

Что такое маркетинг

Есть два типа ресторанов: на потоке туристов и для постоянной аудитории. Первые работают исходя из того, что турист поест и не вернется. Главное — чтобы он зашел и сел. Можно готовить почти баланду, хамить, терять клиентов направо и налево. Турист не вернется.

Тут важна только та часть цепочки бизнеса, которая отвечает за привлечение людей. Поэтому маркетинг часто путают с рекламой. В моем понимании же нужно пройти всю цепочку от разработки и производства продукта до его продажи и использования в течение нескольких лет. Найти все звенья этой цепочки, где можно сделать лучше, и сделать это. Поработать с людьми внутри компании, чтобы они понимали, зачем все это и почему.

Часто маркетинг планируется не в разрезе установления отношений с аудиторией, а следующим образом: «Так, нужно показать рост 10% до конца квартала». Короткий горизонт планирования сразу обрезает часть самых «вкусных» подходов. Маркетологу или маркетеру платят за исполнение KPI (целей) по месяцам.

Например, мы прямо здесь и сейчас увеличим количество продаж, объявив распродажу и рассылая назойливые СМС. Это будет крайне эффективная методика в краткосрочной перспективе. Но в перспективе хотя бы двух лет — явно механика убыточная.

Стоит один раз злоупотребить доверием аудитории, и вы начнете быстро двигаться к тому, что дешевле

привлекать новых людей, чем сохранять уже имеющуюся базу. А потом привлечение новых людей станет единственным возможным каналом, потому что человек будет делать одну покупку и убегать. На большинстве рынков в двух-трех-летней перспективе это означает нахождение на маргинальной границе.

Выбор товара бывает случайным (хватается первый попавшийся), случайным под воздействием разных весовых факторов (где-то сыграет состав, где-то – увиденная реклама, где-то – расположение на полке, отзывы и т. д.). Где эти характеристики перевесят, там случайность вам выгоднее. И есть третий случай, когда покупатель верит не товару, а вам. То есть бренду. И не важно, что это: всемирная сеть по продаже комбикорма с бесплатным туалетом или не менее крутой бренд мелкой деревни «Яблоки от дяди Пахома».

Итак, сводя к коммерции, маркетинг – формирование таких товара, продажи и постпродажных отношений, которые приносят вам максимальную прибыль. В нашей игре при граничных условиях большой длительности горизонта планирования выгодно быть открытым и честным.

Но лох не вымрет. Поэтому на любом рынке всегда будут игроки, быстро привлекающие людей, «снимающие сливки» и вылетающие со звуком «чпок».

Романтика плюс трезвый расчет

Бизнес — это романтика плюс трезвый расчет.

Если вы входите в дело только из жадности (точнее — желания заработать), скорее всего, через год-два вам станет скучно, персонал будет мотивирован только деньгами, а ключевые люди в команде останутся с вами до первого кризиса.

С другой стороны, если вы начинаете дело своей мечты, которое увлекает, то есть все шансы остаться через год без штанов. Поэтому важно находить такие ниши, где и работа станет отдыхом или хобби, и будут деньги.

Помните о двух путях? Деньги через удовольствие или удовольствие через деньги? Так вот, теперь это начинает прямо влиять на маркетинг. Вы должны спросить себя, нужно ли вам счастье клиента. И если да, то как сделать клиента счастливым.

Какие есть способы? Как каждый из них отражается на прибыли? Какие мировые тенденции существуют? Что из смежных сфер может быть легко перенесено в вашу?

Теперь задайтесь вопросом о команде. Кадры в долговременной игре решают всё. Как подбирать команду? Какие отношения выстраивать внутри коллектива? Какая может быть мотивация? Как определить достойную оплату труда? И т. д. Каковы плюсы и минусы разных типов сотрудников (молодые или опытные, ведущие или ведомые, наглые или скромные)?

Думайте как ваш клиент.

И только потом думайте о масштабировании бизнеса.

Пирамида рекламы

Рассмотрим гипотетическую ситуацию. Есть реклама стоимостью ноль рублей ноль копеек. Это когда вы приходите к другу и говорите: «Я тебя знаю, и тебе точно понравится вот такой товар». Он сходит и купит. Друзей у вас счетное ограниченное множество, поэтому масштабироваться будет сложно.

Следующая реклама стоит один рубль за контакт. Вы, например, делаете визитки «отдай друзьям». Кто-то из ваших сотрудников отдаст, кто-то купит. Проблема этого метода в том, что 600 человек, конечно, больше, чем 200 ваших друзей, но все равно мало.

Следующий уровень: вы, например, решаете бросать эти визитки в почтовые ящики. И понимаете, что охват уже 1500 человек. Но вам нужен тот, кому вы заплатите денег за раскидывание, — и контакт станет стоить два рубля.

Конец гипотетической ситуации. Практика такова: **с каждым следующим видом рекламы увеличивается ширина и растет цена.** Вопрос в том, где провести планку цены, которую вы готовы заплатить за продажу. Например, телевизор, — однозначный лидер по охвату (по крайней мере пока). Но цена одной покупки при ТВ-рекламе очень часто выше разумных пределов. В редкие моменты удается сторговаться, но чаще ТВ-реклама выступает просто в роли шредера для денег. Шредер, конечно, прикольно журчит, но мы всё же не любим пихать туда деньги.

Ваша задача — выгрести всю пирамиду ниже этой планки. Выгрести? Пора двигать планку повышением эффективности

своего бизнеса, ростом числа точек дистрибуции и работой с ассортиментом. Меняются конверсия с рекламы и маржинальная прибыль, меняется охват — меняется и планка. Все это влияет на объем продаж.

Теоретически у нас можно продать настольную игру каждому в стране, но надо будет для этого сто раз прокрутить рекламу. Мы пока к этому не готовы. Поэтому мы выгребаем все ниже планки и медленно толкаем ее выше и выше с каждым месяцем.

Момент истины

Раньше считалось, что есть два момента, когда человек принимает решение о выборе товара. Первый — седьмая секунда перед витриной. Когда у буриданова осла побеждает тот стог сена, который вчера рекламировали по телевизору, упаковка вызывает больше доверия, плюс на ней написаны какие-то удивительно знакомые буквы.

Второй — когда человек уже приступил к использованию. В этот самый миг он дает оценку: все правильно и хорошо — или нет. Если нет, из дальнейшего выбора этот конкретный товар исключается.

Сегодня концепция немного изменилась. Кроме первого и второго моментов истины, появился еще и «нулевой». По ряду данных, 60–95% покупок (в зависимости от рынка) планируется до похода в магазин.

Например, ноутбук. Вспомните, какую подготовку вы проделываете дома, прежде чем отправиться покупать его. То же касается телефона, подгузников, турпоездки и много чего еще. Фактически информация в сети о вашем товаре — та реклама, за которую никто не заплатил.

Сегодня тот, кто побеждает в нулевом моменте, получает больше покупателей.

Мы не всегда знали эту умную теорию, но жоп-филинг подсказывал, что нужно работать над крутым сайтом. Позже это стало называться RICH-контент. Отличные фото, веселые описания, правила к каждой игре. Детальные живые отзывы. Комментарий психолога после полугода тестирования детей

параллельно контрольной группе. Обработка негативных отзывов. Каждый из них может стать позитивным, потому что где-то за ним — наш косяк.

Борьбу надо начать в этот нулевой момент.

Раньше вся реклама отвлекала внимание. Лежите вы на диване, смотрите фильм, а тут — Р-Р-РАЗ! — «Ж-ж-жилет, лучше для мужчины нет». И куда деться от этого жилета? А теперь можно смотреть фильм без рекламы. От нее легко убежать. И она теряет эффективность.

И конечно, за счет этого набирает эффективность нулевой момент. Это заранее подготовленная рекламная информация, которую ваш клиент сам найдет, сам прочтет и сам запишет в свою голову. Ну, например, вы сейчас как раз этим занимаетесь.

Спасибо.

80% продукта

Перфекционизм убивает продукты. Часто хороший продукт максимально дифференцирован, прост и закрывает одну конкретную потребность вроде «погреть еду в микроволновке». Но функций у него несколько: например, нужно добавить разморозку, или кипячение чая, или гриль... В общем, так будет продолжаться до тех пор, пока микроволновка не начнет прожигать вам диски. Или пока программа для прожигания дисков не обрстет операционной системой.

Если вы постараетесь охватить 100% своих хотелок, то получится страшный комбайн-мутант. Поэтому останавливайтесь на 80%.

То же касается всех дел, которые у вас есть. Если вы достигаете 80% эффективности, помните, что у вас всегда есть выбор: повысить эффективность до 100% или же за это же время сделать нечто другое с эффективностью 80%.

Логика подсказывает, что два по 80 — это все-таки 160, а не 100. Поэтому останавливайтесь в перфекционизме вовремя.

Правдивые ответы

Мы обучаем продавцов, разбирая ситуации. Например, такую.

В магазин заходит человек, спрашивает игру, которой заведомо нет. Но зато она есть в «Детском мире» через два квартала.

Первая попытка — ненавязчиво предложить аналог.

Но если вдруг нужна конкретная позиция — распечатать карту и объяснить, где найти чужой магазин.

Для большинства продавцов звучит как форменный идиотизм.

Но давайте посмотрим варианты с точки зрения теории игр: продавец может попробовать рассказать, что такой позиции ни у кого нет. Соврать. Результат — клиент узнает правду (а тяжело не узнать) и обидится. Минус три года покупок у нас в матожидании. Продавец может ничего не сделать, просто сказав, что игры нет. Клиент уйдет, всё в нуле. Потом сам найдет где-нибудь или забудет. Продавец может посоветовать чужой магазин. Покупатель пойдет и купит свою позицию. И будет счастлив. И будет помнить: мы настолько отмороженные, что помогаем даже в таких случаях. Угадайте, куда он в следующий раз пойдет покупать подарок на день рождения другу? Вот почему мы рекомендуем делать именно так. Но при этом знаем, что так сделает только очень хорошо понимающий суть продавец.

Через несколько лет после ввода в обучение этого принципа мы получили очень яркий отзыв*:

Зимой мы с Машей играли в гостях у Honey Hush в прекрасную игру про супер-фермера. Очень загорелись, но нигде не могли ее купить. Я оставила заявки на сайтах и погуглила, но нет. В прошлую пятницу я зашла в Мосигра на «Курской» и наудачу спросила. «Нет, игры нет в наличии», — ответил мне продавец. «Я знаю, что ее выпускают две компании (он назвал какие), но все закончилось». Я вслух опечалилась. «Я могу найти для Вас эту игру в интернете», неожиданно предложил он. Я как-то опешила, все-таки искать худо-бедно я умею, и согласилась. И знаете что? Он ее нашел. Не у себя, а так где-то. Я немедленно купила, Маша проигрывает, сердится и громко топает ногами — то есть гармония в мире восстановлена. Но я, наверное, еще зайду на «Курскую» в подвальчик рядом со входом в метро к этому прекрасному человеку. И вы сходите. Потому что лучший способ завоевать доверие клиента взаправду, искренне и действительно помочь ему решить его проблему. В жизни взрослого человека это бывает так редко, что он даже пишет про это посты вместо чтобы работать.

* Первоисточник https://www.facebook.com/permalink.php?id=700688661&story_fbid=10153755938863662; авторские орфография и пунктуация сохранены.

Определение своих отличий

Когда мы только заходили на рынок настольных игр, то сравнивали себя с одним магазином в центре Москвы.

- Во-первых, у нас не было затрат и издержек, а у них были. Например — офис. Как следствие, мы могли ставить цену ниже при той же маржинальной прибыли.
- Во-вторых, мы умеем мыслить нестандартно и не загоняем себя в рамки привычных процессов. Это выливается в достаточно необычные способы рекламы — наша аудитория шире.
- В-третьих, в силу малого размера мы очень быстро реагировали. Отвечали на заказы с сайта за минуту круглосуточно. А еще, когда ситуация на рынке менялась, мы сразу этим пользовались. Например, как-то мы узнали про повышение цен у одного из поставщиков на 40%. И сразу постучали к конкуренту за оптовым заказом на эти позиции. Получилось, что мы купили у конкурента дешевле, чем у поставщика, причем так, что конкурент заместить этот заказ никак не мог. Они поняли эту ситуацию только после отправки заказа.

Вот почему нужно спрашивать себя каждый день: за счет чего я обойду конкурента финансово? Даже если вы совершенно одинаковы снаружи, выигрывает тот, у кого модель лучше. Например, кто выбирает лучшие места или лучше обучает продавцов-операторов.

А еще нужно спрашивать себя каждый день, почему люди выбирают вас, а не некоего Васю? За счет чего «снаружи» вы с ним разные?

Есть очевидные признаки: качество сервиса, цена, расположение. Есть скорость реакции, грамотные операторы, добрый продавец на месте. Есть ассортимент. Это как вопрос выбора авиакомпании: кто-то выбирает любую из Внуково, потому что живет рядом, кто-то летит Аэрофлотом, потому что золотая карточка, а кто-то просто берет билет на самый дешевый рейс на завтра. Или, например, только одна компания летает из Москвы в ЮАР.

Клиентоориентированность

Сегодня в это сложно поверить, но раньше для покупателя было честью обслуживаться в крупной компании. Если вы были такой компанией, вам не приходилось бегать за клиентами. Они гонялись за вами. Преимущество размера было ужасающим. Помните, какая раньше была очередь на покупку хорошей машины?

Почему? Потому что большая компания и маленькая — пропасть по качеству, цене и ассортименту. Как первый сетевой супермаркет в небольшом городе закрывает все мелкие магазины в округе, так и федеральные сети, приходя в новый регион, аккуратно выбрасывали с рынка неприспособленных.

Но кое-что изменилось. Сейчас крупные от мелких отличаются снаружи не очень сильно. К счастью, наступило время клиента: компании бегают за вами, а не наоборот.

Клиентоориентированность — это желание стать удобным для потребителя. Вот пример. Сидел человек в пиццерии и внезапно запостил в Twitter: мол, невозможно сидеть, громкая музыка. В офисе это сразу увидели и позвонили в эту самую пиццерию менеджеру. Менеджер сделал потише, а потом подошел к клиенту и спросил: «Так нормально?» Дальше у клиента случился приступ вау-истерии. Мы с вами прекрасно понимаем: если бы ему было реально нужно, он бы подошел и попросил, чтобы сделали потише. Результат был бы таким же. Но в данном случае компания не стала ждать запроса, а показала, что ей не пофиг. Сделала реверанс в сторону клиента.

Этим «не пофиг» реальная клиентоориентированность и отличается от пустых заявлений.

Как понять клиента

Чтобы понять клиента, надо сначала поработать с ним самому.

В самом начале мы лично развозили заказы. Если вы поднимете задницу со стула в офисе и пойдете стоять в магазин, то быстро усвоите, что все отчеты, презентации и прочая фигня сильно отличаются от реальности и ваших представлений. А потом вам еще обязательно стоит сделать доставку.

Вы очумеете, когда начнете сами звонить клиентам. Вы узнаете, как людей бесит, когда опаздываешь на десять минут. Вы поймете, что нет сдачи — это тупик. Вы с удивлением усвоите, что не только вас беспокоит, когда курьер не звонит за час до приезда.

И вы поймете сами, что больше так делать нельзя.

Стоя в магазине, вы понимаете, что нельзя бесить людей, а нужно их любить. Людей раздражает, когда продавец сидит, а покупатель стоит. Людей бесит, когда покупатель заходит, а продавец говорит по сотовому. Людей выводит из себя, когда кто-то спрашивает, а продавец пялится в компьютер. И больше всего их бесит, когда с ходу к ним бросается какой-то кадр и спрашивает:

— Чем могу помочь?

Всё это можно почувствовать только на своей шкуре. Когда на ваше «Чем могу помочь?» на вас посмотрят как на идиота и спросят: «Я те чё, инвалид?» — вы начнете постигать дзен.

Цена клиента

Когда в жилом доме открывается парикмахерская, владельцы почему-то не очень осознают, что у них очень ограничен круг клиентов. И новым просто неоткуда взяться. Каждая ошибка означает уменьшение прибыли в будущем. Предположим, один человек приносит 3000 рублей в год. Если сегодня наша уставшая парикмахерша, поссорившись с мужем, нахамит клиенту – вы потеряете не 500–1000 рублей, а все 15 тысяч (за пять лет). Потому что он не вернется.

С другой стороны, если ваша прекрасная парикмахерша сделала все как надо и еще поговорила по душам с клиенткой, та будет приходить сюда много-много раз. И каждый раз приносить деньги.

Делайте так, чтобы при первом контакте клиент сразу понимал: тут круто. Это приносит прибыль бóльшую, чем вы пока можете измерить. Не жадничайте, этот эффект того стоит. Люди подмечают даже незаметные вещи. Когда таких вещей много, рождается подсознательное ощущение, что все правильно и хорошо.

Через два-три года у вас будет статистика по посещениям и возвратам клиента. До тех пор просто делайте хорошо. Это окупится. И еще раз: обещайте меньше, чем вы делаете.

Политика эгоизма

Так получилось, что вы клиенту неинтересны. Вообще. И мы тоже. И вообще никто. Клиенту интересен только один-единственный человек: он сам.

Если обращение не связано с ним, не дает ему выгоду или не возбуждает его любопытство, оно впустую. Просто это не к нему, не к вашему клиенту. Независимо ни от чего.

Просматривайте тексты и, главное, заголовки. Меньше «наш», «наше», «у нас», «мы» — больше «вы», «вам», «у вас» и т. п. Не «Мы проводим игротеки», а «Вы можете поиграть...».

Один из лучших советов, как сделать публичное выступление, публикацию, рассылку или любой другой материал, очень прост и действенен, как автомат Калашникова. Вот он: «It's not about you»*.

* «Это не о вас» (англ.).

Пример нулевого момента

Вербальная реакция на символическую ситуацию (...установка, определенная на основе опросника) является полностью неадекватной.

Ричард Лапьер, американский психолог

Есть миф о том, что анкеты на получение дисконтной карты нужны для статистики. Психологи уже давно доказали: то, что люди говорят и пишут в таких анкетах, — непоказательно.

Проще говоря — оторвано от реальности и вообще чужь.

Поэтому вот наша анкета.

Анкета
По которой мне дадут карту Мосигры

Имя и фамилия:

Мой телефон:
Я могу называть свой номер вместо показа карты

Мой e-mail:
 Присылать мне новости о скидках и лучших играх (примерно 3 раза в месяц)

Дата рождения: / /

Я знаю про интернет-магазин
 Я видел сайт mosigra.ru
 Мне нравится, что у вас открывают коробки с играми
 Я бы порекомендовал магазин своим друзьям

Я бы заглянул сюда следующий раз, когда искал бы подарок:

Своей половинке
 Другам
 Детям
 Коллегам

или

Игру в дорогу
 Игру на вечеринку
 Подвижную летнюю игру

Оценивая магазин Мосигра по пятибалльной шкале, я ставлю, потому что:

Сегодня: / /

И я даю согласие на обработку своих персональных данных.

Подпись:

mosigra.ru

На момент заполнения этой анкеты у нас уже есть телефон и имя покупателя в базе данных. Теперь нам нужны почта (для рассылки) и дата рождения. Также — галочка на обработку личных данных. Все эти блоки понятны и вопросов не вызывают. Посмотрите на нижний блок. Рознице нужна обратная связь о магазине. Если оценка где-то ухудшается, это показатель того, что надо разбираться. Также там часто пишут пожелания — и иногда проскакивают хорошие идеи, которые мы берем в работу.

Зачем остальное? Все просто. Это одновременно и сбор маркетинговых данных о человеке как представителе аудитории, и обучение. Все вопросы сформулированы так, чтобы, отвечая на них, клиент узнавал о наших возможностях. Сначала мы рассказываем о том, что есть не только интернет-магазин. Затем — о том, что любую игру можно открыть. Заодно напоминаем, что стоит рассказать о магазине друзьям. Объясняем, зачем еще можно прийти в магазин: например, не только за игрушкой ребенку, но и за подарком коллегам. Учим новым способам потребления — в дорогу, на вечеринку, подвижное на лето и т. д. Это, в частности, чтобы не складывалось впечатление, будто настольные игры — только для детей.

Теперь финальный аккорд. Одно из самых волшебных явлений на свете — то, что в человека встроена подпрограмма, которая отвечает за контроль целостности решений. Леон Фестингер* в 1959 году открыл совершенно волшебную штуку

* Леон Фестингер (1919–1989) — американский психолог, специалист по регуляции мышления, социальной психологии и теории когнитивного диссонанса.

и описал ее в работе «Когнитивные последствия вынужденной уступчивости»*. Очень коротко: все базовые социальные нормы ведут к тому, что утверждения и действия человека становятся его позицией. Галочка «я порекомендовал бы» – как раз об этом.

Выставив оценку, сделанную сознательно, мы закрепляем это поведение в качестве базового. Наша подпрограмма целостности укрепляет его по схеме: «сделал выбор – выразил – значит, это правильно – значит, это нужно записать на будущее». А еще в нижней части человек задумывается, почему магазин ему нравится. Что тоже полезно.

Программа следит за этим и делает вывод: раз вы так написали, магазин вам теперь точно нравится. И вы будете подтверждать это друзьям. Фестингер и Чалдини** фуфла не посоветуют.

* Festinger L., Carlsmith J. M. Cognitive consequences of forced compliance // Journal of Abnormal and Social Psychology, 1959. Vol. 58. Pp. 203–100.

** Роберт Чалдини (род. 1945) – американский психолог, специалист по социальной психологии и маркетингу. Самая известная его работа издана на русском языке: Чалдини Р. Психология влияния. СПб. : Питер, 2006. *Прим. ред.*

Телефон на сайте

Когда вы звоните в 21:05 по телефону на сайте и слышите длинные гудки — непонятно, что происходит. Либо магазин не работает, либо вам никто не отвечает, либо ну его к черту и пора уже набирать номер конкурента.

Под телефоном на сайте должно быть указано время работы колл-центра. И еще выходные, если они есть.

Телефон должен уметь объяснять гостю из Владивостока, что сейчас все спят, если он не посмотрел на время и позвонил в свой полдень, а не в полдень по Москве, как на сайте.

Если вы планируете, что будут звонить из других городов и стран, — нужен код города и код +7 страны (не 8, так иностранцы к вам не попадут).

Номер на сайте должен кликаться при просмотре странички с телефона, чтобы можно было сразу его набрать.

Номера 8-800 бесплатные для вызывающего из России, но об этом все равно надо писать под ними: люди просто боятся звонить без этого уточнения.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

