

# ПРАВДА, ТОЛЬКО ПРАВДА И НИЧЕГО КРОМЕ ПРАВДЫ.

(*"Всё, что мы хотели знать о своих клиентах, но стеснялись спросить"*)

© Олег Макаров 2002-2003, 2010<sup>1</sup>

## Вместо эпиграфа:

*Вы не обязаны соглашаться  
с тем, что тут написано.  
(Запомните эту мысль!)*

## ДЛЯ ЧЕГО СОБСТВЕННО... (истоки)

Этот текст появился благодаря тренинг - семинару, проведённому в г. Светлогорске, Калининградской области с 12 по 14 июля 2002 года. Тема семинара была "Управление взаимоотношениями с покупателями" (*термины "УВП", "CRM", "Customer Relationship Management" - обозначают абсолютно то же самое*).

Участвовали в семинаре представители средних и крупных предприятий Калининграда. В основном руководители. Те из участников, кто не были руководителями, по своему уровню или потенциалу явно превосходили многих известных мне руководителей.

В один из дней семинара я должен был раскрыть его участникам тему "качественные исследования".

Я совершил серьёзную методическую ошибку: перепутал "уровень руководителя" с "уровнем маркетолога". В результате участники тренинг - семинара ни за что ни про что получили информационно-терминологический шок и довольно быстро выпали из процесса.

К счастью, им хватило мужества сразу же об этом заявить, а моим коллегам хватило мастерства перестроить программу так, чтобы объём знаний и навыков, полученный участниками не оказался ниже заявленного нами на семинар.

Я считаю тему качественных исследований очень и очень важной - не только для современного маркетолога, но и для современного руководителя. Поэтому после семинара я создал этот текст и разослал его участникам.<sup>2</sup>

Именно с тех пор  
я рассказываю о маркетинге так,  
чтобы всё было понятно  
не только маркетологам,  
*но и нормальным людям.*

<sup>1</sup> В декабре 2010 текст слегка отредактирован автором. В основном, добавлены примечания.

<sup>2</sup> Текст в первоначальном варианте в конце июля 2002 содержал примерно на 15-20% меньше информации, чем сейчас.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

**ВСТУПЛЕНИЕ,  
в котором говорится о том, почему эта тема очень важна.**

**Что такое "маркетинг"?**

Есть огромное количество определений (одно умнее и запутаннее другого), но поскольку "Закона о Маркетинге" не существует, никакое из них не может претендовать на исключительную верность.

Поэтому я возьму то, которое сегодня Вы можете найти, если погуглите «[Определение маркетинга Олег Макаров](#)»:

**"Маркетинг – Найти потребность и удовлетворить её, заработав на этом деньги"<sup>3</sup>.**

Вы скажете, под это определение подойдёт любое действие в рамках любого бизнеса. Так оно и есть. По сути дела, маркетинг охватывает **весь Ваш бизнес**. Если не охватывает, значит, Ваш бизнес этому успешно сопротивляется. Значит, позиции каких-то других направлений в Вашем бизнесе сильнее. Значит, рынок Вас рано или поздно за это накажет.

Если водитель не знает правил дорожного движения и руководствуется не ими, а интуицией и поведением других водителей, он может проехать довольно долго, прежде чем попадёт в ситуацию, когда только чёткое знание ПДД решит всё. И не в его пользу.

Так же в бизнесе. Слово "Маркетинг" произошло от английского слова "*market*" - "*рынок*". Маркетинг это "*рынкинг*", наука о рынке.

- Кто платит деньги всем и за всё?

- "*Конечно, Вася! Ну, кто ж его не знает!*"

Вася это Потребитель. Господин Клиент.

Ведь на самом деле именно Вася платит деньги **всем** сотрудникам Вашей фирмы, Вася платит и Генеральному директору и даже - страшно подумать - Самому Владельцу! Вася делает это потому, что **только у него**, у Васи эти деньги есть.

Логично, что любой бизнес должен обращать львиную долю своего внимания именно на Васю, своего клиента.

Вы скажете "*тоже мне новость!*"

Вы скажете "*мы и так обращаем на покупателя всё своё внимание!*"

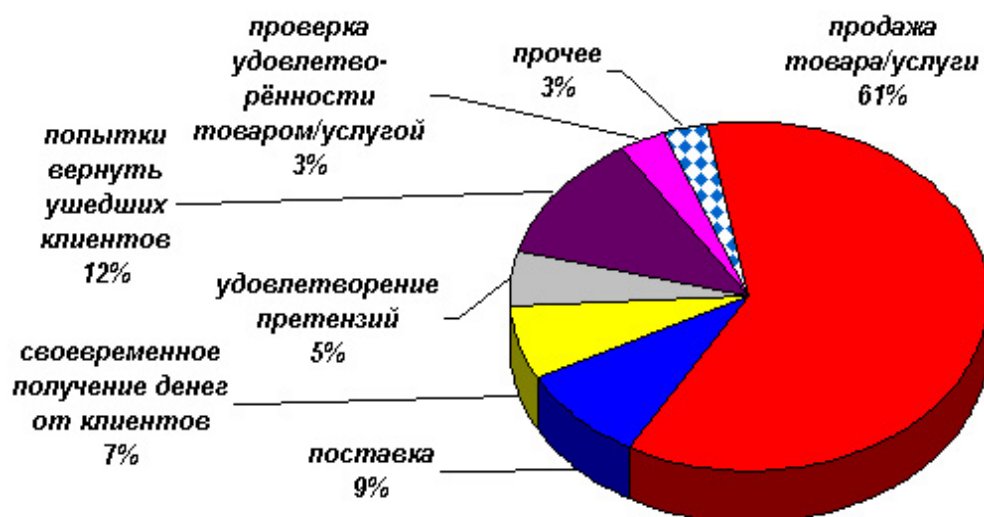
На самом деле важно не только что делается, но и как.

---

<sup>3</sup> Я добавил четыре слова к определению с тех пор, как его «зафиксировал» в своей книге Игорь Манн.



Вот как по данным американских маркетологов, распределяется внимание, уделяемое бизнесом своим клиентам:

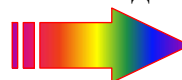


Меня эти данные просто шокировали. А Вас?

И ещё: это данные по США, стране, в которой потребителю уделяется внимания, наверное, больше, чем во всех остальных странах мира вместе взятых!

**Теперь давайте разделимся на две группы.**

- Те, кто хочет *больше узнать теории*, просто читают дальше с места, обозначенного точно такой же стрелкой:



- Те, кто хочет *сделать свой бизнес сильнее и эффективнее*, выполняют практическое задание, которое, скорее всего, им и самим уже пришло в голову.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №1.

Данные американских специалистов, с которыми мы познакомились на предыдущей странице - средние данные, собранные в большом количестве фирм. Кроме того, это всё-таки, американские, а не российские данные.

Поэтому я предлагаю Вам провести следующий опрос сотрудников своей компании:

1. Определитесь, кто из Ваших сотрудников, так или иначе, уделяет внимание клиентам.

*Не забудьте, что это могут быть не только продавцы. Например, бухгалтер выбирает дебиторов, кладовщик формирует заказ, секретарь отвечает на звонки и ведёт переписку по факсу и e-mail ...*

2. Разбейте на группы всё, что делают Ваши работники в связи с обслуживанием клиентов.

*Можно использовать "американское" деление, можно сделать своё или добавить что-то, а что-то убрать. Желательно, чтобы получилось не более семи групп.*

3. Объясните сотрудникам, отобранным Вами (п.1) принципы деления деятельности на группы (п.2)

*Имейте в виду, что сотрудники могут предложить добавить какие-то очень важные группы. Прислушайтесь к ним!*

4. Дайте каждому из сотрудников задание: отследить и расписать своё время по этим группам.

*Это важно сделать не на собрании, раздав листочки: "вспомните и запишите". Объясните задание и раздайте листочки хотя бы на один день, желательно - на неделю. Лучше всего, если Вы сами определите наиболее подходящий именно для Вашего бизнеса период.*

5. Соберите и проанализируйте эту информацию.

*Важно: не дать её исказить никому, кто стоит между Вами и самым нижним уровнем "пирамиды".*

*Может случиться, что, допустим, Начальник отдела Сбыта считает, что на продажи новых товаров Торговый Представитель должен тратить ровно 80% своего времени. Из-за этого Представители, боясь его гнева, могут написать именно 80%.*

*Помните, что Вам нужна реальная информация, а не чьё-то мнение.*

6. Если Вам не жалко и не лень, напишите мне по адресу электронной почты [oleg@topclassgroup.ru](mailto:oleg@topclassgroup.ru) и расскажите о том, что у Вас получилось, и какие выводы из этого Вы сделали. Я буду благодарен.



Для чего была нам нужна эта диаграмма на странице 3?

Что в ней удивительного?

Посмотрите на неё ещё раз. Выяснение потребностей клиента, поиск ответа на вопрос "чего он хочет на самом деле?" растворились в разделах "продажа товара или услуги" и "разное".

А потом мы удивляемся, что клиент уходит к конкуренту, и тратим 12 или сколько там у кого получается процентов времени на попытки его вернуть.

Бизнес должен быть искренне ориентирован на потребителя. Перечитайте ещё раз «определение» маркетинга. Кстати, любое определение, не привязанное жёстко к клиенту, на мой взгляд, не заслуживает внимания...

А на Ваш?



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

### или, что несколько понятнее: ДЕЛЕНИЕ НА ГРУППЫ.

Собравшись оказывать внимание потребителю, мы должны решить, кому именно это внимание будем оказывать.

В книгах по маркетингу Вы найдёте просто *ужасающее* количество вариантов сегментирования. Чем толще книга, тем больше будет в ней этих вариантов. Вот пример из далеко не самой толстой книги<sup>4</sup>:

- возраст
- пол
- размер семьи
- доход
- социальный класс
- различия в стиле жизни
- личностные различия
- темп потребления
- приверженность торговой марке
- выгоды, которые они видят в товаре
- причины совершения покупки
- 

Впечатляет? Это я ещё не всё переписал, там было больше. Самое замечательное, что и эта и другие книги настоятельно советуют "...и всё же, первостепенное значение имеет изучение **всех** различий среди потребителей" <sup>5</sup> Интересно, как М. Дж. Крофт представляет себе такое изучение и сколько времени он предполагает на него отводить.

Весь мой опыт в реальном маркетинге просто вопит о том, что пока Вы будете изучать все различия, эти самые различия будут радостно меняться. Предполагаю, что всю эту муру придумали консультанты специально для того, чтобы иметь постоянно действующие заказы на изучение и сегментирование рынка.

---

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №2.

Поставьте эксперимент. Возьмите свой реестр реализации товаров (развёрнутый) и подойдите с ним к бухгалтеру. Даже не обязательно к главному. И спросите, на какие группы можно разделить Ваших клиентов.

Вот тут-то Вас и ждёт ответ на вопрос, как правильно сегментировать клиентов.

---

На самом деле - для бизнеса - клиенты бывают только более или менее выгодные. Это и есть главная сегментация. И вот как раз эту тему стоит и продумать и проанализировать <sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> М. Дж. Крофт, СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА. Изд-во "Питер", 2001. стр.45-57, а всего в книге 123 страницы.

<sup>5</sup> там же, стр.51 (выделение **жирным** шрифтом - автора книги)

<sup>6</sup> Тем, кто собрался это делать, рекомендую книгу Питера Друкера "ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ", (в оригинале : "MANAGEMENT FOR RESULTS"). Честная книга, которая поможет Вам честно смотреть на свой бизнес.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Вы помните "закон Парето"? Что 20% клиентов приносят 80% прибыли? Так ведь есть и обратная сторона этой медали. 80% клиентов приносят 20% прибыли. Вы поняли, к чему это здесь? Если изучать и сегментировать "всех-всех-всех", то 80% работы будет впустую.

После того, как Вы определитесь с тем, какие клиенты для Вас самые выгодные и увидите насколько они для Вас выгодны, Вам, вероятно, захочется: а) увеличить их выгодность и б) увеличить количество таких же, как они.

Очень верное желание. Этим и займёмся.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique



## ПОСЛЕДНИЙ ВДОХ ПЕРЕД ПРЫЖКОМ С ВЫШКИ, или всё-таки немного сегментирования.

*Голосовое приветствие на входе в офисную АТС:  
"Переведите Ваш телефон в тональный режим и наберите:  
отдел продаж 777, отдел маркетинга 999,  
отдел логистики 123, отдел снабжения 321,...  
..а если у Вас настолько древний телефон,  
что даже не поддерживает тонового набора,  
положите, пожалуйста, трубочку  
- как заказчик Вы нас не интересуете..."*

ЧЕСТНОЕ сегментирование (с точки зрения **выгодности** клиентов) заключается в том, чтобы разбить клиентов на группы:

- а) две по ЧАСТОТЕ покупок и
- б) две по ОБЪЁМУ.

		Объём покупок	
		Много	Мало
Частота покупок	Часто	1. Покупают часто и помногу.	3. Покупают часто и помалу
	Редко	2. Покупают редко, но помногу	4. Покупают редко и помалу.

**Таблица 1 Матрица анализа клиентов © Олег Макаров 2001<sup>7</sup>**

Когда Вы разместите всех своих покупателей в этой табличке, сразу станет гораздо понятнее - что, а главное, зачем - с ними делать. Я вижу это так:

**Покупают часто и помногу.** – Эти клиенты - Ваш основной стратегический капитал. Потеря даже одного из них - серьёзный удар по бизнесу, приобретение даже одного такого же - серьёзный рывок вверх. Основные усилия направляем на их удержание и получение с их помощью новых клиентов в эту же группу.

**Покупают редко, но помногу.** – Тоже капитал. И они заслуживают от Вас внимательного отношения. Лучшее, чего можно от них добиться - увеличения частоты покупок.

**Покупают часто и помалу.** – Это не капитал, как может показаться на первый взгляд, а, скорее - обуза. В очень многих видах бизнеса затраты на

<sup>7</sup> Я поставил значок ©, хотя до сих пор не уверен в своём приоритете. Все знакомые маркетологи говорят, что нигде до 2001 года этой матрицы не видели, я же не могу поверить, что её никто не формулировал раньше – слишком она важна. Если Вы встретите матрицу в любом издании на любом языке до 2001 года, обязательно сообщите мне. Спасибо!



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

обслуживание одной накладной (чека, счёта и т.д.) равны, вне зависимости от того, какая сумма на них проставлена. В результате клиенты из этой группы, несмотря на кажущуюся их значительность - обеспечивают равномерный поток не только дохода, но и затрат. Причём чего в их случае больше - вопрос не однозначный. Усилия следует направить на то, чтобы понять, можно ли перевести их в предыдущую группу. Если невозможно - никаких усилий на этих клиентов!

**Покупают редко и помалу.** – вспомните, что Вы ощущаете, когда идёт слабый и редкий дождь. Вроде бы глупо открывать зонтик из-за десяти капель в минуту, но - приходится, потому что без зонтика Вы хоть и не сразу, но намокнете.

То же самое с такими клиентами. Разница в том, что этот "дождь" Вы можете "выключить". Однако, если Вам удастся "поднять" их по частоте или по объёму, станет хотя бы понятно, что делать с ними дальше<sup>8</sup>.

Это был принцип подхода к анализу своих клиентов.

Конечно, следует продумать чёткие границы, подходящие именно для Вашего бизнеса: если Вы торгуете новыми автомобилями, "раз в 3 года" - это весьма часто, а если у Вас оптовая торговля сахаром, то и "раз в две недели" может быть довольно редко.

Что характерно, после этого деления (если провести его правильно), Вы опять вспомните о "законе Парето". Те самые 20% клиентов или все попадут в 1-й квадрат, или распределятся между 1-м и 2-м.

Напомню, что мы с Вами делали всё это **только для того**, чтобы выяснить, каким именно клиентам стоит уделять внимание.

Пообещайте, что **не будете** уделять внимания клиентам групп 3 и 4 столько же, сколько клиентам групп 1 и 2, и я буду считать задачу этого текста выполненной не менее чем наполовину.

---

<sup>8</sup> Практика собственного бизнеса и консультаций показала, что к таким клиентам иногда получается очень эффективно применить ценовую дискриминацию. То есть продавать им более дорого, чем остальным. (примечание - 2010)





## Потребители думают головой а не компьютером.

Если бы потребители думали компьютером, а не головой, я бы, наверное, стал горячим сторонником наиболее популярного сегодня типа исследований.

Исследований, большинство из которых включают в себя так называемые "закрытые" вопросы (вопросы с предлагаемыми на выбор вариантами ответов). Такие исследования хороши лишь тем, что их результаты легко обработать и представить их результаты в виде графиков и таблиц, вычисленных коэффициентов прямого и обратного гамма-распределения и ковариации.

Даже не спрашивайте, что это за коэффициенты, всё равно они никогда для дела Вам не пригодятся. По моему личному опыту: процесс этих вычислений очень увлекает. Вероятно, это одна из причин их активного использования маркетологами. Кроме того, всё это выглядит ну очень "по-умному".

*Вышли на охоту два маркетолога.*

*Бежит олень.*

*Первый стреляет - на метр левее.*

*Второй - на метр правее.*

*Первый - второму, озадаченно:*

*- Слушай, а по статистике-то мы его уже завалили.*

А вообще маркетинговые исследования можно разделить на две группы.

### Тип А.

#### Основные признаки:

1. На входе - некомпетентность заказчика<sup>9</sup> и некомпетентность и/или нечестность маркетолога, а
2. на выходе - ворох красивых таблиц и графиков, потому что
3. в опросниках - большинство вопросов типа "да" - "нет" - "не знаю" или "поставьте оценку...".
4. Вам непонятны или почти непонятны как методы, так и результаты, поэтому вполне естественно,
5. что, прочитав исследование, Вы задаёте вопрос "а что делать-то?".
6. Готовый к этому "исследователь" предлагает Вам обширное дополнение к результатам исследования (так называемые "выводы"), в котором рассказывает Вам "что делать", при этом
7. Вы не очень-то понимаете, какая связь между исследованием и тем, "что делать".

<sup>9</sup> Компетентность заказчика как требование маркетолога, вообще, по-моему, большое свинство, хотя и очень популярно... Представьте, что Вы приехали в автосервис, а мастер Вам говорит: "А ну-ка, расскажите мне технологию ремонта инжектора". Вы, вероятно, почти не в курсе. Тогда автомеханик заявляет: "Ну, раз Вы недостаточно компетентны, то если не получится, это будет ваша вина, а не моя".

- Так нормально?



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## Тип Б.

### Основные признаки:

1. Вам всё понятно.

Больше признаков нет.

Вам, конечно, не раскроют всех карт. Но всё, что вам скажут и покажут, будет понятно.

В процессе исследования второго типа (Б) выясняется, чего хочет Ваш покупатель на самом деле.

В чём основная проблема исследования типа "А"? Проводя такое исследование, маркетолог, даже самый добросовестный, попадает в "ловушку времени".

Вот, что это означает: "Цифровое исследование" устроено так, что оно выясняет мнение потребителя о том, что уже произошло (о его отношении к товару / услуге, которую он приобрёл / не приобрёл). То есть, это исследование нацелено в прошлое.

Далее, на основе информации о прошлом, исследователь пытается предсказать будущее. Это более чем творческая задача, но точность предсказания ужасно низкая:

- Для чего Бог создал маркетологов?
- Чтобы на их фоне поприличнее выглядели синоптики.

На то, чтобы провести и обработать исследование, принять на его основании решение и воплотить это решение в жизнь, необходимо время.

За это время реальность, окружающая бизнес меняется настолько, что многое, исходя из чего принималось решение, устаревает и перестаёт быть правильным.

Маркетинг задаёт направление движения компании. От того, насколько верно он это делает, конечно же, зависит, куда компания придёт.

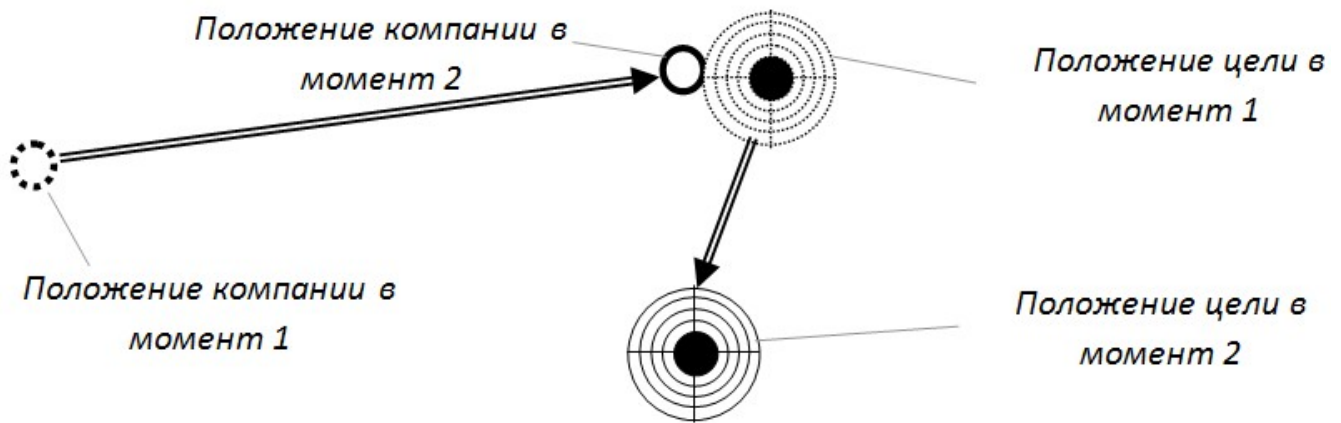


Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique



**Вопрос к рисунку: Кто отвечает за наведение на цель?**

**ЗАПИШИТЕ ВАШ ОТВЕТ:**



Выхода нет? К счастью, есть.

Отношение потребителя к конкретному товару может меняться со скоростью разгона хорошей машины. К нашему счастью, отношение к *потребности*, которую этот товар удовлетворяет, изменяется гораздо медленнее.

(Потребность это общее, а конкретный товар, удовлетворяющий её - всего лишь частный случай).

С таким подходом появляется довольно-таки неплохой шанс предсказать, "куда и когда переместится цель".

Даже лучше: мы можем не только предсказать, куда цель переместится, но и понять правила, по которым она перемещается.

Дальше идём.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## ВОТ ВЫ И ПОПАЛИСЬ! Или "наконец-то о настоящем маркетинге".

- А у вас безалкогольное пиво есть?

- Нет!

- Чёрт! Тогда - две бутылки водки!

Чему я так радуюсь? Тому, что Вы дочитали до этого места. А это значит, что Вам интересно. И ещё это значит, что материал принесёт Вам пользу.

Чтобы понять, чего на самом деле хочет Ваш потребитель, надо задавать ему вопросы.

Можно и нужно провести специальное, целенаправленное исследование высшей потребности<sup>10</sup>. В принципе, на этом текст можно было бы и закончить. Хотя... маркетолог проведёт исследование, ну а дальше?

На самом деле, разговор с потребителем необходимо вести постоянно. Только не просто бессистемно болтать, а (даже после проведённого специалистом исследования) продолжать выяснять и уточнять "высшие потребности".

Что это за "высшие потребности"? Это как раз и есть "правила перемещения цели" (см. рисунок на предыдущей странице).

Высшие потребности, это то, что волнует потребителя на самом деле.

То, о чём он, как правило, не говорит, если его специально не спросить, да и если спросить, говорит не всегда.

*Покупателю можно продать четыре типа товара:*

1. Тот товар, который он говорит, что ему нужен.
2. Тот товар, который он думает, что ему нужен.
3. Тот товар, который мы думаем, что ему нужен<sup>11</sup>.
4. Тот товар, который ему нужен на самом деле.

Можно пойти по любому из предложенных путей.

В *первом* - почти никаких усилий, но и перспектив немного - конкуренты Вас достаточно быстро обгонят.

Во *втором* Вы находите расхождения между тем, что покупатель говорит и тем, что он думает. Хорошо подготовленный продавец делает это без труда. Клиент будет очень Вами доволен и наверняка придет к Вам ещё.

Если Вы пойдёте по *третьему* пути, ну что ж, это будет означать, что Вы заблудились.

*Четвёртый* путь, конечно, заставит Вас попрыгать и постараться, но приз на финише - долгое существование в среде обожающих Вас клиентов, которые Вас постоянно рекламируют и приводят к Вам новых и новых покупателей.

<sup>10</sup> На мой взгляд это сделать действительно необходимо, но Вы же не обязаны соглашаться. (см. эпиграф к тексту).

<sup>11</sup> Третий пункт я добавил не так давно. Мы тоже ведь можем добросовестно заблуждаться. (примечание - 2010)



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## ОБЛАСТИ ПОИСКА ВЫСШИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ или, что гораздо понятнее "О ЧЁМ ГОВОРИТЬ С КЛИЕНТОМ"

На самом деле этих тем (областей) не так уж много:

**Поставка**

**Обслуживание**

**Образ компании**

**Критические ситуации**

**Качество продукции**

**Ценообразование**

Высшая потребность Вашего клиента может прятаться в любой из этих областей, но ещё более вероятно, что высших потребностей окажется несколько.

Давайте быстренько убедимся в том, что сами темы существуют в любом бизнесе.

По горизонтали - тема, по вертикали - пример бизнеса, на пересечении строки и столбца - примеры мыслей или вопросов, соответствующих каждой теме.

	<b>Продуктовый магазин.</b>	<b>Торговля автомобилями</b>	<b>Консалтинг</b>	<b>Ваш бизнес (заполните...)</b>
<b>Поставка</b>	Как далеко магазин от дома, дороги, остановки... А может быть, покупки доставляют?	Как быстро привезут заказанный мной "Мерседес" цвета бордо?	Консультант приедет сам или мне надо ехать к нему в офис?	
<b>Обслуживание</b>	Я сам беру товар, или мне приносят, долго ли я стою на кассе, вежлив ли персонал и т.д.	Насколько компетент продавец, долго ли я жду, посещая салон и т.д.	Как быстро выполняются мои пожелания, понятны ли мне советы и рекомендации.	
<b>Образ компании</b>	Какое отношение к этому магазину у меня уже сложилось?	Тут и отношение к этому салону, и отношение к марке "Мерседес".	Доверие, наверное, в первую очередь.	
<b>Критические ситуации</b>	А как насчёт "поменять испорченный товар" или "открыть магазин лично для меня через пять минут после закрытия"?	Как они себя поведут, если окажется, что в машине был брак?	Что будет, если меня не устроит результат их работы?	
<b>Качество продукции</b>	Качество продуктов.	Качество автомобиля.	Насколько улучшится ситуация в моей фирме после завершения работ?	



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Вы, наверное, заметили, что я не включил в таблицу "Ценообразование". Я это сделал специально. Объясню ниже, хотя Вы сами поймёте раньше, чем я объясню.

Итак, по темам:...

**Стоп! Секундочку! А Вы заполнили правый столбик?**

*Да? Спасибо! Вы поймёте, насколько это было важно сделать – обещаю!*

*Нет? А для чего тогда Вы читаете этот текст? Просто так? Для общего развития? Тогда я рекомендую Вам выбросить его в ближайшую урну и почитать, например, Булгакова. Удовольствия получите больше – наверняка!*

**Вы решили сначала дочитать всё конца, а потом уже что-то заполнять?**

Скажите, сколько раз Вы уже принимали такое решение, читая бизнес-тексты?

А сколько раз выполняли? Вот именно!

**Ваш бизнес совпал с каким-то из столбцов, заполненных мной?**

Вы шутите? Или Вы настолько мне доверяете, что решили принять за аксиому, всё, что написано? Во-первых, спасибо, мне очень приятно, но Вы серьёзно рискуете. Я ведь не знаю деталей Вашего бизнеса. Во-вторых, посмотрите ещё раз «вместо эпиграфа» к этому тексту на самой первой странице. А в третьих, по одним источникам Гёте, а по другим академик Павлов (тот самый, который мучал собачек) сказал: *«Если я рассуждаю логично, это значит только то, что я не сумасшедший, но вовсе не доказывает, что я прав».*

А вот теперь действительно по темам:

### **ПОСТАВКА.**

*- Достопримечательность нашего ресторана,*

*- говорит гостю официант, - крупные улитки.*

*- Знаю. В прошлый раз одна такая меня и обслуживала...*

### **Что может волновать клиента / о чём с ним говорить / что делать:**

Время поставки. Соответствие поставленного товара сделанному клиентом заказу - по наименованию и по количеству. Сохранность товара при поставке. Компетентность участников процесса поставки. Информирование клиента о ходе поставки.

### **Наиболее популярные ошибки продавца в вопросе поставки:**

В целом все они сводятся к тому, что продавец сбрасывает с себя ответственность за поставку на того, кто её непосредственно осуществляет (автоперевозчик, железная дорога и так далее). И забывает о том, что проблемы железной дороги для клиента - это проблемы, связанные с Продавцом и его товаром, а не с МПС.

### **Самое главное:**

**ЧТО, КАСАЮЩЕЕСЯ ПОСТАВКИ, ДОСТАВИТ ПОТРЕБИТЕЛЮ УДОВОЛЬСТВИЕ?** - ответ на этот вопрос решит всё в вашу пользу.

**ЗАПИШИТЕ мысли, которые пришли к Вам, пока Вы читали эту страницу (надеюсь, Вы уже согласились, что выполнять мои задания имеет смысл...):**



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:

т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique





## КАЧЕСТВО ПРОДУКТА

*Повар и официант наблюдают за посетителем из кухни:  
- Смотри, Федь, он ест это, честное слово, ест!*

### **Что может волновать клиента / о чём с ним говорить / что делать:**

Самое главное: никогда не спрашивать "удовлетворяет ли Вас качество этого товара?" На такой вопрос Вы ответа не получите. Или получите неправду. Гораздо лучшим будет ответ на вопрос "что Вы можете сказать об этом товаре?" Или "что бы Вы изменили в этом товаре?"

Задавайте вопросы типа "а что, если...", фантазируйте сами и давайте пофантазировать клиенту. Он это оценит.

А самый простой, но очень эффективный способ, сказать клиенту: "Мы очень хотим сделать так, чтобы наш товар доставлял Вам удовольствие. Что бы мы могли для этого в нём изменить?"

### **Наиболее популярные ошибки продавца в вопросе качества:**

Очень важно не попасть в плен своего производства, которое понимает качество совсем не так, как потребитель. У производства есть ГОСТы, техусловия и другие стандарты, соответствие которым (по моему опыту) волнует клиента крайне редко<sup>12</sup>. На самом деле каждый потребитель имеет в голове свой "ГОСТ".

Ошибка - спрашивать не того, кто действительно влияет на совершение покупки и не того, кто действительно сталкивается с качеством товара.

Так же, как и с вопросом о перевозчике в разделе "поставка", клиента не волнует качество сырья, из которого Вы делаете свою продукцию и Ваши отношения с поставщиком этого сырья. Клиент платит деньги Вам, и только ваша ответственность перед ним для него *реальна*. Вывод: берите на себя больше ответственности.

**Самое главное:** При любой возможности спрашивайте "что Вы думаете об этой продукции?"



---

<sup>12</sup> Из моего опыта: ГОСТ как правило серьезно волнует только того, кто использует Ваш товар в своём бизнесе если при этом у него есть внешние (не от него зависящие) требования о соответствии, например, комплектующих - ГОСТу. При этом, как правило, если дать ему надёжный документ о таком соответствии, он предпочтёт кое в чём от ГОСТа отойти. То есть на самом деле потребность оказывается не в соответствии ГОСТу, а в выполнении требования каких-то внешних контролёров.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique



## ОБРАЗ КОМПАНИИ

Учительница: - Дети, кто знает, как выглядит ондатра?

Дети: Это такой милый, полезный для человека зверек с мягкой шкуркой и пушистым хвостом.

Учительница: - А кто знает, как выглядит крыса?

Дети: Это гадкое животное с жесткой редкой шерстью, жуткими клыками и противным лысым хвостом.

Учительница: - Так вот дети, знайте, что ондатра - это тоже крыса, ... просто у нее PR лучше.

Если спускаться вниз по "пирамиде" организации - заметно, что её восприятие искажается. На каждой ступеньке. Это как испорченный телефон. В итоге, до покупателя доходит такой образ, что Вам бывает трудно его узнать.

Напишите десять прилагательных, которыми можно передать образ Вашей компании, потом попросите Вашего клиента сделать то же самое. Сравните два списка и удивитесь! (*Поставьте тут пометку хотя бы, чтобы потом вернуться и сделать это*).

**Что может волновать клиента / о чём с ним говорить / что делать:**

Говорите с покупателем о том, *каким бы он хотел видеть* образ Вашей компании.

**Наиболее популярные ошибки продавца в вопросе образа компании:**

Забыть о том, что если Вы не занимаетесь имиджем, он всё равно формируется, но не такой, как Вам хочется.

Уделять всё своё внимание только основному направлению формирования образа, забывая о том, что образ состоит и из множества мелких деталей.

Смешная, но популярная и опасная ошибка: доверие к собственной рекламе (чаще всех на это попадают банки).

Стремление уловить общую тенденцию и вписаться в неё. Покупатель замечает, выделяет и запоминает того, кто как раз выделяется из общего потока.

**Самое главное:**

Образ компании, который Вы хотите создать и внедрить в сознание потребителя должен быть увязан с его Высшими потребностями.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

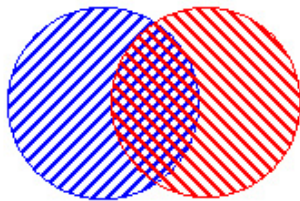
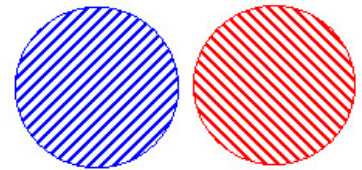


## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Чтобы заработать на жизнь, надо работать.  
Но чтобы разбогатеть, надо придумать что-то другое.

Вы, наверное, уже поняли, почему эта тема – последняя? Конечно! При удовлетворении высших потребностей клиентов Вы можете позволить себе «высшие цены». По крайней мере «высшие прибыли» – наверняка. И вот почему.

Допустим, на рынке существует товар, и то, что он из себя представляет, это левая фигура. Допустим, что всё то, чего хочет от товара потребитель, это правая фигура.



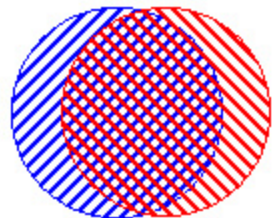
двух фигур.

**ПРИМЕР 1.** Производитель, который не знает высших потребностей своего потребителя. Он действует на основании своих представлений. В результате товар удовлетворяет, конечно, часть потребностей клиента. Это удовлетворение изображено на рисунке слева *пересечением*

**ПРИМЕР 2.** Производитель знает всё, что хочет (и захочет завтра) потребитель от его товара. Он может выполнить гораздо больше требований, уже потому, что знает о них. Посмотрите на рисунок: «объём» качеств товара не изменился. Можно предположить, что и себестоимость товара неизменна. Но площадь пересечения стала гораздо больше, чем в предыдущем примере. Согласитесь, это ситуация, когда потребитель говорит «очень хороший товар».

Такой товар имеет бóльшую ценность в глазах потребителя, следовательно, он готов платить за него больше!!!

(Результат для вас: товар, который успешно продаётся по более высокой цене).



**ПРИМЕР 3.** То же, что и ПРИМЕР 2, но производитель решил поступить по-другому. Смотрите, что он делает! Область пересечения товара и потребностей («область удовлетворённости товаром») осталась неизменной, как в ПРИМЕРЕ 1, но почти всё лишнее, то есть то, что покупателю не нужно или не важно, производитель из товара выкинул. В результате он может позволить себе гораздо более низкую цену, чем его конкуренты, получая при этом бóльшую прибыль.

Вот это я понимаю, ценовая конкуренция!



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique





*Рекламные агентства разных городов соревновались  
в предложении путевок в свадебные путешествия.  
Венеция предлагала увидеть свои каналы, Москва - Кремль,  
Париж - Лувр и Нотр-Дам,  
Нью-Йорк прельщал музеем Метрополитен.  
В результате победил город Урюпинск с рекламой:  
«В НАШЕМ ГОРОДЕ НИКТО НЕ ПОТАЩИТ ВАС ИЗ ПОСТЕЛИ  
ЧТОБЫ СМОТРЕТЬ НА ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТИ!»*

## **РЕЗЮМЕ,**

### **основные мысли этого текста**

1. В любом бизнесе за всё платит потребитель (с.2)
2. Время, уделяемое потребителю, тратится, в основном, бездарно (с.3)
3. Определитесь, как часто и как много покупают Ваши клиенты (с.7)
4. Исследование, методика которого Вам непонятна, скорее всего, будет для Вас бесполезным (с.9)
5. Высшие потребности, это то, что волнует потребителя на самом деле (с.12)
6. Дайте ему как можно больше того, чего он хочет на самом деле.  
Дайте ему как можно меньше того, что ему не нужно.  
После этого – заберите у него как можно больше денег. (с.12 - 22)

Всё.

Спасибо за Ваше внимание.  
Оно окупится.

---

Я желаю Вам успеха в Вашем бизнесе!

© Олег Макаров 2002-2003, 2010



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique