

Джон Янч

ПО РЕКОМЕНДАЦИИ



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

Эту книгу хорошо дополняют:

Маркетинг без диплома

Джон Янч

Маркетинг без бюджета

Игорь Манн

Сарафанный маркетинг

Энди Серновиц

Бери и делай!

Дэвид Ньюман

John Jantsch

THE REFERRAL ENGINE:

Teaching Your Business to Market Itself

Portfolio

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

Джон Янч

ПО РЕКОМЕНДАЦИИ

Бизнес, который продвигает себя сам

Перевод с английского Александры Кардаш

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

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

Оглавление

Введение	11
Глава 1. Несколько интересных фактов о рекомендациях	13
Глава 2. Особенности рекомендаций	24
Глава 3. Путь к рекомендациям	47
Глава 4. Обзор системы рекомендаций	73
Глава 5. Аутентичная стратегия	86
Глава 6. Контент как движущая сила маркетинга	115
Глава 7. Стратегии конвергенции	141
Глава 8. Клиентская сеть	177
Глава 9. Сеть стратегических партнеров	205
Глава 10. Готовность к приему рекомендаций	219
Глава 11. Кампании по привлечению рекомендателей	233
Глава 12. Несколько предложений	246
Глава 13. Тренинг	261
От автора	268

*Всем смелым, умным, целеустремленным,
авантюристским, страстным, творческим
и гибким владельцам малого бизнеса, которые
делают наш мир более комфортным для
жизни, работы и развития*

Введение

Эта книга рассказывает о том, как получать рекомендации клиентов, но дает гораздо больше, чем стандартный набор приемов и хитростей по генерации лидов*. В ней описывается системный подход к использованию сарафанного радио как полноценной маркетинговой стратегии. В более широком смысле книга предлагает новый, улучшенный способ ведения бизнеса.

Раньше маркетологи просто разрабатывали продукт или бренд, распространяли о нем привлекательное рекламное сообщение и передавали новый бизнес в руки менеджеров по продажам. Но за последние несколько лет, в основном благодаря стремительному развитию онлайн-инструментов, покупатели (как настоящие, так и потенциальные) начали активно участвовать в создании товаров, услуг, брендов, их позиционировании, передаче сообщений и последующей шумихе вокруг продукта.

Из книги вы узнаете, как разработать стратегию, которая заставит покупателей и партнеров добровольно участвовать в вашей маркетинговой кампании и поможет сформировать позитивное впечатление о ваших продуктах у их друзей, соседей и коллег. Вначале такая идея может показаться странной: как можно «заставлять кого-то делать что-то добровольно»? Но вскоре вы обнаружите, что мощь движущей силы рекомендаций столь велика, что поклонникам вашего бренда будет казаться, что они просто не могут не петь ему дифирамбы.

Хотим сделать одно предупреждение перед тем, как начать: построение бизнеса на рекомендациях — это не краткосрочный проект. Вам потребуется по-новому взглянуть на свой бизнес и маркетинг.

* Генерация лидов (англ. generating leads) — маркетинговый ход, разработанный для привлечения новых потенциальных покупателей (лидов). *Прим. ред.*

И если вы будете двигаться в данном направлении, то придется полностью пересмотреть нынешнюю маркетинговую стратегию, отказаться от общепризнанной «мудрости» бизнеса и, возможно, внести изменения в основы своей бизнес-модели.

Для того чтобы помочь вам лучше понять движущую силу рекомендаций, хочу поделиться небольшой историей из своей жизни.

Однажды мы с женой отправились на распродажу в один из магазинов сети REI. Жене понравилось пальто, и она его купила. Через несколько недель нас пригласили на выездное мероприятие, и, воспользовавшись случаем, жена надела новое пальто. Как только мы вышли за дверь, она нащупала в кармане небольшой бумажный листок и достала его, ожидая увидеть там нечто вроде «Проверено, № 48». А вместо этого с удивлением прочитала: «Вы богиня!» Простое и неожиданное сообщение доставило ей огромную радость. И конечно, нас обоих заинтересовало, кто же шил такие пальто. Я зашел на сайт производителя и обнаружил, что это небольшая компания из Берлингтона под названием Isis (www.isisforwomen.com).

Такой креативный ход, независимо от качества, кроя и цвета пальто, заставил нас с женой доверять компании и по собственной воле рекомендовать ее при каждом удобном случае. Собственно, именно этим я и занимаюсь прямо сейчас.

А теперь давайте начнем работать над движущей силой ваших рекомендаций.

Глава 1

Несколько интересных фактов о рекомендациях

Многие предприниматели верят в существование особых секретов бизнеса. На самом деле никаких особых секретов нет — есть лишь принципы, которые вы пока не умеете применять. Эта книга поможет вам овладеть ими и использовать в реальном мире бизнеса — там, где новации и действия работают вместе, обеспечивая развитие и рост.

Хотите узнать, почему сбор рекомендаций — один из самых эффективных, хоть и трудных для понимания, приемов маркетинга? Для этого вначале нужно усвоить небольшой урок физиологии. В человеческом мозге есть отдел — гипоталамус, который, помимо прочего, участвует в регуляции сексуальных потребностей, голода и жажды, материнского инстинкта, агрессии, удовольствия и в какой-то степени склонности давать рекомендации. Гипоталамусу нужны подтверждения, ведь в нем регистрируется удовольствие от хороших поступков и их признание, поэтому он является идеальным местом для формирования потребности принадлежать чему-то большему, чем самим себе. Этим объясняется социальная движущая сила рекомендаций.

Люди психологически предрасположены к тому, чтобы давать рекомендации. Вот почему многие компании способны расти и процветать, внедрив одну лишь эту стратегию развития бизнеса.

Факт № 1: люди дают рекомендации потому, что им это нужно

Если вы один из тех, кто чувствует себя неловко, когда приходится сосредоточиваться на (а точнее, просить о) рекомендациях, то в первую очередь вам нужно понять следующее:

Наши оценки и рекомендации — одна из форм выживания. Задумайтесь над этим. Что происходит, когда вас спрашивают, знаете ли вы хорошего портного? Если вы знаете такого, то обязательно его порекомендуете. Если не знаете, то, возможно, сделаете пару звонков. Инстинктивно мы понимаем, что когда-нибудь и нам потребуются помощь, и, для того чтобы заслужить доверие в обществе, передаем свои знания другим. На мой взгляд, такая привычка выработалась еще в те времена, когда хороший совет на охоте или рыбалке был вопросом жизни или смерти.

Мы даем рекомендации, чтобы наладить отношения с другими людьми. Считаться источником полезной информации, в том числе рекомендаций, — прекрасный способ наладить отношения с окружающими. Вспомните, с каким энтузиазмом вы отзываетесь на просьбу подсказать кратчайший путь или направление, которое позволило бы избежать автомобильной пробки. Все мы делаем это. Давать рекомендации — значит налаживать контакты с людьми, испытывая при этом чувство глубокого удовлетворения. А просить рекомендации — всего лишь обратная сторона того же явления. Думаю, многие популярные социальные сети своим ростом и распространением обязаны тому, что людям нравится завязывать знакомства и формировать сообщества единомышленников.

Я попросил нескольких человек в одной из моих деловых социальных сетей рассказать о своих любимых компаниях. И ответ бизнес-тренера из Сиэтла Тэмми Редмона точно передал суть предыдущего утверждения: «Одно из моих любимых мест — Voodoo Doughnuts. Это такая дыра в стене — невероятно крохотная лавчонка на углу Третьей и Борнсайд, улиц в Портленде, с помещением на 8–10 человек. Фирменный стиль Voodoo Doughnuts бесподобен, а креативность каждого творения приводит в восторг. Неважно, любите вы пончики или нет, вам просто необходимо попробовать их.

Если будете в Портленде, обязательно посетите это место. Только учтите, что вам придется постоять в очереди — каждый раз, когда я туда прихожу, за углом уже стоит человек тридцать. Без шуток! “Все дело в дыре!”»

Мы даем рекомендации, создавая тем самым собственную социальную валюту. Дать рекомендацию — все равно что открыть небольшой вклад. Многие люди придерживаются привычного правила: «Если ты делаешь что-то для меня, то я должен сделать что-то для тебя». Накопление социального капитала — вот что заставляет их действовать. Такое мышление приводит к тому, что некоторые люди превращаются в настоящие базы данных. Когда кому-то требуется рекомендация, их статус человека, к которому нужно обратиться в определенной ситуации, трансформируется в искусно созданный актив.

Впрочем, нужно понимать, что законы социальной и денежной валют работают по-разному. Создание социальной валюты основывается на желании помочь, а не заработать. И оно не требует ведения строгой отчетности — кажется, благодаря мышлению типа «давать, чтобы получать» вселенная сама поддерживает во всем этом порядок.

Факт № 2: любой бизнес связан с риском

К сожалению, гипоталамус, эта крошечная, но четко действующая область мозга, также отвечает за контроль и анализ такой сильной эмоции, как страх. Мы постоянно взвешиваем и измеряем (часто неосознанно) удовольствие и страх, выгоду и боль, а также вероятность одного из этих исходов для каждого действия.

Несмотря на то что все мы склонны давать рекомендации, это таит в себе определенный риск. Ведь мы как бы делимся доверительным отношением, установленным нами с компанией или человеком, которых рекомендуем. Конечно, степень риска варьируется в зависимости от потребности того, кому мы что-нибудь рекомендуем. Например, советуя другу хорошему бухгалтера, мы рискуем больше, чем называя ему хорошее место для отдыха в самобытном Таиланде. Углубившись в изучение стратегий и тактик реальных, часто рекомендуемых

компаний, вы увидите, что маркетинговый подход, основанный на построении доверительных отношений, снижает риск и уменьшает чувство страха у того, кто дает рекомендации, причем при любом развитии событий.

Самый верный способ избежать риска — создать бизнес или продукт, который воздействует как на ум, так и на эмоции клиентов, или, как говорил автор книги «Искренняя лояльность» Фред Райхельд, на разум и сердце.

Люди принимают решения относительно рекомендуемых ими компаний точно так же, как и решения относительно покупок. Мы оцениваем, можем ли себе ее позволить, подходит ли она нам, удовлетворяет ли наши потребности — это то, что касается здравых рассуждений. Одновременно сердцем мы оцениваем, будем ли хорошо выглядеть, хорошо себя чувствовать и наслаждаться данной покупкой. Причем если эмоциональная составляющая очень сильна, то мы можем логически обосновать все, что будет говорить об обратном, — например слишком высокую цену.

Большинство компаний концентрируются на доводах рассудка (цене, качествах, преимуществах перед другими и желаемом результате), но игнорируют эмоциональные выгоды, являющиеся важной частью общего впечатления клиента.

Люди не испытывают особых эмоций от обычных продуктов, удовлетворительного результата или обоснованной цены. Они обсуждают то, что удивляет или заставляет чувствовать себя лучше, — и благодаря этому избавляются от ощущения риска, которое могли испытывать при мысли о сотрудничестве с компанией.

Недостаточно иметь хорошее решение. Вместе с ним компании, о которых много говорят, предлагают опыт — волнующий, радостный или удивляющий клиента, мотивирующий его добровольно делиться впечатлениями.

Нона Джордан, тренер и инструктор по йоге из Италии, рассказала мне потрясающую историю на эту тему: «Перед отпуском я заказала у Фабеку* поющую чашу. А во время отдыха, проверив электрон-

* Фабеку — музыкант, предприниматель, продающий, помимо прочего, поющие чаши (металлические сосуды округлой формы, разновидность колокола как музыкального инструмента). *Прим. ред.*

ную почту, обнаружила чудесное письмо с благодарностью от него. В письме Фабеку сообщал, что чаша отправлена, а также хвалил мой сайт, причем было очевидно, что он в самом деле на него заходил. Это очень меня порадовало.

Но то, что случилось потом, было еще поразительнее. Я забрала посылку и, еще стоя на парковке, начала быстро ее распаковывать, сгорая от нетерпения увидеть чашу. Представьте себе мое удивление и немой восторг, когда первое, что я увидела, была открытка, подписанная от руки! С волнением разворачивая небольшую белую упаковку, я обнаружила пачку благовоний! Великолепно! А под ней чашу, завернутую в подарочную упаковку. Я не могла не расплыться в улыбке».

Факт № 3: никто не говорит о скучных компаниях

Для подкаста* к книге «Маркетинг без диплома»** я провел интервью с экстраординарным человеком, философом маркетинга Сетом Гоудином, автором таких книг, как «Фиолетовая корова»*** и «Яма»****. Мы говорили о рекомендациях и сарафанном радио. В своей типичной манере он поделился глубокой мыслью:

Если рынок не говорит о вас, на то есть причина. Причина в том, что вы скучны. И скорее всего, скучны вы сознательно. У вас банальные цены — потому что так безопаснее. У вас банальное местоположение — потому что другое было бы ужасной глупостью. У вас скучные товары — потому что именно этого хочет рынок.

Об авторе и спикере Скотте Гинсберге говорят много — все время. Если бы вы встретили Гинсберга в переполненном помещении, то, скорее всего, он показался бы вам вежливым, милым,

* Подкаст — это аудио- или видеофайл или серия таких файлов, доступных в интернете. *Прим. ред.*

** Янч Д. Маркетинг без диплома. Просто и практично. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

*** Гудин С. Фиолетовая корова. Сделай свой бизнес выдающимся! М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

**** Гудин С. Яма. Как научиться выбирать и стать победителем. М. : Эксмо, 2008.

непритязательным и энергичным молодым человеком. Вероятно, он был бы в выцветших джинсах, сандалиях и с небрежной прической, которую предпочитают носить двадцатилетние парни. На первый взгляд в Гинсберге нет ничего необычного, кроме того, что к нему всегда тянутся люди. За ужином, на деловой встрече, в очереди за кофе, в автобусе, аэропорту с ним всегда происходит одно и то же: людей словно тянет к нему. Все начинается с простого взгляда, затем перешептывание с другом, и в конце концов люди просто подходят к Гинсбергу и говорят что-то вроде: «Парень, у тебя на пальто бедж».

И точно, на пальто прикреплен именной бедж с надписью: «Привет, меня зовут Скотт». Так завязывается разговор.

Скотт Гинсберг построил бизнес на том, что каждый день, весь день, уже на протяжении восьми лет до момента написания этой книги, он носит бедж. Гинсберг рассказывает, с чего все началось: на одном из собраний в его колледже все участники обязаны были носить таблички с именем. А после собрания, отправляясь по своим делам, Скотт забыл снять свою. (С кем не бывало, правда?)

В итоге Гинсберг обнаружил, что бедж сделал его более открытым. С табличкой он выделялся и привлекал внимание. А потому Скотт решил продолжить носить бедж, сделав его ключевым элементом личного бренда.

Сегодня Скотт выступает перед тысячами компаний и предпринимателей, рассказывая о доступности и открытости — на эту тему он написал уже восемь книг. Гинсберг очень хорош в своем деле, именно поэтому к нему обращаются. Что касается рекомендаций, то секрет Скотта в том, что люди просто не могут не обсуждать его решимость носить бедж каждый день до конца жизни. И это замечательно.

Для того чтобы построить бизнес на рекомендациях, вы прежде всего должны создать или найти в своем продукте какую-то отличительную черту — то, о чем люди будут говорить, что практически вынудит их рассказывать о вас другим. А скучных людей, скучные продукты или компании рекомендовать трудно!

На Гинсберга ссылаются очень многие, потому что он нашел способ выделиться на фоне конкурентов. Люди просто не могут не говорить о нем.

Факт № 4: постоянство формирует доверие

На своих презентациях Скотт Гинсберг часто рассказывает о людях, которых его бедж пугал настолько, что они готовы были наброситься на него. Он делится историями о том, как его оскорбляли, пытались сорвать табличку с пальто, а, бывало, он даже получал электронные письма с угрозами! (Тем людям, по-видимому, не хватало острых ощущений.)

В следующий раз, когда увидите Скотта, попробуйте (аккуратно) снять бедж с его пальто. Ничего страшного не произойдет, ведь один бедж приколот к его свитеру, а второй — к рубашке. Если же вам понадобится, чтобы он выступил на вечеринке у бассейна, на его груди найдется татуировка-бедж. Так что правда: Скотт предан своему бренду и изначальной стратегии рекомендаций.

А еще Гинсберг включает в это уравнение абсолютную преданность своей отличительной черте — способности разговаривать.

От однодневного пиара, который создается ради того, чтобы о вас говорили лишь сегодня, пользы очень мало. Заслуженные рекомендации — долгосрочная игра. Это не спринтерский забег, а хорошо спланированный, тщательно просчитанный марафон. Повторяемость, постоянство и достоверность формируют доверие и являются основными средствами реферальной* деятельности. Люди чувствуют, когда вы пытаетесь привлечь внимание ради самого внимания или когда изменяете своему подлинному «я» настолько, что у вас или любого, кто связан с вашим бизнесом, появляется ощущение, что здесь что-то не так.

Если же вы не отказываетесь от своей отличительной черты, значит, она вовсе не хитрый трюк.

* Реферальная деятельность — деятельность, основанная на рекомендациях. Реферал — приглашенный участник, как правило, партнерской программы, зарегистрировавшийся по рекомендации другого участника, перейдя по предоставленной тем ссылке (реферальной ссылке). В русскоязычной литературе встречаются термины рекомендационная (рекомендательная) деятельность, рекомендатель. Далее мы будем использовать эти термины как синонимы. *Прим. ред.*

Факт № 5: маркетинг — это система

По своей сути полноценно функционирующий бизнес — это главным образом набор систем и процессов. Маркетинг — это система, финансы — это система и менеджмент — система. Если вы придерживаетесь такой точки зрения, то генерирование рекомендаций — это ряд процессов внутри комплексной маркетинговой системы. Однако когда я предлагаю внедрить системный подход к генерированию рекомендаций, то часто слышу возражения типа: «Я не заслуживаю рекомендаций», «Я неловко себя чувствую, когда прошу рекомендации», «Родители говорили, что просить ради бизнеса не хорошо, что это все равно что сказать: “У меня нет ни малейшего понятия, почему кто-то может захотеть говорить о моем бизнесе”». Все это больше похоже на оправдания, вызванные неуверенностью в себе, а не на причины.

Не раз я становился свидетелем того, как подобные оправдания таили под ярким светом пошаговой системы генерирования рекомендаций, основанной на абсолютном понимании приносимой ею пользы и вовлекающей клиентов и партнеров в полноценное сотрудничество для передачи этой пользы другим. Вы должны по максимуму использовать ценность, созданную вашей организацией, и разработать систему рекомендаций, которая позволит раскрывать лучшие качества вашего истинного «я» при каждой возможности.

И хотя некоторые считают «систему» инструментом, полезным в случаях нарушения нормального хода процесса, эта книга покажет, насколько система рекомендаций на самом деле помогает нам нести ответственность за себя и свое дело.

Ивана Тэйлор управляет компанией под названием DIY Marketers. По собственному признанию, Ивана крайне застенчива, а эта черта и просьбы о рекомендациях, как правило, не идут рука об руку. После некоторого, стратегически важного самоанализа Ивана посчитала, что просить клиента о рекомендации было бы слишком личным, поэтому никогда не делала этого. К несчастью, рыночная ниша, на которую она нацеливалась, была узка — и Тэйлор знала, что судьба бизнеса полностью зависела от ее способности или неспособности получать рекомендации довольных клиентов. Другого способа рекламы

и маркетинга, который позволил бы ей представить свой бизнес ключевым СЕО* в выбранном регионе, просто не существовало.

Тогда Тэйлор решила использовать свой многолетний опыт консультирования компаний по повышению производительности бизнес-процессов. Она выделила ряд повторяющихся действий, которые смогла автоматизировать. И теперь, когда СЕО становился клиентом, он автоматически получал несколько сообщений, искусно описывавших, каким образом он мог бы дать рекомендации. После запуска процесса запроса рекомендаций Ивана стала намного проще относиться к необходимости рассылать просьбы об отзывах и возможности получить отказ от потенциального клиента. А впоследствии и вовсе преодолела свой страх перед рекомендациями и начала просить о них систематически, тем самым значительно повысив количество как самих отзывов, так и клиентов.

Многие из тех, с кем я имею дело, наступают на одни и те же грабли. Ваша уверенность в том, что просить рекомендации — то же самое, что выпрашивать или молить о чем-то ради бизнеса, создает вам только проблемы. Один из способов избавиться от такой предубежденности — использовать систему, которая будет побуждать других добровольно, по личным причинам, продвигать вас и ваш продукт.

Но если вы сами не уверены в том, что вы или ваши продукты приносят клиентам достаточно много пользы, чтобы они добровольно советовали вас другим, то вряд ли ваш бизнес будет поддерживаться постоянным потоком рекомендаций. Суть не в том, чтобы ожидать рекомендации, а в том, чтобы получить от клиента все возможное. Постарайтесь дистанцироваться от собственной гордости и неуверенности в себе и начните работать над формированием блестящей системы, в центре которой будет результат для клиента.

Кстати, вот что по-настоящему удивительно: преодолев личный страх перед просьбой о рекомендациях, Тэйлор выстроила систему, которая сделала ее более открытой и доступной для своих клиентов. Основным компонентом этой системы стало создание «круглого стола», где все они собирались вместе в одну сеть и составляли рекомендации.

* СЕО — здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

Однако не споткнитесь о понятие системы. По мере ее разработки и внедрения вы обнаружите, что универсального варианта, подходящего для всех, не существует. На самом деле в этом заключается главный минус того, чему нас учат применительно к рекомендациям: при привлечении рекомендателей специалисты пытаются постричь всех под одну гребенку — или одну и ту же последовательность действий.

Возможно, вы уже пытались разработать какие-то методы генерирования рекомендаций или создания сети, но обнаружили, что либо они не работали на вас, либо вы не работали на них, — в итоге вы просто отказывались от самой идеи.

Начиная с фактов, приведенных в этой главе, эта книга даст вам основу — набор базовых стратегий, высоко- и низкотехнологичных инструментов привлечения клиентов, а также методику поиска своей идеальной реферальной культуры. Кроме того, мы предложим множество конкретных тактических приемов для создания системы, которая даст желаемые результаты именно вам. Ведь реферальная система уникальна — она разрабатывается специально с учетом ваших потребностей, а не кого-то другого.

Вообще идеальная реферальная система, которая основана на стратегии, стимулирующей людей добровольно обсуждать ваш бизнес, может раз и навсегда избавить вас от необходимости просить рекомендации.

Суровая реферальная реальность

Прежде чем двигаться дальше, мне хотелось бы поделиться с вами одним поразительным фактом о реферальном бизнесе. В процессе подготовки этой книги я провел неофициальное исследование среди нескольких тысяч владельцев малого бизнеса. Нет ничего удивительного в том, что 63,4 процента опрошенных считают, что более половины их бизнеса работает благодаря рекомендациям. Однако 79,9 процента из них признались в том, что у них нет никакой системы генерирования рекомендаций.

Это странно. Владелец бизнеса знает, что сарафанное радио — очень мощный инструмент, но практически ничего не делает для того, чтобы использовать его по максимуму. Разве такое возможно?

Задумайтесь над ответом одного из участников исследования — и вам будет проще проанализировать и выработать то, что я называю случайной рекомендацией:

У нас есть трудности в получении рекомендаций от клиентов. Когда мы просим об этом, они отвечают: «Будем иметь в виду». Когда пытаемся стимулировать их дать отзыв, то снова ничего не получаем. Поэтому мы просто перестали просить! Думаю, получить рекомендации от довольных покупателей было бы проще!

В упомянутом исследовании участников спрашивали, что мешало им генерировать рекомендации. Ответы были следующими: «страх», «отчаяние» или «я и не думаю просить», не говоря уже о других, более редких ответах. Но в конечном счете реальная причина — это описание многочисленных сторон суровых реалий бизнеса.

Вам известно, насколько действенной может быть рекомендация, но вы не делаете ничего стоящего для того, чтобы о вас говорили. А если и делаете, то вам не хватает индивидуального и системного подхода к стимулированию обсуждений, сбору лидов, привлечению потенциальных клиентов и превращению рекомендаций в клиентов.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

