифференцированный) маркетинг и «маркетинг отношений» (межличностный, «один на один»). Точно такого же подхода требует и рассмотрение означенных выше ключевых практических моментов. Работая с разношерстным, массовым покупателем, вы не в состоянии идентифицировать тип предпочтения наиболее перспективных для вас отдельных покупателей. Выручает, однако, то,

что, зная пропорцию, удельный вес отдельных модальностей, вы, как на это уже обращалось внимание, сможете ориентироваться на эту пропорцию, выдерживая рекламные послания в соответствующем сенсорном ключе. В данном случае, если вы сделаете акцент на сенсорно ориентированном языке, преодолев соблазн «растекаться мыслью по древу», вы только выиграете: прагматический эффект такой коммуникации будет выше. Другими словами — пусть не представляется возможным определить характер сенсорных предпочтений отдельных покупателей, все равно вы можете внести существенные улучшения в массово адресованные послания, сообщив им мультисенсорное качество, равно как и «бивалентный», комбинированный характер — ориентацию на оба полушария человеческого мозга.

Сенсорные предикаты

Даже такие нейтральные сенсорно ориентированные фразы, как «Вы только представьте себе...», «Вы сами подумайте...» или «Трезво рассудите...» вызовут отклик в душе покупателя, активизируют его чувственную сферу независимо от того, к какому сенсорному типу относится данный человек. Глагол «представьте» в сознании покупателя будет немедленно распространен на все «слагаемые» процесса воображения — зрительное восприятие, слуховое восприятие и тактильные (телесные) ощущения. Профессиональные рекламщики методом проб и ошибок приходят к осознанию прагматического потенциала, заключенного в тех или иных словах, однако очень редко в качестве подспорья для себя они выбирают сенсорную НЛП-модель. Сенсорные предикаты сослужат им добрую службу. Но опять-таки стоит повторить: маркетинг сегодня — это арена бескомпромиссной конкурентной борьбы, и больше шансов для выживания и процветания имеет тот, кто знает, что делает и почему.

Приведу текст одного объявления в качестве примера того, как можно применить мультисенсорный подход на практике. Текст объявления я снабдил собственными комментариями, заключенными в скобки:

> «Может быть, вам покажется, что здесь содержится явное преувеличение (известный прием, фигура речи, направленная на то, чтобы обойти возражение со стороны находящегося начеку сознания; причем в данной формулировке это делается немного более эффективно, чем если бы для этой

цели использовался менее привычный для реципиента термин с сенсорной «подкладкой») ...пока вы позволите своему взору, пробегая (выглядит терминологически противоречивым, тем не менее идея «бега» подразумевает активизацию кинестетических восприятий, основанных на моторике ощущений) по его чувственным линиям (несмотря на кажущуюся нейтральность, прилагательное «чувственные» способно возбудить в нашем сознании реакцию кинестетического свойства, а существительное «линии» соответственно — обертоны визуальной природы) прочувствовать (еще один кинестетический штрих) всю его завораживающую, неповторимую индивидуальность (продукт одушевляется, что является средством создания почти человеческих, квазичеловеческих взаимоотношений) и понять, сколько радости... (апеллирование к эмоциям и к по-детски непосредственному правому полушарию нашего мозга)...»

Массовому маркетингу не дано с огромной выгодой для себя воспользоваться «горячей кнопкой» индивидуального сенсорного предпочтения человека, поскольку он не адресуется к конкретным людям. Что же касается директ-маркетинга, ему такие ограничения неизвестны. В настоящее время разработано достаточное количество разнообразных опросников, ставящих целью выявить сенсорное предпочтение человека; эти методики выгодно отличаются от широко распространенных в практике маркетинга стандартных опросников, с помощью которых обычно пытаются узнать, что думают потребители о том или ином продукте или услуге. И если немного поразмыслить, в этом нет ничего неожиданного. Человеку свойственно интересоваться собственной персоной (включая предпочтения и черты характера) в гораздо большей степени, нежели чем бы то ни было еще, — и ваша любимая компания вместе с ее продуктами никак не может претендовать на то, чтобы быть исключением. В задачи данной книги не входит подробная разработка методик сбора важной для целей маркетинга информации или описание инструментария, годящегося на все случаи жизни. Для меня было важно дать лишь образцы такого инструментария и методик. Каждому, после того как он постигнет всю важность метапрограммы, вполне по силам самому стать разработчиком собственной технологии, обладающей тем преимуществом, что она будет адаптирована таким образом, чтобы стыковаться уже не просто с описываемыми мною индивидуальными особенностями человеческой

личности, а с природой вашего конкретного бизнеса и конкретных покупателей, с которыми приходится иметь дело лично вам.

Информация, которая окупается сторицей

Вам, возможно, потребуется как-то отблагодарить клиентов за согласие поделиться интересующей вас столь необходимой информацией. Если вы владелец ресторана, вы можете попросить клиента, пока тот вкушает трапезу, ответить на заранее подготовленные вопросы, в обмен на бесплатный десерт или бокал вина или, скажем, наполовину скостив стоимость обеда, когда клиент придет в ресторан в следующий раз. Главное правило, которого следует придерживаться, состоит в том, чтобы опросники были просты, лапидарны и составлены живо и с фантазией, причем пределы полета фантазии определяете вы сами. Предлагаемый путь сбора информации личного характера вполне реалистичен, если не пытаться объять необъятное и за один заход получить исчерпывающую картину по какой-то одной стратегической мыслительной характеристике. Ценность подобной информации в плане отношений долгосрочного сотрудничества настолько высока, что можно позволить себе роскошь собирать ее по частям, поэтапно, небольшими дозами, не скупясь при этом на временные и материальные затраты. Наградой вам будет уже не рыночная доля, а пожизненная доля покупателя на рынке, и инвестиции следует рассматривать именно в таком временном масштабе. На практике сбор данных, представляющих интерес с точки зрения «маркетинга отношений», может оказаться менее затратной процедурой, чем дорогостоящие рекламы, когда вхолостую расходуется половина выделяемых для этих целей средств.

Жизнь показывает, что побудить людей рассказать о том, как они думают и как реагируют в тех или иных случаях, не очень сложно: небольшого толчка бывает достаточно. В глубине души большинство людей бывает польщено интересом, проявленным к их персоне. Все зависит от вашего профессионализма — от того, под каким «соусом» вы преподнесете вопросы. Рекомендации, относящиеся к ресторанному бизнесу, с соответствующей адаптацией могут быть перенесены на все виды бизнеса, в основе которых лежит предоставление услуг, что предполагает личные контакты продавца услуги и клиента. Это может быть и получение профессиональной консультации у юриста, и посещение врача, а

также мытье машины на мойках, где используется ручной труд, обслуживание в парикмахерских салонах, пребывание в гостиницах и т. д. В принципе те же рекомендации (поправки на специфику весьма незначительны) приложимы и к директ-маркетингу, осуществляемому в форме прямых почтовых рассылок. Опять-таки следует подумать о том, каким образом стимулировать готовность клиента рассказать подробнее о себе, своих пристрастиях, привычках, памятуя, что затраченные усилия окупятся сторицей. Можно дать почти стопроцентную гарантию, что понесенные расходы будут меньше тех, которые являются следствием неумелой политики стимулирования сбыта, строящейся на использовании чуждого покупателю языка.

Как определить, какой у вас тип сенсорного предпочтения

Выполнение приводимых ниже элементарных заданий позволит вам с достаточной степенью уверенности сказать, каков ваш тип сенсорного предпочтения (а потом воспользоваться этой методикой для обследования сенсорных предпочтений других людей). Данные задания взяты из моей книги: «НЛП: новое искусство и наука получить то, чего хочешь». Каждое предельно кратко сформулированное задание оценивается по шкале от 1 до 9 баллов. Балл «9» обозначает: «Я могу представить себе это настолько хорошо, как если бы все происходило в действительности; «1» означает: «Моего воображения не хватает, чтобы представить себе это». Баллы от 2 до 8 выставляются на основании того, сколь сильно или слабо выражены для вас конкретные образы/ощущения.

«Визуальная» группа заданий:

1. Представьте мысленно (осуществите визуализацию) своего приятеля или знакомого, у которого длинные волосы.
2. Воскресите в памяти лицо учителя из далеких (или не очень) школьных времен.
3. Отчетливо представьте полосы на шкуре тигра.
4. Вспомните поточнее, какого цвета дверь подъезда вашего дома или офиса, в котором вы работаете.
5. Постарайтесь живо представить себе своего любимого телеведущего в высокой шляпе на голове.
6. Зримо представьте самую большую книгу из вашей библиотеки.

«Аудиальная» группа заданий:

1. Добейтесь того, чтобы внутри вас зазвучала ваша любимая мелодия.
2. Постарайтесь услышать отдаленный звук церковных колоколов.
3. У кого из ваших друзей самый тихий голос? Постарайтесь воскресить его в памяти.
4. Постарайтесь услышать шум автомобильного двигателя, запускаемого морозным утром.
5. Воскресите в памяти голос друга детства.
6. Представьте звук, производимый вашим голосом под водой.

«Кинестетическая» группа заданий:

1. Вызовите в себе то ощущение, которое вы испытываете, если опустите свою левую руку в очень холодную воду.
2. Представьте, что и в одной, и в другой руке вы держите гладкое пресс-папье из стекла.
3. Мысленно погладьте по шерсти кошку или собаку.
4. Представьте, что вы надели мокрые носки. Ваши ощущения?
5. Представьте, что вы спрыгиваете с ограждения (стены) высотой примерно 1 метр 20 сантиметров.
6. Представьте, что вы катите по дороге колесо легкового автомобиля.

Теперь подсчитайте средний балл отдельно по каждой модальности (разделив общую сумму баллов на 6, по числу ответов) и вам станет ясно, есть ли у вас четко выраженное предпочтение при восприятии. Чем больше будет количество сенсорно ориентированных вопросов, аналогичных вышеприведенным, тем более точным будет окончательный результат.

Как правило, у одной какой-то модальности оказывается более высокий ранг по сравнению с двумя остальными. Порою же две модальности примерно равны, а третья отстает. Может оказаться, что те баллы, которые вы набрали, отвечая на отдельные вопросы, относящиеся к каждой из модальностей, примерно одинаковы по всем трем модальностям. Тем не менее средний балл и в этом случае сохраняет свое значение. У некоторых людей сильно развита способность внутреннего зрения (представления) — у таких высок средний балл по каждой модальности. Другие же с трудом могут заставить себя увидеть, услышать или почувствовать мысленно что-либо — у таких людей средний балл по всем трем модальностям будет низок.

Цена нестыковки

Те преимущества, которые дает нам «оркестровка» нашего воздействующего сообщения в нужном ключе, то есть в соприродном нашему собеседнику мыслительном стиле, не всегда бросаются в глаза. Хочу обратить ваше внимание на то, что прагматический эффект от сенсорной несостыковки далеко не всегда бывает нулевым (то есть дает нейтральную реакцию реципиента). Подобные «непопадания» не просто пассивно игнорируются. Если цель, которую вы ставите перед собой как инициатор общения, все же понятна людям, это может вызвать раздражение, и с вами просто не захотят иметь дело в следующий раз. И будьте уверены: клиент, которому вы не угодили (даже если к этому были достаточно веские объективные причины), уж постарается разрисовать свой опыт общения с вами в самом невыгодном для вас свете — не в пример удовлетворенному клиенту, который часто воспринимает высокий профессионализм продавца как должное и не торопится делиться с кем-то своими восторгами. Ведь жалобы на плохое качество обслуживания — так уж повелось — это вполне нормальное и даже поощряемое явление. Так что в случае, если вы не смогли настроиться на одну волну со своим покупателем, не только окажутся выброшенными на ветер деньги, потраченные на рекламу и стимулирование сбыта, — в довершение ко всем бедам вследствие отрицательных отзывов о вас вы рискуете недосчитаться уже не одного, а нескольких клиентов.

В качестве подтверждения сказанного приведу одно очень короткое объявление рекламного характера в журнале, буквально напичканное выражениями, уместными только в том случае, если вы адресуетесь к визуально ориентированной читательской аудитории: «Вы не поверите своим глазам... стол, который вы видите на фотографии вверху, это действительно радующее глаз откровение... ни на минуту не упускает из виду фактор цены... экономия при этом очевидна» и т. д. в том же духе. Если бы вашим собеседником в ситуации общения «один на один» был явно выраженный «визуал», вполне возможно, что подобная подача рекламы произвела бы на него чудодейственный эффект. Но, поскольку в данном случае речь идет о «фронтальном», рассчитанном на недифференцированную массу печатном объявлении, ему уготована самая незавидная участь: огромное количество читателей оно только отпугнет. Следует обратить внимание на то, что хотя зрительный канал восприятия и является ведущим в коммуникационном процессе,

а переработка зрительной информации, соответственно, требует активной работы большого участка нашего мозга, это отнюдь не означает, что среди покупателей большинство «визуалов».

Можно привести и противоположный пример, когда составитель рекламного объявления «ударился» в аудиально акцентированные выразительные средства: «Вы уже обратились в слух?.. Вы, наверное, слышали о том, что... если вы хотите услышать дополнительную информацию на этот счет...» и т. д. Никакие другие сенсорные сигналы не были включены в текст объявления, как будто таковых не существует в природе. И снова приходится констатировать очевидное: если бы речь шла о «прицельном» послании в ситуации общения «один на один», подобная реклама могла бы произвести прямо-таки электризующее действие на потенциальных покупателей аудиальной ориентации, а это бы не преминуло отразиться на результатах продаж. Для индивида же с другой ведущей репрезентативной системой такая реклама в лучшем случае пустой звук, а в худшем — возымеет эффект, обратный ожидаемому. Если рекламному посланию придана массированная сенсорная оснастка, это вовсе не знак того, что составитель его искушен в вопросах психологии индивидуальных различий восприятия. Мысль о подгонке рекламного объявления по индивидуальной мерке, да и о самой грубой прикидке на уровне репрезентативного покупателя часто даже не ночевала в голове такого составителя рекламного послания. А перебор в сторону одной или другой модальности может объясняться неосознанными предпочтениями самого «виртуоза».

Учет фактора сенсорных предпочтений в директ-маркетинге

Приведенные выше примеры — хорошая иллюстрация того, какие перспективы открывает использование сенсорно ориентированной рекламы в директ-маркетинге, если в начале работы будут выявлены основные покупательские предпочтения. Директ-маркетинг обладает практически безграничным потенциалом для целенаправленного воздействия, основанного на учете характера сенсорного предпочтения. Стратегия «диалога сознаний» (маркетинга «от разума к разуму») хорошо вписывается в магистральное направление в сторону прямого маркетинга, подпитываемого мощными базами данных, ставшего реальностью благодаря удешевле-

нию компьютерных мощностей. Нетрудно персонифицировать отправленное по почте рекламное послание, снабдив его именем и фамилией рекламополучателя, а также ознакомившись с ограниченным набором демографических данных. Учет факторов личностного плана вроде типа сенсорного предпочтения ненамного затруднит эту задачу. Представьте себе, насколько возрастают ваши шансы как продавца, если вы обращаетесь к человеку на его родном языке (а не на втором или на третьем для этого человека языке, как это часто приходится наблюдать). Эта аналогия хорошо показывает, чего можно ожидать от умелой «оркестровки» своего послания с помощью сенсорных выражений, индивидуально значимых для восприятия данного конкретного человека.

Те, у кого есть опыт использования соответствующих мотивационных техник в таких сферах, как бизнес или спорт, подтвердят, что сила воздействия в таких случаях удесятеряется. А ведь для того, чтобы, стремясь донести до человека какую-то информацию, выбрать его родной язык, вовсе не обязательно иметь большой объем специальных знаний, здравый смысл подскажет верный путь. Мы же применяем этот принцип к сенсорным предпочтениям. В соответствии с НЛП-моделью, «язык» модальности — это главный, первичный язык, с помощью которого оформляются наши мысли и формируется наш опыт.

Результаты, достигаемые при сенсорной состыкованности, кажутся чем-то необычным. Это происходит лишь потому, что мы находимся в плену собственной главенствующей репрезентативной системы и не можем объективно оценить, как можно мыслить иначе. Ведь мы не в состоянии опереться на опыт, непосредственно пережитый другим человеком, не можем опереться на его «внутреннюю» перцептивную карту, и специфический способ репрезентации действительности остается недоступным для нас. Немудрено, что мы склонны считать, будто все вокруг думают так же, как мы сами. Такой взгляд укореняется в нашем сознании незаметно для нас самих. Сошлюсь на собственный опыт бизнес-тренера и консультанта. Мои подопечные совершенно не отдавали себе отчета в том, что в повседневном общении они используют определенные сенсорные предикаты вроде «звучит замечательно» (речь идет об «аудиалах»). Между тем коллеги подтвердили, что им свойственно активно использовать выражения, говорящие об их ориентации на слуховой канал восприятия. Аналогично люди, не относящиеся к «визуальному» типу, утверждали, что они достаточ-

но часто прибегают к таким выражениям, как «вижу, к чему вы клоните». На самом же деле это было фикцией, плодом их воображения. Видеозаписи тренировочных занятий со всей беспристрастностью подтвердили эти неосознанные людьми привычки, имеющие прямое отношение к их мыслительному стилю.

Как выявить сенсорное предпочтение

Ниже приводятся простые вопросы, с помощью которых вы сможете решить, человек какой сенсорной ориентации перед вами.

Итак, что вы предпочитаете:

- тающее прохладное ощущение во рту;
- цветовую гамму металлических оттенков;
- потрескивающие звуки;
- нечто рассыпчатое, крошащееся;
- плавные внешние контуры (обводы);
- пощелкивание, потрескивание, звук выстреливающей пробки;
- ощущение шелковистой ткани, когда вы пробуете что-либо на ощупь;
- рев двигателя;
- звучание аудиосистемы с высокой точностью воспроизведения звука («hi-fi»);
- запах кожи;
- гладкую, словно из стекла, отделку;
- ощущение, что вас согревает солнце и по вашему телу приятно струится песок;
- щебетание птиц и колыханье волн;

Если вы сможете представить за этими словами вполне конкретные материальные явления, тем лучше. Так или иначе, характер сенсорного предпочтения по этой методике можно определить очень быстро и надежно. Возможно, вы обращали внимание на то, что сенсорная «оболочка» важна не только для продуктов, но и для услуг. В данном случае перед нами оказывается покупательское восприятие в чистом виде, а осязаемые, объективные характеристики товара элимируются, становятся все менее и менее значимы. Именно в этом суть особого языка — специфического «кода» субъективного человеческого опыта, а заодно и ключ к пониманию ваших клиентов и полноценному диалогу с ними.

7

КАК ПОКУПАТЕЛЬ ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ

Теперь, когда мы рассмотрели важнейшие метапрограммы, каковыми являются тип полушарной доминантности и характер сенсорного предпочтения, настал черед третьей — своеобразной метапрограммы, получившей название «модель жизненных установок» (жизненная стратегия). В этой же главе мы познакомимся еще с одной важной программой ментального плана, известной как стратегия убеждения. После этого, в следующей главе, речь пойдет о ряде более традиционных метапрограмм. В итоге у вас будет из чего выбирать, когда вам потребуется собрать и проанализировать информацию о покупателях, отвечающую специфике межличностного «формата» общения (маркетинга «один на один»).

Под моделью жизненных установок понимается то, как люди формулируют свои цели и желания, а также те пути, которые они избирают для достижения намеченного. Помимо всего прочего с помощью этой модели описывается поведение человека в роли покупателя, процесс принятия им решения приобрести те или иные товары или услуги. Данная модель включает в себя пять категорий, характеризующих то, в чем человек видит смысл жизни, и вскрывающих своеобразие его мышления под углом тех целей, которые он сам перед собой ставит, а также ожидаемых им конкретных результатов (исходов) его усилий:

- иметь (приобретать);
- действовать;
- знать;
- соотносить себя с кем-то / сверять свои действия с мнением некоего авторитетного круга или отдельных влиятельных лиц;
- быть.

Например:

- обзавестись новой машиной;
- прослушать учебный курс и сдать экзамен;
- раскопать что-нибудь важное, интересное («знать»);
- завоевать уважение, вызвать восхищение других людей («соотносить себя с другими людьми»);
- быть счастливым, независимым, уверенным в завтрашнем дне.

Как мы видим, речь идет о некоем внутреннем настрое, склонности к движению в каком-то одном, намеченном самим человеком направлении — к достижению субъективно важных для него целей. Выделение категории — полезная абстракция, позволяющая сформулировать, чего же мы хотим в жизни, на какие идеалы ориентируемся. Ситуация такая же, как и с метапрограммами, разобранными выше: как правило, можно говорить о каком-то достаточно четко выраженном предпочтении, точнее — порядке предпочтений, о приоритетах, характеризующих нашу натуру в этом отношении. Поскольку жизненная стратегия (установки, смысл жизни, целеполагание) — это универсальная характеристика и каждому нашему покупателю присуща своя жизненная стратегия, иерархия целей, поняв механизм действия данной метапрограммы, вы получаете в руки еще один инструмент, позволяющий «навести мосты» к сердцу клиента.

МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

Здесь мы вкратце раскроем содержание каждой категории и внутренние особенности соответствующих им типов личности. Уверен, что в вашей памяти всплывут конкретные примеры — те люди, которых вы встречали в своей жизни раньше или с которыми продолжаете общаться сейчас.

Категория «иметь, обладать»

Для людей данного склада главное — обладание, собственнический инстинкт, а сами вещи являются для них наглядным, материальным доказательством того, что поставленная цель достигнута. Для таких людей счастье состоит в обладании вещами — вож-

деленными предметами своей страсти. Это для них воплощение полноты бытия. Занявшись каким-то делом, они преимущественно обратят внимание на материально-техническую часть — специальное снаряжение, если речь идет о лыжной прогулке, качество инструмента, если они что-то мастерят, на то, чтобы машина была «такая, как нужно», если они отправляются в путешествие, а если они выбирают что-либо для чтения, то их выбор должен быть непременно «самым лучшим». Им свойственно рассматривать то, что они имеют, как средство дальнейшего достижения и упрочения своего материального и общественного положения. Если такие индивиды решают записаться на какие-то курсы, первым делом их будет интересовать свидетельство, «корочка» как материальное подтверждение успеха. Не стоит во всех случаях отождествлять эту черту натуры с неприкрытым стяжательством, голым меркантилизмом. Часто это — отражение внутренней потребности предъявить осязаемое, материальное доказательство своего достижения: «Вот, пожалуйста, можете посмотреть...»

Данная категория ценностей приобретает особую важность применительно к невидимым услугам, к каковым относятся гостиничный сервис, страховой бизнес — иными словами, в случаях, когда заключение сделки не удостоверяется, не закрепляется чем-то материально конкретным. Поэтому продавцу такого рода услуг следует помнить о неоценимой роли, которую может сыграть даже какая-то сущая безделушка, сувенирчик, документальное свидетельство, помогающее заполнить данный «пробел» и подарить таким людям радость обладания. Если вы не можете придумать ничего другого, подарите им сувенир. Но если вы имеете дело с человеком иного, «нематериального» склада, подобные материальные жесты окажутся совершенно излишними.

Установка на практическую деятельность

Таких людей относят к категории «живчиков». Их неуемная натура, энергия, бьющая через край, требуют выхода. Они горят желанием все попробовать, поэкспериментировать. Будьте уверены, что именно такие натуры окажутся в первых рядах добровольцев — не важно, идет ли речь об учебе, дискотеке или о том, чтобы «вдохнуть глоток свежего воздуха», отправившись в дальнее странствие или испытав себя на новом поприще. Выступая в роли покупателей, люди такого склада обычно извлекают едва ли не

большее удовольствие из самого процесса приобретения товара/услуги, хождения по магазинам, чем из обладания как такового, материализующегося в акте покупки. Такие люди черпают свои знания из опыта. Нередко для них обладание вещью синонимично тому, что можно сделать с помощью данной вещи. Знакомства, дружба таких людей завязывается на почве обмена «ценным» опытом и коллективной работы. Счастье для них состоит в том, чтобы принимать активное участие в празднике жизни, обогащать ум и сердце все новыми и новыми впечатлениями. Таких людей трудно засадить за чтение нудных инструкций: у них «чешутся руки» все попробовать на практике, покрутить ручки и посмотреть, что из этого получится. В полной мере эта тяга к деятельности проявляется, когда они в роли покупателей участвуют в процессе купли-продажи. Они тут же начинают выписывать какие-то цифры, переклеивать этикетки, не замедлив спросить: «Что тут продают?» Короче говоря, всегда найдут какое-то приложение своей энергии, причем их деятельность всегда предполагает наличие спарринг-партнера.

Установка на обогащение новыми знаниями

Таким людям свойственно затрачивать много времени на добычу информации, что является для них необходимым предварительным этапом покупки. Ими будут прочитаны все статьи в журналах на данную тему, поднята вся доступная статистика и другая информация, проливающая свет на существо дела (в том числе сравнительного плана). Они добросовестно проштудируют все инструкции и справочные данные, чтобы получить как можно более полное представление о принципах действия какого-то устройства или о характере того или иного процесса. Иногда, чтобы почувствовать себя на вершине блаженства, им нужно только насытиться новыми знаниями. Скажем, путешествие по карте, которое они совершают, обложившись всевозможными справочниками, содержащими исчерпывающую информацию о какой-то дальней или не очень дальней стране, ее истории, культуре, может вполне заменить им реальное путешествие. Основательно подковавшись в области всех новинок компьютерной технологии, эрудиты могут ограничиться этим, а покупку компьютера отложить до лучших времен. Практический этап, как не столь важный для них, может зачастую выпадать вовсе. Записавшись на какие-то курсы, они пре-

следуют цель обогатить себя новыми знаниями, а к «бумажке», которую они получат в конце, равно как и к общественной значимости результата подобной деятельности они относятся равнодушно-скептически. Смысл накопления знаний для них заключен в самих знаниях, и процесс овладения ими приносит подобным людям внутреннее удовлетворение. Знание может рассматриваться ими и в связи с конкретными целями, как путь, ведущий к достижению конкретного результата. Однако ситуация кардинально меняется, если знание перестает восприниматься ими как нечто настолько важное, чтобы подчинить себе все, сделаться самоцелью. В этом случае подтверждается известная мудрость маркетинга, что главное — практическая польза, достоинства вещи (покупки) в глазах купившего ее человека. Для «эрудитов» фактическая информация безотносительно к перспективам ее дальнейшего использования может обладать такой же «ощутимой ценностью», что и конкретные функциональные характеристики и атрибуты товара.

Социальная установка («признание»)

Для таких людей неважно, к чему стремиться, Главное, чтобы это не осталось незамеченным окружающими, чтобы приобретенное снискало им уважение и восхищение. Главный вопрос, который неотступно преследует их: «Что подумает на этот счет такой-то и такой-то?» — для них превращается в своеобразную манию, желание быть «не хуже других», желание вписаться в систему ценностей и идеалов уважаемого ими круга лиц. Все их поступки в жизни, в том числе материальные приобретения, всецело определяются ожиданием того, каким будет мнение окружающих — будь то интимный друг, партнер, коллеги или «люди» вообще. Цели, которые они при этом преследуют, могут варьироваться от возможности произвести впечатление и завоевать уважение до демонстрации любви и поддержки. Человеческие контакты, общение, прочные связи — вот что составляет главный движитель для таких натур. Именно к таким людям как нельзя более приложимо определение «милка, симпатяга», «свой в доску». Это в высшей степени светские люди. Деньги, да и знания, а также материальные блага вообще, ценны для них только в той мере, в какой они дают им то, к чему у них лежит душа, а именно приобретение друзей, упрочение социальных связей, контактов. И дом — «моя крепость», и современные удобства в нем, и все прочие бросающиеся в глаза

атрибуты успеха в жизни рассматриваются ими сквозь призму человеческих связей и взаимоотношений, фундаментом для строительства и упрочения которых они могут стать. Знания также обладают для них чисто «коммуникативной» ценностью, выступают как средство завоевать уважение, заслужить высокую оценку и стать полноправным членом некоего круга, «касты» — возможно, элитного бизнес-клуба или сообщества.

Экзистенциальная установка («быть»)

Изо всех психологических типов, дифференцируемых по признаку жизненных установок (стратегий), данный тип наиболее свободен от «частностей»: люди с установкой на такие магистральные конечные цели, как ощущение счастья, чувство удовлетворения, реализация себя как личности, ощущение стабильности, безопасности, самопознание, хотят прежде всего быть, ощущать себя частицей, каплей бездонного океана бытия, «сосудом» высшего предназначения личности. Они могут брать на вооружение те или иные жизненные стратегии, но последние рассматриваются ими исключительно как средство, ведущее к реализации глобальной конечной цели. Можно сказать, что это люди, которые испивают всю полноту бытия, они погружены в поток жизни, а прошлое и будущее для них существует постольку поскольку. Часто личностям подобного «глобального» склада приносит глубокое удовлетворение тесное общение с природой, и свой быт они стремятся максимально приблизить к первозданности, наполнить ароматом естественности, по возможности избегая темных «вериг» в виде материальных благ — творений рук человеческих. Такие люди не испытывают потребности в погоне за новыми впечатлениями колесить по свету по той простой причине, что они уверены: главная прелесть заключается в том, что их окружает, и в том, что ежеминутно открывается им в неисчерпаемой книге жизни. Очень часто они пренебрегают материальной стороной, исповедуют «аристократизм духа» и отводят знанию скромный удел: оно лишь приближает нас к реализации высоких конечных целей. Они даже могут не дорожить человеческими отношениями: для полноты счастья это не обязательно. Когда им случается ставить перед собой более приземленные цели, отвечающие рассмотренным выше четырем жизненным стратегиям, они склонны, в отличие от «цельных» представителей других разновидностей человеческой натуры, понижать их статус, рассматривая

данную деятельность всего лишь как этап на пути к реализации главного своего предназначения на земле.

ВЫЯВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО «ПРОФИЛЯ» ЖИЗНЕННЫХ УСТАНОВОК

Каким образом воссоздать, нарисовать подобный «профиль»? В иных ситуациях человек действует по шаблону, и тогда определить психологический тип личности не составляет труда, что мы с успехом и делаем в обыденной жизни, определяя одного как «сухаря-материалиста», накопителя, другого — как «живчика», третьего — как зануду, «книжного червя», в четвертом нам виден «духовный» тип, наслаждающийся каждым мигом бытия. Однако случается, что «невооруженным глазом» невозможно разглядеть, что за человек перед тобой. Для этого требуется на что-то опереться, подобно тому как при определении специфики сенсорного предпочтения заключение делают на основе анализа сенсорных предикатов (сигналов). Нужно внимательно послушать, что говорит сам человек, и постараться получить актуальную информацию. В качестве «лакмусовой бумажки», позволяющей, с одной стороны, судить о надежности рассматриваемой модели, а с другой — определить свой собственный профиль жизненных установок, советуем прибегнуть к несложному тестированию. В последующем, овладев данной методикой, можно будет применять ее в различных ситуациях, когда требуется решать специфические задачи маркетинга. Начните с представления в виде списка всего того, что сидит глубоко в вас и просится наружу, — ваших целей, потребностей, просто желаний и страстных желаний, мечтаний — всего того, что вы загадали, в надежде, что оно сбудется, причем расклассифицируйте все пункты этого перечня в зависимости от того, к краткосрочной или долгосрочной перспективе вы относите их реализацию; иными словами, в зависимости от того, насколько реалистичными они представляются вам. Процедура эта должна протекать спонтанно и исключать долгое обдумывание. Свою сокровенную программу вы должны изложить кратко и четко. В утверждениях следует в произвольной форме зафиксировать, чего вы хотите (об адекватности судить вам самому), не забыв указать подспудную эмоцию, сопутствующую тому или иному пункту.

Ваш список может, например, быть близок к тому, который в порядке иллюстрации приводится ниже:

- мне хочется испытать чувство свободного падения, совершив прыжок с парашютом;
- мне позарез нужно освоить новую систему делопроизводства;
- мне хочется научиться говорить по-испански;
- я хотел бы немного (в пределах трех килограммов) сбросить вес;
- мне нужна новая посудомоечная машина;
- хотелось бы, чтобы Джон чаще звонил мне;
- мне хотелось бы добиться финансовой независимости;
- мне хотелось бы побывать в Риме;
- мне хотелось бы разобраться в том, как работать в Интернете;
- мне хотелось бы больше внимания уделять физической подготовке.

Хотя не все пункты из составленного вами списка могут содержать в явном виде отсылки к конкретной модели жизненных установок (на которые прямо указывают опорные слова), тем не менее их все-таки можно «уложить» в одну из указанных выше пяти категорий. Размеры списка при этом никакого значения не имеют. Язык формулировок обычно сам содержит подсказки. Возьмем, к примеру, такой пункт, как желание побывать в Риме. Явно, что тут речь не идет просто об удовлетворении интеллектуальной потребности: штудирование всевозможных путеводителей и справочников не заменит живых впечатлений поездки. Значит, указанный пункт следует отнести к категории установки на действие, деятельность. Анализ пункта, гласящего, что хорошо было бы немного сбросить вес, показывает, что он может быть проинтерпретирован по-разному в зависимости от того, какая цель является приоритетной для испытуемого и как он мыслит ее достижение. Если в качестве средства предполагается проделывание специальных физических упражнений, перед нами типичный пример программы деятеля, сосредоточенного на самом процессе достижения цели. В то же время стремление быть худощавым и стройным носит явные черты «бытийной» категории. Если путь к достижению этой благой цели пролегает через изучение материалов о различных диетах и о влиянии на организм физических упражнений, резонно будет предположить, что в данном случае на первом плане владеющая человеком страсть к познанию, открытию новых сторон

жизни. Частенько же те, кто ставит себе цель похудеть, думают о впечатлении, которое они произведут на окружающих, то есть перед нами пример «вписывания» в некий стереотип, в некие рамки, программа чисто «социального», точнее социально-приспособительского (конформистского) характера. Освоение Интернета явно ориентировано на расширение кругозора, диктуется любознательностью и поэтому должно быть отнесено к установке на обогащение новыми знаниями. Формулировка «Мне хочется совершить прогулку по Интернету» скорее всего указывает на склонность к активности, к деятельности. Если попытаться интерпретировать фразу о желании говорить на испанском языке, она также может быть прочитана неоднозначно, поскольку это может быть нечто большее, чем простое желание понимать или знать испанский язык. При детализации данной цели может оказаться, что человеком движет желание во время летнего отдыха в Испании общаться на языке страны, а может быть, он хочет общаться со своим испанским другом, а это уже цель, отличная от абстрактной формулировки о том, что хорошо было бы знать данный язык. Таким образом, языковые нюансы служат важными опорными сигналами, указывающими направление, в каком движется наша мысль, столь же точно, что и сенсорные предикаты.

Даже если, на ваш взгляд, вы встретились с пограничным случаем, постарайтесь все же найти место каждому из ожидаемых результатов (исходов) в одной из пяти обозначенных выше категорий. Если у вас остаются сомнения, постарайтесь мысленно продолжить, развить немного логику, стоящую за тем или иным утверждением. Это можно сделать путем добавления союзов «потому что» или «так что». Добавочное описание ожидаемого исхода (конечной цели) даст вам необходимые подсказки, и вы сможете точно определить нужную категорию жизненных установок. Приведем примеры. Если кто-то написал: «Я хотел бы вплотную заняться своей физической формой» и при этом вы имеете основания развить его мысль следующим образом: «так что у меня всегда будет бодрое самочувствие», логичной будет интерпретация в пользу категории «бытийности». Напротив, продолжая ту же самую мысль словами «так что я смогу серьезно улучшить свои результаты в теннисе», приходим к выводу, что перед нами пример жизненной стратегии деятеля.

Окончив этап интерпретации утверждений, подсчитайте количество «исходов» (того, что ожидается «на выходе» субъективно-

значимой и потому варьирующейся характеристики) отдельно по каждой из категорий модели жизненных установок. После этого не составит труда установить присущий вам психологический профиль по критериям жизненных установок, равно как «иерархию приоритетов» внутри этого профиля: достаточно произвести мысленное взвешивание (оценку) «удельных весов» жизненных установок (стратегий), присутствующих в вашем списке. Чем длиннее список ваших «сокровенных» желаний, тем с большей надежностью данный профиль обрисовывает ваш психологический тип. И не нужно упускать из виду: чем непосредственнее вы будете, поверяя бумаге те цели, которые согревают вас в жизни, тем объективнее будет ваша информация о самом себе.

«Алгоритм» мышления

Мы рассмотрели выше, как «работает» модель жизненных установок, однако этим далеко не исчерпывается ее практическая значимость. В той же мере, в какой реально нас всех отличает «мультисенсорность», справедливо утверждение, что отпечаток на наше мышление (и поведение) накладывает не одна, а по меньшей мере три разновидности (категории) жизненных установок. Вероятно, тот список, который вы составили применительно к собственным целям и сокровенным желаниям, подтверждает и другое еще более примечательное явление: при всем разбросе целей и при всей широте диапазона принимаемых решений прослеживается наша явная приверженность одной и той же последовательности (то есть синтаксису) мыслительных операций в процессе кристаллизации окончательного решения.

Конкретно имеется в виду вот что.

- Есть люди, которым для того, чтобы начать делать что-то, необходимо предварительно пройти этап познания нового, после чего они испытывают чувство удовлетворения (последовательность этапов: узнать — сделать — испытать состояние).
- Людям другой категории перед тем, как достичь «социально-приспособительных» целей, необходимо заполучить что-то, и только тогда они испытывают положительные эмоции (последовательность: приобретение — обладание — максимальное приближение к социальному эталону — чувство/состояние удовлетворения).

- Еще одной категории нужно все испробовать, после чего у них возникает достаточно полное знание о том или ином предмете или процессе (два этапа: делание — знание).
- Еще один вариант: приобретение (обладание) откладывается на самый конец. Схема рассуждения такая: «Я смогу зарабатывать много денег только в том случае, если я изучу (постигну) то-то, сделаю то-то и то-то (допустим, что конкретно имеется в виду приобретение определенного опыта и получение необходимой квалификации в результате прохождения учебного курса) и, кроме того, найду свое место в обществе, преодолев все опасные рифы» (последовательность: узнать — сделать — социализироваться — стать обладетелем неких материальных благ).

В этих алгоритмах, которые приведены здесь в порядке иллюстрации, правильнее видеть не заданность иерархии целей (этим мы занимались в предыдущей главе, определяя свой профиль жизненных установок), а реальную последовательность, в которой происходит достижение намеченных целей (ожидаемых «исходов»). Тут можно усмотреть аналогию с принципом работы секретного замка, основанного на наборе определенной комбинации цифр. Что особенно важно: раз установившись, последовательность, индивидуальный алгоритм движения к намеченной цели, как правило, отличается стабильностью и надежностью. Например, такая последовательность воспроизводится в самых различных ситуациях — от выбора партнера до покупки отпускного тура или автомобиля. В качестве детализированных сведений об отдельных покупателях в разрезе «маркетинга отношений» значение такого алгоритма трудно переоценить: можно смело утверждать, что данный алгоритм не только сопровождает нас всю жизнь, но и пронизывает все стороны нашего повседневного бытия. Он дает достаточно адекватное представление о предпочтительной, комфортной зоне субъективного опыта. У него та же функция, что и у индивидуально-специфического сенсорного предпочтения, и у типа полушарной доминантности — отражать закономерности мыслительного процесса личности на некоем метауровне. Разумеется, данный способ мышления — единственно известный нам. Потому-то мы, как правило, и не даем себе труда задуматься, что русло течения мысли, ментальная предрасположенность у других людей может быть совершенно иной, непохожей на нашу собственную. Это относится как к взвешиванию на внутренних «весах» — определению «удель-

ного веса» отдельных категорий, в совокупности составляющих модель жизненных установок (стратегии), так и к последовательности, алгоритму, в соответствии с которым данная модель работает.

Углубленно данная тема раскрывается в моей книге «НЛП: новое искусство и наука получить то, чего хочешь». Для целей настоящего издания достаточно будет указать, что, выяснив, какой типичный или излюбленный ход мысли характерен для покупателя при принятии им решения о покупке, вы сможете с успехом применить полученную информацию для того, чтобы повысить эффективность рекламирования своего товара (услуги) и упрочить узы сотрудничества, которые связывают вас с вашими клиентами.

КОНТЕКСТ МАРКЕТИНГА

Коль скоро вы освоили модель жизненных установок, для вас не составит труда в качестве следующего шага применить ее в контексте задач маркетинга для редактирования рекламных посланий таким образом, чтобы они били в точку. Вот какими могут быть зачины в зависимости от того, с человеком какого психологического типа (с точки зрения модели жизненных установок) вы общаетесь:

- «Вы можете сделать...»
- «Вы можете узнать...»
- «Вы можете стать обладателем...»
- «Представьте, что скажут ваши друзья...» (категория соответствия, вписывания в рамки).
- «Вы можете быть...»

Директ-маркетинг

Действие подобных зачинов аналогично действию сенсорных предикатов: слова и стоящие за ним комплексы представлений (мыслеобразы) служат мгновенно срабатывающими «горячими кнопками», отражая предрасположенность человека думать так, а не иначе. Понятно, что применение рассматриваемой модели принесет особенно хорошие результаты в ситуации личных продаж и директ-маркетинга, когда общение происходит индивидуально. Если вы правильно определили ориентацию человека с точки зрения

модели жизненных установок, значит, ваше послание найдет отзвук в его душе. И наоборот: если ваше обращение к потенциальному клиенту не соответствует его модели жизненных установок, вы можете отпугнуть его.

Например, если вы расписываете привлекательность приобретения тех или иных материальных благ, общаясь с человеком, чей мыслительный стиль или метапрограмма имеет совершенно иную ориентацию (в его системе ценностей материальные блага котируются очень низко), то ваши слова не создадут у покупателя благоприятного мнения о вас как о продавце. Не заработаете вы «очков» и если будете призывать всесторонне оценить достоинства вашего товара и с этой целью рекомендовать дополнительные источники информации человеку, у которого «руки чешутся», чтобы самому убедиться в правоте ваших слов. Комбинации подобных несостыковок могут быть самыми различными. Сделав необходимые оговорки, мы считаем полезным вновь напомнить о наличии апперцепционного «константного» ядра. Подобно тому, как является верным утверждение, что мы задействуем все наши органы чувств (при том, что у нас есть предпочтительный канал восприятия — во всяком случае, каналы восприятия у нас «включаются» в определенной последовательности), так же верно и утверждение, что большинство из нас восприимчиво к группе характеристик профиля, в совокупности дающих модель жизненных установок. Все дело, однако, в том, как эти детерминанты ментального плана ранжированы в нашем сознании по степени относительной важности для нас.

Допустим, вы продаете энциклопедические издания. «Ключик» к потенциальным покупателям подбирается в соответствии с выявленным профилем их предпочтений в рамках модели жизненных установок, например:

- энциклопедия — это покупка на всю жизнь, «материальность» этого продукта вне сомнений;
- вы обогатитесь уникальными знаниями;
- вы испытаете дрожь восторга, путешествуя по лабиринтам тем и проводя самостоятельные разыскания с опорой на справочный аппарат (моменты, актуальные для «деятеля»);
- вы произведете впечатление на своих коллег и, кроме того, радость покупки разделите со своими детьми;
- вы сможете больше дать вашему ребенку, повысив собственный интеллектуальный уровень и т. д.

Можно разработать специальную систему мер стимулирования сбыта товара, самым непосредственным образом увязанную с «синтаксисом», индивидуальным алгоритмом, характеризующим профиль данного конкретного человека по признаку жизненных установок (смысла жизни), не ограничиваясь учетом только одной доминирующей тенденции. Перед вами открывается возможность осуществить поддержку на рынке любого товара, который по всем остальным параметрам может быть причислен к «родовым». Привлекательность в глазах покупателей создается умением продавца подать его, опираясь на коммуникативные средства, выбор которых осуществляется с учетом неповторимого ментального «портрета» данного конкретного человека. Ваше рекламное послание наложится на индивидуальность и субъективные ценности реципиента. А это не что иное, как обогащение продукта новым измерением, достоинством нематериально-вещественной природы. Продукт или услуга, поданные в «ценностном ракурсе» (с акцентированием достоинств, актуальных в плане установок на расширение знаний, самоактуализации и т. д.), будут восприниматься иначе, чем такие же, но не обогащенные «невещественно-ценностными» качествами. Мы вправе говорить о субъективном, на уровне сознания покупателя, подкреплении сложносоставного (интегрального) продукта, с концепцией которого мы уже знакомы.

Коммерческий потенциал сенсорно обусловленных «плюсов»

Положение о том, что продавать следует не товар как таковой, а то, что делает его привлекательным в глазах покупателя, является своеобразной аксиомой маркетинга. Вместо того, чтобы говорить: «Вот товар, который я намереваюсь продать вам», лучше прибегнуть к формулировке: «Вот почему с приобретением этой вещи вы намного облегчите себе жизнь». Уловив в своем рекламном послании то, каким образом ваши потенциальные покупатели программируют желательный результат («исход») от покупки, и отразив на эмоционально-чувственном уровне актуальные в субъективном плане цели покупателя, вы неизменно будете держать в фокусе своего внимания не абстрактно-безличные функциональные характеристики товара или услуги, а личностно-значимые преимущества, конкретные потребительские плюсы. В вашей воле будет личностно значимый аспект. Найденный вами плюс будет

присутствовать абсолютно в любом товаре или услуге при условии, что вы составили адекватный психологический профиль покупателя по признаку его жизненной ориентации. Установки человека в жизни служат надежной характеристикой личности, оказывающей сильное влияние не только на поведение человека в роли покупателя, но и позволяющей спрогнозировать оптимальные пути для прочного, долгосрочного сотрудничества с ним, стимулирования его привязанности к вам. В этом как раз проявляется особая важность маркетинга на уровне сознания («от разума к разуму»). К примеру, можно почти со стопроцентной гарантией предсказать, что человек, по складу своего характера являющийся «деятелем», найдет самое большое число точек соприкосновения с компанией такого же «деятельного» типа.

Если говорить конкретно о директ-маркетинге, совершенно очевидно, что внести личностный элемент, «персонализировать» рекламное послание, выдержать его в соответствии с предварительно выявленным индивидуальным психологическим профилем (ментальными установками) адресата-покупателя — дело достаточно незамысловатое. Вместе с тем прагматический эффект такого послания может быть не менее чем в четыре раза выше по сравнению с обычным, унифицированным. Требуется всего лишь постоянно повторять в тексте послания характерные выражения, явно отсылающие к соответствующему психологическому профилю. Однако главный выигрыш возникает вследствие установления прочного контакта с клиентами, с которыми вы говорите на одном и том же языке. При этом внушаемое вами содержание (послание) преломляется в сознании конкретных покупателей двояко: наряду со считыванием информации об «индивидуальности» вашей компании и ее корпоративных качествах, соответствующим образом воспринимаются представляющие для человека интерес преимущества (или плюсы) продукта. Таким образом, вы убиваете сразу двух зайцев: формируете привязанность не только к продукту, но и к организации. Ваше поведение оценивается покупателем как мудрое, обоснованное, продуманное и т. д. А такой апперцептивный фон является благодатной почвой для рекламы новых товаров и услуг.

Магическая последовательность

Следует обратить внимание на ту роль, которую играет в укреплении и развитии взаимоотношений с клиентами использование адекватной последовательности, цепочки жизненных стра-

тегий — своеобразного магического кода, отражающего путь человека к достижению поставленных целей. Эта уникальная информация о клиентах сродни индивидуальному коду ДНК. Об аналогии с секретным кодовым замком мы уже упоминали: стоит только набрать магическую последовательность цифр — и несметные сокровища ваши. Жизненные условия — это такая характеристика, которая сохраняет свою силу если не на протяжении всей жизни человека, то, во всяком случае, в течение весьма продолжительного периода времени, и на этой основе можно с успехом строить здание своих взаимоотношений с клиентами. Задача установления индивидуального кода, алгоритма движения конкретных покупателей к достижению своих целей не в пример более сложна, чем отнесение человека к тому или иному ментальному типу на основании приверженности тем или иным жизненным целям. Однако затраты подобного рода, какими бы они ни были, непременно окупятся, если стратегической целью продавца (а иное в современных рыночных условиях — и чем дальше, тем больше — становится бессмысленным) является пожизненная доля клиента.

Массовый маркетинг

Информация о жизненных установках так же может быть с пользой применена в массовом маркетинге с его слабой «кучностью стрельбы», как это было ранее продемонстрировано на примере таких глобальных метапрограмм, как тип полушарной доминантности и специфика сенсорного предпочтения. Большинству из нас свойственно при осуществлении своих целей не ограничиваться каким-либо одним («предпочтительным») путем, поэтому мы достаточно всеядны в том смысле, что в нашем сознании непременно вызовет хоть какой-то отзвук комбинированное воздействие сообщение («послание») вроде: «Сделайте то-то и вы получите то-то, и это принесет вам радость (вы будете счастливы)». А как мы уже знаем, правильно угаданный «синтаксис», алгоритм мышления — намного более эффективное оружие маркетинга, чем жесткая установка на индивидуально-специфическое предпочтение. «Синтаксис» мышления, включая определение более и менее важного, операции сравнения и поиска оптимального сочетания «дебета» и «кредита» при принятии решения, столь же важен, как синтаксис в качестве раздела грамматики. Разумеется, применительно к массовому маркетингу речь может идти только об ис-

пользовании модального синтаксиса самых распространенных (стандартных) профилей вида: «Сделай это, и в результате ты получишь нечто, что принесет соответствующие последствия и изменит твое самоощущение».

Экзистенциальный клиент (имеющий жизненную установку «быть») часто венчает эту последовательность. Данный факт маркетер может использовать с выгодой для себя, рассматривая его не под углом индивидуальной специфики, а как некую универсальную характеристику человеческой натуры, — скажем, подобно тому обстоятельству, что среди всех доступных человеку каналов восприятия главную функциональную нагрузку несет зрение. Потренируйтесь на рассмотрении приведенной модели применительно к самому себе и понаблюдайте, как она «работает» у других людей. Такой подход убедит вас, что он действительно полезен для маркетинга.

Уже одно то обстоятельство, что вы будете строить свое воздействие на покупателей с оглядкой на реальное различие их менталитета, позволит вам добиться лучших результатов. Эффективный маркетинг подразумевает понимание того, как устроена человеческая натура. А, как отмечалось выше, есть много существенного, что всех нас объединяет. Это касается общих закономерностей поведения. Так что игра стоит свеч. Ну, а следующий этап сложнее: нужно попытаться «влезть в шкуру» каждого покупателя и постараться понять движущие мотивы его поведения. Это труднее, но и дивиденды при применении модели жизненных установок в межличностном контексте несравненно выше.

ВНУШАЕМОСТЬ КЛИЕНТА КАК ФУНКЦИЯ ТИПА ЛИЧНОСТИ

Каждое наше осмысленное действие предполагает определенную стратегию. Эта та мыслительная программа, которой мы строго придерживаемся, стремясь реализовать намеченное. К примеру, можно говорить об отдельных стратегиях, касающихся принятия решений, самомотивации или, наоборот, скуки, которая нередко охватывает нас, когда мы пытаемся овладеть орфографическими навыками или научиться готовить яичницу и т. п. Стратегия, направленная на убеждение, означает «раскладывание по полочкам» того, как мы «созреваем» под влиянием внешнего воздействия и

приходим к принятию того или иного решения (например, о приобретении какой-то конкретной вещи).

Специфика «объекта воздействия»

Описание специфических стратегий убеждения удобно построить как описание типов личности, имеющих каждый свои особенности в плане принятия решения или, более конкретно, принятия решения о покупке (покупочного решения). По этому основанию можно выделить четыре типа.

Автоматический

В этом случае человека не нужно долго убеждать в целесообразности покупки после того, как он увидел товар или услышал о нем. Все проходит как по маслу, само собой, автоматически. Можно сказать, что подобный покупатель — мечта продавца.

Поддающийся периодическому повторению («капля камень точит»)

Для этого покупательского типа решающее значение имеет то, сколько раз он проанализировал ситуацию, сделал «прикидки». Так, для некоторых людей, чтобы принять, наконец, окончательное решение о приобретении товара или услуги, важно сравнить множество разных продуктов или возможностей отдохнуть, важно примерить как можно больше комплектов одежды. Индивидуальные различия внутри данного способа мышления сводятся в сущности к тому, сколько заходов требуется, чтобы убедить их или, точнее, чтобы они убедились в чем-то сами.

Именно общение с такой категорией клиентов подтверждает справедливость хорошо известной продавцам истины о том, как важна настойчивость. Напоминание «на всякий случай», после череды безуспешных попыток, может сделать свое дело, и выгодный заказ будет ваш. Хороший продавец обычно по опыту знает, к какому типу принадлежит тот или иной покупатель с точки зрения «технологии воздействия», и соответственно этому составляет план. И вовсе не обязательно (скорее, это даже исключение), чтобы продавец осознавал во всех тонкостях процесс принятия решения, протекающий в глубинах сознания покупателя. Просто интуиция подсказывает ему, кто какого подхода требует к себе. Данную характеристику покупательской психологии при электронной форме

бизнеса можно описать вполне объективно благодаря общению в режиме онлайн. Не составляет особого труда сосчитать, сколько раз посетитель сайта щелкал «мышью», знакомясь с тем или иным сайтом-страницей, сколько раз он собирался заказать что-нибудь и оставлял свое намерение и т. д. Столь же несложно разработать автоматизированную систему индивидуального стимулирования сбыта под покупателя такого «аналитического» склада.

«Крепкий орешек»

Есть род покупателей — «крепких орешков», которым, кажется, доставляет наслаждение испытывать продавца на прочность. Они дотошно, с пристрастием проверяют все, что можно и чего нельзя проверить, и будут довольны только при условии, если соберут всю доступную информацию. Чтобы убедить такого «Фому неверующего» в целесообразности покупки, требуется приложить максимум усилий и запастись адским терпением. Это сущее бедствие для маркетеров и продавцов.

Стратегия для долго «раскачивающихся»

Некоторых людей нужно «обхаживать» особенно долго. «Созревают» они очень медленно. В течение дней и даже недель они «обмозговывают» все обстоятельства, связанные с покупкой. Но и в данном случае, когда категорически противопоказано форсировать события, если и есть какие-то особенности в индивидуальном подходе к клиентам, они заключаются в том, что одни «созревают» особенно долго, а другие чуть быстрее.

Типология по признаку внушаемости обладает исключительной ценностью, потому что, основываясь на ней, вы оказываетесь в состоянии практически безошибочно предсказать, как отреагирует клиент на ваше предложение. С большой долей уверенности можно предположить, что данная типология («стратегия») действительна по отношению к механизму принятия решений в самых различных ситуациях, а также по отношению ко всему спектру покупок — как товаров, так и услуг. Можно сказать, что это — еще один «ключик», позволяющий заглянуть в механизм мышления покупателей и овладеть языком, позволяющим установить контакт с ними. Некоторые продавцы с легкостью классифицируют клиентов в зависимости от их «метода» принятия решений. Но в то же время очень часто случается, что важные сигналы проходят мимо внимания продавца, что чревато срывом сделки, а в худшем

случае — потерей клиента. Так, абсолютно бесперспективна тактика «кавалерийского наскока», если покупатель, с которым вы имеете дело, относится к разряду тех, кому для принятия окончательного решения требуется немалое время. Если вы «перегнете палку», то вполне можете навсегда потерять такого клиента. Другой вариант: вам попадется человек, которому нравится, когда «есть, из чего выбирать». Можно дать гарантию, что он наверняка отвергнет первую пару-тройку предложенных его вниманию товаров. Так что, занимаясь маркетингом в межличностном, индивидуальном «формате», всегда нужно учитывать особенности индивидуального стиля принятия решения.

Точно так же, как в случае с сенсорными предикатами, у вас, как продавца, есть возможность планировать языковые средства воздействия, придавая своему рекламному посланию вид, максимально удобоваримый для каждого из типов покупателей, выделяемых по признаку индивидуальной специфики внушаемости. Скажем, весьма могут пригодиться фразы вроде: «Вы можете не торопиться, принимая решение» или: «Позвольте мне показать образцы других видов, которые у нас имеются». Если говорить о директ-маркетинге, то стратегия, детерминированная типом внушаемости покупателя, должна непременно отражаться и в стиле персонифицированных посланий, и в определении оптимальной интенсивности «обратной связи».

Как распознавать типы покупателей по индивидуальной специфике

Эта задача решается с помощью простых вопросов, а достоверность полученных результатов поверяется реальной практикой продаж или выводами, которые позволяет сделать анализ взаимодействия с покупателями в среде Интернета, в частности — последовательности операций над базами данных (транзакций). Если бизнес ведется в режиме онлайн, с помощью соответствующего программного обеспечения можно точно определить, к какой категории по типу внушаемости следует отнести тех или иных посетителей данного Web-сайта. Так, мы не ошибемся, предположив, что абонент, который упорно бороздит интернетовский сайт, постоянно возвращаясь к описанию продукта или к другой фактической информации, не из тех, кто принимает решение с ходу. Наверняка он принадлежит к категории, которую мы условно назвали «капля

камень точит» («покупатели-аналитики»). Их кажущаяся первоначальная незаинтересованность вовсе не означает, что в итоге они не примут решения о покупке. Просто для того, чтобы им «напитаться» информацией, требуется несколько заходов.

Другой случай: человек в течение определенного времени неоднократно заходил на сайт — явный признак заинтересованности либо конкретным продуктом, либо некоей достаточно широкой гаммой продуктов. Тем не менее никакого конкретного указания на намерение совершить покупку не последовало. Было бы недальновидно окончательно и бесповоротно «списывать со счета» такого покупателя. Коль скоро вы определили, к какой категории он принадлежит по типу внушаемости, следует принять меры к надлежащей персонализации либо актуальных Web-страниц (известная практика, например, для таких мегапорталов, как Yahoo или Line One), либо последовательности гипертекстовых ссылок*.

Сходными соображениями руководствуются, когда особый вес приобретает фактор времени. Бывает, что посетитель сайта пропадает на несколько недель, а потом вдруг появляется, и сделка заключается молниеносно. Такого человека не нужно торопить. Единственное, что требуется, — это дать ему достаточно времени, чтобы он мог взвесить все «за» и «против», а также «накинуть» какое-то время, дабы у человека не появилось ощущения, что он связан какими-то предварительными обязательствами и это мешает ему отказаться от первоначального намерения, если он изменит свое мнение. Из этого следует вывод, что когда процедура определения индивидуальных метапрограмм основана на информации о частоте посещаемости сайта и о ранее заключенных сделках, вам потребуется определенное время, чтобы выявить категорию долго раскачивающихся клиентов. Терпение, а если прибегнуть к более специфической терминологии — умение оценивать долгосрочную перспективу, — вот главный урок, который должен усвоить продавец исповедующий идеологию маркетинга «от разума к разуму». И коль скоро вы твердо определили свои приоритеты в пользу ориентации на пожизненную долю клиента, вы не должны считаться со временем, которое необходимо будет затратить на добычу ценной информации о личностных особенностях клиента. Кроме того, вы «переиграете» тех конкурентов, которые привыкли к

* Имеются в виду специализированные тематические сайты в отличие от инициирующих сайтов, каким, например, является в настоящее время Yahoo.

традиционным меркам краткосрочной прибыли и которых мало волнует то, что происходит в головах клиентов.

Следуя той же логике, которую, как я надеюсь, вы хорошо усвоили, нет никакой нужды предусматривать «планомерную осаду» — многократные напоминания и другие приемы, равно как дополнительное время на «раскачку», если ваш клиент относится к категории «автоматических» покупателей. Всякая потеря времени, отклонение в сторону, может вызывать у них раздражение, а то, что работает при взаимоотношении с клиентами других типов внушаемости, способно отбить у таких людей всякий интерес к общению с вами. «Автоматическому» покупателю достаточно минимума информации: какова цена и что нужно для оформления заказа. Главное его требование — оперативность сделки. Разительный контраст таким покупателям являют собой так называемые «крепкие орешки». Не нужно, фигурально выражаясь, сразу вручать ему тележку для покупок в интернет-магазине. Тут следует пойти по другому пути — пригласить его сравнить разные продукты, получить более широкую информацию, может быть — предложить ему ознакомиться с мнением других покупателей — посетителей данного сайта.

Подведем итог. Уровень метапрограмм может быть различен: это и глобальная модель жизненных установок (стратегий), и модель, имеющая более узкие границы применимости — описывающая специфические модели покупательского поведения, стратегии, детерминированные типом внушаемости индивида. В целом же эти метапрограммы, если к ним присовокупить ряд других, которым будет посвящена следующая глава, позволяют нам получить исчерпывающее представление о том, как развертывается мышление покупателей. Все это делает поведение клиентов понятным и предсказуемым для нас.

8

КЛЮЧИ К РАЗУМУ КЛИЕНТА

Те метапрограммы, с которыми мы уже познакомились, носят универсальный, общий характер, и могут с успехом использоваться как для повышения эффективности массового маркетинга, так и для «маркетинга взаимодействия», осуществляемого в индивидуальном межличностном формате. За различием типа полушарной доминантности стоит реальность нейрофизиологического плана — то, что наш мозг состоит из двух полушарий. Если говорить о характере сенсорного предпочтения, по крайней мере частично он обусловлен тем, какие импульсы и каким образом посылаются в наш мозг из внешней среды посредством наших органов чувств. Метапрограммы жизненных установок столь же универсальны, как и две предыдущие. Нетрудно убедиться, что нет таких человеческих (и в том числе покупательских) потребностей, по отношению к которым эта классификация была бы неприменима. В данном случае, однако, в отличие от полушарной доминантности и от специфики сенсорных предпочтений, идет речь не столько о физиологических, сколько о нейрологических процессах, протекающих в мозге, то есть о том, что именно происходит в коре больших полушарий мозга, что обусловливает уникальность мыслительных стратегий данного конкретного человека. Мы видим, таким образом, что сегментация на уровне сознания может основываться на признаках троякого рода — физиологических, сенсорных и когнитивных, покрывая собой все стороны деятельности нашего сознания.

Понятие «опыт покупателя» включает в себя сенсорно обусловленные мыслеобразы, формирующиеся в течение жизни человека под влиянием внешних (объективных) и внутренних (субъективных) факторов. Благодаря структурированному представлению субъективного опыта в виде дискретных метапрограмм мы можем понять мышление каждого клиента как неповторимой индивиду-

альности и на этой основе разработать эффективную стратегию маркетинга.

Если вы никогда раньше не задумывались о таком пути сегментации клиентской базы, более того, если сам «маркетинг отношений» для вас в новинку, вам нужно постараться основательно переварить то, что было сказано о метапрограммах в предыдущих главах нашей книги. Вместе с тем с самого начала вам следует уяснить для себя, что метапрограммами покрывается гораздо более широкий спектр мыслительной деятельности, чем о том можно судить на основании представленных выше трех основных составляющих модели. К примеру, можно углубить наше представление о мыслительном типе человека введением дополнительных «координат» или «измерений», каковыми являются такие психологические свойства личности, отражающие индивидуальный характер мировосприятия, как оптимизм (пессимизм), интровертность (экстравертность). Эти психологические характеристики (измерения) личности, много лет назад описанные выдающимся швейцарским психологом К. Юнгом, используются в ряде методик «психологического портретирования» (определения профилей), например в индикаторе типа личности, разработанном Изабеллой Майерс-Бриггс. К двум наиболее известным психологическим характеристикам (оптимизм—пессимизм, интровертность—экстравертность) можно присовокупить другие субъективные ценности и личностные черты:

- независимость в действиях (о таких людях говорят с оттенком уважения: «Он знает, чего хочет», «Как сказал, так и сделал»);
- тяга к новым, нередко «острым» впечатлениям (подобных характеризуют как «первооткрывателей»/«первопроходцев»);
- покладистость, уживчивость (часто по отношению к таким людям можно услышать: «Он сам живет и дает жить другим»);
- терпимость;
- независимость в суждениях;
- уважительность;
- осторожность, консерватизм;
- агрессивность, темпераментность;
- умение мыслить «большими категориями», охватывать картину целиком;
- «микроскопическое» зрение, вкус к тонкостям, деталям;
- тактичность;
- свойство быть скорее ведомым, чем вести других.

Если мы будем мысленно спускаться вниз по условной иерархической лестнице мыслительных программ (стратегий), мы увидим, как постепенно увеличивается разрешающая способность наиболее общих, универсальных психологических характеристик, как они все более выявляют своеобразие данной конкретной личности. Скажем, если взять критерий полушарной доминантности, охват будет наиболее широким: понятно, что есть огромное множество людей и с право- и с левополушарной доминантностью. В разряд лиц с аудиальным сенсорным предпочтением попадает уже меньший процент. В основу этой классификации положен признак преобладания одного из пяти доступных человеку каналов восприятия, который хотя и является более значимым, чем осязание и обоняние (в смысле «удельного веса» в процессе обмена информацией), тем не менее уступает зрительному каналу. Спускаясь «ниже», констатируем, что еще меньший процент всего населения неравнодушен, скажем, к таким субъективным ценностям, как лидерское положение, возможность постоянно открывать что-то новое для себя, в том числе подвергая себя риску и опасности и т. п. Все же в итоге, действуя методом аппроксимации, сужая классифицирующие основания, мы имеем на поверку достаточно многочисленный, солидный сегмент, который вправе претендовать на статус полноправного рыночного сегмента. Каждый из выделенных подобным способом сегментов маркетинга может оказаться полезнее, чем сегменты, основанные на критерии размера дохода, возрастных границ или места жительства, то есть того, на чем строится типичная демографическая классификация.

Но даже если выделенная в результате последовательных «аппроксимаций» психологическая категория все же излишне узка по меркам массового маркетинга, она беспрепятственно может быть взята на вооружение маркетингом в «индивидуальном формате». И теперь мы уже имеем дело не с модальными характеристиками, а с конкретным человеком, с конкретной личностью. И нет нужды придавать психологическим характеристикам статус рыночных сегментов. Просто следует вести речь об индивидуализированной, нестандартной информации о каждом клиенте, которая хранилась в голове владельца «лавки на углу» дядюшки Смита в уже далекие досупермаркетовские времена.

В этой главе нам предстоит рассмотреть некоторые из метапрограмм, обеспечивающих наибольшую разрешающую способность, самую точную «наводку». Соответственно, вы сможете расши-

рить свое представление о том, как приоткрывается завеса над законами мышления каждого конкретного человека, как выявляются мыслительные стили столь непохожих друг на друга покупателей. Усвоение каждой из этих метапрограмм означает, что вы получаете важное преимущество по сравнению с конкурентами, поскольку предлагаемый путь ведет к долгосрочным партнерским взаимоотношениям и является залогом доверия клиентов.

ОРИЕНТАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО ПЛАНА

Как, наверное, вы сами замечали, некоторым людям для того, чтобы быть в форме, чтобы они не утрачивали вкус к жизни, необходим «допинг» в виде признания со стороны окружающих. Если они хорошо справились с каким-либо заданием, они ждут, чтобы это было замечено и оценено. Зачастую признание окружающих становится для них мерилом успеха. Отсутствие реакции или нейтральная реакция могут быть истолкованы и как знак, что они потерпели поражение. Вовсе не обязательно, чтобы признание носило характер материального вознаграждения. Порой достаточно одного положительного отзыва, психологического «поглаживания», таких простых слов, как «Молодец! Хорошо!» или «Спасибо». Важна суть: в оценке своих достижений и успехов такие люди ориентированы вовне. Себя они оценивают на фоне других людей, словно не доверяя внутреннему самоощущению.

В то же время не редкость люди, которым такое внешнее признание не требуется. Достаточно, чтобы их собственный внутренний судья дал положительную оценку их работе. Пусть выработанные ими стандарты небезупречны — это их собственные мерки, и они более или менее равнодушны к тому, похвалят их или нет. «Быть не хуже людей» — нет, этот принцип не для них. Если чья-то оценка их действий не совпадает с их собственной, они склонны считать, что заблуждается другой, а не они. Такие люди могут с неослабевающим энтузиазмом выполнять задания, рассчитанные на длительный срок, а обратная связь при этом носит часто весьма нерегулярный характер. Выступая в роли покупателей, такие люди не нуждаются в том, чтобы их покупки одобрялись окружающими. Раз определив свои приоритеты для себя, они упорно следуют по избранному пути. Стимулы, которые годятся для одного покупателя, на другого не подействуют. Понимая это, важно

помнить, что покупатели, как и все люди, по-разному распределены по всему протяжению спектра с полюсами «внутренняя/внешняя ориентация». К одному полюсу тяготеют те, на кого окрыляюще действует перспектива заслужить похвалу и признание, к другому — для кого важно чувство удовлетворения, которое приносит хорошо выполненная работа. Остальные занимают промежуточное положение.

Коль скоро вы осознали механизм действия этой метапрограммы, то для вас не представляет труда решить, каким образом лучше всего стимулировать того или иного человека. Аргументы типа «на такого-то произведет большое впечатление, если вы уложитесь в отведенные сроки», не затронут никаких струнок в душе человека с внутренним типом ориентации, для которого похвала «такого-то» значит не слишком много. С другой стороны, вы совершите грубый просчет, если поручите внешне ориентированному типу выполнить целую серию одиночных заданий, что требует проявления инициативы, способности полагаться только на объективность своей собственной оценки на промежуточных этапах, в условиях, когда отсутствует обратная связь, некому похлопать по плечу в знак одобрения. Ведь внешне ориентированный человек с трудом понимает, что это такое — внутренние критерии оценки, поэтому самый большой подвиг, на который он способен, — это довести до успешного завершения работу, ему хорошо известную, не требующую нетрадиционных подходов. Образно говоря, такому человеку нужно, чтобы его держали за руку. Не следует, однако, думать, что реальное различие людей в плане мотивации связано с их способностями, развитостью их интеллекта. Речь в данном случае идет о другом: нужно подбирать различные стимулы в зависимости от психологического типа или других характеристик личности для того, чтобы подтолкнуть человека к реализации конкретной цели. Индивиды, принадлежащие и к тому, и к другому типу, покажут одинаково высокий результат, если по отношению к одному в качестве поощрительной меры применить символическое «поглаживание», а другому просто-напросто не мешать выполнять работу по его собственному усмотрению.

Как определить мотивационную ориентацию

Метапрограммы «работают» не в безвоздушном пространстве, их действие можно проследить по вполне конкретным аспектам нашего бытия, поведения, субъективных ценностей. Исходя из это-

го, лучше всего, выявляя их в каждом конкретном случае, спуститься с абстрактно-теоретического на жизненно-практический уровень и рассматривать их во вполне реальных ситуациях, как примеры того, что представляют собой модели нашего поведения и мышления. Такой методике мы следовали, когда занимались выявлением субъективных ценностей во второй главе. Любой ответ человека на актуальный для него вопрос позволяет не только прояснить его субъективные ценности, но и выявить индивидуально-характерные метапрограммы.

Так, на основании такого качества личности, как уважительное отношение к другим, способность ценить людей по заслугам, считаться с их мнениями и чувствами, можно сделать вывод, что перед нами человек не с внутренней, а с внешней ориентацией. И напротив, особый статус ценностей, которые проявляются вне зависимости от чужого мнения, лидерские наклонности, умение подчинить все поставленной цели, одной четко осмысленной задаче, выдают личность, которая сверяет свои действия с ориентирами собственного внутреннего мира. Именно по причине того, что наше сознание — это арена действия некоторого ограниченного числа метапрограмм, любой ответ человека на поставленный вопрос вскрывает важные особенности этих ментальных программ, — иными словами, выявляет своеобразие нашего мышления. Это как раз та полезная информация, которая позволяет выработать действенную стратегию, отвечающую принципам «диалога сознаний». За счет постоянного пополнения информации личного характера в интерактивном режиме мы в состоянии воссоздать достоверный «профиль» мыслительных стратегий конкретного покупателя. По мере последовательного приращения информации в этом профиле будут появляться более четкие контуры или, напротив, он будет корректироваться в ту или иную сторону.

Практическая ценность для маркетинга

Мотивационный уклон (внимание к голосу внутреннего судьи или привязка к внешним ориентирам), как это мы уже видели на примере всех других метапрограмм без исключения, без труда переводится в практическую плоскость, а именно в плоскость тех требований, которые предъявляются к эффективному рекламному посланию, нацеленному на достижение как долгосрочных, так и краткосрочных (оперативная продажа) целей маркетинга. Ориентиры (критерии) внешнего порядка, которые проявляются при

измерении личных успехов и достижений, применимы и к процессу принятия решений, включая шаги к тому, чтобы сделать покупку. Некоторым людям не только ответственные решения о покупке, но и любой свой шаг в роли покупателей необходимо сверить с чьим-то авторитетным мнением. Для этого, помимо точки зрения конкретных людей, в качестве «оселков» используется логика, аргументация, имеющая вес в глазах общества, то есть опять-таки система ценностей, заданная кем-то. С другой стороны, есть немало людей, которые не пасуют перед необходимостью самостоятельного принятия решений, руководствуясь при этом своими глубокими, выношенными мотивами. Проблема оправдания своих поступков перед ними не стоит: собственно, они мало нуждаются в подведении какой-то мотивационной базы под свое поведение и считают, что должны отчитываться только перед собой, и больше ни перед кем.

Возможно, прочитав все эти разъяснения, вы придете к выводу, что тип с внешним характером ориентации и личность, для которой определяющим является соотнесение себя с неким социальным эталоном, в общем-то сходны, и будете правы. Действительно, по отношению к внешне ориентированным индивидам применимы те же правила воздействия, что и по отношению к людям, для которых решающим обстоятельством является то, что скажут люди. Но между этими двумя типами есть и весьма существенные различия.

Нередко случается, что бесспорный интроверт, не заботящийся о том, чтобы так или иначе «соответствовать», которого вполне устраивает работа в одиночку без опеки, тем не менее нуждается в каких-то сигналах со стороны, в какой-то форме общественной реакции, письменно вынесенной благодарности или иных знаках одобрения и признания, носящих достаточно кодифицированный характер и позволяющих избежать слепящего «света рампы» и обременительных светских условностей. В качестве удобоваримой формы общественного признания заслуг такими людьми может рассматриваться достойная зарплата — по их мнению, наиболее объективное мерило профессиональной состоятельности. Если говорить конкретно об индивиде, подпадающем под категорию собственников/накопителей, нужно постараться представить ему осязаемые, материальные доказательства того, как его ценят.

Личность, на субъективной шкале ценностей которой абсолютный приоритет принадлежит ощущению полноты бытия, радости от сознания, что ее отличают высокая степень самоорганизации, самодисциплины, подлинная культура труда, приятно ощу-

щать себя носителем всех этих начал, и неважно, какую должность человек занимает — простого ли секретаря или руководителя предприятия, — внешние формы признания мало значат для него.

Можно привести и массу противоположных примеров, когда экстраверт, которому очень нравится работать в команде, тем не менее достаточно спокойно относится к тому, какова весомость в глазах окружающих того и иного дела или проекта, которым он занимается. Человеческие контакты, само собой, важны для него, но главное — эта та внутренняя пружина, нацеленность на результат, находящаяся в прямой связи с развитым чувством собственного достоинства, которая заставляет таких людей планомерно, целенаправленно трудиться, переходя от одного этапа к другому, не дожидаясь чьих-то директив. Мы вправе, таким образом, сделать вывод, что стремление соотносить себя с кем-то, равняться по кому-либо как отдельная характеристика, составляющая профиль жизненных установок, далеко не всегда сопутствует (или может быть отождествлена) с потребностью получить свидетельство признания своих заслуг со стороны.

Когда вплотную встает вопрос о покупке, интроверту часто не столь важно, разделяет ли его мнение о целесообразности данной покупки семья и лица из непосредственного круга общения. Порой он даже не считает нужным сообщить им о принятом решении. И тем не менее, и в таких случаях подчеркнуто независимого поведения есть особенно чтимые, авторитетные личности (может быть, духовный наставник), к мнению которых интроверт прислушивается. Речь идет о зависимости более высокого, духовного порядка, поднимающейся над обыденностью и дружбой в обычном житейском смысле.

«Интровертность—экстравертность», конечно, всего лишь одно измерение многомерного изображения, создаваемого всей совокупностью метапрограмм, и другие ментальные стратегии (программы) могут пролить дополнительный свет, подтвердить действенность, реальность указанного измерения (так же, как и любого другого).

Установив, как склонен мыслить клиент, несложно определенным образом сформировать рекламное послание. Сила маркетинга — в информации и в углублении ваших представлений о клиенте, возникающих на основе этой информации и благодаря ей, а все чисто технические изыски, рекламные ноу-хау играют второстепенную роль. Попробуйте провести небольшое самостоятельное изыскание: бегло просматривая рекламные объявления, помещаемые в журналах и других средствах массовой информа-

ции, попробуйте расклассифицировать их на три большие категории — явно ориентированные на две разные системы координат, каковыми являются «распахнутость» навстречу чужому влиянию и одобрительной реакции, и автономность, самодостаточность, сосредоточенность на том, что подсказывает тебе твой внутренний голос, а также выделите группу нейтральных посланий. Надо сказать, что данный аспект, бесспорно являющийся реальным фактом и определяющий реакцию потенциальных клиентов (рекламополучателей или пестрой покупательской аудитории), практически не учитывается в практике рекламы, и потому среди рассмотренных вами посланий будут преобладать комбинированные, объединяющие ориентацию на внешний и внутренний мир. Можно заранее предсказать вывод, к которому вы в итоге придете. Комбинированный подход как осмысленная политика — весьма редкое, эпизодическое явление (по сравнению, скажем, с апеллированием одновременно и к правому, и к левому полушариям вашего мозга, что уже отмечалось нами в соответствующем разделе). Между тем ситуация ничем не отличается от массированного воздействия на весь мозг в целом, поскольку занимающиеся рекламной деятельностью фронтально, без учета психологических особенностей аудитории, и в том, и в другом случае не имеют ни малейшего представления о специфике восприятия и преимущественной ориентации объектов своего воздействия. Можно заметить, что в большинстве случаев составители рекламных текстов ближе аудитории, обращенной вовне. Они смотрят на мир ее глазами, и оттого в рекламных текстах постоянно сталкиваешься с обилием широко известных торговых марок, преподносимых в тавтологично-апологетической манере. Ясно, что это не отражает специфики аудитории, скорее просто соответствует той установке, которой сознательно или неосознанно следуют те, кому поручено заниматься рекламой, впрочем, видимо, соответствует и вкусам рекламодателей.

Попробуйте отредактировать свои рекламные послания с учетом того, чего ждут от вас реципиенты, ориентированные как «вовне», так и «вовнутрь». Это послужит хорошим тренировочным упражнением, дающим навык общения с покупателями в межличностном формате. В результате воздействующий потенциал вашего послания многократно возрастет. Однако это только полдела. Точно так же, как встречаются удачные, остающиеся в памяти рекламные объявления, так бывают и слабые, неудачные; ваш

успех во многом будет определяться умением подобрать нужные слова, создать яркие образы. Другими словами, вопрос стоит о качестве переработки той информации, которой вы владеете, а также о том, насколько вы смогли попасть «в яблочко», подстроиться к особенностям языка сознания клиента.

Нетрудно заметить, что и описанные здесь другие метапрограммы частично перекрывают друг друга. Следует помнить, что последовательно реализуя принципы маркетингового подхода «один на один», вы тем точнее отразите мыслительные особенности своих клиентов при редактировании индивидуализированного рекламного послания, чем точнее будет ваша «наводка». А умело объединив несколько взаимно перекрывающихся ментальных программ при воздействии на клиента, вы за счет синергетического эффекта усилите прагматический эффект своей рекламы.

НОВАТОР — КОНСЕРВАТОР

В коротком списке, приведенном в начале главы, я указал на тип человека независимого, любителя экспериментов, несколько авантюрного склада. Чаще всего в обозначении этой категории фигурирует понятие «любитель риска» (новатор) и его противоположность — человек более робкий, более консервативного склада. Еще одна используемая для иллюстрации данной категории оппозиция «ведущий—ведомый», причем это не обязательно подразумевает формальное лидерство, закрепленное определенной должностью, которую занимает клиент. Подчеркивается другое: один человек склонен генерировать или предлагать новые идеи, выступать инициатором каких-то дел, а другой предпочитает оставаться на более пассивных позициях, следуя в проложенном кем-то фарватере идей, инициатив и т. п.

На вашем жизненном пути, несомненно, попадались люди, которых влечет все новое, будь то новый товар, новая система работы, новые технические решения, незнакомые прежде места отдыха — вплоть до новых партнеров, потому что старые быстро надоедают. Для таких людей неизведанное заключает какую-то магию, даже если новое предприятие попортит им много крови. Обстановка постоянной неопределенности и пертурбации является для них лучшим допингом. Они просто не могут взять в толк, как это можно из года в год проводить свой отпуск в одном и том же

месте. Точно так же им кажется диким вторично приобретать ту же самую модель автомобиля, пусть даже ее надежность была многократно испытана на опыте.

Столь же знакома и противоположная картина — поведение антипода рискового парня — осторожного человека, продумывающего каждый свой шаг и стремящегося свести до минимума риск и поэтому поступающего как большинство. Такие люди, прежде чем отважиться на какое-то предприятие, несколько раз все перепроверят, потребуют дополнительной информации, желательно из самых авторитетных источников, зададут вопросы, есть ли лицензия, как долго выпускается та или иная модель и как она себя зарекомендовала, — словом, примут все меры, чтобы избежать риска или каких-то малейших неприятных неожиданностей. Из уст таких людей нередко можно услышать комментарии типа: «Это уже мой пятый по счету "Ниссан"» или же: «В этом году мы снова проводим отпуск в деревне». Людям подобного склада свойственно хранить верность брендам с устойчивой репутацией, привычка таких людей обладает огромной силой. Они — благодатная почва для рекламы, если, конечно, это адресная реклама. Но у вас ничего не получится, если вы попытаетесь использовать их в качестве подопытных кроликов для апробации инновационных продуктов.

Один пример

Вернемся еще раз к примеру с продажей энциклопедических изданий для того, чтобы вы могли провести параллели с другими метапрограммами. Один и тот же родовой продукт (которым является серия книг) может быть сделан предметом маркетинга и, соответственно, воспринят потенциальными покупателями по-разному, и таких способов презентации изрядное количество.

С одной стороны, можно акцентировать следующие моменты:

- в чем новизна данного продукта;
- какая новая технология использовалась при подготовке издания;
- сколь разнообразен дизайн, принципы размещения материала;
- впервые примененный в данном издании указатель, с помощью которого очень легко находить необходимую информацию.

Можно также обратить внимание клиента и на другие достоинства, подпадающие под категорию «впервые использованный,

новинка»: обширность списка зависит от вашего воображения. Приведем для разбега вашей творческой фантазии такие варианты:

«У вас есть возможность стать первым жителем этого района, которому посчастливилось познакомиться с этой уникальной, совершенно новой серией». «Станьте прогрессивным родителем, осознавшим прежде всех остальных, как важно широко распахнуть перед своим ребенком окно в огромный и сверкающий мир знаний, которыми каждодневно обогащает нас информационный век, в котором вам выпало жить». Предлагаем вам продолжить этот ряд.

А вот пример рекламы той же самой энциклопедии, но выстроенной на иных основаниях:

- Это действительно «стоящая вещь».
- Используется юбилейный дизайн обложки 1790 года, когда отмечалось сто лет со дня первого издания энциклопедии.
- И сегодня эта энциклопедия занимает такое же почетное место в каждом доме, что и в течение всего периода ее истории, за который сменилось несколько поколений.
- Она прошла испытание временем.
- На нее всегда можно положиться.
- Содержит аутентичную информацию.
- Является лидером продаж вот уже сотню лет.

«Посудите сами, сможете ли вы найти издание, равноценное данному?» и далее в том же духе.

Виртуальный маркетинг: покупательское восприятие как объект продажи

Как мы уже неоднократно имели возможность убедиться, товары и услуги продаются благодаря умелой эксплуатации факторов субъективного восприятия. Воистину ценность товара — в глазах (точнее, в сознании) смотрящего (клиента), по аналогии с известным выражением, что «красота живет в глазах созерцающего». В связи с этим возникает вопрос: «Что можно считать реальным преимуществом, плюсом товара в глазах покупателя, а что — нет?» Надежность далеко не всегда является привлекательным качеством для индивида, который не хочет прослыть консерватором или перестраховщиком. В то же время в глазах «ведомых» (в широком смысле слова) людей, это — несомненное достоинство. Уже самое общее понимание того факта, насколько разнятся мысли-

тельные проекции объективной действительности у разных людей, поможет вам настроиться на одну «длину волны» с клиентом, определить, что он особенно ценит, и затем умело преподнести товар в нужном ракурсе, на языке, соприродном вашему психологическому собеседнику. Измерение, которое мы условно обозначили как рисковый парень, обладает практической ценностью для маркетинга независимо от того, рекламируются ли функциональные характеристики товара, его реальные потребительские качества или его фактическая ценность для данного покупателя — словом, все невидимые, неосязаемые атрибуты сложносоставного (интегрального) продукта, которые могут таить в себе неизъяснимую прелесть для данного конкретного покупателя.

Если ваше рекламное послание не имеет четкого «адреса», как бы вы ни потрудились при его составлении, при всей неудержимости полета вашей фантазии существует опасность, что оно окажется коммуникативно ущербным, идя вразрез с устоявшимися способами мышления, мыслительными стратегиями или метапрограммами, которые властвуют над сознанием человека. Заглянув хотя бы одним глазом в механизм мышления своих покупателей, поняв, как «устроено» их сознание, вы сможете построить воздействие на факторах их субъективного восприятия (с учетом «угла зрения»), которые, как вы определили, составляют их «код», «язык сознания». И тогда ваше послание наполнится смыслом.

В жизни все так и происходит: зная «строй» мыслительного процесса того или иного человека в каком-то одном отношении (скажем, в зависимости от его отношения к риску), мы неосознанно учитываем это обстоятельство при общении с его супругой, ребенком или коллегой. Идя таким путем, не полагаясь на удачу (ведь она сплошь и рядом оборачивается «шишками», которыми щедро одаривает нас «умудряющий» жизненный опыт, — известно, человеческие взаимоотношения не всегда складываются гладко), мы сами становимся творцами своего успеха, осознанно опираясь на научный подход, достигая поставленных перед собой целей. Другими словами, считаясь со своеобразием другого человека, мы достигаем своих собственных целей. Мы поступаем так, а не иначе, потому что знаем, что это сработает. И чем глубже нам удастся проникнуть в сознание другого человека, чем лучше мы поймем скрытые пружины его поведения, тем успешнее мы будем настраиваться на одну «длину волны» с ним. То же самое и в маркетинге, когда решается стратегическая задача создания долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентом.

То знание своих клиентов «изнутри», о котором мы говорим, рассматривая его с точки зрения сугубо практической значимости для маркетинга, заработает только в том случае, если мы, действуя в соответствии с заранее составленным планом, «выделим» нужные нам характеристики личности, опишем своеобразие своего потенциального клиента, чтобы затем воспользоваться этим в качестве составной части своей стратегии взаимодействия с покупателями. Тот огромный потенциал, который заключен в использовании уже существующих методик психографики и еще более — в дальнейшей разработке и детализации принципов психографического сегментирования, постепенно становится главным доводом в пользу «маркетинга отношений». И в то время, как «акции» последнего поднимаются, маркетинговая «классика» — освященные временем модели — постепенно становится ненужной.

«ДВИЖЕНИЕ К...» И ТЕНДЕНЦИЯ К ИЗБИРАНИЮ

Нам всем свойственно желание испытывать положительные эмоции, стремиться к этому и одновременно по возможности ограждать себя от неприятных моментов жизни, доставляющих нам горечь и разочарование, лишающих душевного равновесия. Это заложено в человеческой природе и составляет один из важнейших способов ориентации в жизненном пространстве. И та и другая тенденция составляют мотивационную базу наших поступков. Подчеркнем еще раз: речь, разумеется, идет о нашем субъективном восприятии того, что такое удовольствие и что такое неприятные, отрицательные эмоции. Согласно известной пословице, то, что хорошо для одного человека, для другого — смертельный яд. Мы можем в полной мере приложить эти слова и к контексту маркетинга. Данная общечеловеческая закономерность не ограничивается уровнем физических, чувственных ощущений. В одном случае у нас возникает приятное ощущение, в другом — мы не в силах подавить острое чувство отвращения. Лицезрение неприятного нам человека может вызывать у нас негативные переживания так же, как лицезрение пустого банковского счета. С другой стороны, вид хорошо выполненной работы наполняет нас чувством радости так же, как пришедшее, наконец, решение сложной арифметической задачи.

Тенденция или закономерность, о которой мы ведем речь, относится к основным составляющим личности — это не подвер-

женный изменениям детерминант, или инстинкт (другой пример — инстинкт самосохранения), и в качестве таковой она присуща всем нам без исключения. Таким образом, она отличается от предпочтений (таких, как сенсорные предпочтения), рассмотренных в предыдущих главах, которые носят индивидуально-специфический характер, и поэтому у одного могут быть одни, у другого — другие пробелы, незаполненные клетки. Во всяком случае, интенсивность выраженности признака в случае индивидуально-специфических характеристик является переменной величиной, разнящейся от человека к человеку. Если с этих позиций рассматривать измерение «положительные—отрицательные эмоции», на статус рыночного сегмента оно не «потянет». В самом деле, чтобы испытать удовольствие или, напротив, — отрицательные эмоции, в качестве предпосылки должна наличествовать индивидуальная стратегия или программа. Какими должны быть наши чувства, поступки, слова, мысли, чтобы они были «переведены» в план оппозиции «позитивные—негативные эмоции»?

Но наряду с категорией «удовольствие — боль, неприятные ощущения» есть и другая составляющая проблемы, она-то и позволяет проводить сегментацию рынка и индивидуальное психологическое «портретирование» (профилирование) клиентской базы, служит классифицирующим основанием. Некоторые люди более ориентированы на отыскивание в жизни того, что способно дарить радость, удовольствие (другими словами, на положительные стимулы, движение «к чему-то»). Другие же живут в предощущении, в страхе возможных неприятностей, и поэтому их действия определяют отрицательные стимулы — тенденция к избеганию возможных неприятных последствий. Между теми и другими жирная разграничительная черта. Один тип намечает для себя положительную программу, конечную цель движения. Человек же с другой установкой — «на избегание» — порабощен неприятными ощущениями и постоянно думает о том, чтобы обезопасить себя от нежелательного развития по принципу «может быть еще хуже». О первом можно сказать, что он, если угодно, развернут в сторону удовольствия, радостных сторон бытия, другой же обращен назад, будучи скован неприятными мыслями, воспоминаниями о, возможно, имевшем место неудачном опыте. И в отношении и того и другого справедливо утверждение, что они стремятся избегать неприятностей и хотят «срывать цветы жизни», однако их понимание этой фразы, точнее — их внутренняя установка, совер-

шенно различны. Если попытаться дать психологическую интерпретацию этому феномену, можно сказать, что направление их движения, во всяком случае «ориентация в пространстве», противоположны. Мотивация присутствует и в том, и в другом случае, однако интенсивность ее далеко не равнозначна.

Давно известно, что установка на движение к избранной цели заряжает. Совсем иначе обстоит дело в случае скрытой пораженческой установки. Правда, из этого правила имеются исключения. Например, отрицательный стимул — необходимость страха или «боли», причем не важно, как в данном случае расшифровывается это понятие, может выступать в качестве основного движителя поведения (скажем, в случае необходимости неукоснительно подчиняться дисциплине в военное время). Еще одно исключение, которое особенно важно в контексте нашего изложения, — человек, всецело обращенный назад, к неприятным переживаниям, которых он старается во что бы то ни стало избежать. Для такого человека порабощенность страхом, вызванным мыслью, будто может разразиться что-то такое, что больно по нему ударит, составляет гораздо более сильную мотивацию для него, чем предвкушение каких-то радостей. Можно сказать, что подобные люди запрограммированы таким образом, что их сознанию внятен только язык избегания возможных неприятных последствий. Применительно к таким случаям рекламное послание, выдержанное в тональности избегания, возымеет более сильный эффект, чем отредактированное с прицелом на реципиентов, которых воодушевляет наличие ясной поставленной цели, к достижению которой они стремятся.

Подтверждение различной значимости «движения к...» и «избегания» как типологического признака было получено при применении широко известной методики, в основу которой положены критерии реализации намеченной цели под названием «SMART». Действительно, есть достаточно доказательств, что вероятность успеха (получения того, чего мы хотим) гораздо выше в случае ориентации «к», чем при ориентации «от» (избегания). Несмотря на это, как это ни парадоксально, когда спрашиваешь человека, чего он хочет, очень часто слышишь ответ, сформулированный по принципу «хорошо, что так, лишь бы хуже не было». По такому ответу сразу же можно безошибочно узнать людей, в которых глубоко засела пораженческая идеология.

Когда в предыдущей главе рассматривалась «модель жизненных установок» (стратегий), я предлагал каждому составить спи-

сок личностно значимых целей, желаний и надежд, могущих послужить основанием для определения, как именно вам свойственно подходить к классификации «желательные исходы» в рамках указанной модели. Так же можно поступить и в данном случае — составить подобный список и узнать, какая метапрограмма определяет ваши поступки. Единственное, что требуется, — это помечать, каким образом следует интерпретировать конечные цели (желательные исходы) — как «движение к...» или как тактику избегания. Обычно это несложно сделать — просто переформулируйте свои цели, каждый раз стараясь подбирать новые слова, следя, однако, за тем, чтобы неусыпный страж — наше сознание — по возможности было нейтрализовано: чтобы это были первые пришедшие вам в голову слова, а не пропущенные через фильтр сознания, «обкатанные» формулировки.

Каждому свое

Теперь мне хочется проиллюстрировать вышеизложенное на примере целей, связанных с профессиональным ростом (карьерой). Вот вполне вероятный вариант ответа на вопрос, что собирается делать человек для продвижения по служебной лестнице:

> «Я никогда не рассматривал бухгалтерский учет как привлекательную перспективу. Кроме того, работа в крупной компании мне не вполне по душе. Если честно признаться, иерархическая структура с многими начальниками и проверяющими над тобой вызывает во мне чувство внутреннего протеста. Но даже если бы все было замечательно и моя нынешняя работа меня удовлетворяла, думаю, что мне все равно пришлось бы переехать в другое место из-за жены, которая так и не привыкла здесь жить. Да, вот еще что существенно: фиксированный заработок и строго регламентированные часы работы не вызывают у меня подъема».

Вы обратили внимание, как буквально каждая фраза в ответе этого человека выдает его установку на избегание, обращенность не вперед (на то, что ему хотелось бы выиграть в результате перемен в своей жизни), а назад: он постоянно отталкивается от того, что было в прошлом (и настоящем), от своего отрицательного опыта, повторения которого он хочет избежать. А вот другой ответ на тот же вопрос о карьерных планах:

> «В ближайшие годы мне хочется получить должность руководителя отдела. Я исполнен решимости повысить свой квалификационный уровень, пройдя соответствующую подготовку уже этим летом. После этого мне хотелось бы работать по самонайму, поскольку мне нравится самому определять себе задания и самому распоряжаться своим временем. Все эти планы я хочу реализовать по переезде в Северный Йоркшир».

Вполне может быть, что у первого отвечающего не менее сильная мотивация и честолюбие присуще ему ничуть не в меньшей степени, чем автору второго ответа. Однако во всем его ответе чувствуется, что этот человек ориентирован не на предвкушение преимуществ, которое ему даст прогнозируемый карьерный рост, а на то, чтобы минимизировать риск, не поставить себя под удар. В большинстве случаев позитивная направленность оказывается гораздо более конструктивной, приносит желаемые плоды. В этом убеждает нас изучение опыта не одного поколения. Правда, есть особые случаи, исключительные особенности, о которых мы уже упоминали выше: ситуации военного времени, когда стоит вопрос о жизни и смерти и в силу вступает механизм выживания, замешанный на страхе за свою жизнь. Все это, конечно, мало относится к контексту, разбираемому нами, а именно к обычным ситуациям купли-продажи. Тем не менее ясно, что для индивида с явно выраженным «избегающим» уклоном лучшие результаты даст применение маркетинговой стратегии того же знака.

Отметим, что продукт в чистом виде, как материальная основа отношений «купли-продажи», не подвержен изменениям. Однако у маркетера другая задача: ему нужно преподносить сложносоставной (интегральный) продукт строго по адресу, а это требует постоянного внесения в рекламные послания видоизменений содержательного и стилистического плана. Как, например, можно подать перспективы, связанные с получением страхового полиса? С одной стороны, можно сделать акцент на том, что в этом случае вам не будет грозить бедность, материальная зависимость, нужда. С другой стороны, его привлекательность раскрывается как обретение ощутимой стабильности, уверенности в завтрашнем дне, душевного покоя, гарантии спокойной старости, наконец. Если же ваше рекламное послание окажется неадекватным психологическим особенностям данного конкретного объекта воздействия, возникает стандартная ситуация, которая является следствием коммуникативного просчета рекламодателя безотносительно к харак-

теру метапрограммы. То, что вы будете пытаться донести до сознания объекта, покажется ему тарабарщиной, абракадаброй. Результат такой несостыковки часто плачевен как в краткосрочной (сорвавшаяся сделка), так и в долгосрочной перспективе, под которой понимаются прочные, стабильные взаимоотношения. Напрасно вы будете стараться «запугивать» человека, поскольку аргументы, основанные на минимизации риска и избегании нежелательных последствий, просто не будут им восприняты. Столь же мало вы преуспеете, если попытаетесь потрафить или унять тревогу клиента, мысли которого ходят по кругу постоянного ожидания подвоха и «просчитывания вариантов» того, как обезопасить себя от неприятностей. Отсюда вывод: говорите с людьми на понятном, привычном для них языке — акцентируя либо мотивы дерзания, либо мотивы разумной осторожности. Это еще один безотказно действующий рычаг, с помощью которого вы сможете «навести мосты» к сознанию своих клиентов.

Приведенные выше примеры, конечно, грешат «стерильностью». В реальности для подавляющего большинства людей характерно совмещение и той и другой тенденции. Многое будет зависеть от конкретной ситуации. Тем не менее, наличие того или иного уклона — вполне реальный факт, весьма распространенное явление, и именно на этом основании выделяются отдельные стили мышления (мыслительные стратегии), известные как мета-программы. Определив «уклон» в том или ином случае и сделав из этого соответствующие коммуникативные выводы, вы заручитесь доверием клиента и получите ощутимое преимущество в конкурентной борьбе.

«СТРАТЕГ» И «БУКВОЕД»*

Люди производят отбор фактов и информации по-разному. К примеру, некоторые обращают преимущественное внимание на то, что объединяет разные вещи и явления. Другие же тонко подмечают различия, исключения из общего правила. Одни мыслят

* В теории НЛП подобные типы с точки зрения персональной мыслительной стратегии (ПМС) характеризуются как люди «большого формата», которым присущ одновременный (симультанный) тип мышления, и люди «мелочей» (линейный, последовательный тип ПМС).

стратегически, улавливая главный вектор, тенденцию. Другие же видят «боковые ответвления», то, что не укладывается в рамки единообразия. Если первым свойственно «панорамное» видение, они смотрят на вещи системно, как бы «с высоты птичьего полета», то вторую категорию отличает «специфицирующая» оптика, «калейдоскопический» принцип анализа внутренней связи предметов и явлений, — образно говоря, одни предпочитают пользоваться телескопом, другие же вооружаются микроскопом. Систематик или стратег мыслит общими категориями, идет преимущественно дедуктивным путем. «Спецификатор» же идет вглубь, для него важны частности, специфика, категория единичного, особенного. Эти различные особенности мышления, устройства «оптического аппарата» постоянно дают о себе знать в жизни. Один, посмотрев на самую последнюю модель автомобиля, скажет, что она мало чем отличается от предыдущей по конструкции; другому же немедленно бросятся в глаза два-три отличия между моделями, и, если его не поставить в известность заранее, он будет искренне полагать, что речь идет о двух разных моделях.

Отмеченные мыслительные типы резко контрастны, подобно установкам на «движение к...» и «избегание», подчиняясь принципу «или—или», и так же, как последние, могут проявляться более или менее ярко. Путь, которым в данном случае нужно идти при редактировании рекламного послания, неоднократно описывался выше: к каждой мыслительной ориентации можно «подобрать свой ключик», акцентируя внимание реципиентов соответственно, на моментах сходства или различия. Возможно, вы заметили известную перекличку с категорией «новатор—консерватор». Действительно, большинство ментальных программ данной группы перекрывают друг друга, имеют общие «сферы влияния». Однако, как мы имели возможность убедиться, сравнивая внешне ориентированный тип и личности с установкой на «соотнесение» себя с кем-то, жесткой скоррелированности между отдельными ментальными программами может и не наблюдаться.

ТИПЫ «Я МОГУ» И «Я ДОЛЖЕН»

Для некоторых людей главный стимул — необходимость, диктат обстоятельств. Они живут с ощущением внутренней запрограммированности, не позволяя себе сделать ни шагу в сторону.

Они делают не то, что хочется, к чему, может быть, больше лежит душа, а то, что надо, к чему, по их мнению, обязывает долг. Тип «я должен», как правило, охотно подчиняется правилам, воспринимает мнение авторитетных лиц как руководство к действию. Типу «я могу» присуща большая независимость, внутренняя автономность. Описанный «модус» мышления ничем не отличается от других ментальных программ: носитель той или иной установки живо откликнется на язык, соприродный его сознанию, людям и компаниям, которые, как ему кажется, исповедуют одинаковые с ним ценности. На практике это означает, что в одном случае необходимо упирать на то, что «вы должны, вам следует сделать то-то», в другом же — распахивать манящую перспективу — «вы можете».

В практике рекламы можно с успехом использовать «предписывающий» стиль, который хорошо воспринимается людьми, привыкшими «держать себя в струне», не давать себе ни малейших поблажек. Существующие нормы закона, обычаи (так заведено), мнение авторитетного лица — все это льет воду на мельницу рекламодателя. Реклама воспринимается такими людьми как жесткое предписание, как приказ: «Вам немедленно нужно сделать это».

Возможно, вы провели аналогию между рассматриваемым типом и личностью, ориентированной вовне, а также с людьми консервативного склада ума («перестраховщиками»), равно как с индивидами с установкой на «избегание». Что характерно: при общении с человеком, который привык подчиняться необходимости, совершенно не обязательно прилагать усилия к тому, чтобы предъявить веские доказательства авторитетности того или иного лица или суждения, чтобы аргументировать, почему, собственно, это необходимо. Аудитория сама проделает работу за вас. От вас требуется одно — говорить с людьми на внятном им языке, обращая внимание на то, чтобы в вашем лексиконе присутствовали такие «модальные операторы», как «следует», «должен», «обязан», «необходимо», «требуется». Подобные сигналы легко доходят до сознания «человека долга», и у вас есть все шансы достигнуть успеха. Точно так же умело рассыпайте варианты, создавайте иллюзию выбора, подчеркивая: «Вы можете воспользоваться такой возможностью...», «от Вас зависит...» — и вы завоюете сердце «свободолюбивой» натуры.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОФИЛИ КАК ИНДИКАТОР ТИПА ЛИЧНОСТИ

Во введении я упоминал об использовании «профилей типов личности» в качестве полноправных «психологических» рыночных сегментов. Такие профили при традиционном подходе к сегментации рынка все чаще служат своеобразным дополнением, расширением по отношению к информации демографического плана, базовым демографическим «переменным». Характеризуя подобные классификации, я употребил выражение «психографические качели». Речь идет о широких классификациях с большим радиусом охвата, изобретенных исследователями с целью внесения психографического измерения в схему сегментации рынка. Их можно квалифицировать как очевидную попытку найти место личности, субъекту, обладающему уникальным, неповторимым сознанием, в сложном процессе, который суммарно именуется маркетингом. Но эта попытка делается заведомо негодными средствами, поскольку «модальный» покупатель (а именно таковой сделан объектом научного рассмотрения при данном подходе) не может заменить покупателя реального, из плоти и крови. То, что мы назвали «психографическими качелями», по замыслу создателей подобных методик, должно служить инструментом для обнаружения «дистиллированных», «репрезентативных» покупателей идеальной модели — абстракцией, долженствующей давать объективное, адекватное представление о «многоголовой» (точнее, многомиллионной) условно-структурированной массе реальных покупателей («отражать» ее, подобно зеркалу). В статусе рыночных сегментов такие абстракции имеют вполне законное право на существование, чего не скажешь о ситуации межличностного («один на один») контакта: в этом случае сразу становится очевидна их несостоятельность. Как уже не раз подчеркивалось нами, реальный покупатель — живой человек — плохо соответствует стереотипам, вроде наличия у человека от двух до четырех детей. Не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы понять: ничто не лишает человека (в данном случае покупателя) индивидуальности в такой мере, как механическое объединение с миллионами других в рамках широких произвольных категорий («психографических качелей»), проводимое по чисто формальным признакам.

Вместе с тем следует признать, что практика составления психографических профилей получила широкое распространение и в

целом оказалась важным подспорьем при проведении сегментации рынка с позиций массового маркетинга. Пожалуй, можно согласиться и с тем, что они лучше «работают», более надежны в качестве инструмента отражения и прогнозирования покупательских привычек, чем голые демографические данные вроде адреса и социально-экономического статуса. Но нельзя не замечать и другого: что применительно к тому же массовому маркетингу использование этого инструмента анализа клиентской базы наталкивается на непреодолимые трудности. Первый упрек, который им можно сделать, заключается в том, что психографические профили совершенно не унифицированы, в основу классификации кладутся разнообразные критерии. Разнобой заметен уже при первичном знакомстве с используемыми «этикетками». Еще более он отличает те характеристики, которые стоят за такого рода попытками обобщения. А это означает, что их нельзя использовать как средство добиться преимущества в борьбе за покупателя. Вы не сможете определить, по каким позициям (имеются в виду психографические сегменты, выделенные на основе «этикеточного» подхода) вы проигрываете конкуренту, если, конечно, ваши классификационные основания случайно не совпали.

С этой точки зрения демографические данные, такие, как почтовый адрес или размер дохода, при всей ограниченности их прогностического потенциала, выгодно отличаются от психографических классификаций. Еще один камень преткновения, обусловленный доморощенным характером психографических профилей, — их непризнанность как следствие отсутствия универсальной базы для решения задач маркетинга. Большинство из них признается только их разработчиками — теми исследовательскими организациями, из недр которых они вышли, да еще кучкой особо отважных энтузиастов.

Спору нет: многие составляющие профилей типов личности отражают действительные сущностные характеристики всех без исключения покупателей, и знание этих характеристик — слагаемых психографического профиля, несомненно, принесло бы конкретную пользу и «маркетингу взаимоотношений» («один на один»), о чем уже говорилось выше, если бы сначала они были бы испытаны, «примерены» к конкретным покупателям, надлежащим образом идентифицированы и только после этого пущены в ход для решения коммуникативных задач. В своем же нынешнем виде, при попытке применить их в формате «один на один», от них ровно столько же пользы, сколько от пресловутых карикатурных образчиков модального покупателя (у которого 2–4 ребенка, 1–2 авто-

мобиля в личном пользовании и 2–6 спален). Они так же мало способны уловить характер живой личности, «совпасть» с конкретным человеком, уникальной неповторимой индивидуальностью.

Запатентованные профили

В качестве популярной методики психологического тестирования можно привести в пример индикатор типа личности, разработанный Изабеллой Майерс-Бриггс. В основе ее лежат личностные детерминанты, выделенные еще К. Юнгом. Выделяются следующие типы*:

интроверт	экстраверт
кинестетически-висцеральный	интуитивный тип
рассуждающий тип (логически мыслящий)	активно чувствующий (кинестетически-тактильный тип)
личность, склонная к умозаключениям, вынесению суждений, оценок	осознающий тип

В итоге мы имеем определенную конфигурацию, обобщенный профиль, «нарисованный» на основе одного-единственного «зондажа» путем интервьюирования (опроса), и потому изначально статичный, исключающий возможность пошагового (мелкими приращениями) сбора актуальной информации личного плана о клиенте, являющейся прерогативой взаимоотношений в «индивидуальном» формате. Даже при условии, что опрашиваемые потрудились на славу и ответили на все вопросы, все равно не удастся избежать совершенно непозволительных пробелов, касающихся характера предпочтительной репрезентативной системы (сенсорного предпочтения) информантов. Мало того, если какая-то информация о клиентах случайно сделалась достоянием продавца в течение достаточно продолжительного периода взаимоотношений с данным покупателем, ее все равно нельзя «подогнать», состыковать со стандартизирован-

---

* Поскольку об ощущениях можно мыслить двояко — как об эмоциональном, «целостном», внутреннем переживании и, с другой стороны, концентрируясь на внешних впечатлениях (раздражителях), в кинестетическом типе выделяют две разновидности и говорят о кинестетически-висцеральном (буквально: внутреннем) и кинестетически-тактильном (телесном) типе.

ным «цельноблочным», психологическим психографическим профилем, претендующим на то, чтобы быть исчерпывающим портретом личности. Совершенно иная ситуация с метапрограммами: в них может быть заложена — в строго отведенное для этого место — любая текущая информация (например, почерпнутая из рекламаций, которые были доведены до сведения продавца по телефону), — причем сразу в несколько различных метапрограмм.

Другие психологические профили ничем принципиально не отличаются от индикатора типа личности, разработанного Изабеллой Майерс-Бриггс. Они весьма многочисленны, назовем лишь некоторые из них: паспорт параметров личностного стиля, паспорт параметров индивидуального стиля чтения, методика шкалирования индивидуального стиля учебы по Граша-Рейхманну, индикатор стиля учебы, инструмент Германна для измерения выраженности полушарной доминантности. При попытках практического использования подобных «профилей» возникает, помимо всего прочего, и трудность такого рода: некоторые из вышеперечисленных методик, например, защищены патентом, а это ставит под вопрос экономическую целесообразность их использования в сфере бизнеса. А самое главное, конечно, заключается в том, что основополагающим принципом маркетинга «от разума к разуму» является перманентный характер взаимоотношений покупателя и продавца, а это требует от последнего высокого профессионализма. Сбор необходимой информации, равно как и принятие решения о том, как лучше всего это сделать, и определение списка актуальных метапрограмм — все это входит в круг обязанностей продавца и должно инициироваться им. Приверженность той или иной «лицензионной» психометрической модели при этом — отнюдь не самоцель. Акцент делается на том, чтобы лучше узнать покупателя за более или менее продолжительный отрезок времени постоянных контактов с ним. А магистральная цель, разумеется, — научиться прогнозировать покупательское поведение; при этом проявленность психологических характеристик покупателя, таких, как индивидуальный стиль учебы, склонность к лидерству или любых иных, выступает всего лишь средством.

Группировка покупателей по их образу жизни («кластеризация»)

Психографическая сегментация является важным участком теории и практики маркетинга, причем интенсивность исследова-

ний в этой области имеет выраженную тенденцию к росту. Можно сослаться, в частности, на метод кластеризации (объединения покупателей в группы по сходству стиля жизни, покупательских привычек). Речь идет о практике наложения исследовательского профиля на показатели (демографического характера) вашей собственной базы данных, а также о практике наложения родственных психографических критериев, почерпнутых из нескольких источников общенациональной статистической информации. Это могут быть данные государственной регистрации транспортных средств в личном владении, информация о тех или иных закономерностях поведения покупателей, проживающих на одной территории (в пределах рамок, задаваемых почтовыми индексами), сведений, полученных в ходе переписи, и т. п. Если вы располагаете обширной базой данных, то, опираясь на аналогичные профили (группы подобия), вы можете произвести сегментацию своей зоны охвата в масштабах всей страны, прогнозируя таким путем покупательское поведение.

Скажем, вы можете повысить прицельность и сделать более разнообразным содержание своих посланий при осуществлении директ-маркетинга на основе территориальной привязки (задаваемой почтовым индексом) той или иной категории покупателей, выделяемой по признаку стиля жизни. Помимо списка указанных категорий покупательского контингента вы получаете от исследовательской фирмы, выполняющей своеобразные посреднические функции, краткое (в несколько строк) описание каждой из категорий. За дополнительную плату можно стать обладателем намного более подробной характеристики каждого кластера, включая данные об образовательном уровне и принадлежности, а также краткое описание образа (стиля) жизни, медийных и продуктовых предпочтений покупателей, входящих в данный кластер.

Если у вас нет собственной базы данных, вы можете приобрести списки, отражающие местную (локальную) специфику, и извлечь оттуда аналогичную информацию.

Другой вариант: вы приобретаете списки кластеров к конкретной отрасли экономики, исходным материалом для которых служат опять же общенациональные базы данных соответствующего профиля. Кластеризация как статистический метод базируется на средних цифрах. Следовательно, чем шире будет ваша зона охвата (покупательский контингент, целевой сегмент), тем больше денег вы имеете возможность потратить на приобретение по возможности максимально полного списка кластеров с их описанием, тем больше шан-

сов, что особенности, фиксируемые на уровне общенациональной статистики, совпадут с начинкой конкретно вашего целевого сегмента. В идеале это будет означать также более высокую степень скорелированности демографических характеристик (переменных) и параметров стиля жизни, под которым в данном случае подразумеваются главным образом покупательские привычки.

Группировка по сходству поведенческих характеристик представляет собой хороший пример того, как психографическое измерение начинает постепенно проникать в специальные исследования, посвященные особенностям рынка. Увы, дело ограничивается исключительно массовым рынком. Не предпринимается даже робкой попытки учесть потребности поставщиков товаров и услуг, работающих в режиме межличностного взаимодействия с клиентами, и уж совсем невозможно найти в методике кластеризации хотя бы отдаленный намек на отражение мышления, разума покупателя, пусть даже огрубленного, модального. В кластерах, объединяющих миллионы покупателей, вы не отыщете ни одного человеческого лица.

КРАТКИЙ АНАЛИЗ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОФИЛЕЙ

Как можно оценить профили типов личности с позиции представленной в этой книге модели «от разума к разуму»? Насколько они вписываются в набирающие силу тенденции клиентских взаимоотношений в формате «один на один» и массовой персонализации товаров и услуг? Анализируя конкретные психологические профили, я постараюсь ответить на эти вопросы.

Профиль VALS*

Профиль VALS — один из наиболее широко известных в практике психографики. В соответствии с ним все население США раз-

* Алдер описывает профиль VALS-2. В отличие от первой версии VALS (в основе которой находится «пирамида потребностей» А. Маслоу и соответствующие сегменты потребительского рынка) сегменты VALS-2 приблизительно равны по величине. Группа на вершине старой пирамиды, так называемые «целостные», составляли менее 2% населения. В VALS-2 самый маленький сегмент — «реализовавшиеся» — составляет 8% населения. Остальные сегменты представляют каждый от 11 до 16% населения.

делено на три большие группы, внутри каждой из которых выделяются специфические категории по признаку образа жизни.

Ориентированные на принцип самореализации («самореализовавшиеся»)

Эту категорию покупателей мало занимают соображения имиджа или престижа. Как потребители, они перекрывают средний уровень покупки товаров бытового профиля. Им нравятся образовательные программы, передачи на общественно-политические темы. Они много читают, и круг их чтения широк.

«Верящие»

Этой категории свойствен патриотизм. Относящиеся к этой категории покупатели преимущественно покупают американские товары, редко меняют привычки и умеют считать копейку. Они проводят перед экраном телевизора больше времени, чем средний житель страны. Круг их чтения, помимо журналов общепознавательного характера, включает издания, посвященные активному досугу после выхода на пенсию, обустройству дома, огородничеству.

Ориентированные на статус

«Достигшие»*

Данную категорию характеризует особая слабость к эксклюзивным товарам, однако за нее успешно борются продавцы, предлагающие товары самой широкой гаммы и назначения. У экранов телевизора они проводят не больше времени, чем средний американец. Читают бизнес-издания, интересуются актуальной информацией и рубрикой типа «Помоги себе сам».

«Стремящиеся»

Как правило, они озабочены поддержанием своего имиджа на должном уровне. Несмотря на не слишком высокий уровень доходов, постоянно пользуются кредитными карточками. Основная статья их расходов — одежда, товары личной косметики. Чтению предпочитают просмотр телепередач.

---

* Возможен и другой встречающийся перевод — «достигшие успеха».

Ориентированные на деятельность

«Экспериментаторы или испытатели»

Люди, принадлежащие к данной категории, ревностно следуют моде. Их расходы связаны с времяпрепровождением в кругу друзей. Часто совершают покупки, повинуясь импульсу. Для них много значат реклама и рок-музыка.

«Практики»

Покупая вещи, обращают особое внимание на соображения удобства, практичности, экономичности. Предметы роскоши их не интересуют, они ограничиваются самым необходимым. Любят слушать радио, читать журналы для автолюбителей и вообще издания технического профиля, а также журналы для поклонников рыбалки и активных форм проведения досуга.

«Борцы»

Эту категорию покупателей отличает приверженность раз избранной торговой марке. Они приобретают абонементы и стремятся не пропускать распродаж. К рекламе относятся с доверием, часто смотрят телевизор. Основной контингент читателей малоформатных, «таблоидных» изданий, женских журналов. Ниже привожу несколько утверждений, взятых мною наугад в качестве примеров их опросных листов, призванных выявлять данный психографический профиль в соответствии с методикой VALS-2:

- меня по-настоящему интересуют только несколько вещей в жизни;
- мне нравится пробовать новое;
- мне нравится разнообразие, не терплю ощущения застоя;
- мне бы хотелось расширить свое представление о принципах мироздания.

Каждое из утверждений оценивается по следующей стандартной градуальной шкале:

- *скорее не согласен, чем согласен;*
- *немного не согласен;*
- *более или менее согласен;*
- *в основном согласен.*

Обращаю ваше внимание на то, что при ответах на вопросы не нужно особенно ломать голову, и на то, что эти вопросы не слиш-

ком ориентированы на то, чтобы проникнуть во внутренний мир среднего покупателя, который, как известно, охотно рассказывает о себе — как при общении с глазу на глаз, так и прибегая к эпистолярному жанру. Хочу также обратить ваше внимание на то обстоятельство, что подобные вопросы можно было бы с равным успехом использовать для определения мыслительных стратегий (метапрограмм), о которых шла речь выше. Другими словами, вовсе не обязательно призывать на подмогу запатентованные методики, предполагающие строго определенный набор вопросов для того, чтобы установить своеобразие каждого покупателя под углом зрения каждой из основных мета-программ. Совсем наоборот. Накопление информации может происходить планомерно, небольшими «шажками», как в результате анализа ответов на прицельные вопросы интервьюирующего (продавца), так и в течение продолжительного времени — в естественной динамике взаимоотношений продавца и покупателя. Таким «квантам» информации, как правило, нетрудно отыскать место среди психографических рубрик, среди всего прочего призванных обеспечивать надежность реляционных баз данных.

Профиль PAD

Широкой известностью пользуется также психографический профиль PAD*, обобщающий черты темперамента, особенности эмоциональных реакций индивида. Его методика базируется на результатах широкого круга исследований, позволивших идентифицировать три эмоциональные доминанты, три почти независимых друг от друга измерения внутренних реакций на внешние раздражители, — реакций, определяющих душевный настрой. Они влияют не только на формирование стереотипа покупательского поведения, но и на все поведение индивида в целом. Его составляют:

- Измерение «удовольствие—неудовольствие», предполагающее значимое противопоставление позитивного и негативного (упадочнического) эмоционального настроя. Выше мы уже обсуждали важную роль положительных и отрицательных факторов как универсальной мотивационной основы человеческого поведения.

* По первым буквам английских слов, означающих удовольствие (Pleasure), возбуждение, лабильность (Arousal) и доминирование (Dominance).

- Измерение «возбудимость—индифферентность», за которым стоит переплетение внешних проявлений активности (и высокой степени активности) ума — интеллектуальный настрой на решение сложных творческих задач.
- Измерение «стремление доминировать — привычка подчиняться» задается критерием большей или меньшей легкости в манипулировании индивидом.

Проецируя особенности характера человека на указанные измерения — на три «оси», — получаем объемную психоэмоциональную модель личности. Например: характеристика «раздраженный, сердитый» в данных координатах интерпретируется как тяжелый для окружающих тип, характеризующийся высокой степенью возбудимости и заметным стремлением доминировать.

- «Заторможенный, сонный» тип вполне приемлем и даже приятен в общении, однако исключительно инертен. Характеризуется замедленной скоростью протекания эмоциональных реакций. Принадлежащие этому типу люди более или менее склонны оставаться в тени, не способны противостоять сильному влиянию.
- «Пресыщенный» тип описывается посредством следующих маркеров: крайне тяжелый для окружающих, крайне инертен, скорее несамостоятельный, чем авторитарный.
- Признак «возбудимость» (лабильность) предполагает измерение интенсивности эмоциональных реакций индивида, обусловленных эмоциональностью ситуации — со знаком «+» (спокойный, приятный) и со знаком «−» (тяжелый, провоцирующий стресс).

Приведем другие психологические «этикетки», которые используются исследователями, оперирующими моделью PAD.

Экспансивный тип (+P+A+Д*) и симметричный ему «скучающий, пресыщенный» (−P−A−Д).

Некритично-зависимый (+P+A−Д), противопоставленный «саркастически-презрительному» (−P−A+Д).

Не спокойный (+P−A+Д), противопоставленный «зажатому, беспокойному» (−P+A−Д).

Покорно-безропотный (+P−A−Д), противопоставленный «агрессивно-враждебному» (−P+A+Д).

* Символы «+» и «−» означают наличие или отсутствие признака.

Этот оценочный подход, проиллюстрированный на примере полярных типов, имеет то преимущество, что отпадает необходимость прибегать к социологическим ярлыкам вроде «baby-boomer +». Используются обычные, понятные слова. В его пользу можно привести тот аргумент, что он является практически общепринятым, — можно сказать, он обладает официальным статусом в силу того, что такими оценками оперируют и в психотерапевтической практике, и при проведении экспериментально-психологических исследований. Это выгодно отличает PAD от большинства классификаций, разработанных с чисто коммерческим прицелом. Но нельзя умолчать о принципиальной слабости модели психографического описания. Будучи относительно эфемерными, мимолетными, эмоциональные состояния гораздо менее годятся на роль достаточно надежного верифицированного оценочного (классифицирующего) основания по сравнению с устойчивыми психологическими характеристиками (свойствами личности), которые мы рассматривали выше.

Восприятие цвета как психологическое измерение

В шестой главе уже заходила речь о цвете как об одном из важнейших факторов, определяющих тип сенсорного предпочтения индивида. Цвет, его субъективное восприятие используется как дифференциальный признак и в психографике. Выделяют три группы покупателей.

- *Ультра.* К этой категории относятся, как правило, молодежь и представители этнических групп, а также женщины, которым далеко за сорок, с довольно высоким образовательным уровнем и доходом выше среднего, которые культивируют имидж «продвинутых» по части последних веяний моды.
- *Консерваторы.* Под эту категорию подпадает абсолютное большинство населения. Когда они созревают, наконец, для того, чтобы ввести в свой гардероб какую-то «ультра» расцветку, оказывается, что в нынешнем сезоне задают тон другие расцветки, а то, что вчера считалось радикальным, перекочевало в сферу ширпотреба.
- *Приверженцы определенного цвета или цветов.* Эта категория тех, кто принимает в штыки любые попытки произвести ревизию в области цветовой гаммы товаров. Можно ухлопать миллионы долларов, совершенствуя дизайн и кардинально обновляя ассортимент магазинов, — эффект будет нулевой.

Выделение категорий по признаку восприятия цвета ничем не отличается от остальных психографических классификаций в том плане, что они практически никак не коррелируют со стратификацией клиентской базы на основе демографических переменных. Если говорить, например, о размере дохода, несмотря на то, что он фигурирует в качестве детерминанты одной из подгрупп, охватывающихся категорией «цвет ультра», он очень редко хотя бы каким-то краем выходит на реакции индивида, связанные с его субъективным цветовосприятием. То же справедливо по отношению к образовательному уровню и социальной группе, выходцем из которой является тот или иной индивидум. Как бы ни отличались по «внешним» демографическим параметрам покупатели, входящие в ту или иную из вышеозначенных трех категорий по признаку цветовосприятия, их покупательское поведение не представляет труда спрогнозировать с достаточной степенью надежности. Возьмем, например, следующие три группы потребительских товаров, рассчитанных на привлечение внимания: французский элитный журнал, каталог продукции, выпущенной в США, и популярный бренд мороженого. Все три «приманки» не оставят равнодушными потребителей, принадлежащих к категории «цвет ультра». Заметим попутно, что дети по сравнению со взрослыми более визуально ориентированны. В большинстве случаев по своей значимости это их качество даже превосходит вкусовые ощущения, если говорить о продуктах питания. Дети известны своей склонностью приходить в восторг от того, что вызывает негативную реакцию у их родителей. Так что «барьер поколений» — это вполне реальный фактор, который тоже надо брать в расчет. Об огромном потенциале цвета применительно к разработке эффективной стратегии стимулирования сбыта товаров (в частности, на примере упаковочного дизайна) мы уже говорили в шестой главе этой книги.

Полезность товара как классифицирующее основание

Мы уже не раз говорили о том, насколько важна категория полезности, качества товара, субъективно ощущаемого потребителем как благо лично для него. Рассмотрение вопросов, связанных с концепцией сложносоставного (интегрального) продукта, подводит к однозначному выводу, что «благо» или категория практической ценности (полезности), как правило, действует на поку-

пателя более безотказно, чем абстрактные функциональные характеристики товара. Так называемая сегментация клиентской базы по «субъективным плюсам» товаров — еще один пример психографической классификации. Приведем в качестве иллюстрации те категории, которые реально выделяются в данном случае:

- склонные проявлять тревогу, беспокойство;
- контактный тип;
- сенсорно ориентированный сегмент;
- «независимые».

Значение данной классификации заключается том, что в зависимости от того, к какой категории принадлежит конкретный покупатель, он будет по-разному ранжировать атрибуты и субъективно ощущаемые плюсы, заложенные в товаре. В зависимости от характера восприятия покупателя товар как бы заиграет разными гранями. Если с этой точки зрения посмотреть на такой товар, как зубная паста, в нем можно выделить следующие привлекательные для конкретных покупателей качества («блага», плюсы): защита от кариеса и сообщение зубам ослепительного блеска. Каждый из указанных субъективных плюсов имеет органолептическое материальное воплощение (атрибуты) — например, специфическую ароматизацию, внешний вид, а также ценовое выражение. В нашем иллюстративном примере «беспокойные» и сенсорно ориентированные сделают свой выбор, воспользовавшись соображениями защиты от кариеса и удовольствия, получаемого от соответствующих органолептических качеств товара (ароматизация, внешний вид). Что же касается контактного типа и «независимого» сегмента, они, без всякого сомнения, будут ориентироваться на перспективу придать своему рту ослепительный блеск, а также на соображения, диктуемые толщиной кошелька.

Вот еще один пример категоризации клиентской базы на том же основании (по субъективным плюсам):

- статусно ориентированные;
- «странники» (перекатиполе);
- «консерваторы»;
- «рационалисты»;
- тип с внутренней ориентацией;
- гедонисты.

Вряд ли есть необходимость в том, чтобы множить число пробных обозначений, используемых для описания специфических ка-

тегорий покупателей. Классификаций, однотипных с приведенными выше, которые имеют хождение в коммерческом и некоммерческом секторе («доморощенные» классификации), можно насчитать не менее десятка. У них есть общий недостаток: невыясненность легального статуса и ненормативность делают практически невозможным их широкое использование. А уж если мыслить категориями межличностного маркетинга («один на один»), — а именно с ним связана определяющая тенденция развития маркетинга, — можно заявить, не рискуя ошибиться, что такую стереотипную категориальную сетку не приложить к живому, конкретному, уникальному покупателю (разве что поможет счастливый случай). Так называемый средний (или среднестатистический) потребитель, на изучении которого строятся психографические профили, в гораздо большей степени позволяет составить суждение о законах мышления их авторов — исследователей-рыночников, чем о том, что совершается в мозгу столь непохожих один на другого покупателей.

Психографическое картографирование пользователей персональных компьютеров

Компьютерная компания «Dell» приняла подход, в соответствии с которым сегмент рынка сбыта персональных компьютеров определяется по месту, где компьютеры используются, — дома, в офисе мелкой фирмы и т. д. Под этим углом зрения, задаваемым конкретной пользовательской спецификой, было выделено пять сегментов:

- техно-энтузиасты — пользователи-новички, для которых главным соображением является легкость в эксплуатации;
- техно-«функционалисты», перед которыми бесполезно лезть вон из кожи, расписывая достоинства товара — это только вызовет у них раздражение. Им просто нужен компьютер, неважно какой;
- техно-«артельщики», которые являются пользователями одной локальной сети и которым нужно аппаратное обеспечение определенной конфигурации и столь же специфическое программное обеспечение;
- технокритичные, характер работы которых заставляет их предъявлять особенно высокие требования к технике, с которой они работают;
- техно-асы («мастера») — продвинутые пользователи, которые всегда в курсе новинок компьютерной технологии.

Знакомство с подобной классификацией подводит к выводу, что достаточно остановиться и немного задуматься, каковы же особенности того потенциального покупателя, которому ты хочешь продать свой товар, чтобы это немедленно сказалось на качестве маркетинга. Она также наглядно вскрывает все недостатки, присущие массовой сегментации. Ведь, скажем, вполне возможно, что техно-асов привлекают в принципе одни и те же функциональные характеристики продукта, но в силу того, что у каждого из них своя индивидуальность и свой набор «горячих кнопок» — стимулов, к которым они наиболее восприимчивы, понятие плюса получает ярко выраженную субъективную окраску.

Чему же нас учит маркетинг «диалога сознаний» («от разума к разуму»)? А вот чему — и это в общем-то лежит на поверхности: что любой из ряда личностных факторов может оказаться решающим, перевесить чашу весов в ответственную минуту принятия решения о покупке, если на другую чашу весов положить те факторы, которые, собственно, и делают данного индивида техноасом по формальным признакам. Таким образом, если смотреть в корень, приведенная сегментация еще сохраняет все признаки продуктоориентированного подхода, вместо того чтобы выявлять своеобразие конкретного покупателя. А это свидетельствует об одном: что модель — парадигма массового маркетинга существует и сейчас.

9

КОРПОРАТИВНЫЙ РАЗУМ

Под корпоративным разумом (сознанием) мы понимаем разум продавца (поставщика товаров и услуг) — второго участника коммуникации, имеющего целью создать особый тип взаимоотношений — взаимоотношений на основе принципа диалога родственных (подобных) сознаний. Это тот предмет, которому посвящена написанная мною совместно с П. Тэмпорелом книга «Корпоративная харизма» («Corporate Charisma»). В ней подробно разбираются вопросы, связанные с тем, что я называю корпоративной личностью. В частности, благодаря этой книге читатель может получить исчерпывающее представление о том, как создать корпоративную личность и сделать ее привлекательной для избранного целевого психографического сегмента рынка, а также о различных метапрограммах, позволяющих выявить индивидуальную специфику отдельных покупателей, которые были уже описаны нами в предыдущих главах. В книге «Корпоративная харизма» также наглядно показано, как можно выбрать такой покупательский сегмент, который бы наилучшим образом отвечал реальной корпоративной личности и сложившемуся стилю взаимоотношений. Корпоративной культуре компании, маркетингу «от разума к разуму» по силам многократно увеличить воздействующий потенциал вашего рекламного послания, помочь реально почувствовать себя корпоративной личностью, способной вести эффективный диалог с покупателями и реализовывать свои долговременные цели.

СИЛОВОЕ ПОЛЕ ЛИЧНОСТИ

Покупательское восприятие, как правило, равно реагирует как на особенности самого продукта, так и на корпоративный уровень компании. Вы уже знакомы с принципом уподобления (или кон-

груэнтности) сознаний, в соответствии с которым отзвук в душе покупателей вызывают те организации и люди, в которых они видят родственную душу. Утверждать корпоративную личность можно следующим образом.

- Стараться попасть «в масть» типу личности, которым характеризуется тот или иной избранный вами целевой сегмент, сделаться «таким, как они», что является залогом взаимопонимания («раппорта») и квазиличностных взаимоотношений между компанией-продавцом и покупателями.
- Тщательно все взвесить и решить, какой имидж, какую личность культивировать, и затем строить политику привлечения покупателей, используя методы межличностного («один на один») маркетинга, которые вам уже известны. Думаю, что вы хорошо усвоили и ту истину, что продажа как начало, когда в качестве главной цели фигурирует привлечение покупателей, по своей важности не может сравниться с долгосрочной перспективой взаимоотношений, когда на первый план выдвигается задача удержания покупателей. Постоянно держа в центре своего внимания этот момент, вы сможете привлечь покупателей-единомышленников и тем самым заложить прочный фундамент взаимоотношениям, построенным на принципе диалога родственных сознаний.
- Предпринять усилия к искоренению недостатков, что сделает вашу корпоративную личность более привлекательной для покупателей, а также позволит вам успешно решать более конкретную задачу — добиться, чтобы число верных вам покупателей превышало число «откалывающихся» от вас.

Корпоративная личность

В качестве примера компаний, которые основательно потрудились над созданием корпоративного бренда наряду с брендированием конкретных продуктов, можно назвать IBM, «Marks & Spencer», «British Airways», «Virgin group». Результатом в ряде случаев стало появление на свет корпоративного имиджа, отличающегося яркой индивидуальностью. Иногда он тесно «завязан» на харизматическую личность, стоящую у руля компании. Если говорить о «Virgin», такой душой компании, ее «мотором» является Ричард Бренсон. Что касается «Federal Express», трудно переоценить роль Фреда

Смита, память о периоде руководства которого жива, как если бы все было только вчера. Порою выдающаяся корпоративная личность зиждется не на личности харизматического руководителя, а на прочных традициях корпоративной культуры, сложившихся в данной компании. Но и в том и в другом случае можно говорить, что все произошло естественным порядком. Говорить о наличии целенаправленной, последовательной стратегии выстраивания корпоративной личности вряд ли стоит. Декларации (манифесты) целей (мысли и «видения») компании, которые можно отнести к элементам последовательно реализуемой стратегии формирования корпоративной личности, вошли в практику бизнеса относительно недавно.

Мы не ошибемся, если скажем, что практически любая организация обладает чертами личности в глазах покупателей или людей, которым пришлось хотя бы раз услышать о ней. Если почему-либо этого до сих пор не произошло, это неминуемо и очень скоро случится явочным порядком, и вряд ли эту «проекцию» корпоративной личности можно будет отнести к разряду тех, о которых мечтала сама компания. Как отмечалось выше, принцип утверждения корпоративной личности как факта покупательского восприятия прост: эта особая, коллективная личность должна «накладываться» на индивидуальное своеобразие личности и разума покупателей (рис. 9.1). В приложении «В» приводится широкий спектр оценок, дающих представление о строго индивидуальном субъективном восприятии как самих компаний, так и продуктов компании.

Если у руля компании оказывается личность большого масштаба, в случае «Federal Express» и «Marks & Spencer», соответственно, Фред Смит и лорд Сьефф, данное обстоятельство может наложить решающий отпечаток как на корпоративную культуру, стиль взаимоотношений, присущий данной компании, так и на то, как компания воспринимается широкой общественностью, как она выглядит со стороны. Руководители, разумеется, не вечны. Они приходят и уходят. Не каждой новой личности будет впору корпоративная культура, доставшаяся «по наследству». Сложившийся стиль взаимоотношений внутри компании, корпоративная культура оказывают сопротивление попыткам радикального пересмотра, «смены азимута»: их не заменить так просто, как пару перчаток. С течением времени покупательское восприятие претерпевает изменения. Если говорить конкретно о восприятии компании-про-

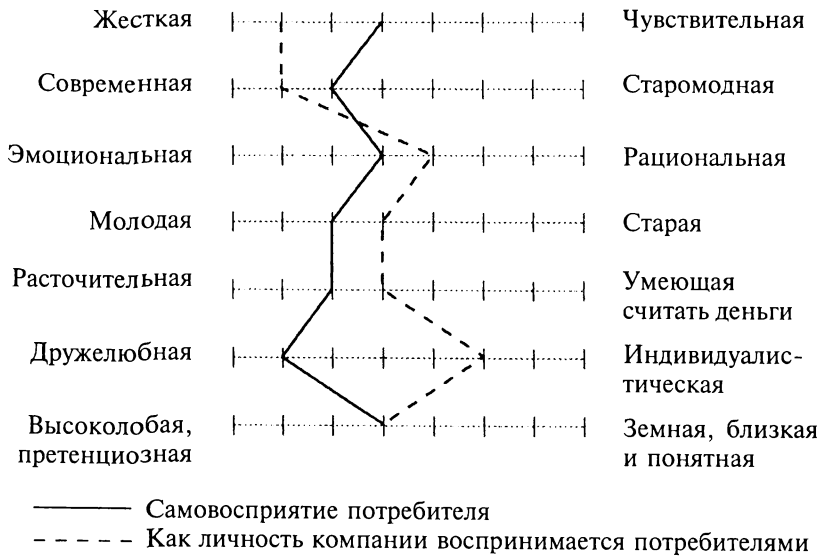


Рис. 9.1. Восприятие потребителем личности компании и самого себя (самовосприятие)

давца, это может происходить явочным порядком, вопреки воле компании. Очень редко пытаются направить данный процесс в желаемое русло, и тем более не исходят из изложенных выше принципов маркетинга «один на один». Точно так же корпоративная личность требует вдумчивого отношения, стратегического заглядывания на многие годы вперед (стратегического подхода). Корпоративная личность компании слишком важна, чтобы пускать дело на самотек, полагаясь в лучшем случае на то, что «вывезет» харизма первого лица, которому не век стоять у ее руля.

Бывает, что от сложившейся корпоративной личности отказываются, сознательно заменяют ее другой в соответствии с новыми установками. Применительно к розничной торговле средствами, к которым прибегают в данном случае, может быть радикальное обновление дизайна витрин и всего внутреннего пространства супермаркетов. Нередко для этих целей изобретается новый логотип или начинают широковещательную рекламную кампанию, причем усилия по линии «связей с общественностью» подкрепляются переоборудованием, приданием нового колорита залу заседания правления компании.

Авиакомпании могут изменить внешний облик, «наряд» самолетов, которые обслуживают их линии. Все эти способы имеют сенсорную «подкладку» и рассчитаны на то, чтобы вызвать не только реакцию своих клиентов, но и более широкий общественный резонанс. Трудно заранее предсказать, пойдут ли на пользу компании нововведения и смена имиджа: все зависит от вкуса, а в конечном счете — от того, что за люди покупатели данной компании, каков тип их личности. Если хотите, можно говорить об особых взаимоотношениях между покупателем и компанией-продавцом, когда формируется квазиразум, дающий покупателям возможность установить тесные рамки общения, глубоко личные точки соприкосновения с ним, — словом, возможность относиться к компании так, как если бы речь шла о реальном, хорошо знакомом человеке.

Чем влиятельнее в таких взаимоотношениях фактор эмоций, тем мощнее силовое поле корпоративной личности. Вместе с тем пропорционально возрастает опасность лишиться клиентов, если, формируя корпоративный образ компании, вы чего-то не учли. Многие помнят, например, какое ожесточенное неприятие вызвала у пассажиров, до того вполне лояльных по отношению к компании «British Airways», ее попытка внести коррективы в свой имидж путем изменения конструкции хвостовой части воздушных лайнеров. Столь же, если не еще более бурной, была общественная реакция, когда «Кока-кола» объявила, что собирается внести изменения в традиционную формулу продукта. Характерно, что восстали не только почитатели этой торговой марки, но и ее противники.

Что скрывается за корпоративным имиджем?

Сначала необходимо четко и ясно утвердить уникальную, действительно отвечающую этому определению корпоративную личность, — такую, которая оказалась бы органичной и сплачивающей для всех без исключения сотрудников компании, а потом неустанно следить, чтобы она, как человек, развивалась в нужном направлении — это сложная, трудновыполнимая задача. Как продавцу вам вполне по силам дать знать своим настоящим и потенциальным покупателям, какие блага сулит им сотрудничество с вами в долгосрочной перспективе. Корпоративная личность — это, образно говоря, человеческий интерфейс, помогающий налаживать и укреплять связи с покупателями, доходить до их разума и сердца. А это требует выработки продуманного имиджа, обще-

ственного лица компании, за которым непременно должна стоять личность — настоящая, а не «мыльный пузырь», индивидуальность, отличающая вас среди сотен и тысяч других продавцов. Запечатлеть такую неповторимую личность в сознании покупателей призван корпоративный брендинг — точно так же, как мощный, сильный продуктный бренд излучает неосязаемые преимущества товара.

В эпоху массового маркетинга на этот аспект корпоративной личности почти не обращалось внимания. Рекламные мероприятия, направленные на поддержание в общественном сознании имиджа той или иной компании, проводились исправно и по одному сценарию. Если их эффективность рассматривать с точки зрения ближайших целей, они приносили плоды благодаря умелому манипулированию покупательским восприятием. Однако не нужно забывать, что часто имидж — не более чем вывеска, имеющая мало общего с истинной сущностью — индивидуальностью компании, что практически невозможно скрыть от проницательных покупателей, которые очень скоро, в процессе знакомства с компанией в целом и в результате общения с ее конкретными представителями, раскусывали, с кем они имеют дело. Если угодно, их взор, подобно рентгеновским лучам, проникал за корпоративный фасад, не соответствующий истинной сущности. В конечном итоге, не фасад, каким бы привлекательным и респектабельным он ни был, определяет качество взаимоотношений между продавцом и покупателем, построенных на принципах «от разума к разуму», а то, что скрывается за ним.

Душа продавца

По мере того как, в соответствии с логикой межличностного маркетинга, образ покупателя становится все более объемным, наполняется конкретным (личностным) содержанием, отходя от химерных «модальных» стереотипов, компании-продавцу также приходится кардинальным образом меняться: чем дальше, тем все более решающим будет становиться кардинальный вопрос, есть ли у коллективного продавца «душа» — настоящая, а не имитация таковой, или ее нет. Другими словами, покупатели стараются понять, что представляет собой компания не на словах, а на деле — как поставщик товаров и услуг, как производитель, как организация, оказывающая услуги по доставке купленных товаров, как контрагент, берущий на себя те или иные обязательства, и т. д. Безликим, лишенным «души» организациям в наши дни не стоит рас-

считывать на сколько-нибудь значительный успех в плане маркетинга. Спасти не может ни высокое качество товаров, ни замечательно налаженное сервисное обслуживание клиентов. С другой стороны, если взаимоотношениям коллективного продавца и покупателя присуща та теплота, которая так ценится в человеческих отношениях, то мобилизуется потенциал эмоций, куется преданность покупателей, о которой мечтает каждый продавец. Таким образом, мы приходим к выводу, что за пиаровским фасадом компании должен быть неповторимый разум, должна быть «душа». Этот разум — не застывшая категория; с течением времени, откликаясь на новые требования жизни, он будет непременно эволюционировать, а порою и коренным образом трансформироваться.

Задача задач маркетинга — сотворить такой разум поставщика товара и услуг, который был бы открыт навстречу покупателю, мог читать его мысли и подстраиваться под разум покупателя и в то же время заключал бы в себе, как в ядре, интегрировал бы специфику индивидуальных сознаний всех сотрудников, всех служащих компании. Разумеется, далеко не каждому покупателю захочется солидаризироваться со взятыми компанией на вооружение принципами, которые зримо воплощены в ее корпоративной личности. Все происходит так же, как в человеческих отношениях: бывает, что люди находят друг друга и между ними возникает взаимное притяжение, бывает, наоборот, что раз соприкоснувшись, они предпочитают никогда больше не встречаться. Но если уж взаимное притяжение, симпатия возникли, то шансы, что покупатель останется с вами, многократно возрастают (а соответственно, растет и тот капитал, та «пожизненная рента», которая является результатом таких взаимоотношений). Мы все разные, не похожие друг на друга. И тем не менее в целом нам удается ладить между собой. Однако есть один момент, одна серьезная проблема, которая омрачает человеческие отношения, более того — делает их невозможными. Она связана с феноменом так называемой раздвоенной личности, когда у человека «два лица», иными словами, он носит личину, лицемерит. Люди очень болезненно воспринимают обнаруживающееся несоответствие между заявленной личностью и мало привлекательной истинной человеческой сущностью, которая обнаруживается не вдруг, а по истечении некоторого времени. Сказанное в полной мере приложимо и к обманувшей ожидания корпоративной личности компании, оказавшейся двуликим Янусом. Компанию скорее простят за то, что она «не может угодить всем», чем ее сознательное лицемерие.

Синтезирующий коллективный разум

Являть миру цельную, однозначно воспринимаемую личность — дело не из легких по той простой причине, что компания, корпорация — это не один, не два, а множество непохожих друг на друга людей, и у каждого свои привычки, свои жизненные установки. Их столь же трудно подвести под общий знаменатель, как и разнородную покупательскую массу. Разумеется, в строгом смысле слова такого понятия, как корпоративный разум, не существует. Можно лишь говорить о компании как о юридическом лице. Но ведь организация может насчитывать сотни, тысячи умов («разумов») — столько, сколько в ней служащих. И вот где простор для деятельности маркетинга, построенного на принципах «от разума к разуму» (изнутри сознания). Именно с помощью такой универсальной модели маркетинга можно сделать реальностью единую, последовательную стратегию, направленную на формирование корпоративной личности, эффективно организовав соответствующий тренинг.

Постепенно все больше компаний осознает, насколько важна последовательная политика корпоративного брендирования, когда вдохновителями выступают первые люди компании. Вполне возможно четко сформулировать и начать воплощать в жизнь представления о том, какой надлежит быть компании как в плане отдельных организационных моментов, так и в плане общей корпоративной культуры, — представления, которые вы как руководитель стремитесь донести до своих подчиненных и до клиентов компании, до широкой общественности. Именно эти организационные моменты и элементы общей корпоративной культуры (полезные характеристики) со временем обретут статус корпоративного «разума» и «сердца» (души) компании в ее повседневном взаимодействии с покупателями на самом первичном уровне. На цементирующей платформе общего видения программных целей (миссии) и ценностей, сотни и тысячи отдельных, столь же похожих друг на друга умов, из которых состоит организация-продавец, сливаются, синтезируются в особую сущность, особое интегральное качество, которое мы и называем корпоративной культурой и корпоративной личностью. А это, пусть они и не проходят отдельной строкой в балансовом отчете, вполне реальные понятия, тот актив, который в коммерческой деятельности трудно переоценить.

ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНА КОРПОРАТИВНАЯ ЛИЧНОСТЬ

Компании-продавцу по целому ряду причин необходимо, чтобы она утвердилась в сознании покупателей как неповторимый «разум». А восприятие покупателем характеристик, в совокупности образующих коллективный «разум» продавца, и порождает то, что мы называем корпоративной личностью. В этом разделе я остановлюсь на том, что понимается под корпоративной личностью, каким требованиям она должна удовлетворять. Это понятие включает:

- создание ощущаемого подобия (конгруэнтности);
- формирование личности в полном смысле этого слова (не имитация личности!), чтобы вас можно было легко отличить среди конкурирующих компаний и чтобы вы могли предупредить наклеивание вам того или иного ярлыка, — ведь это совершенно не входит в ваши планы;
- привлечение и удержание наиболее ценных сотрудников;
- нахождение путей к сознанию покупателя, что обеспечит успех мероприятиям, направленным на стимулирование сбыта и подведение прочного фундамента под взаимоотношения с покупателями.

Создание ощущаемого подобия

Людям нравится иметь дело не с неодушевленными предметами, а с такими же, как они, людьми, со всеми их положительными и отрицательными чертами. Отторжение будет еще сильнее, если человеку, которому так необходимо ощутить чье-то соучастие, подсовывают нечто мертвое — аморфную, безликую организацию. Не ощущая, что его слушают и слышат, человек замыкается, будучи не в состоянии излить свои чувства, будь то досада, раздражение или радость, приятные эмоции. Когда мы не имеем канала для самовыражения, возникает кризисное состояние, известное в психологии как фрустрация (надлом), и часто корень зла в таких случаях мы видим в том, что нас заставляют иметь дело с мегаорганизациями, которые нам рисуются бездушными монстрами.

Если верно, что людям нравится общаться с себе подобными, то особенно ценно в отношениях людей, когда собеседник, приятель, знакомый оказывается родственным по духу. Как говорится, рыбак рыбака видит издалека. В частности, естественной осно-

вой для прочных контактов являются общие ценности и интересы. Скажем, компания (корпорация), как и клиент, может исповедовать принцип, что «любой человек уникален и неповторим, и заслуживает, чтобы к нему всегда относились с уважением» — вот вам и естественная основа для сближения. Общие ценности превращают коллективного продавца и покупателей в единомышленников. Если «нити» подобия протягиваются в другом направлении — скажем, компанию и покупателя объединяет желание «сохранять молодость души и тела», «позитивный настрой», «спортивность, легкость на подъем», — тем лучше. Вполне логично предположить, что человек более консервативного склада прикипит душой к продавцу, которому тоже не по душе всякие ультрасовременные «завихрения». Создание «ощущаемого подобия» (принцип уподобления сознаний) является составной частью стратегии, направленной на установление глубинного контакта. По своей природе она предполагает взаимодействие двух равноправных сознаний. Мало будет толку от того, что вы станете лучше понимать законы мышления клиента, если вы еще не созрели для того, чтобы сделать шаг ему навстречу, предварительно произведя перестройку собственного сознания. Столь же бессмысленно менять свою корпоративную личность, если в результате у вас не увеличится количество точек соприкосновения с теми людьми, которым вы хотите продать свой товар.

Выбор характеристических черт личности, культуры, жизненных установок, целей (миссии) — это все зависит от вас. Тип личности не закладывается изначально, при рождении компании — у компании нет генов. В вашей власти даже добиться изменения сознания клиента путем умелого воздействия на него и точно рассчитанного поведения, адекватного вербальному воздействию. Все это возможно, правда, при единственном условии: — ваша стратегия должна полностью вписываться в рамки подхода «от разума к разуму». И при этом никогда не следует забывать, что оба сознания — и покупателя, и продавца — равно важны. В самом деле, ведь нельзя сказать, что один конец веревки выполняет более важную роль, чем другой.

Диалог сознаний предполагает соответствие, уподобление. Нет никакого смысла пытаться привлечь клиентуру более консервативного склада, людей старшего поколения, если в своем имидже вы делаете акцент на молодость, энергию, на то, чтобы «не отставать от времени». Если корпоративная личность вашей компании снискала заслуженный авторитет и широкую популярность, есть

резон подумать: «А стоит ли "перепахивать" себя? Может быть, путь, когда вы находите и воспитываете своих покупателей, является более перспективным?» Но в любом случае нужно иметь конкретную осмысленную программу действий. Какой бы подход вы ни избрали — меняться самому или постараться изменить покупателя так, чтобы вы оказались с ним «на одной длине волны», — в любом случае потребуется надлежащая теоретическая база и соответствующие ноу-хау, плюс четкая стратегия. А иметь продуманную долгосрочную стратегию и означает, что вы сами становитесь хозяином своей судьбы, перестаете плыть по воле волн.

Ваша цель при этом должна заключаться в следующем: необходимо добиться, чтобы самовосприятие клиентов как можно более жестко коррелировало с их восприятием вашего коллективного образа как компании. Как можно графически изобразить восприятие и самовосприятие клиентов, показано на рис. 9.1 (гипотетический пример).

В данном случае степень корреляции достаточно высока. Серьезное несовпадение явилось бы сигналом, что стратегия, взятая на вооружение продавцом, нуждается в существенной корректировке.

Как создается истинная, а не мнимая индивидуальность корпоративной личности

Личность, индивидуальность невозможно сфальсифицировать или взять напрокат. Личность продавца представляет собой полнейшую аналогию личности покупателей: потенциально — это то богатство, которое во многом определяет неповторимое лицо бизнеса. Путь копирования индивидуальности — по определению бесперспективная затея. Если бы ваши конкуренты все-таки попытались встать на этот путь, всем бы немедленно бросилось в глаза, что это не более чем обезьянничанье, нечто чисто внешнее и наносное. Мы имели бы полное право сказать, что они изменили своей индивидуальности (а индивидуальность, как известно, присуща любой организации, причем осознание своей индивидуальности вовсе не обязательно). Как уже отмечалось, двуличие, лицемерие — это тот «корпоративный» грех, который не прощается.

Обязанность и искусство быть не похожим на других

В наши дни не только у крупных, но и у мелких компаний есть все возможности черпать информацию в неограниченном объеме

и быть в курсе последних новинок в своей области бизнеса. Одновременно, по мере ужесточения конкурентной борьбы, в бизнесе становится все труднее оттенять свое неповторимое лицо, выходить на рынок с действительно оригинальными продуктами и тем самым получать конкретные конкурентные преимущества. В этих условиях индивидуальность, личность открывает новые уникальные возможности, причем это ноу-хау изначально защищено от копирования «один к одному». В самом деле: ведь на свете есть не только единственная в своем роде IBM или, скажем, компания «Marks & Spencer». В каждом небольшом городке можно отыскать такой-то и такой-то бакалейный магазинчик или другую коммерческую организацию, которой присущ особый облик, в том числе характеризующий ее взаимоотношения с клиентами. Это естественная предпосылка успеха, и просто диву даешься, как мало других компаний, действительно способных, отталкиваясь от своей индивидуальности, выстраивать стратегию, гарантирующую стабильный успех.

Да, задача спозиционировать свою компанию в сознании покупателей так, чтобы попасть «в яблочко», невероятно сложна и требует колоссальных усилий. Стоит вам допустить один промах, — скажем, неточно выразиться в разговоре даже не с этим, а другим человеком (но знающим вашего клиента и общающимся с ним), — и вы можете запросто лишиться клиента, которым не могли нахвалиться. Еще обиднее, если вы станете жертвой какого-то недоразумения, — тогда вы вообще не будете знать, что думать, когда недосчитаетесь дотоле преданного, образцового клиента. Однако есть и моменты, которые ободряют. Если вы хорошо потрудились и создали в сознании клиентов образ, отражающий вашу истинную сущность, выкорчевать его из их сознания будет непросто. Все мы в большей или меньшей степени рабы привычек, и нам хочется повторить приятный опыт еще и еще. Характерно, что аргументы, оправдывающая мотивация — далеко не всегда чисто рассудочная — является сама собой. Таким образом, мы имеем полное право сказать, что прочно укорененная в покупательском сознании, широко известная личность продавца — это тот капитал, который будет работать на вас всегда — и в хорошие, и в тяжелые времена. Так близкие друзья, за много лет имевшие возможность узнать друг о друге все, с пониманием относятся к слабостям или каким-то чудачествам другого.

Приходит на ум и аналогия с семьей, хорошо вскрывающая суть взаимоотношений, построенных на принципе диалога род-

ственных сознаний («от разума к разуму»). Родство по крови, как и отношения между близкими людьми вообще, часто являет собой немыслимое переплетение любви и ненависти. Но все отодвигается, все обиды и оскорбления забываются в экстремальных ситуациях, когда семье грозит внешняя опасность, общий враг. Семья плотно смыкает свои ряды, демонстрируя удивительную спаянность. Родство по крови — это тот случай, когда для нас постаралась природа. Если же говорить о взаимоотношениях с друзьями, коллегами, здесь уже мы сами должны приложить максимум усилий, чтобы заслужить доверие. Важно умение не только найти подход к человеку (то, что в НЛП соответствует понятию «раппорт» и означает: «Да, мы действительно подходим друг другу»), но и реальные дела (не слова!), поведение, позволяющее по прошествии определенного времени делать обоснованные выводы.

Вторая модель относится и к взаимоотношениям между покупателями и продавцами (поставщиками товаров и услуг). Личность, индивидуальность — это то неосязаемое преимущество, которое невозможно присвоить. Оно так же надежно защищено от попыток копирования, подражания. Не возникает ни малейшего сомнения, что к «вопросу самоопределения» нужно подойти с максимальной ответственностью и не жалеть денег на эту статью расходов. Они окупятся сторицей, обеспечив процветание вашего бизнеса.

Личность — это неизбежность

Личность — это не роскошь, это неизбежность. Это относится к корпоративному уровню в той же мере, что и к индивидам. Даже человек, о котором говорят «ни рыба ни мясо», в глазах окружающих наделен личностью — пусть малопривлекательной, бледной, бесцветной, но тем не менее личностью. Таков уж закон человеческого восприятия, равно применимый как к крупным выдающимся личностям, так и к самым малопривлекательным, «мелким сошкам». И не во власти индивида или корпоративной личности воспротивиться этому, не принять «условия игры». Розничный торговец, который слывет старомодным, «нафталинным», вряд ли ставил себе сознательно цель прослыть таковым. Как это ни парадоксально, но сам о себе человек может быть совершенно другого мнения — он может считать себя «держащим нос по ветру» и ориентирующимся на элитную публику и не только считать, но подавать себя соответствующим образом. Вся наука в том, что в любом

случае, говорим ли мы о небольшом магазинчике в заштатном городишке, о каком-либо конкретном торговце или о мегакорпорации — транснациональном спруте, мы должны исходить из реальности того или иного выбора устойчивых признаков (имманентных качеств), обуславливающих оценку окружающих. Мы так или иначе проявляем себя в повседневной жизни, и нам приписываются те или иные характеристики, совершенно независимо от того, хотим мы или нет предстать таковыми в чужих глазах. В этом смысле можно говорить об имманентности «ядерных» личностных характеристик, или, если хотите, о неизбежности личности. Буквально каждая деталь значима: то, как вы прохаживаетесь по магазину, как говорите по телефону с обслуживающим персоналом, в какой форме излагаете жалобу и т. п. Ниже приводится небольшая сводка, иллюстрирующая взаимосвязь вашего корпоративного поведения и покупательского восприятия вашего «разума», или, что то же самое, личности.

Корпоративное поведение	**Возможное преломление в сознании покупателей**
Активные «раскрутки», продажа по цене ниже номинала	Не слишком высокого полета, врожденный комплекс неполноценности
Активная рекламная деятельность, рассчитанная на привлечение элитного, состоятельного покупателя	Экстравертность, уверенность в себе
Реклама в престижных изданиях	Снобизм, тугая мошна
Определение цены выше номинала	Респектабельность, высокие претензии, стремление не смешиваться с общей массой, держаться особняком
Сохранение в течение многих лет одного и того же логотипа, элементов дизайна и графического оформления, установление обратной связи с покупателями через посредство «письменного» канала— переписки и т. п.	Основательность, надежность

Постоянная смена вышеперечисленных черт	Ненадежность, скользкость
Оказание спонсорской помощи региону, поддержка местных проектов	Открытость, гражданское сознание, заботливость
Массовая дистрибьюция, сплошной охват	Психология перекатиполя
Избирательный принцип дистрибьюции	Заинтересованность, принципиальность
Неисполненные обещания	Непорядочность, ненадежность
Высокий уровень обслуживания клиентов	Заботливость
Низкая культура обслуживания	Бездушность

Расчет на то, что можно скрыть, каков ты есть на самом деле, столь же необоснован, как и наивная вера ребенка в то, что если он закроется одеялом с головой, его не заметят. И это обстоятельство очень на руку небольшим и даже крохотным фирмам. Интернет — вот что уравнивает «мелких букашек» с «китами бизнеса». Ведь окном в мир, средством, благодаря которому потенциальные покупатели знакомятся с фирмой, является в любом случае Web-сайт. Технологии же грамотной коммерциализации своего продукта, как правило, не сопряжены с большими расходами и ими может воспользоваться каждый желающий. Поэтому решающим фактором достижения успеха в бизнесе становится умение привлечь внимание покупателей, заявить о себе как об уникальной, неповторимой личности. А выполнение этой задачи по силам любой компании, и для этого вовсе нет необходимости опираться на колоссальный бюджет, каковым обладают мегакорпорации. Ведь завоевать доверие, привязать клиента к себе можно и не имея каких-то сверхъестественных качеств. Даже компании, которые занимают первые строчки в рейтинге популярности, и те не умеют творить чудеса. Все, что требуется от продавца, который хочет добиться успеха, — это способность зарекомендовать себя надежным другом. А это доступно большинству из нас, если мы всерьез поставим перед собой такую цель, руководствуясь при этом евангельским «золотым правилом»: «Не поступай с другими так, как не хочешь, чтобы поступали с тобой».

Если вы пустите формирование своего образа в сознании покупателей на самотек, есть реальная опасность, что вы придете к неутешительному результату. А ведь от этого можно обезопасить себя, избрав осмысленную стратегию. В этой связи можно говорить о специфическом, свойственном бизнесу проявлении закона Мэрфи (иначе — закона подлости). Личность, индивидуальность — это то, что не дается просто. Вместе с тем формирование индивидуальности — это процесс, подвластный нашей воле — так же, как качество товара или услуги (ни в одном из указанных случаев не обходится без людей). И вы можете и должны предпринять конкретные шаги. И начать необходимо с осознания важности корпоративной личности продавца для успеха маркетинга и бизнеса в целом. Также следует задуматься о том, как устроен ум покупателя и квазиразум его визави — корпорации, компании, четко уяснить себе механику «строительства» уникальной корпоративной личности своей компании и в дальнейшем превратить этот фактор в постоянно действующий рычаг влияния на покупателей и достижения стратегических, долгосрочных целей.

Корпоративная личность как национальное достояние

Можно привести немало примеров процветания компаний, в основе успеха которых находится потенциал коллективной (корпоративной) личности. «Кока-кола» относится к числу наиболее известных в мире торговых марок. Корпоративная личность в данном случае покорила сердца миллионов людей, перешагнув границы между государствами, и не приходится удивляться, что обнародование намерений изменить вкус этого безалкогольного напитка вызвало бурную реакцию людей, которые не мыслят свою жизнь без кока-колы. Покупатель был возмущен не столько фактом внесения изменения в формулу напитка, сколько тем, что была совершена попытка поднять руку на неприкосновенную святыню устоявшегося образа, на индивидуальность любимого напитка, превратившегося в друга семьи. Воздействие эмоциональной реакции было чрезвычайно сильно внутри самих Соединенных Штатов. Выражение эмоций, можно сказать, приобрело общенациональный масштаб, выплеснулось на страницы газет и экраны телевизоров. Всем вдруг стало ясно, что речь идет не просто о безалкогольном напитке, а о национальном достоинстве, существенном символе американского образа жизни. На карту были поставлены общенациональные ценности, память нескольких по-

колений, то, что по праву можно отнести к устоям национального самосознания. И хотя, прежде чем предпринимать столь ответственный шаг, руководство компании, казалось бы, надежно подстраховалось, заручившись заключением видных «специалистов-рыночников», оно попало впросак, потому что аналитики оказались не способны уловить столь важное, существующее где-то в потаенных глубинах нашего сознания «личностное» измерение. Бесспорно, что была совершена непростительная, можно сказать, колоссальная ошибка, просчет именно на корпоративном уровне. И тем не менее, сложившийся образ, «личность» компании подхватили ее и, как на крыльях, перенесли через пропасть. Злопыхателям даже негде было разгуляться. Что же касается международного резонанса, вызванного неудачной попыткой руководства «Кока-Колы», то роль этого резонанса как самой лучшей рекламы трудно переоценить. Без преувеличения можно сказать — как следствие — окончательное и бесповоротное формирование корпоративной личности компании, хотя и всемирно известной, но в сущности, ничем не отличавшейся от других бездушных, транснациональных групп, сделало то, что обернулось такой выгодой, ради которой в бизнесе идут на многомиллиардные вложения. Ведь, как мы уже хорошо знаем, в маркетинге действует железный закон: если компания провозглашает примат пожизненной ценности клиента, это неизбежно будет означать дальнейшие успехи в завоевании рынка.

Привлечение лучших кадров

Привлекательная корпоративная личность как магнит влечет к себе не только клиентов, но и профессионалов. Вспомним, как фетишизировалась на заре своего существования IBM. Сотрудники этой компании были таким же символом массового сознания, как тот логотип, который они с гордостью представляли. Торговые представители IBM были настолько ни на кого не похожи, что их можно было узнать за версту — что и делали без труда не только их конкуренты, но немного погодя и покупатели. Но дело, конечно, прежде всего не во внешних атрибутах уникальной корпоративной личности, а в реальных, качественных, производственных сдвигах. В компании практически нет текучести кадров. Неизменный рабочий настрой, высокая трудовая мораль всего персонала позволили добиться существенного снижения затрат на единицу продукции и увеличения нормы прибыли. Если посмотреть на такой феномен глазами маркетолога, можно сказать, что главное заключается в

формировании основы уникальной культуры в рамках модели диалога родственных сознаний, столь важного «разума» коллективного продавца.

Корпоративная личность не сводится к одному только громкому имени и имиджу. Это то, что обеспечивает «тылы», что скрывается за легко узнаваемым имиджем. В конечном итоге все решают не слова, пусть самые красивые, а осмысленные шаги, конкретные дела. Говоря попросту: «Назвался груздем — полезай в кузов», коль дал обещание — сдержи его. А самое важное — неукоснительно проводить одну и ту же линию — как общаясь с сотрудниками отделов, так и решая различные организационные задачи.

В век информационной революции оперативный, тактический подход, в отличие от подхода долгосрочного, стратегического, все более становится пережитком, однако в реальной практике бизнеса он преодолевается с большим трудом. Казалось бы, чего проще: побудить сотрудников, торговых представителей одной организации открыто делиться имеющейся у каждого ценной информацией о коллегах?! Но жизнь показывает, что часто руководитель оказывается бессилен что-либо изменить: индивидуалистическая психология, определяемая принципом «каждый за себя», пустила слишком глубокие корни в душах людей. Поэтому предстоит прививать не только новые нормы поведения, но и то, что питает саму личность человека — его глубинные установки; придется коренным образом перестраивать систему ценностей персонала. Координация работы звеньев внутри одной компании — еще одна проблема, которую не решишь наскоком. У кого больше «прав» на клиента — у структурного подразделения, занимающегося непосредственно обслуживанием клиентов, у службы маркетинга или у отдела сбыта? Как разделить сферы влияния? Тот факт, что компания уже прошла этап реинжиниринга или сходной реорганизации, часто означает, что ей удалось также продвинуться по пути межфункциональной координации, выработать мультидисциплинарную культуру — предпосылку четкой организационной сфокусированности на клиенте; многим компаниям еще только предстоит пройти этот путь. Менять придется очень многое — и на всех организационных уровнях. Такова логика переориентации, разворота компании на сто восемьдесят градусов в сторону покупателя. К сожалению, красивые фразы о наступлении новой эры во взаимоотношениях с покупателями и сопутствующая им эйфория мало способствуют реальному осознанию того, что многое необходимо менять.

Стратегии межличностного («один на один») взаимодействия работают не только на четкое и ясное «самоопределение» компании. Они могут также с успехом использоваться для реорганизации стиля взаимоотношений работодателя и персонала компании. Существующая в фирмах практика поощрения персонала носит стандартный характер: сотрудникам может предоставляться право купить акции по льготной цене, им повышают зарплату и т. д. Между тем для определенной части персонала важнее поощрения, не выраженные в денежном эквиваленте, — такие, как гибкий график работы, условно говоря, «личное клеймо», то есть возможность самому оценивать и планировать свою работу: у каждого свои нужды и потребности. Потребности имеют еще и свойство меняться с течением времени. И только благодаря динамичному индивидуальному подходу к поощрению сотрудников, компенсации за их трудовой вклад, можно достичь максимального экономического эффекта, взаимной выгоды, прочно привязать к себе настоящих профессионалов своего дела.

Как завладеть разумом клиента

Человеческий разум устроен по мультисенсорному, многоканальному принципу приема и переработки информации. А это означает, что существует много возможностей влиять на умы покупателей. В то же время есть немало способов, формируя свой корпоративный разум (корпоративную личность), соотносить себя с клиентами, уподобляться им.

Среди каналов воздействия на покупателя есть определенная часть, которая получила постоянную прописку в арсенале специалистов по рекламе и, более конкретно, — тех, кто занимается раскруткой бренда. Они все хорошо известны. Не следует, однако, забывать, что, как подчеркивалось нами неоднократно, традиционный маркетинг нацелен на «блиц» — стиль заключения сделок и получение краткосрочной выгоды или же на утверждение имиджа товара, продуктового бренда в сознании покупателя (более долгосрочная цель). И очень редко усилия служб маркетинга направлены на то, чтобы вылепить корпоративную личность компании-продавца, а также установить глубинный контакт со своими клиентами «изнутри» сознания, поддерживать с ними плодотворный диалог, соответствующий стратегическим, пожизненным приоритетам. То, что на этом магистральном направлении было столько упущено, вызывает горькое чувство сожаления. Пропорционально возрастают и расходы на рекламу, что порой выражается цифрой

со многими нулями, и главная проблема состоит в том, что все это не дает и не способно дать должного эффекта из-за врожденных изъянов массового маркетинга.

Синергическое сложение при стимулировании сбыта

Состоявшийся, прочно утвердившийся в сознании покупателей образ корпоративной личности компании — это дополнительный двигатель для рекламы и стимулирования сбыта в широком смысле слова. Часто функции рекламной акции сводятся к обеспечению немедленной отдачи. Если, с точки зрения руководства компании, результат неудовлетворительный, то есть рекламные усилия не отразились на увеличении объемов текущих продаж, то в этом случае потраченные средства рассматриваются как непроизводительные расходы. Однако важно понимать, что, если рекламная акция четко выверена и правильно освещает корпоративную личность компании, она способствует тому, что образ этой личности запечатлевается в сознании потенциальных клиентов, а это создает долгосрочную стратегическую основу взаимоотношений с покупателями вдобавок к осязаемому результату — увеличению объема продаж и расширению доли рынка. Если в основе рекламной акции лежит «мотив» корпоративной личности компании, в этом случае может оказаться небесполезной даже самая грубая недифференцированная реклама — «стрельба из дробовика».

Корпоративная личность, кроме того, что она способна «вывезти» рекламную акцию, может входить на правах составной части и в программу бренда. Целостная личность компании — это своеобразная ракета-носитель тех товарных брендов, которые можно убедительно привязать к корпоративному бренду. В данном случае не требуется дополнительных затрат и усилий. Скажем, такой естественной опорой или ракетой-носителем для товарных брендов компании IBM, причем в самых широких границах — от персональных компьютеров до эффективного базового компьютера, — служит корпоративный бренд этой компании. В свою очередь, если товарный бренд хорошо зарекомендовал себя, акции материнской компании в глазах покупателей еще более поднимутся. Неизбежно возникающая в таких случаях синергия будет означать повышение рентабельности суммарных вложений на брендирование продукции.

Личность как фактор опоры в политике брендирования

Суть позиционирования компании сводится к созданию в мозгу покупателей прочных ассоциированных связей. Понятно, что

первостепенной принципиальной задачей любой компании является закрепление в сознании клиентов наиболее выгодных, наиболее привлекательных ассоциативных представлений, связанных с ее корпоративной личностью в целом и отдельными ее продуктами. Возьмем такой хорошо известный и наглядный пример. Экспресс-технология обжаривания цыплят фирмы RFC прочно ассоциируется с личностью полковника Сандерса и, соответственно, со всем, что имеет к нему хоть какое-то отношение. Совершенно очевидно, что если такая ассоциативная связь действительно закрепилась в сознании покупателей и имеет положительную окраску (вызывает доверие, восхищение и т. д.), можно быть уверенным, что достигнута важнейшая предпосылка успеха — сформировано покупательское восприятие, которое неизбежно трансформируется в реальные цифры продаж, и покупательская преданность. Все это может быть сформировано, — даже условный, вымышленный персонаж, вроде ковбоя на пачке «Мальборо», заставит воображение покупателей работать в нужном для бренда направлении. Не случайно в рекламных сюжетах в азиатских регионах этот персонаж «оживляется» рекламным актером азиатского происхождения: это предупреждает какой-либо перекос, искажение ассоциации.

Компании «Marks & Spencer» удалось сохранить преемственность своего имиджа в течение многих лет, несмотря на то, что у ее руля в разные годы стояли столь непохожие друг на друга люди, как сэр Ричард Гринбери и Лорд Сьефф. Если говорить о «British Airways», на бренд этой компании прежде всего наложило свой отпечаток правление Колина Маршала и лорда Кинга и в гораздо меньшей степени — неудачливого Боба Айлинга, которому дали отставку, обвинив во всех смертных грехах.

Эффективность использования громкого имени в политике брендирования (а также при осуществлении планов спонсорской поддержки) не вызывает сомнений. И самым веским доказательством служат огромные, многомиллионные расходы на рекламу с привлечением топ-моделей и «звезд» спорта. Секрет неотразимого воздействия на умы покупателей прост: людям нужен кумир, поэтому ореол личности является мощным рычагом маркетинга «от разума к разуму». Именно конкретной личности дано как по мановению волшебной палочки пробуждать эмоции масс. Порой это оборачивается подменой реальных ценностей мнимыми: от этой печальной реальности, к сожалению, никуда не деться. Профессионалы рекламы знают: стоит опереться на популярную личность — и подобающее восприятие будет обеспечено автоматически.

Не следует забывать, однако, что «рекламный потенциал» громкого имени — это палка о двух концах, и бывает, что даже филигранная работа профессиональных «звезд» может быстро гаснуть и все усилия имиджмейкеров идут насмарку. Возьмем пример, связанный со скандалом вокруг имени Майкла Джексона. Появившиеся в средствах массовой информации обвинения в адрес певца, касающиеся растления малолетних, нанесли серьезный ущерб его моральной репутации. Возникла угроза, что его имя будет порождать теперь не плодотворные для имиджа бренда, а деструктивные ассоциации. В целом вполне справедливым можно считать мнение, что лучше взять в свои руки процесс создания ассоциативных связей (и управления ими), которые возникают в головах людей, чем пустить дело на самотек. Единственное, что важно помнить: «управление ассоциациями» должно быть умелым и эффективным, а это как раз и достигается за счет стратегии, построенной на мобилизации потенциала корпоративной личности (одного из двух контрагентов модели взаимоотношений «от разума к разуму»).

Отметим, что популярное имя не всегда используется чисто функционально. Примерами продуманного расчета в использовании имени как носителя, витрины бренда, можно считать эксплуатирование таких «товарных» личностей, как полковник Сандерс, г-н Киплинг (олицетворяющий компанию-производительницу тортов) или Виктор Киам по прозвищу «Я купил эту компанию», чье имя прочно срослось с компанией «Ремингтон». Конкретные ассоциации в головах покупателей в таком случае возникают факультативно, непреднамеренно. Скажем, тот факт, что Биллу Гейтсу судьбой определено стать владельцем компании «Microsoft», вовсе не означает, что ему по душе роль ее общественной «витрины», и в этом отношении его никак нельзя сравнить с Ричардом Бренсоном, британским хозяином компании «Virgin», или с тем же Виктором Киамом. Вместе с тем, субъективная позиция Билла Гейтса не является препятствием для ассоциативного хода мыслей покупателей, и, следовательно, его личность реально создает репутацию бренду и предопределяет покупательское поведение. Словом, когда мы говорим «Билл Гейтс», подразумеваем «Microsoft»: восприятие покупателями личности Билла Гейтса, его статус, задают восприятие самой компании, ее статуса. С другой стороны, наличие достаточно мощного имиджа корпоративного бренда (в том числе у той же компании «Microsoft») значительно «понизит» в статусе самую выдающуюся личность руководителя, сделает из-

лишней опору на этот фактор как условие, обеспечивающее процветание и конкурентоспособность фирмы.

Альтернативные способы ассоциативной поддержки бренда

В укреплении имиджа бренда хорошую службу могут сослужить, наряду с использованием условно-вымышленных человеческих персонажей (вроде ковбоя на пачке «Мальборо»), образы животных и детей. Таков, например, мальчик-«горошинка» из известного мультфильма. Из этого же ряда Тони-«тигр», овчарка Дьюлакс. Они вполне удовлетворяют главному для успешной рекламы критерию — способности будить эмоции, порождать ассоциации.

Ярко выраженный эмоциональный подтекст может нести определенная местность, определенный антураж. Если вы продаете разлитую в бутылки воду, вы наверняка знаете, что в данном случае возникает естественная ассоциация с живописным горным ключом, хрустально-чистая вода которого ломит зубы. А когда человек видит свежеиспеченный хлеб, ему начинает грезиться патриархальная английская деревушка, и это увеличивает искушение отведать каравай, усиливает притягательность бренда. При виде петляющей альпийской дороги возникает ассоциативная связь с движущимся автомобилем, оснащенным сверхмощным двигателем. В других случаях ассоциативный фон прозаичнее — скажем, офис со снующими взад-вперед людьми или одна из «столиц мира, где жизнь бьет ключом». А бывает, что бренд «чувствует» себя как дома в каком-то вымышленном антураже, воскрешающем в памяти страницы диккенсовской прозы или одиссеи героев научно-фантастических романов. Антураж, местность со множеством хорошо узнаваемых примет может усиливать жизненную реалистичность как лица, уже неразрывно сросшегося с данным конкретным брендом, так и какого-то определенного продукта или образа компании в целом.

Прагматическое значение метафор

Метафоры с присущим им механизмом семантического переноса — это лучший способ наполнить жизнью, запечатлеть в памяти покупателей бесчувственные, ничего не говорящие ни уму ни сердцу сущности, каковыми являются крупные компании. Роль метафор и аналогий как факторов, создающих корпоративную личность, способствующих наиболее рациональному выбору в этом принципиально важном вопросе, подробно освещена в моей кни-

ге «Корпоративная харизма». Здесь я приведу примерные конструктивные вопросы, стимулирующие работу воображения, с помощью которых сотрудник компании может почувствовать «душу» компании и идентинфицировать себя с ней. Представьте одно из связующих материальных воплощений компании и постарайтесь как можно более точно определить, что оно говорит вашему уму и сердцу. Итак, что бы вы почувствовали, если бы бренд компании был выражен:

- автомобилем;
- конкретным образцом фирменной, дизайнерской одежды;
- животным;
- книгой;
- персонажем конкретной пьесы;
- кинозвездой;
- определенным местожительством;
- кинофильмом;
- местом, где хочется провести отпуск;
- конкретной едой и т. д.

То, что отвечая на подобные «вопросы на воображение», персонал компаний склонен проявлять удивительное единомыслие, подтверждает, что понятие «врожденной», корпоративной личности, изначально присущей компании, не досужая выдумка. А если образы, которые рождаются в головах сотрудников в большей степени гетерогенны, это явно указывает на то, что четкой картины не сложилось и в воображении покупателей. Они не знают, за что «ухватиться», с чем (с кем) мысленно себя соотносить. Нет почвы для «диалога умов», потому что отсутствует «разум», к которому они могли бы апеллировать, рассчитывая на ответную реакцию. Такая метафора может подсказать, есть или нет у компании ярко выраженный образ и каковы его определяющие черты. Подобные вопросы можно предложить не только сотрудникам компании, но и клиентам, а также потенциальным клиентам данной компании, которые слышали о ней. Такой обмен мнениями может оказаться полезным при организации дискуссии — наподобие «мозгового штурма», — когда стратегия уже выработана и требуется прийти к единому мнению при определении того, какой образ наиболее удачно впишется в желаемые рамки.

Упражнение «что, если бы...» работает и в отношении конкурентов. Скажем, вы хотите выяснить, по каким именно позициям

они «переигрывают» вас и за счет чего они сумели сформировать соответствующее восприятие своих покупателей — те специфические черты и черточки (а личность, как правило, подразумевает целый комплекс, набор таких характеристик), перенять которые было бы желательно и для вас. К примеру, такая характеристика, как «надежность, основательность», может слагаться из общего впечатления, которое производят сотрудники данной конкретной компании, из эффективной политики стимулирования сбыта и «паблик рилейшнз» (контактов с общественностью) и продукта, который «стоит» за ней; а может быть, решающее звено успеха — это безукоризненная репутация компании, ее серьезное отношение к данным однажды обещаниям. Если вы проанализируете таким образом слагаемые личности фирмы-конкурента (которые являются и слагаемыми ее успеха), вы без труда увидите, где вы недорабатываете и допускаете ошибки.

Миссия и ценности компании

Часто наиболее полным воплощением личности компании служит ее программное заявление, манифест с указанием принципиальных целей (миссий), устав взаимоотношений с клиентами, исповедуемые ценности, в том числе принципы, закрепленные на бумаге, и т. п. К примеру, компания «Intel» позиционирует себя в сознании покупателей с помощью шести «сигм», определяющих принципов и ценностей: готовность к риску, высокий уровень качества, дисциплина, ориентация на клиента, ориентация на результат, отношение к компании как к лучшему из всех возможных мест для работы. У компании «Avon» сходный перечень приоритетов, только добавляется «женское лицо» как особая характеристика.

Беда, однако, в том, что часто манифестами, то есть словами, дело только и ограничивается. Культура же фирмы, ее истинная сущность остается невыявленной. При этом не следует включать в текст манифеста компании большое количество характеристик. Ни один из смертных не обладает подобным внушительным спектром достоинств. Совершенно очевидно, что в реальности большинство «благих» целей только декларируются компаниями (чей «материал» тоже человеческий и потому так же несовершенен, как и окружающий мир). Для того чтобы покупатель мог сориентироваться, мысленно соотнести себя с компанией, увидеть точки соприкосновения, вполне достаточно ограниченного перечня качеств (черт личности) компании. Лапидарный список хорош и потому, что он

задает постоянный фокус для повседневной работы персонала. Значительно выше и его жизненные потенции. Формирование «миссии» компании — это тот идеал, к которому она стремится, и в качестве такового выполняет чрезвычайно важные функции, указывая генеральное, стратегическое направление («Вот к чему мы стремимся»). Создание образа корпоративной личности компании органически дополняет рассчитанные на долговременную перспективу усилия, предпринимаемые для кристаллизации имиджа и культуры компании. Если попробовать представить этот процесс в виде некоей формулы, можно сказать так: то, что покупатель видит (конкретный имидж), должно отражать истинную корпоративную культуру компании («здесь принят такой подход»), ее личность (то есть истинную сущность, то, что действительно представляет собой компания, ее ценности и установки, индивидуальность конкретных лиц — носителей имиджа, своеобразной «витрины» компании, с которыми покупатель рано или поздно знакомится, а также печатные тексты «манифестов» целей и других документов).

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ЛИЧНОСТИ

Какие же конкретные шаги вам необходимо предпринять для того, чтобы на свет появилась неповторимая личность вашей компании? Готовых рецептов на этот счет нет: ваша творческая фантазия подскажет вам оптимальный путь. Можно идти разными путями. Начать следует с того, чтобы выяснить определяющие черты коллективной личности компании на данный момент. Нужно обратиться с конкретными вопросами к тем людям, с которыми вы тесно взаимодействуете, — к своим клиентам, представителям широкой общественности, поставщикам, сотрудникам вашей компании, наконец. Мы уже многократно повторяли, что то или иное восприятие вашей компании — это неизбежность (даже в том случае, если на вас не обращают внимания). Даже при условии, что у вас нет индивидуальных черт, выделяющих из общей массы, вас все равно оценят, но это будет оценка со знаком минус — как пресную, скучную личность. Так что рекомендую вам, еще на первом этапе деятельности компании, подумать о том, как вы будете с самого начала «проецироваться» на сознание покупателей. Если

закрепившийся в сознании покупателей образ личности вашей компании устраивает вас, тогда задача будет состоять в том, чтобы всемерно углублять благоприятное впечатление и стараться доносить до клиентов свой имидж еще более эффективно.

Может оказаться, что те оценки, которые вы услышите от людей в свой адрес, огорчат вас. В таком случае вам следует выработать такую стратегию, которая предусматривала бы коренную перестройку корпоративного образа компании. Возможно, есть смысл попытаться начать с чистого листа и заново выстроить образ. Этот путь, конечно же, является наиболее естественным для тех компаний, которые только отправляются в плавание по бурным волнам бизнеса. По всем параметрам наиболее предпочтительна ситуация, когда на тебя не давит груз ошибок прошлого, сложившихся стереотипов и предрассудков. У вас в этом случае есть возможность не только сформировать желательное восприятие личности своей компании, но и выбрать покупателей «под себя» — таких, чья личность наилучшим образом стыковалась бы прежде всего с вашей собственной, с вашими целями. Это та предвосхищающая стратегия «от разума к разуму», которая позволит вам стартовать, завоевать доверие своего первого клиента, «раскрутить» свой первый продукт.

Следует заметить, что хотя создание образа корпоративной личности, умение задать параметры в сознании потенциальных клиентов — сугубо творческий и интуитивный процесс, тем не менее арсенал средств, конкретные методики, используемые для этого, отличается высокой степенью стандартизированности. Можно воспользоваться теми рекомендациями, которые содержатся в этой главе — «взять напрокат» какую-то известную, популярную личность или яркую метафору. Главное, что необходимо помнить, — процесс утверждения личности компании в сознании покупателей должен опираться на вопросы, которые вы должны постоянно задавать самому себе. К примеру, спросите себя: «Если бы это была не компания, а такое-то и такое-то лицо (животное, место и т. д.), как конкретно она выглядела бы в этом случае?» Что нам дает такая тактика? Мы очеловечиваем, наполняем конкретным содержанием, «плотью и кровью» абстрактную, бездушную структуру. Мы, другими словами, облегчаем для покупателя работу воображения. Фокус заключается в том, чтобы увязать восприятие компании с теми или иными сенсорными характеристиками, то есть с тем, что доступно нашим зрительным, слуховым, тактильным ана-

лизаторам, что может послужить основой для яркого, сохраняющегося образа, что воздействует на нашу эмоциональную сферу. При этом следует избегать бескрылых, аморфных абстракций — злейшего врага сильной, корпоративной личности компании, способной притягивать к себе, подобно магниту.

Преодоление наследия прошлого и личность-идеал («далекий прицел»)

Как мы убедились, ничего сверхъестественного для «лепки» личности компании не требуется. После уяснения тех простых правил, на которые нужно опираться, переходят к следующему этапу. Вы должны задать себе вопросы, имеющие принципиальное значение. Первый звучит так: «Позволяет ли стратегия, которую вы взяли на вооружение, разрешить те трудности, с которыми вы сталкиваетесь в настоящий момент?» Среди причин, препятствующих тому, чтобы вы в полной мере проявили себя, можно назвать неадекватность восприятия вашей компании покупателями в данный момент, инерцию прошлого, «груз лет», который давит на вас и от которого вы хотите избавиться, отставание по каким-то конкретным позициям по сравнению с конкурентами и т. п. Речь идет, таким образом, о внесении необходимых корректив в стиль работы компании, о модицировании ее личности. Неважно, возникла ли данная проблема уже в период руководства компанией или вы пожинаете плоды ошибок своего предшественника.

Шаги, которые необходимо предпринять в таких случаях, как правило, подсказывает сама жизнь. Это — наиболее естественный и часто практикуемый способ выхода из кризиса, поскольку любому сотруднику хорошо известны проблемы, которые необходимо изжить. Скажем, вам надо стать более дружелюбным, открытым по отношению к клиентам, научиться лучше улавливать запросы, быстрее реагировать, приобрести репутацию надежного продавца и т. д. А может быть, проблемы лежат в плоскости общения: получается так, что вы не можете донести свои сильные стороны до покупателя, и поэтому все ваши старания не дают результата. Бывает и такое прискорбное несоответствие: у вас есть творческая жилка и вы вкладываете свои способности в продукты и услуги, с которыми выходите на рынок, однако по какой-то необъяснимой причине у покупателя это не вызывает соответствующего отношения. Это подчас вырастает в серьезную проблему, особенно

если творческий потенциал личности относится к тем составляющим, которых не хватает, чтобы коренным образом улучшить показатели продаж и привязать к себе покупателей. В этом случае вам следует основательно потрудиться именно в направлении создания имиджа корпоративной личности своей компании. Порой продавцу хочется, чтобы он воспринимался покупателями не только как творческая личность, но и как лидер, способный поднять строчки в рейтингах по своей отрасли и, более специфично, как тот, кто умеет увлечь людей за собой. Вдобавок, рассуждаете вы, было бы хорошо, если бы для всех стало очевидно, насколько сильна ваша компания в области высоких технологий, — ведь по интеллектуальному уровню она превосходит своих конкурентов, поддерживает «модерновый» имидж или, напротив, ее отличает зрелость мышления и здоровый консерватизм, наконец. Что конкретно требуется «прибавить» — решать вам. И не нужно стараться всем рядиться в одни и те же одежды. Вы можете сделать акцент на одном или на другом, и всегда среди покупателей найдется немало таких, кому импонируют ваши идеалы и кто положительно отреагирует на тот или иной набор устойчивых личностных черт, которые вы приобрели в результате упорной работы над собой.

Второй вопрос, который должен задать себе продавец, озабоченный тем, чтобы создать или изменить свою личность, должен быть таким: «Хочу ли я, чтобы по избранной мною стратегии можно было составить исчерпывающее представление обо мне «сегодняшнем» или же стремлюсь к тому, чтобы созданный образ корпоративной личности отражал то, каким я себя вижу в перспективе, кем я хочу стать».

Повлиять на ваш ответ могут следующие факторы: являетесь ли вы новичком, делающим первые шаги, или трудитесь на этой стезе уже не первый год, а также то, устраивает ли вас, каким вы являетесь на сегодняшний день. Возможно, вы предпочтете выбрать некую комбинацию двух возможностей, то есть остановитесь на стратегии, когда черты личности, подлежащие коррекции, меняются на такие, которые вы считаете наиболее перспективными и с которыми связываете свой успех в будущем.

Другие пути создания корпоративной личности

Самоидентификация может происходить и иначе по сравнению с описанным выше способом. Вместо того, чтобы отталкиваться от своих упущений и слабостей на данный момент и ставить

во главу угла личность-идеал, к которому вы стремитесь, возможно, вы сочтете целесообразным задать себе вопросы, касающиеся конкретных психологических моментов — эмоционально-волевого настроя ваших сотрудников. Имеются в виду следующие вопросы: «Что вы думаете о компании как о месте для работы?», «Чем, по-вашему, мы вправе особенно гордиться?», «Чего нам нужно стыдиться?», «Что является для нас главным источником мотивации?», «Можно ли сказать, что мы безраздельно преданы компании?», «Какими мотивами объясняется наша преданность компании или, наоборот, отсутствие таковой?», «Что мы думаем о своих клиентах, представляются ли они нам симпатичными, милыми людьми или нам тяжело иметь дело с ними?», «Что требуется для того, чтобы наши взаимоотношения с данными конкретными клиентами обрели «второе дыхание»?», «Каких знаний о клиентах нам не хватает, чтобы достичь цели, которую мы перед собой поставили?»

При ответах на эти вопросы может выясниться, например, что следует обратить особое внимание на проявление заботы о людях, на то, чтобы постараться стать более искренним, честным, не замыкаться в узкопрагматических, эгоистических интересах и т. д. Это поможет вам принять решение о том, какую стратегию «строительства» личности следует принять на вооружение, следует ли ее сотворить заново или внести соответствующие коррективы. А это — путь к тому, чтобы наладить эффективный диалог с каждым покупателем в отдельности, сначала в рамках подхода «один на один» (аксиальная коммуникация), а потом, углубив его, выйдя на уровень «диалога родственных сознаний», установить взаимоотношения «изнутри» сознания.

Необходимость стыковки с самовосприятием клиентов

Если ваша стратегия заключается в том, чтобы подстроиться к своим клиентам, отразить их личностные особенности по законам зеркальной симметрии, со всеми присущими им привычками и склонностями, вам будет необходимо начать с определения того, как именно покупатели сами видят себя. Вас будут интересовать многие вещи. Вот важнейшие: «Каков уклад их жизни?», «Что является наиболее значимым на их субъективной шкале ценностей?», «Каковы их основные интересы?», «С какими людьми им свойственно соотносить себя в мыслях?», «Скажем, приятно ли им, когда их считают «шагающими в ногу со временем», легкими в общении, беззаботными или, напротив, обращающими внима-

ние на огорчительные мелочи, домовитыми, а может быть, готовыми предпринять что-то рискованное с точки зрения здравого смысла?», «Воспринимают ли их окружающие как людей, ревностно следующих моде, умных и образованных?» Мы привели наудачу всего лишь несколько характеристик желаемого образа. Этот список может быть сколь угодно большим. Информация, собранная под углом зрения межличностной модели («один на один»), на которой вы будете строить свою стратегию управления взаимоотношениями с клиентами, может оказаться явно неадекватной. Ведь уникальность каждого покупателя запрятана на глубинном уровне сознания, индивидуальных «законов» мышления. Но именно такой индивидуально-специфический подход к работе с целевыми покупательскими группами (сегментами) позволит вам установить максимально возможное число точек соприкосновения между вашими подопечными и вашей корпоративной личностью. Это тот идеал уподобления, конгруэнтности, к которому следует стремиться.

Не долларом единым

К счастью, для того, чтобы поднять маркетинг на качественно новую ступень, не требуется тех огромных вложений, о которых всегда вспоминают, говоря о резком улучшении производственных показателей. И это вполне закономерно: ведь главные изменения, наиболее кардинальная перестройка, которая должна коснуться бизнеса в данном случае, как правило, должны произойти в сфере сознания, установок персонала. Это задача чрезвычайной трудности, и ее не решить за счет одного материально-денежного ресурса, сколь угодно значительного. Еще одной стороной, выгодно отличающей уровень развитого корпоративного сознания, является то, что этот процесс может происходить исподволь, постепенно, плавно. Скажем, вы вначале определили, что — в плане негативного влияния на восприятие клиентов — больше всего сдерживает ваше поступательное развитие, и приступили к методичному, планомерному преодолению этого «тяжелого наследия» прошлого. Допустимо наметить для себя не одну, а несколько узловых проблем. Вы сами сможете скоро убедиться, какой разительный контраст существует между беспроигрышной технологией воздействия, рассчитанной на то, чтобы утвердить, закрепить желательный корпоративный образ вашей компании в сознании покупателей, и политикой, ставящей перед собой чисто «техническую» цель стимулирования сбыта или увеличения рыночной доли. Последняя не застрахована от фиаско, нанесения значительного ущерба фи-

нансовому состоянию компании, если, образно говоря, не будет достигнута спасительная «критическая масса», когда количество (усилия) переходят в качество (результат). Поставив же во главу угла формирование корпоративного образа своей компании и донесение его до покупателей, вы как бы вступаете на стайерскую дистанцию, начинаете мыслить большими временными отрезками, не соблазняясь кратковременными финансовыми выгодами.

Последовательный, «пошаговый» подход, выстроенный по законам зеркально-симметричного отражения, может быть спроецирован на сознание адресата, то есть клиента. Определите 10% наиболее выгодных, интересных для себя клиентов и примените к ним специфические методы интерактивного воздействия из арсенала универсальной модели «от разума к разуму». В этом случае стратегии «на уровне сознания», то есть определение существенных черт — менталитета данного конкретного клиента, и целенаправленное воздействие на его сознание, наряду с пониманием и умением донести до других черты своего собственного корпоративного «разума», срабатывают автоматически. Пошаговая тактика, метод последовательного приближения к цели — вещь вообще исключительно полезная и заслуживающая всяческого внимания к себе, поскольку она неразрывно связана с получением конкурентных преимуществ, которые не проходят отдельной строкой в балансовом отчете; они неосязаемы и вместе с тем вполне реальны. Практикуя этот метод, вы не только постигаете законы эффективного маркетинга, но и чувствуете себя корпоративной личностью, имеющей силу и энергию для того, чтобы развивать успех, когда ваши усилия увенчаются измеримыми конкретными результатами.

Направляющая рука

Хочу сразу предостеречь: при том, что стратегия созидания корпоративной личности может осуществляться плавно, пошагово и при очень скромном бюджете, было бы непростительной ошибкой думать, что можно рассчитывать на успех, если не будет поддержки сверху, со стороны топ-менеджеров. Описываемая стратегия слишком важна, чтобы смотреть на дело упрощенно. В работу, в соответствии с принципами интегрированного маркетинга, должны быть вовлечены все: и первое лицо компании, и высшее менеджерское звено, и, условно говоря, исполнители — персонал компании. Это — совершенно обязательное условие не только в силу формальных соображений, что перестройка в масштабах всей

компании требует одобрения и поддержки руководства. Вопрос стоит шире. У каждого покупателя свой угол зрения, свое «окно», через которое он составляет собственное мнение о компании, и, как правило, каждое такое «окно» имеет свое человеческое лицо. Для одних компания олицетворяется персоналом, образно говоря — переднего края, ответственным не только за осуществление продаж, но и за обслуживание клиентов в гарантийный и постгарантийный период. Для других лицом компании являются сотрудник-агент по продаже, консультант, работники службы снабжения, босс, наконец, который регулярно появляется на экране телевизора. И подобно тому, как надежность вещи определяется по прочности ее слабейшего звена, так и для испытания на прочность корпоративной личности компании решающим является ее слабейший участок, то есть сотрудники, которые не отвечают необходимым критериям. И очень важно, чтобы каждый сотрудник компании на своем участке чувствовал за спиной дружескую поддержку и заинтересованное участие, а еще лучше, чтобы сверху исходили соответствующие импульсы.

Как ни важен высокий уровень качества продукта, следует отдавать себе отчет в том, что его одного мало, чтобы обеспечить привязанность покупателей к компании и искреннее восхищение ею. Все решает именно то, как компания воспринимается со стороны, насколько привлекательны ее установки, ее подлинное, без грима лицо. Тут в полной мере справедлив принцип: важны не слова, а дела. А расходятся или нет слова компании с ее делами, покупатель судит по тем ее сотрудникам, с которыми он вступает в контакт. Компании, привыкшие принимать вызов с открытым забралом, такие обстоятельства только стимулируют. Ведь уникальная корпоративная личность, опирающаяся на прочный фундамент адекватных, мобилизующих установок, высокую исполнительскую дисциплину и реальные результаты, — это тот «золотой» актив, который принадлежит только ее обладателю. Его не купишь ни за какие деньги, а попытки скопировать чужую индивидуальность обернутся жалким эпигонством. Формально этот актив не значится в балансовом отчете компании, хотя на самом деле именно он может представлять собой главное ее богатство. Это то, на чем зиждется исключительная преданность друг другу продавца и покупателя, и не случайно, что именно личностный фактор все чаще называется в качестве главной предпосылки успешного бизнеса, независимо от области приложения усилий.

Слова не должны расходиться с делами

И расчудесная стратегия, и самая респектабельная корпоративная личность — пустой звук, если за ними не стоит соответствующее, воплощающее их в жизнь поведение, конкретные шаги. В конечном итоге секрет успеха определяется делами, а также тем, как они воспринимаются и оцениваются покупателями. Восприятие этого осуществляется на нескольких уровнях. На одном уровне вы предлагаете продукт, который отвечает предъявляемым к нему (порой самым субъективным) требованиям (отсылаю вас к понятию сложносоставного, интегрального продукта). На других уровнях значимой является коммуникация, в какой бы форме она ни протекала (как мы помним, даже в случае не проактивной, а пассивной коммуникации), покупатель (адресат) составляет о вас как о продавце определенное мнение. При этом следует иметь в виду, что в случае пассивной коммуникации (которая позволяет покупателю «заглянуть одним глазком в святая святых» — в то, как устроен «разум» компании и какие установки ей присущи) мнение о компании создается не всегда благоприятное. На основании корпоративного поведения компании могут выноситься суждения о ее личности, далекие от того образа, который сама компания хотела бы «проецировать».

Дело осложняется еще тем, что восприятие покупателей строго индивидуально. Сколько покупателей — столько и углов зрения, столько и мнений. У каждого свой опыт непосредственного общения с компанией и потребления ее продукта. Фильтрация впечатлений в мозгу каждого покупателя происходит по своим законам, в соответствии с индивидуальной перцептивной картой действительности. Данное обстоятельство, однако, должно восприниматься не как свидетельство непостижимости, таинственности ума покупателя, а, напротив, как вполне реальный шанс установить прочный контакт с ним в формате «один на один». Особая виртуозность, своего рода высший пилотаж в маркетинге заключается в умении настолько «подстроиться» под покупателя, настолько показаться ему близким по духу и характеру мышления, чтобы он принял вас за своего. В то же время продавец ни на минуту не должен упускать из виду тот комплекс, устойчивый набор ценностей, который и делает его неповторимой личностью.

На первый взгляд это может показаться макиавеллизмом чистой воды, но не спешите с выводами. В конечном итоге покупатель свято уверует в то, что вы ему верите, и на этапе зрелых отношений, когда вы уже завоюете сердце клиента, он охотно будет прини-

мать черное за белое, только чтобы подкрепить и оправдать свою привязанность к данной компании (не только в своих глазах, но и в глазах других). Полезно вспомнить, что приверженность определенному бренду зиждется, в первую очередь, на эмоциях, а не на беспристрастных доводах рассудка. В свете этих фактов кажущийся парадокс, когда оказывается возможным сделать так, чтобы однаединственная корпоративная сущность (квазиразум) идеально отвечала ожиданиям и пристрастиям большого числа покупателей, носителей уникального разума, получает убедительное истолкование на уровне физиологии. Причина этого феномена заключается в разных принципах обработки информации двумя полушариями человеческого мозга.

Период преобразования (обновления, изменения) корпоративной личности является очень ответственным в жизни любой компании. И размах, и глубину перестройки не следует приуменьшать. По своим последствиям этот процесс ничуть не уступает ни реинжинирингу, ни широкомасштабной кампании внедрения принципов всеобщего управления качеством. Открыть покупателю душу — это заведомо непросто и сопряжено с определенным риском. Однако еще большему риску подвергают себя компании, которые вверяют свою судьбу счастливому случаю или рассчитывают на внезапное озарение.

Чтобы воспользоваться теми преимуществами, которые дает постижение разума покупателя, необходимо сполна реализовать потенциал собственного ума. Во-первых, надо стараться отыскать в разуме покупателя «плацдарм» для будущего наступления или, лучше сказать, для планомерной работы, которая позволит обойти конкурентов, показать себя более зрелым профессионалом в том, что касается установления прочных, долговременных взаимоотношений. Вторая задача заключается в том, чтобы утвердить «корпоративный разум», то есть разум поставщика товаров или услуг в качестве неотъемлемого компонента такого долгосрочного взаимовыгодного партнерства. Вы должны показать свое неравнодушие, личную заинтересованность в каждом покупателе, как это отлично удавалось в легендарные времена владельцу «лавки на углу», мистеру Смиту, которого связывали прочные узы симпатии с каждым из его постоянных клиентов, — ведь он знал о них все. Перед вами как продавцом стоит задача показать клиенту, что вам доступно чувствовать то, что он чувствует, и мыслить так, как мыслит он. Это — та основа, на которой вырастает здание принципиально новых в практике маркетинга интерактивных, взаимовыгодных отношений, характеризующих суть модели «от разума к разуму».

СЕНСОРНЫЕ ПРЕДИКАТЫ

Слуховые

Выслушай меня внимательно
Звучит чудесно, «классно» / ужасно
Что ты скажешь на это
Не упусти, слушая
«Повесить свои уши на гвоздь внимания»
Она выслушает меня с благосклонным вниманием
Замолвить словцо
Дойти до ушей
Весь обратится в слух
Достичь ушей
Найти отзвук, отозваться
Навострить уши
Прозондировать
Начинает звучать совершенно по-другому
«Не какой-нибудь» слух
Тарахтел, гремел, как пустая бочка
Обсуждать
Задавать тон
Сказать об этом вслух (во всеуслышание)
Что-то знакомое («в голове крутится»)
Подпевать кому-либо, говорить в унисон
Шуметь / не надо шуметь
Спрашивать
На совпадающей (одной и той же) длине волны
Приглушать
Высказать мнение
Гармония
Требует (внимания)
С шумом / со скрипом
Сообщать, докладывать
Комментировать
Ни звука (не слышно)
Возвысить голос в защиту / чтобы выразить протест
Громыхать, громогласно заявлять
Настраиваться / отключаться
Петь то же самое, что и
Режет ухо

Из другой оперы
Шуметь, разглагольствовать
Находить общий язык
Иметь большой резонанс
Неслыханный
Прислушиваться к тому, что говорят вокруг

Зрительные

Подходить с точки зрения
Не упуская из виду то обстоятельство
В этом свете
Глядя с этой колокольни
Бросить взгляд
Взглянуть на / постараться отыскать
Пролить свет / освещать какой-то вопрос
Пробегать что-то глазами
Охватывать взором
Видение проблемы
Просвечивать, блистать, быть более ярким, чем
Ясно /неясно; четко / нечетко; прояснять
Обнажать, давать возможность убедиться воочию
Способность хорошо подмечать детали
Мысленным взором
Зорко смотреть
Затмевать
Не упускать из виду / из поля зрения
Бросить взгляд
Проливать свет
Посмотреть за чем-нибудь / чтобы все было в порядке
Блуждать в потемках («полный мрак»)
Озарять
Замечать
Вот погляди
Посмотри, в чем тут штука
Широкий охват
Обозрение
Открывать глаза на...
Сосредоточиться на / находиться в фокусе внимания
Перспектива
Делать смотр
Иметь четкое понимание, что нужно сделать
Стараться обнаружить
Уметь не только смотреть, но и видеть
Ослепляет; ослепительно

В упор не видит
Внимательно смотреть / наблюдать за...
Обратить пристальное внимание на...
Отражать, отражение
Точка зрения
Оглядываясь назад
Ретроспектива
Если мы посмотрим на...
Так живописать, что невозможно не поверить
Проморгать, просмотреть
С глазу на глаз
Одинаково / по-разному смотреть на что-либо
Зрелище, живописное зрелище
Осмотрительный
Видеть что-то в определенном свете
Попытаться посмотреть на ситуацию глазами...
Представьте себе
Получить четкую картину представлений
Общая картина
Продолжать (начать) прекратить
Наблюдать

Кинестетические

Указывать
Показывать пальцем
Привлекать, притягивать
Поражает меня
Попасть в самую точку
Подано так (в такой упаковке), что
«Томов премногих тяжелей»*
Откопать что-то интересное
(Производить) впечатление
Жесткая узда (контроль)
Проникать
Хорошо чувствовать что-то
Магнетизировать, распространять свои чары
Ощущать пульс
«Связывать концы»
Чувствовать одинаково
Встряхнуться, стряхнуть (груз с себя)
Тяготеть к чему-то

* Восходит к Шекспиру (трагедия «Юлий Цезарь»).

С натяжкой
Продвигаться вперед
Подталкивать кого-то к чему-то
Отхватить (сорвать куш)
Сконцентрировать свою энергию
Владеть ситуацией (чувствовать себя на коне)
Коснуться, затронуть
Иметь вес
Окунуться в...
Поддерживать постоянный контакт
Коснуться финишной ленточки
Пробивные способности
Твердый
Осязаемый
Пошевеливаться, нажимать на педали
Ощущать потребность
Отмахнуться от...
Идти на ощупь
Пройтись по поверхности
Какие чувства это вызывает у нее / него
Тыкать носом
Коснуться легким крылом
Тяжелый
Зондировать (букв. «выставить щупальца»)
Вплотную заняться
Взяться за дело
Ужалить (нейтрализовать яд)
Учуять, пронюхать
Шаги в неизвестность
Контакт
Ходить вокруг да около
Тепло относиться к кому-либо
Оказаться / быть податливым
Закоренелый (его не проймешь ничем, к его сердцу не достучишься)
Не слишком крут / мягок с...
Мягко стелет, да жестко спать
Остыл, охладел
Разложить все «по полочкам»
Щекотать (фантазию, воображение)
Так и подмывает (руки чешутся)
Сочувствовать кому-либо
Посвежеть
Совать нос
Наткнуться на...
Нахохлиться, взъерошить перья, как петух

НЕКОТОРЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ОТРАЖАЮЩИЕ СУБЪЕКТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ ПОКУПАТЕЛЯМИ КОРПОРАТИВНОЙ ЛИЧНОСТИ КОМПАНИИ

Агрессивная
Активная
Беззастенчивая
Бережливая, экономная
Беспечная
Блестящая
Бойкая
Болтливая
Броская, эффектная
Бунтарь
Важная
Ведущая в своей области
Вежливая
Великолепная
Величественная, царственная
Веселая
Властная
Внимательная
Внушающая доверие
Восторженная
Восхитительная
Выносливая, неунывающая
«Высокого полета»
Высоколобая
Гармоничная, совершенная
Гибкая
Глобальная
Гордая
Готовая к сотрудничеству
Грубая
Демонстративная
Дерзкая
Динамичная
Дисциплинированная
Добрая
Доброжелательная
Добросовестная
Достойная
Дружелюбная
Женственная
Жесткая
Жесткая, эгоцентричная
Живая
Жизнерадостная
Заботливая
Завораживающая
Заслуженно пользующаяся авторитетом
Застенчивая
Зрелая
Игривая
Идеальная
Излучающая радость, счастье
Изумительная
Изящная
Имеющая «изюминку»
Имеющая аналитический склад ума
Имеющая перед собой четкую цель
Имеющая позитивную направленность ума
Имеющая светлую голову
Инициативная
Интеллектуальная
Искренняя
«Клевая»
Колоссальная

Коммуникабельная
Компетентная
Консервативная
Конструктивная
Контактная
Красивая, прелестная
Крепкая, здоровая
Крупная
«Крутая» («мачо»)
Лабильная
Легко адаптирующаяся
Любящая действовать наверняка
Любящая точность
Маленькая
Мечтательная
Милая, «лапочка»
Мирового уровня
Миролюбивая
Молодая
Моложавая, молодая душой
Мудрая
Мудрый воспитатель
Мужественная
Мягкая
Мягкая, деликатная
Наблюдательная
Надежная
Настойчивая
Настроенная по-боевому
Не боящаяся трудностей
Не допускающая фальши
Не любящая «высовываться»
Не пускающая ничего «на самотек»
Не склонная выкладывать все карты
Независимая
Неординарная
Нетрадиционно мыслящая
Обаятельная
Обладающая большим опытом
Обладающая достаточными знаниями
Обладающая приятными манерами, «великосветская»
Обольстительная
Общительная
Объективная
Одаренная
«Одиночка», индивидуалист
Оперативная
Оптимистическая
Ослепительная
Осмотрительная
Основательная
Осторожная
Ответственная
Открытая
Падкая на сенсации
Переборчивая
Победитель
Податливая
Подлинная, без подделки
«Показушная»
Положительная
По-матерински заботливая
Поразительная
Практичная
Превосходная
Преданная
Предприимчивая
Прибыльная, рентабельная
Привлекательная
Прилежная
Притягательная
Приятная
Прогрессивно мыслящая
Продуктивно работающая
Прожектерского склада
Прозрачная
Простая
Профессиональная
Прочная
Прямая
Пунктуальная
Пытливая
Разносторонняя
Располагающая
Распутная, сладострастная
Расторопная

Рациональная
Религиозная
Респектабельная
Рефлектирующая
Решительная
Робкая
Романтическая
«С головой»
С мужским лицом
С мужским характером
С сильно развитым коллективистским началом
С хорошими манерами
С чувством юмора
Самоуверенная
Сексуальная
Серьезная
Сильная
Симпатичная
Склонная к рискованным шагам
Склонная к самоуглубленности
Скромная
Скрупулезная
Смелая, решительная
Современная
Солидная
Способная, с большим потенциалом
Справедливая
Спутник на всю жизнь
Стремящаяся к совершенству
Сумасбродная
Тактичная
Творческая
Теплая, человеческая
Терпеливая
Тихая, спокойная
Товарищеская
Традиционная
Требовательная
«Трудяга»
Уверенная в себе
Умная
Упорная в достижении своих целей
Уравновешенная
Услужливая
Успешная
Утонченная
Учтивая
Харизматическая
Хитрая, прожженная
Хороший психолог
Чарующая
Человеческая
Честная
Честолюбивая
Чистоплотная
Чутко реагирующая
Шагающая в ногу с прогрессом
Шикарная
Щедрая
Эгоистичная
Экспансивная, широкая
Экстравертная
Эксцентричная
Элегантная
Элитная
Эмоциональная
Энергичная
Эрудированная
Яркая

МИНИ-ОПРОСНИК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ХАРАКТЕРА ПОЛУШАРНОГО ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Левое полушарие			Правое полушарие
Мне нравится продумывать в деталях то, что я собираюсь предпринять	☐	☐	Я обожаю действовать экспромтом
Как человек, привыкший все основательно взвешивать, я редко делаю скоропалительные выводы	☐	☐	Для того чтобы прийти к выводу, мне не требуется вникать во все тонкости аргументации
Я редко предаюсь мечтаниям и почти никогда не помню, что мне приснилось ночью	☐	☐	Я очень хорошо помню свои сны, и в дневное время я также часто предаюсь мечтаниям «с открытыми глазами»
Я стараюсь анализировать, отыскивать подспудные мотивы поступков людей	☐	☐	Мне редко удается понять, какие мотивы движут людьми
Точные и естественные науки я предпочитаю гуманитарно-художественному циклу	☐	☐	Точным и естественнонаучным дисциплинам я предпочитаю предметы гуманитарно-художественного цикла
Я — человек пунктуальный У меня хорошее чувство времени	☐	☐	Я — человек не пунктуальный, у меня напряженные отношения со временем
Мне легко находить слова для описания того, что я чувствую	☐	☐	Я с трудом подбираю слова, чтобы выразить свои чувства
При принятии решения я основываюсь на веских доводах	☐	☐	Принимая решения, я руководствуюсь эмоциями
Мои папки с бумагами, справочные материалы личного пользования всегда в идеальном порядке	☐	☐	Я редко подшиваю бумаги, как положено
При разговоре я не жестикулирую	☐	☐	При разговоре мне свойственно оживленно жестикулировать

Мини-опросник для определения характера полушарного предпочтения

Мне не свойственно строить догадки и полагаться на интуицию	☐	☐	Интуиция играет в моей жизни важную роль
Мыслить визуальными образами мне мало свойственно	☐	☐	Мне свойственно мыслить зрительными образами
Я могу легко и доступно изложить, объяснить достаточно сложные вещи	☐	☐	Хотя мне бывает понятно, что человек имеет в виду, мне трудно представить этому строго логическое объяснение
Я не оставляю попыток найти ускользающее решение задачи вновь и вновь до тех пор, пока меня не осенит	☐	☐	Я не продумываю заранее поиск решения трудной задачи, позволяю мозгу хорошенько ее переварить
Я легко разгадываю кроссворды, головоломки	☐	☐	Я не увлекаюсь головоломками, шарадами
Я держу свои эмоции в узде	☐	☐	Я не скрываю своих эмоций
Романам о любви я предпочитаю научные и научно-популярные книги	☐	☐	Я больше люблю читать любовные романы, чем документальные, исторические произведения
Я разбираю на отдельные элементы вопрос, над которым работаю	☐	☐	Я стараюсь охватить проблему в полном объеме, целиком
Я не слишком музыкален	☐	☐	Мне очень нравится музыка

Оглавление

Предисловие переводчика к русскому изданию 5

Введение 7

Глава 1. Маркетинг на распутье 39

Глава 2. С мыслью о покупателе 94

Глава 3. Модель сознания НЛП и маркетинг 160

Глава 4. Фундамент надежного партнерства 201

Глава 5. Два полушария — два подхода 280

Глава 6. Как слово наше отзовется 326

Глава 7. Как покупатель принимает решения 346

Глава 8. Ключи к разуму клиента 368

Глава 9. Корпоративный разум 404

Приложение А. Сенсорные предикаты 439

Приложение Б. Некоторые характеристики, отражающие субъективное восприятие покупателями корпоративной личности компании 443

Приложение В. Мини-опросник для определения характера полушарного предпочтения 446

Гарри Алдер *— известный специалист по психологии и управлению в сфере бизнеса, консультант ряда крупнейших корпораций, специализирующийся по креативному мышлению, инновациям, повышению эффективности работы профессионалов. Он автор более 20 работ, посвященных насущным вопросам бизнеса и нейролингвистического программирования. Эта книга Гарри Алдера с полным правом может претендовать на роль учебника по созданию «клиентоцентричной» культуры и внедрению самых современных коммуникативных технологий обслуживания «клиентских массивов».*

«Маркетинг все более превращается в науку о покупателях. Мы не только станем свидетелями того, как невиданными ранее темпами, опираясь на новейшие технологии, будет развиваться бизнес, — на наших глазах бесповоротно изменится сама природа взаимоотношений между продавцом и покупателем. Отношения «от разума к разуму» – это особый род личностно-ориентированных отношений. Клиент предстает не только как покупатель, о котором можно судить по его поведению, но и как сумма мыслей, чувств, отношений и стремлений. Установление прочных, доверительных отношений с клиентами фирмы, которая учитывает в своей практической деятельности вышеназванные личностные особенности, сродни тому, как завязываются отношения между близкими друзьями и коллегами на основе родства душ. Тогда клиенты покупают потому, что вы им по душе, а остальные соображения отодвигаются на второй план».

Гарри Алдер

Эта книга предлагает невообразимо широкие перспективы в бизнесе, и особенно в маркетинге!

ISBN 5-8183-0574-0

9 785818 305745