

# Джей Рос

## Малозатратный маркетинг

Бизнес не терпит расточительных и неэкономных. Ваш бизнес после прочтения этой книги станет приносить больше прибыли и не требовать огромных инвестиций.

Неудачники продают то, что они могут делать; те, кто добивается успеха, делают то, что они смогут продать. Маркетинг - это не одна из составляющих бизнеса. Маркетинг - это и есть бизнес. Цель данной книги заключается в разъяснении принципов, которые помогут овладеть основами маркетинга и понять, какие шаги следует предпринять и каких ошибок следует избегать. Таким образом, в каком-то смысле, это, прежде всего, базовый учебник по маркетингу и, во-вторых, руководство по достижению наилучших результатов с наименьшими затратами.

Книга рассчитана прежде всего на профессионалов - маркетологов, руководителей небольших предприятий, которые желают использовать экономичные, но от этого не менее эффективные инструменты исследования рынка.

### Введение

#### Для начала

Неудачники продают то, что они могут делать; те, кто добивается успеха, делают то, что они смогут продать.

Маркетинг - это не одна из составляющих бизнеса. Маркетинг - это и есть бизнес. Маркетинг дает нам указания, какие товары производить, в каком количестве и в какие сроки, какие предоставлять услуги, какие назначать цены, какие предлагать скидки, где и когда размещать рекламу, что сказать нашим клиентам и как это сказать. Маркетинг - это двигатель, который приводит в движение все другие виды деятельности. Маркетинг - это то, что отличает успех от неудачи.

Недавно были опубликованы интересные статистические данные, основанные на исследовании развития новых предприятий в течение первых трех лет их деятельности. Было обнаружено, что 72 процента этих компаний ушли из бизнеса, а 24 процента выжили, но не развивались. Таким образом, только 4 процента компаний действительно преуспевали и расширялись, набирали штат сотрудников и увеличивали объемы продаж. Какой же общей особенностью обладали эти успешные предприятия? Ответ прост: каждое из них управлялось человеком, ориентированным на маркетинг (marketing person).

Как же можно определить такого человека? Прежде всего это имеет мало общего с опытом - это больше связано с образом мыслей и подходом к проблемам. Сложно быть точным в определении, но можно выделить некоторые общие черты, присущие таким людям:

- 1) они всегда думают, что что-то еще осталось недоделанным;
- 2) они способны признавать ошибки;
- 3) они охотно прислушиваются к советам.

Дэвид Бернштейн, крупнейший специалист в области маркетинга, так характеризует личность человека с маркетинговым мышлением: "Они могут наслаждаться игрой в scrabble, потому что высоко ценят язык, но они выигрывают, потому что знают, что на самом деле это числовая игра". Далее он поясняет: "У меня был партнер, который преуспел в ресторанном бизнесе, потому что его любовь к еде всегда помогала ему, но никогда не диктовала решений в его бизнесе. Кроме того, он всегда обыгрывал меня в scrabble".

С позиции маркетинга каждая деятельность должна определяться скорее потребителем (рынком), чем вами и вашим продуктом. Процесс начинается в сознании потребителей, когда они идентифицируют потребность, сознательно или бессознательно. Таким образом, любой товар или услуга или какой-либо их аспект должны исходить из понимания желания потребителя. Все решения диктуются рынком, оказывающим влияние на планирование продукта.

Неудивительно, что люди, которые хорошо разбираются в маркетинге, так высоко ценятся. Те из них, кто обладает обширными знаниями, богатым опытом и хорошими навыками, заслуженно входят в число самых высокооплачиваемых членов делового общества. Однако пользование их услугами по определению выходит за пределы наших возможностей. Так как же мы можем сочетать это с нашим бюджетом?

Первым ответом будет - мы не можем это сделать. А вторым - мы и не должны это делать. Мы не должны овладевать всем комплексом навыков; все, что нам нужно, - это удовлетворять потребности нашего собственного предприятия. Кто-то может нанимать блестящих писателей и лучших в мире фотографов - вам же будет достаточно грамотного языка и четких фотографий. Кто-то может разрабатывать сложные анкеты для опроса уравновешенной выборки из 3000 человек и использовать такие методы, как теория вероятностей, регрессионный анализ и коэффициент детерминации для определения профиля потребителя товара - дюжина телефонных звонков и утро, проведенное в

магазине в разговоре с покупателями, могут дать нам то, что нам необходимо знать.

Что нам действительно необходимо, так это овладеть основами маркетинга. Мы должны понимать, какие шаги нам следует предпринять и каких ошибок следует избегать. На каждом этапе существуют дорогостоящие варианты решений и их низкочастотные альтернативы; если мы поймем основные принципы, то при выборе варианта с низкими затратами риски будут незначительны. Цель данной книги заключается в разъяснении этих принципов и предложении ряда низкочастотных методов их применения. Таким образом, в каком-то смысле это прежде всего базовый учебник по маркетингу и, во-вторых, руководство по достижению наилучших результатов с наименьшими затратами.

В каждой главе рассматривается отдельная функция маркетинга - исследование рынка, ценообразование, связи с общественностью, реклама и т. д., но в основе их всех лежат четыре основных правила успешного маркетинга в условиях ограниченного бюджета (они также вполне подходят и для маркетинга при солидном бюджете):

Думайте.

Общайтесь.

Делайте сами.

Не усложняйте.

### **! Думайте**

Первое правило - думайте. Все время и по упорядоченной схеме. Постоянно собирайте и изучайте информацию. Анализируйте результаты. Задавайте вопросы. Проверяйте ответы. Это ничего не стоит, но очень много значит. Особенности сложившегося имиджа маркетинга, возможно, являются яркая креативность, щегольство, смелость - конечно же, они имеют место. Но на самом деле это - тщательная интеллектуальная работа. Удачные маркетинговые идеи рождаются из хорошей, грамотно проанализированной информации.

Прежде всего думайте как покупатель или потенциальный покупатель, а лучше как слегка неудовлетворенный покупатель. Какие свойства вашего товара или услуги могли бы быть улучшены? Что не учтено? Например, один производитель детских складных колясок поставил себя на место покупателя и осознал его неудовлетворенность из-за неудобства переноски сложенной коляски. Поэтому он переконструировал ручки коляски и сделал их в форме крючков, которые позволяли вешать сложенную коляску на руку, оставляя свободными обе руки.

В каждом из нас живет неудовлетворенный покупатель, полный критики и свежих идей; задача заключается в том, чтобы настроиться на этот голос и прислушиваться к каждому его слову. Итак, найдите время, чтобы поработать с фактами и цифрами, и внимательно поразмышляйте над тем, что они вам говорят (или о чем не говорят).

Вам нужно будет думать как самостоятельно, так и совместно с другими людьми. А это подводит нас ко второму правилу.

### **! общайтесь**

Ваши собственные размышления помогают вам проникнуть в глубину проблемы, когда вы думаете вместе с другими людьми, вы способны охватить ее широту. Вам нужно и то и другое. Итак, устраивайте совещания - даже если вас только двое, цель которых не улаживание проблем или желание поскорее разделаться с рутинными делами, а обдумывание и обсуждение с целью осмысления информации, выявления новых направлений, критики существующих порядков, извлечения уроков из прошлого опыта. Те результаты, которые вы получите, вполне оправдают потраченное время.

Также общайтесь с людьми, которые не являются вашими коллегами, и задавайте вопросы. Информация - это основа успешного маркетинга. В главе, посвященной маркетинговым исследованиям, перечисляются методы, затраты на которые малы или вовсе отсутствуют, но сбор информации продолжается постоянно, и общение - наиболее дешевый способ ее получения.

Итак, общайтесь со своими покупателями, с розничными торговцами, с персоналом за прилавком, лично или по телефону. Разговаривай те как с теми, кто не пользуется вашим товаром или услугой, так и с теми, кто ими пользуется. Общайтесь с другими людьми, занятыми в бизнесе, - выставки и торговые ярмарки дают особо богатый урожай информации. Информация, которую вы получите, будет иметь незначительную статистическую надежность, но это бесценный источник для внезапных догадок и идей, неоценимый для подтверждения подозрений или проверки предчувствий.

### **! Делайте сами**

Третье правило малозатратного маркетинга - делайте сами. Как только вы передаете свой бизнес в руки исследовательских, рекламных, дизайнерских или маркетинговых агентств, издержки начинают стремительно расти. Делая все это самостоятельно, можно сэкономить состояние. Это удивительно, как много вы можете сделать, если придется, своими силами. "Настольное" издательство, исследования и продажи по телефону, полевые исследования, пресс-релизы, медиа-планы, презентация слайдов - невероятно, как много вы можете достигнуть благодаря энергии, предприимчивости и нескольким профессиональным советам.

И экономия - не единственная выгода в этом случае: когда вы делаете сами, вы очень быстро всему обучаетесь. Вы будете способны определять такие сферы, где профессиональная помощь незаменима и стрит затраченных на нее денег. Вы поймете, что делается довольно быстро и легко, а что медленно и с трудом. Это значит, что, если когда-нибудь вы действительно решите нанять профессионалов, у вас будут гораздо более четкие представления относительно того; что вы попросите их сделать и как направить их способности и дорогостоящее время на ключевые вопросы. Если вы все-таки решите прибегнуть к помощи, гораздо дешевле воспользоваться услугами независимых профессионалов, чем крупных агентств. Хороший дизайнер, составитель рекламных объявлений или исследователь вместе с вами предпримут усилия для избежания всех непредвиденных затрат (в процессе печати, например), которые агентства в отличие от них могут включить в свои счета, да еще установить собственную надбавку.

### **! Не усложняйте**

Правило четвертое - не усложняйте. На самом деле большинство вопросов решаются просто, пока вы не начинаете их усложнять. В результате этого получаются невероятно сложная структура цены; схемы скидок, которые сложны даже для ваших сотрудников отдела продаж; рекламные объявления размером в четверть страницы, на которых уместились шесть иллюстраций и перечисление одиннадцати характеристик товара; брошюра с инструкцией, понять которую можно, лишь обладая докторской степенью; и анкеты, настолько длинные и запутанные, что респонденты не могут понять смысл вопросов, а аналитики не могут разобраться в ответах. Сложность - враг экономии. Секрет же успеха заключается в ясности цели, четко направленной на достижение конечного результата.

Размышляйте, общайтесь, делайте сами и не усложняйте. Это, возможно, еще не весь маркетинг, но это способ "выжать" наибольшие результаты из любой суммы имеющихся финансовых средств. На самом деле эти четыре правила были бы не лишними и для организации маркетинга при наличии больших или средних сумм финансовых средств; но для маркетинга в условиях ограниченного бюджета (малозатратного маркетинга) они являются ключом к успеху.

## **Глава 1. Планирование**

### **Введение**

Предположим, у вас есть что-то для продажи и вам кажется это многообещающим проектом. Не важно, идет ли речь об основании нового бизнеса, реализации нового товара, марки или услуги или о повторном выведении на рынок старого товара. Хорошо для вас то, что у вас есть замечательный продукт для сбыта, плохо - у вас почти нет денег на то, чтобы заниматься этим делом. И что же вы предпримите в такой ситуации?

Существует только один выход. Вам нужно использовать тот бесценный ресурс, который достается абсолютно бесплатно, - способность размышлять. Не абстрактные философские размышления, а реалистичное, структурированное, целенаправленное мышление. Реалистичное, потому что оно должно базироваться на всех идеях, которые вы можете осмыслить, и на всех реальных фактах, которые вы сможете добыть; структурированное, потому что вы должны рассмотреть последовательность вопросов; и целенаправленное, потому что ваши рассуждения должны закончиться логически последовательным и реально осуществимым планом маркетинга.

Вы должны все обдумать до того, как что-либо предпринять, по двум причинам. Во-первых, так как это самое начало проекта, то очень вероятно, что вы поступите неверно, потому что на данный момент вы обладаете минимальной информацией и опытом. И, во-вторых, потому, что чем раньше вы ошибетесь, тем труднее и дороже будет устранить это впоследствии.

### **Этап 1. Формирование идеи**

Представьте, что вашему другу Петру выпала небольшая удача. Предприятие, на котором он работает, было переоборудовано новыми автоматизированными станками, и ему досталось старое оборудование практически даром. Кроме того, у него позади дома есть большой сарай. Он квалифицированный оператор-станочник. Он мог бы: начать изготавливать для продажи какие-то изделия. Но какие? Вы оба обсуждаете это, но ничего реалистичного не приходит вам в голову.

Позднее, в выходные, вы работаете в саду. Вы и не думаете о мини-заводе Петра. Вы слишком заняты, борясь изо всех сил с вьющимися розами и прогнившими деревянными столбами и решетками, которые служат им опорой. "Должен быть лучший способ для опоры и направления роста вьющихся растений", - думаете вы. И неожиданно попадаете в точку. Металлические решетки для вьющихся растений! Станки Петра были бы идеальны для разрезания, сгибания и придания формы материалу, который вам потребуется.

На следующий день вы встречаетесь с Петром. Он считает, что это потрясающая идея. Вы оба становитесь чрезвычайно возбужденными. Вы могли бы оставить работу и начать свое собственное дело. Идеи рождаются одна за другой. Стандартные решетки, настенные решетки, ограждающие решетки, бордюрные решетки. Фигурные решетки в форме птиц и животных. Решетки в форме каждой буквы алфавита. Сверхпрочные и легкие решетки. А рынок сбыта! Садоводы-любители, садоводы-предприниматели, муниципальные парки, промышленное благоустройство. Контракты на заказ для

бизнес-парков. Консультирование. Подразделение по установке и обслуживанию для корпоративных клиентов. Экспорт в Европу и Америку. Возможности безграничны!

Вот в этом и заключается сущность проблемы. Возможности действительно безграничны, но если вы займетесь ими всеми сразу, то обнаружите, что вам необходим склад, полный разнообразных товаров, отдел корпоративных продаж, поддержка розничной торговли, функционирование прямой почты и около дюжины различных средств рекламы. Со стопроцентной уверенностью можно утверждать, что вы очень быстро останетесь без копейки денег.

Если бы у вас было состояние, которое можно потратить, вы могли бы арендовать ряд офисов, набрать большой штат сотрудников, нанять дорогостоящих консультантов по маркетингу, договориться о сотрудничестве с ведущим рекламным агентством, арендовать несколько предприятий и испробовать целый ряд подходов. Но у вас нет состояния. Есть только вы, Петр и несколько тысяч фунтов стерлингов сбережений, которыми вы готовы рискнуть.

Итак, как вы начнете обдумывать ваши действия относительно плана маркетинга? Ответ - вы уже начали. Тот важный разговор, который состоялся у вас с Петром, - совещание относительно товара, проведенное методом "мозгового штурма", был первым этапом. Возможно, тогда вы записали идеи. Если нет, запишите их сейчас. Затем опять встретитесь с Петром, а возможно, еще с одним или несколькими друзьями (особенно если они разбираются в садоводстве, розничных продажах или в металлургическом производстве) и продумайте все возможные идеи относительно товара.

Правил для проведения успешного "мозгового штурма" немного, но их нужно строго выполнять.

1. Каждая идея должна быть записана.
2. Не допускаются ни комментарии, ни критика.
3. Не нужно строго следовать повестке дня. Тому, кто проводит совещание, следует вмешиваться лишь в случае отклонения от темы.

Обычно максимальное время проведения "мозгового штурма" полтора часа, а продолжительность около одного часа является оптимальной. К концу подобного совещания у вас должна оказаться масса предложений, некоторые из которых довольно неразумны и ни одно из которых не является предпочтительным.

## **Этап 2. Трезвая оценка**

Второй этап - это трезвая оценка. После того как пройдет эйфория от совещания, проведенного методом "мозгового штурма", вы встречаетесь снова и обсуждаете список идей. Прежде всего вы вычеркиваете из списка те идеи, о которых не может быть и речи, по крайней мере на первых этапах проекта. Если вы сомневаетесь, оставьте эту идею.

Затем ранжируйте идеи, начиная с самой многообещающей, но помните, что на этом этапе ранжирование не может быть точным, поэтому не сильно сомневайтесь при принятии решений.

## **Этап 3. Формулирование вопросов**

Итак, теперь у вас есть несколько действительно перспективных товаров, но пока не вполне понятно, работа с какими из них будет успешна. Для этого необходим третий этап размышлений. Вам предстоит тяжелая работа. Здесь вы составляете список всех вопросов, на которые вам нужно ответить, для того чтобы точно выбрать нужный товар или услугу и правильным образом приступить к организации маркетинга.

Вопросы можно разделить на три группы:

1. Вопросы относительно потребителей.
2. Вопросы относительно товара или услуги.
3. Вопросы относительно бизнеса.

Или, другими словами: кто ваши потребители, что вы им предлагаете и будет ли это выгодно? На некоторые вопросы вы сможете ответить сразу. Другие потребуют дополнительной информации. Периодически составляйте список недостающих фактов.

**Потребитель**

Предположим, что первыми в вашем списке оказались декоративная ограда и отдельные решетки оригинальной формы. Теперь вы должны попытаться ответить на ряд вопросов относительно покупателей этих товаров. На эти вопросы должен ответить каждый предприниматель независимо от того, какой товар он продает. Это касается и реализации нового товара или услуги для уже существующей компании.

Вы никогда не найдете окончательного ответа, вы можете лишь сделать предположение, но сформулировать вопросы и попытаться дать на них наилучшие ответы вам необходимо.

**Кто ваши покупатели?**

Молодые они или пожилые? Частные лица или компании? Городские жители, жители пригородов или жители сельской местности? Богатые, представители среднего класса или бедные? Мужчины или женщины? Является ли покупатель лицом, самостоятельно принимающим решение о покупке?

**Какую цену они заплатят?**

Сколько они платят в данный момент за похожие товары? Заплатили ли бы они больше за что-нибудь лучшее? Купили бы они гораздо больше, если бы товар был значительно дешевле?

**Какими товарами они пользуются сейчас?**

Или, другими словами, кто ваши основные конкуренты? Сколько покупатели приобретают у каждого из них? Как часто?

Каковы тенденции?

Очевидно, необходимо знать, что ваши потенциальные покупатели приобретают сегодня, но не менее важно определить динамику изменения объема покупок за несколько последних лет. Важно знать, увеличиваются или уменьшаются совокупные ежегодные расходы для всего рынка в целом - рынка изделий для садоводов, а не только для отдельного товара или услуги - рынка оград, решеток и т. п.

Какие характеристики товара их привлекают?

Чувствительны ли они к цене? Являются ли прочность и долговечность товара наиболее важными для них характеристиками? Является ли целью приобретения товара Демонстрация определенного статуса покупателя или произведение впечатления на соседей или коллег? Очевидно, что ответы будут различными для разных покупателей, но они помогут вам составить более четкое представление о рынке в целом.

Как они узнают о товаре?

Увидят ли они его прямо в магазине или в центре для садоводов? Должны ли мы рекламировать товар? Можем ли мы разместить информацию о нем в виде заметки в журналах для садоводов? Следует ли нам арендовать стенд на выставке? Следует ли нам бесплатно предложить использовать наши решетки на выставке роз с целью их демонстрации и раздавать там наши буклеты?

Где они купят товар?

В центре для садоводов? В отделах "сделай сам"? В магазинах по продаже инвентаря? Закажут по почте? По отрезному купону из газет и журналов? По какому-то другому каталогу?

Почему им следует выбрать наш товар или услугу, а не чей-либо другой?

Что в нем есть такого, чего не может предложить никто другой - в чем заключается его уникальное предложение продажи (unique selling proposition - USP). Это может быть высочайшее качество, самые низкие цены, самая быстрая доставка, наиболее прочная конструкция или какие-то другие уникальные характеристики. Или это может быть наиболее выгодный компромисс, например самые надежные решетки в данном ценовом диапазоне.

Безусловно, вы не сможете полностью ответить на все эти вопросы или во многих случаях не получите даже удовлетворительного ответа. Более того, вы рискуете потратить свое состояние, которое так нелегко вам досталось.

Во второй главе мы рассмотрим недорогие способы получения полезных ответов. Важно отметить, что на данном этапе вы должны сохранять непредвзятое мнение относительно вашего товара или услуги.

Поскольку вы собираете все больше и больше информации о рынке, то некоторые из тех идей, которые вы считали лучшими, могут показаться сомнительными и оказаться внизу вашего списка, в то время как другие, бывшие в числе последних, теперь могут рассматриваться как гораздо более многообещающие.

Товар

Какие конкретно товары или услуги вы собираетесь предложить рынку - это одно из основных решений, которое вы должны принять, и вопросы о потребителях предназначены для того, чтобы помочь вам сделать это правильно.

На самом деле изготовление товара - это производственная, а не маркетинговая проблема; тем не менее она имеет маркетинговый аспект. Здесь представлены вопросы, на которые вам необходимо ответить или по крайней мере сформулировать их в самом начале.

Как будет выглядеть ваш товар?

Упаковка и преподнесение товара - это маркетинговые решения, но они являются частью этапа планирования товара. При планировании большинства товаров возможны некоторые произвольные решения, которые делают товар легче или труднее продаваемым. Одним из наиболее очевидных таких решений является цвет. Или другой пример: более широкие шины придают дешевому автомобилю более мощный вид, что может позволить установить определенную надбавку к цене, большую, чем дополнительные затраты на их установку.

Кто будет поставлять материалы?

Это также оказывает влияние на маркетинг. Можете ли вы найти поставщиков, предлагающих необходимое вам качество или цвет материалов, которые устраивают потребителей? А может быть, существует всего один единственный поставщик, и тот - в другом конце страны? Сможет ли он поставлять материалы так быстро, как вы планируете обслуживать ваших потребителей? Повлияют ли издержки поставщиков на цену товара в той мере, что она превысит цену, которую согласны заплатить покупатели?

Как вы будете доставлять свой товар?

Транспортировка не составляет трудностей для шариковых авторучек, но для более крупных товаров она может стать значительной проблемой. Одной из наиболее удачных маркетинговых идей IKEA, огромной скандинавской компании, торгующей мебелью, было планирование каждой мебельной детали таким образом, чтобы она могла быть упакована в плоскую коробку и была бы удобна для доставки. Возможно, и нам следует проектировать наши решетки таким образом, чтобы их можно было транспортировать в плоских коробках? Пожалуй, для нас это не подойдет; но об этом нужно подумать на этапе планирования товара. Ведь такие факторы, как вес товара и его форма, могут

создать проблемы при сбыте, а также проблемы с его демонстрацией в торговой точке.

Не создаст ли товар каких-либо проблем для потребителей?

Зачастую можно, даже не осознавая этого, создать такой товар, что он будет вызывать раздражение у потребителя. Проводили ли вы когда-нибудь полдня, комплектуя товар, предназначенный для самостоятельной сборки, которая, как вы думали, займет у вас только двадцать минут? Если планируется самостоятельная сборка товара покупателем; мы, то сборка должна стать частью проекта спецификаций и не представлять труда для людей, не имеющих представления о вещах такого рода, а не только для квалифицированных инженеров. Проектируя товар, вы также можете создать проблемы для покупателей в процессе его использования, при обслуживании и ремонте или же, напротив, устранить их при проектировании. Но помните, что сделать это можно только на стадии проектирования.

Насколько легко вы сможете увеличить объемы производства?

Предположим, что ваш товар пользуется огромным успехом. Старого помещения и оборудования Петра станет недостаточно. Вам придется расширяться. Может потребоваться покупка нового оборудования, которую на данной стадии вы, возможно, не можете себе позволить. Или, возможно, вам придется заключить договор субподряда на работу. Хорошо, если вы приняли это в расчет при оценивании затрат производства, но если все ваши издержки основываются только на учете затрат времени Петра и работы его оборудования, то затраты на заключение договоров субподряда могут поглотить все ваши доходы, когда вы попытаетесь расширить производство.

Потребуется ли специальные разъяснения?

Если сборка, использование, обслуживание и ремонт товара не являются простейшими, то вам, скорее всего, придется приложить к нему пояснительные брошюры, буклеты или руководства. Это не будет для вас проблемой, если вы запланируете соответствующие расходы с самого начала. Но если вы внезапно обнаружите такую необходимость уже на стадии производства, то у вас могут возникнуть проблемы с наличностью и прибылью.

Бизнес

Вопросы относительно бизнеса являются преимущественно финансовыми, они рассматриваются в главе 3. Весьма возможна ситуация, когда производится потрясающий товар, который мгновенно раскупается, но все заканчивается судом по делам о несостоятельности. Основная задача маркетинга, возможно, его подлинная сущность, заключается в обеспечении гарантии того, чтобы вы в результате оказались в прибыли, а не в убытках. Это, а также расчет издержек производства, безусловно, влияет на цену, которую вы назначите за товар. К тому же цена товара сложным образом связана с тем, как вы его сбываете. Это значит, что вам нельзя откладывать анализ вопросов, связанных с бизнесом, и ответы на них следует включить в свой первоначальный план.

Как мы справимся с успехом?

Мы уже рассмотрели технические проблемы, связанные с расширением производства, но существуют также и финансовые аспекты этой проблемы. Может быть, вы сможете профинансировать расширение производства за счет еще нерастроченных сбережений, что было бы наилучшим решением. Может быть, вам придется занять некоторую сумму, и в таком случае процентная нагрузка станет фактором, который обязательно нужно учесть в издержках. Или, возможно, вы захотите привлечь в дело партнера с деньгами. Такая необходимость может и не возникнуть в течение многих лет, однако размышления об этом могут оказаться полезными уже на этапе создания бизнеса.

Итак, этап 3 не будет для вас простым, потому что по мере того, как вы будете размышлять над деталями бизнеса, у вас будут возникать все новые и новые вопросы о потребителях и товаре. К концу этого этапа у вас должен быть сформирован перечень необходимых вам данных. Некоторые из них будут иметь среднюю значимость, другие будут довольно важными, а третьи - ключевыми для успеха предприятия в целом. Так, мы подошли к четвертому этапу - этапу сбора данных.

#### **Этап 4. Сбор данных**

Если бы у вас было много денег, вы могли бы обратиться в агентство по маркетинговым исследованиям, для того чтобы они собрали для вас необходимую информацию. Но у вас иная ситуация, поэтому вы должны воспользоваться какими-то другими способами. Этому посвящена вся вторая глава книги. Следует отметить, что вы никогда не соберете всю необходимую вам информацию, поэтому вам придется дополнять ее приблизительными оценками, разумными предположениями и чутьем в вопросах о бизнесе и потребителях.

Если время ограничено (обычно как бы много времени у вас не было, его всегда недостаточно), то хорошей идеей может стать использование стратегии Брэга. Сэр Лорэнс. Брэгг был выдающимся ученым-исследователем. Он не только получил Нобелевскую премию в 1916 г. за свою работу по рентгеновской кристаллографии; но также был руководителем команды в Кавендишской Лаборатории в Кембридже, которая осуществила генетическое кодирование ДНК.

Одной из причин успеха Брэга была его исследовательская стратегия: он не всегда начинал с самого многообещающего направления исследования. Иногда при разработке самого перспективного направления проходит много времени до получения каких-либо полезных результатов, и, если после всего этого оно окажется безрезультатным, время будет потеряно впустую. Брэгг искал другие

перспективные направления, те, которые обещали быстрые результаты. При этом если результаты оказывались негативными, он мог очень быстро их устранить, а в случае позитивных результатов мог стремительно двигаться дальше.

Независимо от того, проводите ли вы научные или маркетинговые исследования, вам также может оказаться полезным этот подход, позволяющий экономить время (а значит, и деньги). Поэтому при формировании списка необходимых данных и запросов для исследования, лучше ранжировать их не только по важности, но также и по затратам времени и расходам, которые вам придется осуществить, прежде чем они принесут полезную информацию. Поэтому первое исследование, которое нужно провести, это то исследование, которое даст вам ответы быстро и с малыми затратами, даже если эти ответы будут типа: "Не беспокойтесь об этом в данный момент". Отложите дорогостоящие, сложные исследования до того момента, когда вы станете уверены в том, что без них вам не получить необходимые ответы. А после того, как вы сделали все возможное наилучшим образом, вы в состоянии принять первые важные решения, такие, как:

1. Какой товар (товары) или услугу (услуги) вы собираетесь производить?
2. По какой цене вы будете их продавать?
3. Каков целевой годовой объем продаж вашего товара?

### **Этап 5. "Мозговая атака"**

Когда вы получите ответы на эти вопросы, можно приступить к пятому этапу, который заключается в проведении еще одного "мозгового штурма". Правила те же, но на этот раз обсуждается не товар, а маркетинг: все ваши идеи относительно того, где вы сможете продавать товар или услугу, какие люди и организации могут стать вашими покупателями, какие каналы коммуникаций с ними можно использовать, как найти способы убедить покупателей в необходимости для них покупки именно вашего товара. После обсуждения, как и прежде, вы трезво оцениваете эти идеи и отбираете самые перспективные.

### **Этап 6. SWOT-анализ**

Теперь вы почти готовы к составлению плана маркетинга. Самое время сделать пару шагов назад и взглянуть на всю вашу деятельность в целом - стать, так сказать, своим собственным консультантом по менеджменту. Для этого не следует использовать какие-либо шаблоны, однако применение SWOT-анализа (strengths, weaknesses, opportunities, threats - сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) поможет структурировать ваши размышления и будет стимулировать ваши умственные усилия по планированию стратегии

#### **Сильные стороны**

Если вы работаете в крупной компании, то можете рассчитывать на большие финансовые возможности, мощную сеть международных продаж, известное во всем мире имя, предприятия, рассредоточенные по всему земному шару, ряд ценных патентов и авторских прав и громадную исследовательскую лабораторию. Вы и Петр не относитесь к этой категории. Ну пока еще, во всяком случае. Но у вас есть другие преимущества:

1. У вас низкие издержки вследствие низких накладных расходов.
2. Вам свойственна гибкость. Вы можете изменить дизайн товара и рыночную тактику гораздо быстрее, чем громадный корпоративный гигант.
3. Вы можете принимать решения быстро - на вашем пути не стоит корпоративная иерархия и вы не должны тратить уйму времени на коммуникации между отделами.
4. Информация может быстро проникать во все "отделы" вашей организации, по крайней мере до тех пор, пока вы с Петром поддерживаете знакомство.
5. Вы непосредственно общаетесь со своими клиентами, а не поддерживаете с ними связь через отделы продаж и персонал, занятый в розничной торговле.
6. Вы сами являетесь лучшим продавцом для себя, так как вы более мотивированы, чем среднестатистический продавец, ведь вы продаете собственную идею - ваш товар.

Из перечисленных сильных сторон следует, что ваше значительное превосходство заключается в том, что вы можете очень быстро осуществлять изменения, а значит - всегда быть впереди. Но для этого гибкость, регулярные исследования мнения потребителей и постоянный пересмотр дизайна товара и тактики маркетинга должны стать частью вашей концепции маркетинга.

#### **Слабые стороны**

1. Вы ограничены в средствах. Это означает, как уже отмечалось, что вам придется заменить их более интенсивными размышлениями. Это может стать даже определенным преимуществом: вы получите гораздо лучшие результаты, прокладывая свой путь через трудности, нежели если бы вы заплатили за избавление от них. Проблемы могут возникнуть не только в случае, если ваши решетки не продаются, но также если они продаются слишком хорошо и вам нужно быстро расширить производство.
2. Вам, по крайней мере в начале, будет сложно получить кредит.
3. У вас нет известной торговой марки, на которую можно положиться.
4. Ваша деятельность, скорее всего, будет зависеть от сезонного фактора: люди редко занимаются садоводством зимой.
5. Еще один недостаток - это очень большая зависимость либо от единственного покупателя, либо от

единственного поставщика, либо от ключевых сотрудников. Что произойдет, если Петр попадет под колеса автобуса? Конечно, вы можете приобрести страховку на ведущего сотрудника, если вы в состоянии себе это позволить.

Слабые стороны более крупных компаний обычно находятся в тех сферах, где более мелкие компании, напротив, обладают сильными сторонами:

6. Они обычно хуже адаптируются.

7. Их внутренние коммуникации более громоздки.

8. Им сложнее достичь личной связи с покупателями.

Ограниченная товарная номенклатура или товарная линия, которая очень восприимчива к негативному состоянию экономики, например сборные кухни, может являться вашей слабой стороной. Хотя иногда реакция вашего товара на плохое состояние экономики может стать и преимуществом, например продажи шоколада и сушеных бобов обычно возрастают во время рецессии. Географическое расположение предприятия также может быть слабой стороной (высокие транспортные издержки) или сильной стороной (более низкие заработные платы).

Каждая компания своеобразна и уникальна, поэтому исчерпывающий список сильных и слабых сторон невозможен. Но если вы сможете правдиво определить все ваши слабые стороны, это послужит вам ориентиром при формировании вашей маркетинговой стратегии.

**Возможности**

Если слабые и сильные стороны - это неотъемлемая часть характеристик вашей компании (хотя не всегда неизменная), то возможности и угрозы исходят из внешнего мира. Они могут исходить от потребителей, поставщиков, конкурентов, средств массовой информации, правительственной политики, изменений в законодательстве - но всегда из внешней среды.

1. Ожидаются ли события, которые могут создать для вас определенные преимущества?

2. Нет ли новых или предлагаемых к принятию законов или норм, которые способствуют продажам металла в большей степени, чем продажам дерева?

3. А может быть, предполагается введение норм, требующих маскировать все неприглядное для чужих взоров, которые дадут "зеленый свет" эстетичным решеткам?

4. Существуют ли правительственные гранты для малого бизнеса или помощь экспортерам?

5. Существует ли помощь от ЕС в поиске европейских партнеров или дистрибьюторов?

Обосновавшаяся на рынке компании следует постоянно следить за новыми возможностями. Хорошей идеей может являться проведение регулярных совещаний с целью их выявления, например раз в месяц или два. Может быть, стало доступным новое сырье, которое позволит резко сократить издержки производства, или конкурент потерпел банкротство, оставив своих потребителей в поиске нового поставщика. Вы можете обнаружить это случайно, но регулярные, периодически проводимые совещания, посвященные только размышлениям о возможностях, могут дать гораздо больше.

**Угрозы**

1. Насколько вы уязвимы для конкуренции? Может ли конкурирующий с вами производитель значительно снизить цену или начать дорогостоящую рекламную кампанию или мероприятия по стимулированию продаж?

2. Существуют ли новые законы, которые могут вынудить вас увеличить издержки из соображений безопасности или гигиены?

3. Может ли отдельный судебный иск из-за халатности серьезно повредить вашему предприятию?

4. Будет ли вам нанесен серьезный ущерб в случае значительного увеличения процентных ставок?

5. Что если крупный покупатель обанкротится, будучи должным вам большую сумму денег?

6. Что если крупный поставщик выйдет из бизнеса?

7. Может ли какой-нибудь ведущий сотрудник вашей фирмы перейти к конкурентам?

Продумывание всех этих опасностей заранее может помочь вам найти недорогие и простые способы их предупреждения. Конечно, составить полный список невозможно, но эти примеры могут подсказать вам сферы, которые вам следует исследовать до того, как вы приступите к составлению плана маркетинга.

Теперь, раз вы определили ваши сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, вам нужно что-то с ними делать. Относительно каждой записанной позиции задайте себе два вопроса:

Почему это сильная сторона/слабая сторона/возможность/угроза? Могло случиться, что вы разместили какие-то позиции под неверным заголовком; этот вопрос поможет вам удостовериться, что вы отнесли ту или иную характеристику к нужной группе. Если вы сделали это неверно, то вы не сможете ответить на свой вопрос.

Как вы можете использовать эту сильную сторону/возможность или устранить эту слабую сторону/угрозу? Если вы не ответите на этот вопрос, то вы зря провели этот анализ - это вопрос, который побуждает вас к действиям для изменения и улучшения положения вещей.

И теперь, наконец, вы готовы к седьмому этапу.

## **Этап 7. План маркетинга**

Не существует единой верной формы для плана маркетинга. Некоторые из них чрезвычайно длинны и сложны, но вам нужно попытаться сделать ваш план настолько коротким и простым, насколько это возможно. Однако независимо от формы каждый план маркетинга должен содержать определенные



элементы.

Основные сведения о товаре, услуге или товарной линии

Конечно, вы их знаете. Петр тоже. Но даже между вами могут быть расхождения по этому вопросу, которых вы не заметили. Только записав все данные, вы сможете с ними разобраться. А вам будет необходимо ясное, полное и точное описание товара, для того чтобы представлять его другим людям. Этот раздел также должен включать информацию о Цене или ценовом диапазоне.

Основные сведения о покупателях

Если вы продаете товар на различных рынках (например, домашним садоводам и государственным органам), то, конечно, их нужно рассматривать отдельно. В данный раздел следует включить следующие вопросы относительно покупателей:

- 1) кто они;
- 2) каковы их расходы на данный момент;
- 3) что они хотят;
- 4) как вы им сообщите о товаре;
- 5) где они его купят.

Прогноз продаж

Возможно, в большей степени это будет угадыванием, но прогноз звучит лучше. Он должен основываться на анализе безубыточности. Прогноз продаж на уровне, меньшем безубыточного, является "планом хакари" для фирмы, очевидно, он должен быть больше. Прогноз должен быть поэтапным, неделя за неделей или месяц за месяцем, для того чтобы учесть такие факторы, как более низкая первоначальная скорость продаж и кривая сезонности покупок. Это также будет служить основой для вашего производственного плана.

Возможности и угрозы

Перечислите основные возможности, определенные вами на этапе 6 (SWOT-анализ), а также планируемые мероприятия по их использованию в ваших интересах. Например, это может быть обнаруженная вами возможность получения финансовой помощи от ЕС, и вы собираетесь подавать соответствующее заявление. Таким же образом составьте список основных угроз и кратко изложите то, как вы планируете к ним подготовиться или противодействовать им.

Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга состоит из большого числа элементов. Всегда старайтесь представить их в количественном выражении. Например:

1. Телефонные продажи. Сколько состоявшихся звонков в день?
2. Почтовая рассылка. Скольким людям? Как часто? Как будут формироваться списки адресатов? Кто будет разрабатывать печатные материалы?
3. Реклама. В каких средствах массовой информации? Как часто? Кто будет готовить материалы?
4. Выставки. Какие? Кто установит стенд? Где найти персонал?
5. Посещение торговых точек. Сколько раз в неделю?
6. Скидки. Сколько процентов? Кому? Будут ли они увеличиваться пропорционально заказываемому количеству товара?
7. Условия оплаты. Оплата наличными? 15-дневный кредит? 30-дневный? 90-дневный? "Продажа или возврат"?
8. Доставка. Какой способ транспортировки? Кто оплачивает?
9. Послепродажное обслуживание, ремонтные работы. Как они будут рекламироваться? Кто их возьмет на себя? Как они будут оплачиваться? Даем ли мы гарантии?

Этот список далеко не полный и не единственно возможный, у вас могут быть и другие идеи. Но что бы вы ни решили, это будет предполагать финансовые расходы и требовать затрат времени. Поэтому все, что вы включите в план, должно быть оценено с точки зрения финансовых и временных затрат. Иначе вы обнаружите, что должны быть за 300 км от своего местонахождения на кустарно-промышленной выставке в течение недели, на которой вам необходимо было окончательно оформить всю текстовую часть рекламы для вашей основной почтовой рассылки за год.

Конечно, план маркетинга не имеет непреложного авторитета десяти заповедей. Все подвержено изменениям. Скорее, наоборот, каждый день торговли приносит новую информацию, и это может потребовать пересмотра плана. Поэтому нужно включить в ваш график работы специальные собрания по корректировке плана. Но до тех пор, пока у вас нет плана, вам нечего проверять и пересматривать.

К тому моменту, когда вы завершите этап 7, у вас будет план маркетинга, график маркетинговых мероприятий и бюджет маркетинга. Бюджет должен демонстрировать не только, сколько вы потратите, но и когда. Это стоило вам много труда и размышлений, но практически ни копейки денег, и за счет этого вы оказались в довольно сильной позиции, более сильной по сравнению с множеством других организаций, которые имеют возможность потратить много денег, но не могут выделить достаточно времени для того, чтобы подумать. Это не гарантирует вам успеха, потому что ничто не может его гарантировать, но помогает исключить целое множество ошибок, которые ведут к неудаче.

## **ВРЕЗКА 1.1. ПАМЯТКА К ПЛАНУ МАРКЕТИНГА**

1. Товар или услуга.

- Описание.
- Цена или ценовой диапазон.
- 2. Потребители.
- Характеристики существующих покупателей.
- Характеристики будущих покупателей.
- Метод рекламы/оповещение о товаре или услуге.
- Рынки сбыта.
- 3. Прогноз объема продаж.
- 4. Возможности.
- 5. Угрозы.
- 6. Стратегия маркетинга.

И это на самом деле так. Но существует еще одна, последняя предосторожность, которую стоит упомянуть. Покажите законченный план 'коллеге или другу, который обладает хорошим критическим мышлением, и просмотрите его вместе с ним, для того чтобы понять, сможет ли он обнаружить в нем какие-нибудь изъяны. Это должен быть кто-то, не участвующий в проекте. Этот человек может задать несколько действительно хороших вопросов. Даже если он не сделает этого, его комментарии могут предупредить вас о потенциальной опасности или подсказать возможные усовершенствования. А затем, после заключительного обзорного совещания, вы готовы к действиям.

## **Глава 2. Исследование**

### **Введение**

Общение ничего не стоит.

Исследование рынка выполняет четыре жизненно важные функции:

- 1) отслеживание изменений в желаниях ваших клиентов и их представлении о вас;
- 2) выявление причин, лежащих в основе проблемы;
- 3) определение новых рынков для ваших товаров или услуг;
- 4) определение новых товаров или услуг для вашего рынка.

Чем точнее вы определите свой рынок, тем более эффективно вы потратите свои деньги. Поэтому, если у вас не очень большой стартовый капитал, исследование рынка является необходимым, и чем основательнее это исследование, тем лучше.

Проблема в том, что вы можете попасть в "catch 22". Для того что бы сэкономить деньги, вам необходимо провести исследование, исследование же само по себе стоит денег. Таким образом, мы возвращаемся к третьему правилу малозатратного маркетинга: делайте сами.

У многих людей просто "колени дрожат" от перспективы проведения собственного исследования. Они избегают даже мыслей об этом, пользуясь замечательной отговоркой, что они не имеют об этом ни малейшего понятия. Эта глава для тех, кто не может позволить себе другую альтернативу. В главе 1 было описано, что мы должны .знать, теперь давайте рассмотрим практическую сторону вопроса, т. е.. то, как мы можем это узнать:

- 1) где найти готовую информацию;
- 2) как собрать новую информацию;
- 3) как интерпретировать результаты.

### **Постоянно спрашивайте, чего хотят ваши клиенты**

Начинаете ли вы новый бизнес или управляете давно организованной фирмой, вам наверняка придется проводить исследование вашего рынка. В некоторых отношениях проще, когда компания новая - тогда очевидно, что исследование провести нужно, и вы знаете, на какие вопросы нужно получить ответы в ходе исследования. Если вашему бизнесу уже много лет, то легко подумать, что ответы вы уже знаете. Но все не так просто. Рынок постоянно меняется, и вам необходимо проводить исследования этих "зменений, чтобы удостовериться, что вы развиваетесь в том же направлении.

Главное отличие между компаниями, применяющими концепцию маркетинга и не применяющими ее, - это их способность к изменениям. Клиенты всегда будут уходить, а компании становятся банкротами, люди будут переезжать в другую местность, предпочитать ваших конкурентов, у них может не стать времени на то или иное хобби. А значит, вам надо постоянно искать новых клиентов, хотя бы просто для того, чтобы сохранять прежние позиции. И вам нужно работать намного больше, если вы хотите добиться роста. А рынок постоянно меняется: что верно сейчас, станет неверным завтра. Поэтому вам нужно исследовать его постоянно.

Как только вы привыкните к постоянному проведению исследований, направленных на выявление желаний ваших клиентов, вы сможете обнаружить много различных возможностей. Например, один страховой консультант обнаружил, что все, что хотят его клиенты, - это улаживать дела, касающиеся страховки, как можно быстрее и проще. Поэтому он открыл новую компанию, предлагающую страхование жизни и здоровья, при этом он создал компьютерную базу данных таким образом, что любой мог с ней работать. Теперь он предлагал оформление страховок по телефону, времени на каждого клиента уходило меньше, и расходы были снижены. Его дело процветает, а все потому, что он прислушался к своим клиентам.

Знайте, когда остановиться

Чем больше времени вы потратите на исследование, тем более точным оно будет. Дорогостоящее

исследование может показать вам, сколько людей в неделю посетит ваш новый магазин с вероятностью ошибки около 1,5%. Но действительно ли вам необходима такая точность? Конечно, в идеале, это было бы прекрасно. Но если все, что вы хотите узнать, это то, что по крайней мере 100 человек посетят ваш магазин, то не тратьте ваши драгоценные деньги на то, чтобы выяснить что-либо помимо этого.

### **Обращение в агентство по маркетинговым исследованиям**

Прежде чем рассмотреть повседневные маркетинговые исследования, проводимые собственными силами, стоит упомянуть, что иногда более целесообразно обратиться к специалисту. Например:

1. Агентство (или независимый исследователь) может специализироваться на отрасли, которую вы знаете недостаточно хорошо, чтобы самостоятельно проводить исследование.
2. Вам может не хватать определенных необходимых навыков, например знания иностранных языков или основ статистического анализа.
3. Посторонние будут более критичны к порядкам, существующим в вашей компании. Если вы считаете, что исследование потребует выявления каких-то внутренних проблем организации, лучше не проводите его собственными силами.
4. Количественное исследование (опрос сотен или тысяч людей по одним и тем же вопросам) может оказаться более эффективным с точки зрения затрат, если вы воспользуетесь услугами агентства.

Наилучшее решение - выяснить стоимость проведения исследования собственными силами (конечно, включая стоимость вашего времени) и потом сравнить ее с расценками агентств, проводящих маркетинговые исследования. Вы можете поручить агентству выполнение только части работ, например только сбор информации или только обработку собранной вами информации.

Если вы решили воспользоваться услугами агентства, то помните, что вы будете оплачивать не только само исследование, но и его накладные расходы. Возможно, для вас будет лучше найти независимо работающего исследователя. Ведь и строительные работы обходятся вам значительно дешевле, если вы напрямую нанимаете водопроводчика, электрика и столяра, а не прибегаете к услугам строительной фирмы.

Но будьте осторожны: вы должны очень четко осознавать, чего вы хотите, и понимать, делается ли это правильно. Вот почему необходимо проведение самостоятельных исследований, по крайней мере иногда или в самом начале, - благодаря приобретенному опыту вы гораздо лучше распорядитесь деньгами, когда воспользуетесь услугами профессионалов.

### **Совместное исследование**

Если в вашем распоряжении довольно скромный бюджет, то вам полезно знать об одном существующем виде недорогого исследования, предоставляемого агентствами, - о совместном исследовании. Исследовательские компании, которые предлагают такую услугу, опрашивают большое количество людей, скажем несколько тысяч, задавая им множество вопросов. Вы платите только за один или два вопроса из этого набора, касающихся непосредственно вас, в то время как другие компании платят за другие вопросы. Это приводит к сравнительно невысоким расходам, так как вы разделяете затраты на опрос с множеством других компаний.

### **Кабинетные исследования**

Как было показано в главе 1, большая часть процесса планирования заключается в формулировании вопросов о ваших клиентах, ваших поставщиках, ваших конкурентах и т. д. Как только вы составите список ваших вопросов, вам нужно разделить их на две категории:

- 1) вопросы, на которые вы можете найти ответы самостоятельно;
- 2) вопросы, ответы на которые вам придется искать, разговаривая с людьми.

Первые известны как кабинетные исследования. Этим способом вы можете найти ответы на многие вопросы, касающиеся вашей отрасли, вашего типа продукта, ваших потенциальных поставщиков и характеристик ваших клиентов. Существует большое количество опубликованных данных о тенденциях в отрасли, личностных характеристиках типичных потребителей определенных товаров, текущих ценах, стоимости рекламы, читательской аудитории журналов, поставщиках, потенциальных рынках сбыта и т. п. Тем не менее, перед тем как отправиться на неделю в библиотеку, сначала еще раз подумайте.

### **Думайте**

Первое правило малозатратного маркетинга: думайте. Помните ли вы себя, когда вам было пять лет? В этом возрасте мы хотим узнать как можно больше обо всем, что нас окружает, - о людях, местах, технике. Поэтому мы не перестаем задавать вопросы. Мы сводим своих родителей с ума бесконечными расспросами. Почему всплывают пузырьки, когда пустую бутылку из-под молока опускают под воду? Потому что из бутылки выходит воздух. Почему из бутылки выходит воздух? Потому что он легче воды, и поэтому он стремится подняться на ее поверхность. Почему пузырьки круглые, а не квадратные?

Теперь вы хотите узнать все о рынке: потребителях, конкуренции, цене, которую вы можете назначить, и т. п. Поэтому продолжайте задавать себе вопросы. Почему люди выращивают вьющиеся растения, используя специальные решетки? Потому что они хотят придать определенный вид своим садам. Чего они хотят добиться? Они хотят, чтобы растения были выше. Насколько выше? Обычно выше, чем цветочное растение, но ниже, чем маленькое дерево, - примерно от четырех до восьми футов\*. Правильно, это, вероятно, лучшая высота для решеток. Вы обдумали свой ответ, избежав большого числа вопросов о нужной высоте решеток, и вам остается провести лишь небольшое исследование,

для того чтобы подтвердить свою версию.

Маркетинг - это не только чутье и особый стиль. Это, на самом деле, напряженные, четкие размышления. Вероятно, самый простой способ вам это продемонстрировать - это привести три примера действительно логичных рассуждений.

### **Дантист**

Мюррей Хокинс - дипломированный дантист. Он решил переехать на юго-запад Англии и открыть свою собственную практику. Куда ему следовало поехать? Туда, где, вероятно, есть много людей, нуждающихся в стоматологической помощи. Где такое возможно? Везде, где отношение числа дантистов к общей численности населения наименьшее. Как он мог узнать об этом?

Он навел справки о численности населения всех крупных городов на юго-западе. Затем он узнал число дантистов в каждом городе. Он выяснил, что Джиллингом в Дорсете имеет наименьшее такое соотношение, поэтому он решил переехать туда. Но теперь ему нужно было узнать, где именно в Джиллингеме обосноваться. Поэтому он сформулировал другой вопрос: "Что я на самом деле делаю лучше всего?". Ответ заключался в том, что он великолепно работает с детьми. Они часто даже получали удовольствие от посещения врача, и он убедился, что есть множество вещей, с которыми они могут поиграть, что их привлекают нарисованные на потолке картинки и т. д. Итак, где же дети? В школе.

Он открыл стоматологический кабинет Мюррея Хокинса напротив ворот одной из наиболее крупных школ в Джиллингеме. И теперь родители могли встретить своих детей из школы и по дороге домой показать их дантисту. Итак, проделанная работа принесла ему удовлетворение.

### **Владелец отеля**

Один разборчивый владелец отеля хотел привлечь внимание к тому факту, что земля, принадлежащая его отелю, имеет участок, прилегающий к реке, и его можно использовать для рыбной ловли, на которую у него есть разрешение. Но размещение рекламного объявления в "Рыболовных Новостях" стоило больше, чем он намеревался потратить. В газете было много объявлений других отелей, рекламировавших то же самое. Поэтому он задал себе вопрос: "Кто чаще ходит на рыбалку?". Он провел небольшое исследование и выяснил, что 70 процентов врачей увлекаются рыбалкой. Как он мог завоевать этот рынок? Он арендовал стенд на выставке, посвященной оборудованию и товарам для врачей. Это было значительно дешевле, чем стенд на выставке для рыболовов, и его отель был там единственным. Большую долю его клиентов теперь составляют доктора.

### **Окружной муниципальный совет**

Департаменту по туризму и маркетингу Окружного муниципального совета Южного Сомерсета нужно было стимулировать проведение отдыха в своем районе и привлечь спокойных, приятных туристов, разместить которых можно было бы в маленьких отелях и домиках для гостей. Департамент не хотел привлекать большие, шумные группы, так как в Южном Сомерсете не было ни одного большого отеля. Какие группы туристов были бы маленькими, спокойными и оценили бы местный ландшафт? У департамента было несколько вариантов, в том числе - велосипедисты. На территории данного района находится большая часть известных Сомерсетских равнин - красивой области для приятной езды на велосипеде. Итак, было принято решение рекламировать велосипедный отдых. Департамент не мог позволить себе большую рекламную кампанию, поэтому нужно было определить своего потребителя очень точно.

Следующим стоял такой вопрос: кто захотел бы туда поехать? Люди, которые предпочитают езду на велосипеде по равнинной местности. Кто они? Люди, которые катаются на других равнинах. Где еще есть равнинные местности? Одной из наиболее известных из них является Голландия. Окружной муниципальный совет не мог себе позволить разместить рекламу в большом количестве изданий, выходящих на иностранном языке. Спасло то, что голландцы прекрасно говорят по-английски и, как правило, хорошо относятся к Англии. К тому же на Голландию приходится больше отпусков, проводимых за границей, на душу населения, чем в других европейских странах. Кроме того, сомерсетские пейзажи с их каналами похожи на голландские.

Поэтому Окружной Муниципальный Совет устроил в Голландии рекламную кампанию своих велосипедных дорог и велосипедного отдыха через клубы велосипедистов и выставки. Это имело громадный успех; в те дни можно было увидеть в Сомерсете голландцев больше, чем когда-либо.

Эти примеры должны были помочь вам понять, какого типа вопросы вы должны себе задать и каким образом поразмышлять над ними. Как вы поняли, все эти люди сэкономили много времени за счет того, что сначала подумали, перед тем как перейти непосредственно к исследованию. Когда вы все обдумаете сами, сделайте это еще раз с коллегами или друзьями. Это стоит того. Размышление в одиночестве часто является лучшим способом для того, чтобы сконцентрироваться на вопросе или проблеме и тщательно их проанализировать. Менее вероятно, что обдумывание в группе даст такие же результаты, но, с другой стороны, обычно это лучший способ нахождения нестандартных решений и генерирования новых идей.

### **Где найти информацию**

Теперь, когда вы точно знаете, на какие вопросы вы хотите получить ответ, вы можете использовать ряд источников, таких, как:

- 1) библиотека;
- 2) ассоциации производителей и дилеров определенных отраслей хозяйства;
- 3) правительственные учреждения;

- 4) регулирующие органы;
- 5) местные предпринимательские агентства;
- 6) специализированные издания.

#### **Библиотека**

Возможно, у вас есть большая местная библиотека, предоставляющая всю информацию, которая вам необходима. Но если вам потребуется найти более специализированную информацию, то лучше обратиться в центральные библиотеки вашей страны, а также в специальные бизнес-библиотеки. Также можно воспользоваться системой платных интернет-библиотек.

В хороших библиотеках должно быть множество содержащих различного рода бизнес-информацию специальных изданий, справочников и ежегодников, которые могут быть вам полезны.

Ассоциации производителей и дилеров определенных отраслей производства и регулирующие органы

Многие из этих организаций публикуют ежегодные отчеты, исследования и т. п., предоставляя таким образом подробную информацию по определенным отраслям промышленности. Чаще они предоставляют подобную информацию бесплатно, но они могут взимать за это и некоторую плату.

#### **Правительственные учреждения**

Правительство предоставляет много информации, которая может оказаться вам полезной. Эта различного рода статистическая информация, которая включает в себя тенденции в социальной и экономической сфере, индексы уровня розничных цен, отчеты о переписях, зарубежную торговую статистику и многое другое.

Местные агентства по предпринимательской деятельности

Эти агентства могут дать разнообразные консультации новым и малым фирмам. Все они предлагают несколько различные услуги, но большинство предоставляют информацию и консультации по экспорту, маркетингу, субсидиям и займам.

#### **Специализированные издания**

Каждый год в стране публикуется огромное множество газет, журналов и периодических изданий. Все специализированные журналы по различным отраслям перечисляются в специальных библиографических указателях (с которыми можно ознакомиться в библиотеке). Например, в них могут быть представлены специализированные издания Для садоводческих центров или для дизайнеров по ландшафту и садовых дизайнеров.

Ознакомьтесь с основными специализированными изданиями, даже заплатите за них, если придется, хотя есть вероятность, что менеджеры по рекламе вышлют вам их бесплатно вместе со своими рекламными, расценками. Редакторы подобных изданий знают свою отрасль вдоль и поперек, и, если в своем исследовании вы столкнетесь с действительно жизненно важным вопросом, они могут дать вам на него ответ, если вы хорошо попросите. Только помните, что они занятые люди, и вы далеко не увидите, если будете звонить им с длинными списками вопросов.

#### **Ваша собственная информация**

Если вы уже некоторое время занимаетесь бизнесом, то ваши собственные данные о клиентах могут оказаться наилучшим источником информации, который когда-либо попадался вам в руки. Что они покупали ранее? Насколько они чувствительны к изменению цены (как много клиентов вы потеряли, когда последний раз повышали цены)? За исключением случая, когда вы выходите на абсолютно новый рынок с совершенно другими потребителями, такая информация бесценна. И более того, она бесплатна, а также недоступна для ваших конкурентов.

Однако эта информация имеет свою специфику. Вы можете задавать людям вопросы о том, что им могло бы понравиться и сколько они готовы потратить. Но насколько можно доверять этим ответам? Совсем другое дело, если у вас есть конкретные данные о том, что они действительно купили и сколько они на это потратили. (В главе 10 мы остановимся на том, какую информацию о клиентах вам следует сохранять.)

#### **Изучение ваших клиентов**

Этот раздел посвящен тому, где найти информацию, с которой вы не можете ознакомиться в библиотеке и которую вы не можете найти в специализированной прессе. Речь идет об ответной реакции покупателей на ваш конкретный товар или услугу: на цену, которую вы собираетесь назначить; определенный метод доставки, который вы планируете использовать; название, которое вы придумали для своей компании. Первое, что вам нужно сделать, это разделить ваших клиентов на различные рыночные сегменты. Так, вам нужно исследовать четыре группы покупателей ваших садовых решеток для вьющихся растений: частных садоводов, центры для садоводов, дизайнеров садовых участков, корпоративных и муниципальных клиентов. Вы можете планировать один или несколько целевых рынков для вашего продукта или услуги. Во втором случае вы должны рассматривать их отдельно. Так, частным садоводам, скорее всего, нужны решетки меньшего размера, чем муниципальным паркам, а дизайнеры садовых участков, скорее всего, более чувствительны к цене, чем центры для садоводов, ведь им нужно еще взимать дополнительную плату с конечного потребителя за сборку и установку решеток.

Второе правило малозатратного маркетинга - общение. Этот вид исследования является относительно недорогим, если вы осуществляете его сами: вашими основными затратами будут затраченное вами время, плата за телефон и расходы на проезд. Если вы придерживаетесь основных правил, вы должны получить значительные результаты без обращения к помощи профессионалов.

Если вы не только что начали свой бизнес, то можно выделить три категории людей, которых вы можете исследовать:

- 1) текущие клиенты - для того, чтобы узнать, почему они покупают у вас, а не у ваших конкурентов;
- 2) бывшие клиенты - для того, чтобы узнать, почему они стали делать покупки у ваших конкурентов;
- 3) потенциальные клиенты - для того, чтобы узнать, что могло бы их убедить сделать покупки именно у вас.

Кроме того что вы будете беседовать с этими тремя группами людей, вы также можете общаться и с другими людьми, которые находятся с ними в близком и постоянном контакте, такими, как розничные торговцы, дилеры, агенты, представители специализированных изданий и т. д. И, конечно же, если бы вы спросили у вашей собственной команды, занимающейся продажами по телефону, или у сотрудников, занятых в розничной торговле, то они могли бы рассказать вам многое о том, почему ваши клиенты покупают то, что они покупают. Лорд Маркс в свое время заставлял топ-менеджеров фирмы Marks&Spencer/s раз в неделю посещать один из своих магазинов, для того чтобы побеседовать с продавцами и кассирами о поведении и откликах клиентов.

### **С кем вам следует разговаривать?**

В идеале, если бы деньги не имели значения, вы могли бы поговорить с каждым, кто пользуется вашими товаром или услугой, кто пользовался ими в прошлом или, возможно, будет пользоваться ими в будущем. Однако можно забыть об этом. Это слишком дорого. Но если мы можем позволить себе обзвонить пятьдесят человек, то лучше обзвонить всех пятьдесят.

Возможно, это не станет для вас проблемой. Например, если выявляетесь местной строительной компанией и вам необходимо поговорить со всеми архитекторами, работающими в вашем районе, то, вероятно, это не будет стоить очень дорого. Но если вы производите решетки для вьющихся растений и хотите опросить каждого садовника в Британии, то, вероятно, в этом случае затраты будут высокими. Если вы можете себе позволить (или вам просто необходимо) опросить только выборочную совокупность людей, то существуют два основных способа опроса, которые специалисты называют:

- 1) случайной выборкой;
- 2) пропорциональной выборкой.

Случайной выборкой будет, например, поперечное сечение всей совокупности садовников в Британии. Пропорциональной выборкой будут архитекторы, которые работают в вашей местности. Так как у вас кроме них есть и другие клиенты, то это будет исследование, направленное на определенную группу потребителей.

Всегда важно осознавать, какой из этих двух типов исследований вы проводите. Исследование, направленное на определенную группу потребителей, обычно можно провести с достаточно низкими затратами. Но если вы проводите исследование случайной выборки с небольшим количеством исследуемых, то вам нужно очень постараться, чтобы выборка оставалась максимально случайной, иначе результаты могут ввести в заблуждение. Предположим, вы пытаетесь сократить затраты на ваше исследование путем опроса о ваших решетках для вьющихся растений только местных садоводов. Результат может оказаться совершенно нерепрезентативным. Причинами этого может быть, например, следующее:

1. Вы можете находиться в более богатом районе по сравнению с большинством других.
2. Вы можете находиться в сельской местности, а у городских садовников несколько другие потребности.
3. Ваша местность может быть очень ветреной, и поэтому у местных садовников имеется большая потребность в решетках, которые служат защитой от ветра.

Возможно, вы сможете потратить несколько дней на то, чтобы посетить различные части страны и проинтервьюировать людей, выходящих из центров для садоводов, или поговорить с людьми, которые посещают ваш стенд на национальной выставке. Однако важно осознать, что ваше исследование может оказаться не таким точным, как вам того бы хотелось. Если вы это поймете, то у вас будет три альтернативы:

1. Отказаться от исследования до того, как вы его начали, и найти совершенно новый подход.
2. Провести исследование, но осмотрительно использовать его результаты.
3. Найти какой-нибудь способ сделать выборку более случайной (например, проехаться куда-нибудь еще по стране).

Наилучший способ решить, какую альтернативу выбрать, это:

1. Подсчитать затраты на исследование, которое вы предполагаете провести.
2. Решить, насколько точные результаты вы бы хотели получить.
3. Подсчитать потенциальный доход/экономия, которую могут дать результаты исследования.

Например, вы хотите провести исследование, чтобы выяснить, стоит ли включить в ваш список для почтовой рассылки всех инженеров, проживающих в одном из регионов страны. Чтобы решить, целесообразно ли проводить такое исследование, нужно оценить, сколько денег, затраченных на рассылку, будет потеряно, если в результате исследования выяснится, что инженеры не являются жизнеспособным рынком? А какова вероятность того, что если это будет не так, то инженеры будут охотно покупать ваш продукт? Сопоставьте это с затратами на проведение исследования и уровнем точности его результатов, и станет понятно, стоит ли проводить исследование или нет.

### **Какого типа вопросы вам следует задавать?**

Кого бы вам ни пришлось опрашивать, существуют два основных способа опроса: опросы по почте

или анкетирование и интервью (они могут быть личными или по телефону). Широкомасштабные опросы или анкетирование, требующие участия интервьюеров, дороги. Если вы все же решили их проводить, то это почти всегда дешевле делать не собственными силами, а кого-нибудь наняв. Но какой бы метод вы не выбрали, вы будете задавать людям много вопросов. Итак, какие же вопросы вам следует задавать?

Вы уже составили список вопросов, на которые хотите получить ответы, теперь вам просто необходимо сформулировать их таким образом, чтобы люди, которых вы опрашиваете, могли ответить на них без труда. Существуют определенные общие правила, которых вам следует придерживаться, чтобы быть уверенными, что вы получите желаемые результаты.

#### **Не считайте некоторые вопросы ненужными**

Возможно, что какое-то ваше предположение окажется достаточно верным, но нельзя всегда полагаться на догадки - подумайте об этом. Когда компания Video Arts, занимающаяся обучающими фильмами, только начинала свою деятельность, было принято решение выпустить несколько фильмов для предприятий розничной торговли, обучающих продавцов быть обходительными с клиентами при общении с ними. В компании знали, что рынок у такого товара есть: ее представители посетили многие магазины, где продавцы не имели ни малейшего понятия о том, как обходительно обращаться с клиентами. Однако чего они не знали, так это того, что в розничной торговле в начале 1970-х гг. никто не тратил денег на обучение продавцов. К счастью, они обнаружили это вовремя и поменяли направленность фильма на другие сферы, такие, как туристические агентства, банки, места регистрации пассажиров в аэропортах и отелях, т. е. на те сферы рынка, где компании в то время занимались обучением обслуживающего клиентов персонала.

Уверены ли вы, что верно полагаете о том, чего именно хотят ваши потребители?

Джо Химан, легендарный предприниматель текстильной промышленности, в 1960-х гг. начал управлять Gainsborough Cornard, текстильной фабрикой в Восточной Англии. Во время реконструкции фабрики он получил множество заказов, предусматривающих широкий выбор сочетания цветов. Но затем, прямо перед тем, как фабрика должна была начать работать, вмешался орган местного самоуправления. Весь план производства фабрики был построен на использовании двух красильных баков. Местная администрация запретила использовать один из баков, аргументируя свое решение тем, что дренажная система не выдержит этого.

Катастрофа! Ассортимент, основанный на сочетании красок, зависел от использования двух баков. Теперь ассортимент нужно было сократить вдвое. В отчаянии компания обратилась к своим клиентам. Они были немного разочарованы, однако каждый клиент, который заказал один из снятых с производства цветов, выбрал какой-то другой из оставшихся. Ни один из заказов не был потерян, а эксплуатация только одного красильного бака позволила значительно снизить производственные издержки компании.

Вы можете полагать, что ваши клиенты хотят иметь выбор из двенадцати цветов или возможность срочной доставки, но проверьте это. Если на самом деле им это не нужно, вы можете здорово сэкономить.

#### **Избегайте неявных предположений**

Предположим, вы задаете людям вопрос: "Хотели бы вы, чтобы товар был собран для вас на месте, или вы предпочитаете установить его сами?". Это разумный вопрос, и если у клиентов есть предпочтения, то, несомненно, они их выскажут. Но на самом деле они могут предпочесть третий вариант: чтобы товары доставлялись уже в собранном виде. В этом случае им придется устанавливать их самим или ждать, пока кто-то другой не сделает это за них. Поэтому вам необходимо убедиться, что вы предлагаете выбор из всех возможных альтернатив.

#### **Не задавайте наводящих вопросов**

Не спрашивайте: "Предпочитаете ли вы восьмифутовые решетки для вьющихся растений шестифутовым?" Спросите лучше так: "Что бы вы предпочли: восьми- или шестифутовые решетки?"

#### **Используйте простые и понятные вопросы**

Убедитесь, что люди, которых вы опрашиваете, могут без труда понять все вопросы. Кроме использования понятного языка важно также группировать вопросы в логические разделы. Поясните вопрос, если вы считаете нужным, либо устно во время интервью, либо на бумаге, если опрашиваемые заполняют анкету сами.

#### **Не допускайте неопределенности и двусмысленности**

Например, лучше не спрашивать: "Много ли времени вы проводите в саду?" Ваше понятие длительности времени, когда вы говорите "много", может не совпадать с пониманием опрашиваемых. Лучше спросить: "Сколько часов в неделю вы проводите в саду?". Кроме того, стоит выделить и возможные варианты ответа. Например, менее одного часа в неделю, от одного до трех часов и т. д. При этом нужно предусмотреть в анкете клеточки для того, чтобы опрашиваемые могли поставить галочку. В противном случае, если каждый ответит немного иначе, чем остальные, на обработку ответов у вас уйдет значительно больше времени.

Таким образом, есть основные моменты, которые надо помнить при составлении вопросов как для письменных опросов, так и для интервью: Во врезке 2.1 представлена краткая памятка.

## **ВРЕЗКА 2.1. СОСТАВЛЕНИЕ ВОПРОСОВ ДЛЯ ОПРОСОВ И ИНТЕРВЬЮ**

- Не считайте некоторые вопросы ненужными.
- Уверены ли вы, что верно полагаете о том, чего именно хотят ваши потребители?
- Избегайте неявных предположений.
- Не задавайте наводящих вопросов.
- Используйте простые и понятные вопросы.
- Не допускайте неопределенности и двусмысленности.

### **Анкеты, посылаемые по почте**

Вы наверняка сами получали анкеты по почте. Заполняли ли вы их? Как вы решали, какие из них заполнить? Было ли в них что-нибудь, что вас раздражало? Теперь при планировании опросов по почте очень полезно использовать ваш собственный опыт в заполнении анкет. Один из наиболее полезных шагов, который вы можете предпринять, это последовать вашему собственному опыту в заполнении анкет.

### **Пощрение людей к заполнению анкет**

Один из наиболее важных моментов - это убедиться, что люди действительно заполняют анкеты и возвращают хотя бы часть из них. Наверное, вы согласитесь, что вы, вероятнее всего, заполните анкету или опросный лист, если вам знакома компания, приславшая их, и она вам нравится. Поэтому можно ожидать, что процент ответов, полученных от лояльных, долго сотрудничающих с вами клиентов, будет значительно большим, чем процент ответивших людей, которые о вас никогда не слышали. Если вы посылаете анкеты людям, которые не знают вас и вашу компанию, не удивляйтесь, если уровень ответов будет около 1-2 процентов. Как же еще кроме управления выборкой опрашиваемых людей можно максимизировать процент ответов? Во врезке 2.2 дается ряд полезных советов для получения наилучших результатов от использования-анкетного опроса.

## **ВРЕЗКА 2.2. РАЗРАБОТКА НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ АНКЕТЫ**

- Напишите краткое вступление, чтобы заинтересовать людей.
- Вы можете предложить стимул для заполнения анкеты - 5-процентную скидку на следующую покупку или подарок (при этом следует убедиться, что ценность информации для вас выше, чем стоимость обеспечения стимула). Или можно среди заполненных анкет провести лотерею и подарить победителю большую бутылку шампанского - это будет дешевле, чем маленький подарок каждому.
- Вы можете попробовать рассылать анкеты по факсу, для того, чтобы привлечь внимание.
- Чем короче, тем лучше. Попробуйте уместить анкету самое большее, на одной странице. Оптимальное число вопросов - от шести до восьми, а максимальное время на заполнение - около пяти минут.
- План вопросника должен быть простым и понятным, с большим количеством свободного места, анкета должна быть напечатана на бумаге подходящего качества.
- Задавайте только необходимые вопросы. Это кажется очевидным, но поразительно много компаний включают в анкеты еще и дополнительные вопросы, не имеющие отношения к делу, просто потому, что считают, что они интересны, или потому, что хотят запутать своих конкурентов, которым попадет в руки эта анкета.
- Если возможно, напишите в анкете, что вы сообщите о результатах в случае ее возврата (особенно это касается заказчиков) - и не забудьте это сделать.

### Закрытые вопросы

Существует два основных вида вопросов, которые вы можете задавать: закрытые и открытые. Закрытые вопросы дают людям следующие возможные варианты ответа:

- 1) да или нет;
- 2) альтернативный выбор (поставьте галочкой);
- 3) шкалы - дайте вашу оценку данного утверждения по шкале от 1 (совершенно согласен) до 5 (совершенно не согласен).

Такие вопросы используются, когда вам надо опросить большое количество людей. Они позволяют значительно упростить обработку и интерпретацию результатов, так как имеют фиксированное число возможных ответов.

### Открытые вопросы

Открытые вопросы могут иметь столько же вариантов ответов, сколько будет заполненных анкет. Таким вопросом является, например, вопрос: "Что вы ожидаете от поставщика?". Главное преимущество открытых вопросов состоит в отсутствии влияния на опрашиваемых, а также более полных и глубоких ответах. Основной их недостаток в том, что ответы на них сложнее анализировать, поэтому такие вопросы лучше использовать, когда вы опрашиваете небольшое количество людей.

### Пробное анкетирование

Единственный способ убедиться, что ваша анкета ясна и проста в заполнении и может обеспечить ответы, которые будут полезными для вас, - это протестировать ее. Предложите ее заполнить примерно полдюжине людей. Это могут быть или люди из вашей целевой аудитории, или ваши друзья и коллеги. Если это коллеги, то убедитесь, что они ничего не знают о предмете данной анкеты. Иначе они могут понять вопросы, которые для респондентов из целевой аудитории непонятны.



### Интервью

Как мы уже отмечали, при необходимости широкомасштабных опросов с участием интервьюеров лучше всего проводить их с помощью профессионалов. В то же время хорошей идеей может быть проведение некоего маленького опроса своими силами, даже если он будет носить случайный характер и займет час или два. Он может подтолкнуть вас к некоторым неожиданным догадкам, а также помочь вам понять ограничения использования такого метода исследования. Если вы сами составляли свою анкету, вы можете ее значительно улучшить, если опробуете ваши вопросы на улицах. Этот тип интервью по существу является анкетированием, поэтому вы можете следовать тем же правилам, что и в случае почтовых анкет.

Другой тип интервью представляет собой более глубокий вариант. Его стоит использовать, когда вы хотите опросить не более 40 человек. При большем количестве опрашиваемых людей данный метод начинает требовать слишком больших затрат времени (кроме случая, когда сразу несколько человек проводят интервью). Для проведения такого интервью вы можете либо договариваться с людьми о личной встрече, либо звонить им по телефону. Как правило, вы сами сумеете определить, как много таких интервью надо провести, так как начиная с определенного момента вы почувствуете, что перестали узнавать что-либо новое.

Этот тип интервью бесценен благодаря ощущениям, которые вы получаете, беседуя с людьми лично. Вы услышите те оттенки интонации, которые вы не можете слышать при проведении опроса по почте или из отчетов исследовательских агентств. Например, слова "это хорошая система" могут быть сказаны или в том смысле, что система работает, хотя есть и лучше, или в том смысле, что она превосходна. Трудно преувеличить ценность этого типа исследований, даже если вы комбинируете его с другими методами. И состоятельные компании, которые могут себе позволить всегда пользоваться услугами агентств, теряют бесценный шанс получить интуитивное ощущение своих потребителей.

Кроме того, если кто-то из опрашиваемых выскажет мнение не совсем по тематике намеченных вами вопросов, но, несомненно, полезное в любом случае, вы сможете потратить пару минут и обсудить его. Таким образом, могут возникнуть некоторые полезные идеи, которые стоит исследовать позже.

Возможно, наиболее полезным подходом к данному виду интервью, если вы проводите его сами, является полуструктурированный подход. Определенные вопросы вы задаете всем, включая некоторые закрытые вопросы (эти результаты будет проще сопоставить). Но также вы оставляете время для некоторой неструктурированной беседы по поводу любых моментов и идей, которые покажутся вам интересными. Приведем несколько общих полезных советов для проведения интервью.

1. Если вы проводите интервью по телефону, постарайтесь спланировать его так, чтобы оно занимало от пяти до десяти минут (максимум - 15 минут). Позвонив, предупредите интервьюируемого о времени, которое займет ваша беседа, поинтересуйтесь, не занят ли он в данный момент, и, если занят, договоритесь перезвонить снова, когда у него будет свободное время.

2. Как вы понимаете, запись ответов на открытые вопросы занимает определенное время. Однако заставлять интервьюируемого ждать, пока вы допишете еще пару предложений, может показаться неприличным, особенно при телефонном интервью. Поэтому попробуйте сделать так: имейте при себе лист открытых вопросов, которые кажутся относящимися к делу, но на которые на самом деле вам не обязательно знать ответы. Когда вы начнете отставать, записывая последний ответ интервьюируемого, задайте ему вопрос из этого списка. Затем под предлогом того, что записываете ответ, вы на самом деле можете дописать ответ на предыдущий вопрос.

3. Никогда не пытайтесь совместить опрос и продажу. Если интервьюируемые действительно заинтересуются вашим товаром или услугой, они сами попросят вас дать дополнительную информацию. Ведь они делают вам одолжение, тратя свое время на то, чтобы поговорить с вами; вы можете все испортить, пытаясь им что-либо продать, - подумайте, как бы вы чувствовали себя на их месте.

### Запись интервью

Для того чтобы вы могли интерпретировать результаты вашего исследования, вам нужно будет аккуратно вести записи. Подробно опишите каждое интервью как можно быстрее после его проведения на специальных карточках или листах для записи. Трудно поверить, но вы очень быстро можете забыть информацию или перепутать в голове разные интервью, если вы не сделаете этого. Вам нужно записать следующее:

- 1) сведения об интервьюируемом: компания (если это важно), имя, адрес, занимаемая должность;
- 2) дату;
- 3) ответы на каждый вопрос;
- 4) дополнительные замечания по интервью.

### Анализ результатов

Здесь тяжело давать четкие советы, так как все зависит от вопросов. На данном этапе вы обнаружите, если вы не обнаружили этого ранее, были ли непонятны какие-то из ваших вопросов - если вы задали двусмысленный вопрос, на который один ответил "три", а другой написал "менеджер по производству", то вас ожидает трудное время при обработке ответов.

Если же предположить, что вопросы были поставлены правильно, вам нужно будет задать себе два вопроса:

1. Что я хочу узнать? (для каждого вопроса, бтвет на который вы хотите узнать).

2. В каком виде я хочу получить ответ?

Очевидно, что вы захотите узнать ответы на вопросы из списка (а иначе зачем они там?), но также вы можете захотеть узнать и кое-что другое. Например: из числа тех людей, которые сказали, что они хотели бы видеть больше вьющихся растений в своих садах, сколько также отметили, что им нравится видеть эти растения аккуратными? То есть убедитесь, что вы получили всю полезную информацию, которую могли, в том числе используя перекрестные вопросы.

Обычно достаточно просто определить, в каком виде вы хотите представить ответы, - надо просто спросить себя об этом. Просто решите для каждого из вопросов, какой из следующих форматов был бы для вас наиболее удобным:

- 1) список;
- 2) среднее (разброс, среднее значение, медиана или мода);
- 3) таблица;
- 4) диаграмма (например гистограмма);
- 5) секторная диаграмма;
- 6) график.

#### Пробный маркетинг

В конечном счете наилучшим инструментом исследования является сам товар. Люди могли бы рассказать вам всевозможные вещи про то, сколько бы они могли бы потратить, если бы... но, в конце концов, они "голосуют" своими чековыми книжками.

Если вы создаете новый бизнес или запускаете на рынок новый товар или услугу, то обычно лучше начать свою деятельность в пределах определенного района (при условии, что вы не производите, скажем, корабли). Это будет своего рода пробным маркетингом, который позволит сохранить ваши издержки на достаточно низком уровне (доставка, реклама, т. п.), пока вы не доработаете продукт до конца и не будете готовы к расширению.

Нет ничего удивительного, что пробный маркетинг имеет много общего с выборкой для анкетирования. Вы должны осознавать, что ваша местность (или что бы вы ни выбрали для тестирования своего товара) может не являться репрезентативной для всего рынка. Постарайтесь выбрать такие места, чтобы они были как можно более представительными, если вы планируете выйти за пределы своего района, но в любом случае не ожидайте, что результаты будут очень точными, когда вы начнете работать в государственном и международном масштабе.

Помните также, что чем больше тестируемая территория, тем точнее будут результаты, но дороже эксперимент. Поэтому Применяйте общее правило: насколько точными Нам нужно быть? И не тратьтесь на тестирование территории большей, чем вам нужно для того, чтобы достигнуть необходимого уровня-точности.

#### Изучение ваших конкурентов

Вы должны знать, с кем вам придется столкнуться на рынке. Как вам узнать, не производит ли уже кто-нибудь другой более устойчивые решетки для вьющихся растений дешевле, чем вы можете производить свои? Или, может быть, более простые в сборке? Вы должны постоянно следить за конкурентами; они могут вывести на рынок новый продукт завтра или в следующий понедельник - если вы не будете следить за ними, вы будете не в состоянии отреагировать.

Также вы должны четко осознавать, с кем вы конкурируете, - вы можете столкнуться с большей конкуренцией, чем вы думали. Посмотрите на список товаров, с которыми могут конкурировать наши решетки и ограды для вьющихся растений:

- 1) другие металлические решетки для вьющихся растений;
- 2) другие конструкции для поддержания растений, такие, как сетки;
- 3) обычные ограды (не предназначенные специально для вьющихся растений);
- 4) подставки, которые Люди делают сами и которые им ничего не стоят, - деревянные пни, куски железных Деталей необычных форм и т. д.;
- 5) фигурно подстриженные кустарники для придания саду формы и выравнивания высоты растений.

Другой крупный производитель - ваш конкурент - практически на любом рынке может оставить вас ни с чем. Также будут некоторые садоводы, которые не любят вьющиеся растения. Поэтому, если вы хотите преуспеть в новом бизнесе, вы должны не только пытаться убедить других садоводов, что ваш продукт лучше, чем у конкурентов, вы также должны пытаться убедить и этих садоводов пересмотреть свое отношение к вьющимся растениям.

Итак, вы определили своих конкурентов. Каким же образом вы можете быть в курсе их дел, а также того, что их потребители думают о них? Существует много способов, позволяющих получить нужную вам информацию. Некоторые из них на первый взгляд могут показаться недобросовестными, но ведь вы используете только свободно доступную информацию, и если ваши конкуренты действуют грамотно, то они будут делать то же самое по отношению к вам.

1. Библиотека - поищите ваших конкурентов в специализированных справочниках, для того чтобы узнать, кто они такие и что они делают.

2. Непосредственно сами конкуренты - позвоните им и попросите предоставить вам информацию/брошюры/расценки и т. п., посылайте купоны в ответ на их рекламные объявления, посещайте их стенды на выставках, собирайте материалы с их розничных торговых точек, ознакомьтесь с их ежегодным отчетом. Обратите внимание, какой они предоставляют сервис - насколько быстро они предоставляют материалы? Насколько приветлив их персонал по телефону?

3. Специализированная пресса - почитайте специализированную и общую прессу и просмотрите их объявления и любые публикации, посвященные им.

4. Их потребители - когда вы будете проводить опрос, спросите потребителей, что они хотели бы, чтобы их поставщики добавили к своим текущим услугам, или что они особенно ценят в своем нынешнем поставщике.

5. Их поставщики - поговорите с людьми, которые занимаются их снабжением. Они могут знать о них многое: их репутацию, как быстро они платят по счетам и т. д.

Хорошо начать изучать своих конкурентов после того, как вы изучили рынок (хотя вы можете предпочесть опрашивать потребителей только один раз и объединить вопросы о ваших конкурентах с другими вопросами). Оцените их по следующим критериям, которые в ходе исследования вы определили как важные для потребителей, - цене, скорости доставки, номенклатуре товаров и по всем остальным. Это поможет вам избежать предвзятого мнения, которое может породить большие проблемы: есть большой соблазн рассматривать конкурентов с критической точки зрения, потому что мы хотим, чтобы они плохо делали свою работу. Это опасный подход. И наоборот, не будет ничего плохого, если вы переоцените своих конкурентов. Имеет смысл составить список хороших и плохих характеристик каждого конкурента - в таком случае вам неизбежно придется искать хорошие характеристики.

### **Интерпретация ответов**

Одна из самых распространенных ошибок, которую делают люди - это игнорирование или неправильная интерпретация результатов их исследования, потому что они не хотят их слушать. Это вполне понятно. Ваш новый бизнес, товар, услуга или что-то еще кажутся вам столь удачными - и в ходе исследования выясняется, что вашим потенциальным потребителям это нравится намного меньше, чем вам. Есть очень большой соблазн приукрасить эту часть исследования, найти для этого оправдание; "Ну мы не сформулировали вопрос достаточно точно" или "Но, конечно, это исследование было локальным; следует ожидать, что юго-восточный рынок будет значительно более благоприятным".

Намного лучше занять другую, более конструктивную позицию: вы преуспели в том, что получили ясные ответы на свои вопросы. Иначе зачем вы их задавали? И результат, казавшийся негативным, может показаться не таким уж плохим. Исследование может показать, что ваша идея оказалась не такой многообещающей, как вы думали, но, может быть, надо просто подумать еще раз о цене, упаковке, рынках сбыта и о чем-нибудь еще, что может решить проблему. Если именно в этом и дело, то исследование сэкономит вам состояние, которое вы бы потратили, пытаясь продать продукт, который не достаточно подходил для данного рынка.

Приведем пример. Фонд живой природы является координирующим офисом для примерно пятидесяти независимых фондов по всей Великобритании. Каждый из этих фондов раньше всегда привлекал своих членов в своем собственном округе. Но потом фонды посчитали, что будет более эффективно привлекать новых членов централизованно, с помощью единой национальной кампании по привлечению новых членов. Они могли бы анонсировать ее в журналах, посвященных живой природе, писать людям напрямую и т. д. Они были бы правы - это стоило бы значительно дешевле, чем множество отдельных, местных кампаний.

Но прежде, чем так и поступить, они оказались достаточно благоразумны, чтобы провести некоторое исследование. Следуя истинным принципам малозатратного маркетинга, они организовали исследование так, чтобы оно во многом опиралось на существующую информацию и результаты прошлых исследований на схожие темы, для того чтобы свести к минимуму необходимость нового исследования. Результаты показали то, чего никто не ожидал. Практически все члены фондов живой природы были набраны при личной встрече, на выставках, на других мероприятиях или просто в офисе. Централизованная кампания поэтому была бы слишком дорогим способом достижения очень малого.

Предотвращение неудачной кампании по набору новых членов на самом деле оказалось очень удачным примером исследования, которое дало фондам живой природы именно то, что они и хотели, - ясный ответ на вопрос: "Можем ли мы привлечь больше членов при меньших затратах, если централизованно скоординируем наши кампании?".

Большинство проводимых вами исследований будут давать некоторые результаты, которых вы не ожидали. Итак, когда вы завершите исследования, вам необходимо вернуться назад и пересмотреть маркетинговый план, который вы составили, следуя указаниям главы 1. И так как маркетинговые исследования вы должны проводить постоянно, это означает, что вам нужно будет регулярно на протяжении своей деятельности по крайней мере проверять свой маркетинговый план, и, возможно, модифицировать его.

### **Окончательный результат**

Итак, что может маркетинговое исследование сказать нам о решетках для вьющихся растений? Мы провели кабинетное исследование, мы проинтервьюировали потенциальных потребителей, разослали анкеты в садоводческие центры и поговорили по телефону с дизайнерами по ландшафтам. Также мы побеседовали лично с представителями органов муниципальной власти и компаний, покупающих товар. Кроме того, мы изучили другие товары, присутствующие на рынке.

### **Кабинетные исследования**

1. Библиотека. Мы нашли список компаний по декоративному садоводству, центров для садоводов,

крупных местных компаний (для того чтобы сохранить издержки на низком уровне, нам необходимо начинать с локального рынка, применять пробный маркетинг).

2. Специализированная литература. Мы выяснили подробности, касающиеся всех специализированных журналов по садоводству и рекламных изданий по садоводству, и попросили их прислать нам рекламный пакет, содержащий их последние выпуски.

Изучение наших клиентов

1. Интервьюирование потенциальных потребителей. Мы опросили около двухсот людей на стоянке автомашин у центра для садоводов и задали им полдюжины заранее определенных вопросов.

2. Опрос центров для садоводов. Мы послали напечатанную анкету в сто центров для садоводов нашего региона. Мы написали милое, приветливое вступление, где кратко объяснили, что мы - новая компания, выходящая на рынок с новым товаром, еды задали всего шесть вопросов (оставив место на случай, если они захотят добавить какие-либо комментарии) и написали, что мы дадим им знать о результатах. Тридцать из них нам ответили.

3. Интервьюирование дизайнеров садовых участков. Мы потратили примерно по десять минут на телефонную беседу с каждым из двадцати дизайнеров садовых участков. Мы задали примерно по десять подготовленных вопросов, а затем попросили их выразить свое мнение более подробно в течение нескольких минут.

4. Интервьюирование органов муниципальной власти и корпоративных покупателей. Мы побеседовали лично с пятью представителями органов муниципальной власти и восемью закупочными компаниями, по пятнадцать минут с каждым. Опять же, мы задали около десяти подготовленных вопросов, а оставшуюся часть интервью провели менее структурированным образом.

### **Изучение наших конкурентов**

1. Чтение специализированной литературы. Мы выяснили, кто является нашими конкурентами и каким образом они обеспечивают себе рекламу среди садоводов - их цены, акцентируемые ими преимущества и т. д.

2. Контакт с конкурентами. Мы попросили их прислать нам брошюры, осмотрели их товары в центрах для садоводов и на выставках.

3. Опрос центров для садоводов. Мы выяснили, какой товар является наиболее популярным и конкурентоспособным у них на данный момент и почему.

4. Общение с потребителями. Мы расспросили их об их предпочтениях и приоритетах, о том, какие товары полностью их удовлетворяют. Мы выяснили, кто из них выращивает вьющиеся растения, что они используют для направления их роста, какой тип изгороди или другого ограждения они предпочитают.

### **Интерпретация ответов**

В результате мы пришли к некоторым интересным выводам.

1. Мы не можем производить, свои ограды и решетки достаточно дешево, чтобы конкурировать с компаниями, ориентированными на покупателей, покупающих дешевые решетки.

2. Значительная часть рынка является не очень чувствительной к цене; эти люди скорее заплатят больше за товар, который, как они считают, лучше по качеству и выглядит более престижно. Принимая во внимание эти факторы, мы предположили, что нам следует производить решетки и ограды высокого качества для наиболее состоятельных потребителей.

3. Мы попробовали два названия: "Frame-up" и "Arabesque". Результаты показали, что потенциальные потребители воспринимают "Frame-up" как относительно высокотехнологичный, недорогой и массовый продукт, а "Arabesque" - как более дорогой и стильный. Принимая во внимание то, что мы должны ориентироваться на наиболее состоятельных, мы решили взять название "Arabesque" (после того как уточнили, что мы можем сделать это законным образом).

4. Мы обнаружили, что частные потребители вполне довольны выбором из всего лишь трех отдельных решеток различных дизайнов и одной ограды. Им нужна была решетка высотой около четырех футов, в то время как паркам и коммерческим предприятиям нужны были решетки высотой шесть футов.

Создалось впечатление, что такого сравнительно малого ассортимента достаточно - это, конечно, дешевле для производства. Реакция коммерческих предприятий была одобрительной, поэтому показалось разумным производить для них шестифутовые ограды.

5. Одной из наиболее частых жалоб по поводу имеющихся на рынке решеток и оград было то, что они тяжелые и громоздкие.

Так как наши решетки будут делаться из полого алюминия и они будут легко устанавливаться, это будет хорошим конкурентным преимуществом. Та часть телефонных и личных интервью, которая проходила неструктурированно, дала нам пару полезных замечаний - информацию, которую мы бы не смогли узнать из других источников:

6. Паркам и корпоративным клиентам понравилась идея о подборе арочных проходов, которые можно будет сделать в ограде так, чтобы обеспечить через нее проход. Это не должно обходиться слишком дорого при производстве единой конструкции.

7. Частные лица предпочли металл с покрытием из-за цвета (отдавалось предпочтение неяркому зеленому) и из-за того, что они считали, что такая ограда будет служить дольше. Они также указали на то, что для того, чтобы зацепить растения на решетке, нужна шероховатая поверхность. Это означает, что нам нужно исследовать методы (а также затраты) покрытия алюминиевых труб каким-то

текстурным материалом.

Итак, это и есть исследование - за исключением, конечно, того, что оно никогда на самом деле не проводилось. Маркетинговые исследования будут проводиться до тех пор, пока существует бизнес, так как эта деятельность одинаково необходима как при управлении зрелым бизнесом, так и при начинании нового.

### **Глава 3. Ценообразование**

#### **Введение**

Если не получена разумная прибыль, значит, допущена ошибка.

Ли Ксианниан

Многие люди считают, что ценообразование не имеет ничего общего с маркетингом. Это верно, что некоторые аспекты ценообразования - сложные расчеты, прогнозы, расчеты риска, - казалось бы, имеют мало общего с маркетингом, но окончательная цена, которую вы установите, является очень важной для маркетинга. Она устанавливает критерий, в соответствии с которым ваши клиенты (и потенциальные клиенты) будут вас оценивать.

Если вы заплатили \$250 за новую пару туфель и подошвы протерлись до дыр через две недели, вы, вероятно, разозлитесь и отправитесь сразу назад в магазин с требованием вернуть уплаченную сумму. Но если вы заплатили за них только \$2,50, вы, вероятно, просто пожмете плечами и подумаете: "Да, ты получил то, за что заплатил". Абсолютно верно. Вы предполагаете, что пара туфель за \$250 будет безупречного качества, тогда как та пара, которая стоит только \$2,50 никогда, вероятно, не будет носиться очень долго.

Точно так же, если за ваши товары или услуги назначаются более высокие цены по сравнению с конкурентами, ваши покупатели будут предполагать, что они лучше. Если они дешевле, ваши покупатели будут ожидать, что качество (или его недостаток) соответствующее. В самом деле, цена, которую вы назначаете, это один из наиболее сильных маркетинговых сигналов, которые вы можете дать.

#### **Цена и рынок**

Чем выше ваша цена, тем громче вы заявляете вашим покупателям, что ваш товар или услуга высокого качества. Хотя, конечно, на самом деле это может быть и не так.

К чему более чувствительны ваши покупатели: к цене или к качеству?

Если ваши покупатели более чувствительны к цене, чем к качеству, они скорее будут делать покупки у ваших конкурентов, торгующих по более низкой цене. Предположим, вы продаете коричневые конверты. Это лучшие конверты и самые дорогие, что подтверждает высокое качество. Однако вы можете обнаружить, что большинство ваших покупателей не могут в действительности назвать различие между коричневым конвертом и каким-либо другим. Им просто нужно что-то, куда можно вложить свои письма перед тем, как их отправить. Они заходят в магазин, выбирают из имеющихся конвертов самый дешевый, и... - вы вне бизнеса.

С другой стороны, вы можете продавать элегантные, дорогие диваны. Любой намеревающийся сделать покупку у вас или у ваших конкурентов предполагает заплатить большие деньги. Эти люди, вероятно, гораздо больше беспокоятся о качестве мебели. Если ваша более высокая цена предполагает более высокое качество, они, вполне возможно, сделают покупку именно у вас.

Можете ли вы оправдать ожидания ваших покупателей?

Если вы назначаете довольно высокую цену на ваши товары или услуги, подразумевая, что ваше качество является исключительным, вы столкнетесь с множеством довольно разгневанных покупателей, если не сможете ему соответствовать. Помните пример с туфлями? Если люди платят дополнительные деньги, то это потому, что они ожидают получить больше. Вы должны предоставить им это по цене, которую вы можете себе позволить.

То, что вы предоставляете им за дополнительную плату, не обязательно должно быть именно качеством товаров. Это может быть скорость доставки, уровень сервиса, условия оплаты, но это должно быть что-то, что покупатель признает стоящим дополнительных денег.

Психология ценообразования

Нельзя думать, что люди предпочитают один товар другому только по чисто рациональным причинам. Некоторые люди выберут более дорогой товар, потому что им нравится более хорошая упаковка или потому что это тот товар, который всегда покупает их мать. Если вы обратите внимание на такие товары, как стиральный порошок и моющие средства, то вы обнаружите, что часто один производитель продает один и тот же товар под двумя различными марками по двум различным ценам. Нет никакого логически веского аргумента для приобретения более дорогой марки, но довольно много людей полагают, что она в каком-то отношении лучше другой.

#### **Психология вашего рынка**

Некоторые рынки предполагают широкий диапазон цен, чем другие. На некоторых рынках вы столкнетесь с тем, что самый дешевый товар стоит всего на несколько процентов дешевле, чем самый дорогой - лазерные принтеры, например, или болты. В других случаях различие огромно: люди считают, что новая одежда должна стоить где-то между \$5 и \$5000. Если обратиться к рынку зубной пасты, то диапазон вашей возможной цены будет едва ли не таким же значительным, как, скажем, в

гостиничном бизнесе.

### **Ценовые интервалы**

Люди склонны воспринимать цены в интервалах. Определенный товар стоит "где-то между ?10 и ?15". Чем больше сумма денег, тем шире интервал. Так что люди могут считать, что цены между 10 пенсами и 19 пенсами находятся в одном ценовом диапазоне, но если они покупают дом, то они могут рассматривать цены ?135 000 и ?149 000 как относящиеся также к одному интервалу, хотя разница между ними на самом деле составляет ?14 000.

В общем случае люди будут покупать товар, который им нужен, до тех пор, пока он будет находиться в соответствующем ценовом интервале. Другими словами, они купят по цене ?19,95 почти столько же, сколько они купили бы за ?18,95 - они просто считают, что обе эти цены "немного меньше ?20" (определенные суммы, такие, как ?20, известны как "ценовые барьеры"). Вот почему на столь многие товары назначают цену ?2,99, ?49,90, ?99,50 и т. д. - для того, чтобы они оставались в более низком ценовом интервале. Поэтому если вы считаете, что можете с прибылью продавать свой товар по цене ?46, то, по всей вероятности, вы сможете продать такое же количество и по цене ?49,90. Не верьте мне на слово, но проверьте это.

### **Установление цены**

Если вы собираетесь остаться в бизнесе, вы должны запрашивать за ваш товар цену, большую по сравнению с тем, во что вам обошлось его производство, - это достаточно очевидно. Поэтому первое, что вам нужно, - это определить ваши издержки, и это главный вопрос, на котором все и основывается. Учитывать необходимо гораздо больше издержек, чем обычно считают многие люди; поэтому здесь представлено краткое изложение основных соображений, которые следует принимать во внимание.

### **Сколько будет стоить производство каждой единицы?**

Это не так просто, как кажется, потому что производство тысячи не обходится в десять раз дороже производства сотни - существует экономия на масштабе. Но вы можете вычислить различную себестоимость продукции для различных объемов производства; чем выше объем производства, тем ниже издержки на единицу продукции.

### **Каковы будут затраты, связанные со сбытом?**

Несмотря на то что многие люди довольно хорошо справляются с расчетом производственных издержек, большинство из них несколько недооценивают издержки, связанные со сбытом. В их число может входить:

- разработка и печать литературы и каталогов для продаж;
- почтовые расходы;
- телефонные звонки; поездки и звонки, связанные с продажами;
- расходы на персонал;
- скидки;
- корреспонденция;
- выставочные и торговые экспонаты;
- реклама;
- связи с общественностью;
- одна из наиболее часто игнорируемых статей затрат, связанных с продажами, - это "бесполезные траты" - проекты, предварительные расчеты, оценки и неофициальные переговоры, которые в конечном счете не приводят ни к каким результатам.

Сколько будет стоить доставка?

Только почтовые расходы и упаковка? Или вам потребуются услуги коммерческого транспортного агентства? А может, вам понадобится купить или взять в аренду фургон для доставки?

### **Будем ли мы торговать через посредников?**

Если вы собираетесь торговать через агентов, розничных торговцев или других посредников, которых вы не контролируете, вы должны принять во внимание размер прибыли, который им потребуется для осуществления приносящих доход закупок и продажи по все еще низким ценам.

### **Каковы будут наши накладные расходы?**

Если вы начинаете бизнес с нуля, вы, возможно, сможете делать многое самостоятельно и находясь дома. Но если вы уже являетесь частью установившегося бизнеса, у вас не будет этой экономии. В любом случае, если ваш новый бизнес пойдет хорошо, в дальнейшем вам, возможно, придется нанять штат и помещения. Это подразумевает арендную плату, муниципальные налоги, страховку, заработную плату, расходы на отопление, свет, телефон, офисное оборудование, почтовые расходы, расходы на канцелярские принадлежности и ремонт. И в том и в другом случае будут бухгалтерские расходы, банковские расходы и затраты времени того, кто заполняет налоговые декларации, определяет размер НДС, выполняет другие законодательные предписания и заполняет другие формы, необходимые для соблюдения правовых норм и окончательного оформления.

Это - "catch-22", потому что, если вы рассчитывали ваши цены, исходя из расходов при работе на дому или в том месте, где вы сейчас находитесь, расширение может серьезно ударить по размеру вашей прибыли. Поэтому вы должны подумать о накладных расходах заранее, даже если на первоначальном этапе они у вас совсем отсутствуют. И даже если вы начинаете свой бизнес без посторонней помощи, работая дома, вы должны включить в свои расчеты затраты своего собственного времени. В противном случае на что вы будете жить? Даже если вам поначалу не нужна

прибыль, вы не должны впоследствии повышать цены просто для того, чтобы выплатить себе заработную плату.

### **Будут ли расходы на специалистов?**

Будет ли у вас необходимость в бухгалтере или в консультанте по вопросам налогообложения? Понадобится ли вам юрист для учреждения общества с ограниченной ответственностью? А как насчет патентов, торговых марок, авторских прав и лицензий? Понадобится ли вам страховка? Ответ может быть и отрицательным, но вы обязательно должны поставить эти вопросы.

### **Как долго нам придется ждать наших денег?**

Лучше всего - наличный расчет при оформлении заказа, ведь вы получаете деньги до того, как отправите товары, или, возможно, даже до того, как вы приобретете эти товары или сырье для их производства. Наихудший вариант - это "продажа или возврат": вам, возможно, придется забрать все товары назад. Услуги в рассматриваемом отношении обычно предпочтительнее, чем товары промышленного производства, потому что, как правило, вам не приходится платить слишком большому количеству поставщиков, в то время как вы рассчитываете, что ваши покупатели вам заплатят. Продажа за наличные без посредников удобна, особенно если вы можете получить кредит у ваших поставщиков. Но платежи в 30-, 60- или 90-дневные сроки могут быть настоящим наказанием, особенно если вы обнаружите, что посвящаете больше времени преследованию не заплативших вовремя должников, чем расширению бизнеса. А все это увеличивает ваши издержки, что, в свою очередь, может также привести к увеличению цены с целью их покрытия.

Не забудьте также расходы на преследование должников: счета-фактуры, выписки счетов, напоминания, телефонные звонки, письма юристов.

### **Как мы справимся с успехом?**

Мы уже рассмотрели технические проблемы, связанные с расширением производства, но существуют также и финансовые аспекты этой проблемы. Может быть, вы сможете профинансировать расширение производства за счет еще нерастроченных сбережений, что было бы наилучшим решением. Может быть, вам придется занять некоторую сумму, и в таком случае процентная нагрузка станет фактором, который обязательно нужно учесть в издержках. Или, возможно, вы захотите привлечь в дело партнера с деньгами. Такая необходимость может и не возникнуть в течение многих лет, однако размышления об этом могут оказаться полезными уже на этапе создания бизнеса.

### **Какова наша точка безубыточности?**

Это трудный вопрос, и на него нет ответа. Или, скорее, на него есть несколько ответов. Пятьсот единиц по цене ?58 за каждую дадут вам валовой доход в размере ?25 000 в год. Покроет ли это все затраты на производство пятиста единиц продукции в год? Как насчет двух тысяч единиц по цене ?40 за каждую? Смогли бы вы произвести это количество за ?80 000?

Вначале это просто предположения, но вы должны знать точно, сколько единиц вам нужно продать по любой цене, которую вы установите, если вы хотите сохранять должную дистанцию между собой и Official Receiver. И, конечно, количество, которое вам требуется продать, будет иметь значительное влияние на ваш план маркетинга.

Возможно, самый легкий способ - это нарисовать простой график. Подсчитайте полные издержки производства одной единицы продукции в неделю (т. е. все постоянные издержки плюс переменные издержки производства одной единицы). Таким образом, если сидение в вашем офисе и ничегонеделание обходится вам в ?500, а дополнительные издержки производства одной единицы продукции обходятся в ?5, то общие издержки производства первой единицы составят ?505. Полные издержки производства двух единиц составят ?510. На горизонтальной оси вашего графика отметьте объем (в единицах, десятках, сотнях или в чем бы то ни было, наиболее подходящем для вашего бизнеса). На вертикальной оси отметьте полные издержки.

Затем рассчитайте полные издержки для каждого значения объема, отмеченного по горизонтальной оси, и отметьте эти точки на графике. Не предполагайте, что график пойдет плавно, потому что переменные издержки могут изменяться в зависимости от объема. Возможно, если вы заказываете достаточно много сырья для производства 400 единиц в неделю, вы получите скидку за оптовые закупки у ваших поставщиков, которая уменьшит ваши издержки. Но другие издержки возрастут, и возрастут резко: вы не можете добавлять по 10% секретаря или офиса, вам потребуется нанять еще одного секретаря или арендовать новый офис. Переменные издержки увеличиваются постепенно, а постоянные растут скачкообразно (рис. 3.1).

Соедините точки на своем графике так, чтобы получилась линия. Любая цена над этой линией означает прибыль; любая цена ниже нее предвещает коммерческий крах. Предположим, что вы думаете, что можете продавать 200 единиц в неделю. Проведите черту от отметки, соответствующей 200 единицам, вверх, и та точка, в которой она пересечет линию, будет соответствовать сумме денег, которую вы должны получить в качестве дохода, чтобы достигнуть уровня безубыточности. Для того чтобы получить цену за единицу, просто разделите эту сумму на 200 (рис. 3.2).

Ваше исследование должно дать вам ясное указание относительно того, реализация по какой цене обеспечит вам прибыль. Но не забывайте что цена может определять сбыт. Если вы удвоите цену на свои товары, возможно, вы начнете гораздо больше привлекать "верхушку рынка" (наиболее состоятельных покупателей. - Прим. науч. ред.).

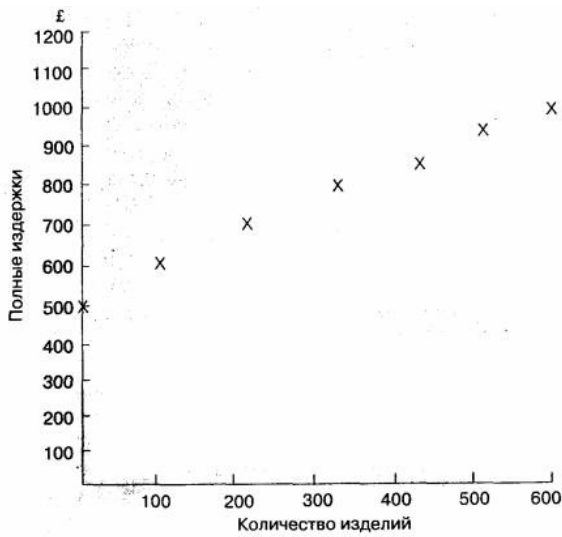


Рис. 3.1. Точка безубыточности I

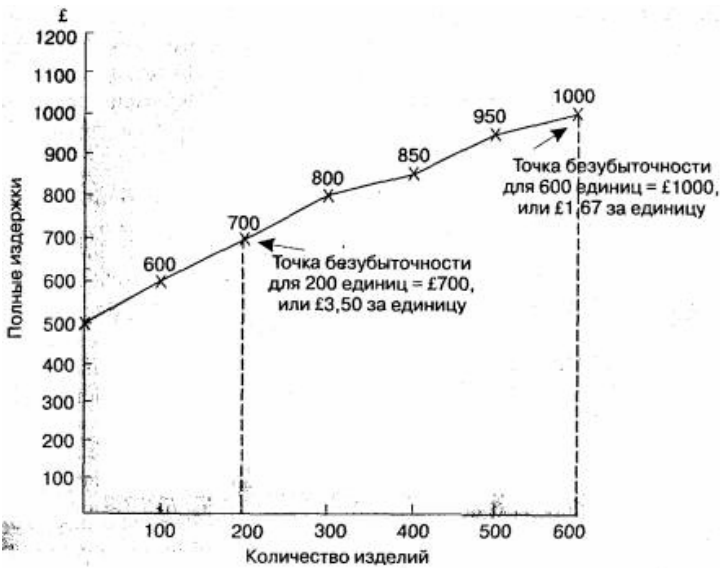


Рис. 3.2. Точка безубыточности II

Поэтому вы можете продать меньшее количество и все же получить большую прибыль или, как это нередко бывает, продать даже больше. Вот прекрасный пример ситуации, когда выбор различного соотношения цена/объем может переместить вас на совершенно другой рынок. Том Машлер, управляющий Jonathan Cape, успешно осуществил целый переворот в издательском деле в семидесятых, выпустив книгу под названием "And Miss Carter Wore Pink". Картины мисс Картер являли собой очаровательное примитивистское изображение жизни Северной Англии на пороге нового столетия и сопровождались ее собственными краткими комментариями к каждой картине, и Том Машлер посчитал, что они смогут привлечь гораздо большее число читателей, чем обычный альбом репродукций, - особенно если он включит в книгу текст, для того чтобы сделать ее чем-то большим, чем просто альбомом репродукций.

Поэтому вместо того, чтобы печатать около 4000 экземпляров, он собрался с духом и напечатал 40 000. Это означало, что он мог продавать книгу по цене, составляющей четверть обычной цены книги с двумя дюжинами полноцветных иллюстраций. Тираж был распродан.

Не занижайте цену

Когда вы устанавливаете цену, помните, что всегда проще снизить ее, чем повысить. Если вы впоследствии обнаружите, что могли бы продавать такое же количество товара по цене, которая выше текущей на 50 процентов, вам, скорее всего, будет сложно изменить что-либо, когда у вас уже будет сформирована база клиентов, которые ожидают от вас более низких цен. Однако если вы начнете со слишком высокой цены они, вероятно, вряд ли будут недовольны, если вы снизите цены.

Удивительно, как часто предприятия начинают выпускать новые товары по более низкой цене, чем им это необходимо. Это, возможно, самая большая из распространенных ошибок, которые допускают люди в вопросе ценообразования. На самом деле более высокая цена часто увеличивает объем продаж, потому что благодаря ей вы оказываетесь на другом, менее чувствительном к цене рынке.

Конфеты "After Eight" являются хорошей иллюстрацией этого. Компания обнаружила дефицит, на рынке элитарного, утонченного шоколада, подаваемого на десерт. Рынок шоколада для детей, шоколада, который едят в перерывах офисные работники, шоколада для пода рочных коробок и т. п.



был уже насыщен, но на рынке не было шоколада, который бы соответствовал имиджу серебра, сверкающего в свете свечей и отражающегося от полированного стола. "After Eights" сумели войти на рынок со сравнительно высокой Ценой благодаря сегменту рынка, на который они ориентировались. В действительности, если бы конфеты продавались по значительно более низкой цене, к ним было бы меньше доверия на рынке.

Другой пример: J Lyons & Co перед Первой мировой войной продавали пять сортов чая по 2,4, 6, 8 и 10 пенсов за пачку. Два самых дорогих сорта были абсолютно идентичны - и все директора пили сорт по 8 пенсов, но компании удавалось продавать не меньшее количество пачек и по 10.

Когда вам следует поднять цену?

Каждый рынок имеет свои особенности. Жестких и точных правил не существует. Но как ориентир вам следует рассмотреть вопрос о назначении более высокой цены за ваш товар или услугу, если он удовлетворяет какому-либо из этих условий:

- он уникален;
- он много рекламируется;
- покупатели смогут извлечь пользу из него, только если затратят
- время на изучение того, как его использовать;
- рынок слишком мал, для того чтобы привлечь конкурентов;
- у вас есть информация, что покупатели готовы платить больше.

Конечно, чем выше цена, тем меньше единиц продукции вам необходимо реализовать для получения прибыли. Гораздо проще осуществлять маркетинг с низкими затратами, если вы заняты в бизнесе, характеризующемся высокой нормой прибыли уже при малом объеме производства, чем в случае, если вы производите большой объем товаров с низкой нормой прибыли. Это обусловлено тем, что большой объем производства влечет за собой целый ряд проблем, связанных с производственным менеджментом, финансовым менеджментом и управлением персоналом.

### **Изменение цены**

Почему вам может понадобиться изменить цены, которые вы некогда установили (не считая их увеличения в связи с инфляцией)? Вообще, существует несколько причин, по которым вы можете захотеть изменить ваши цены, все они, вероятно, связаны с увеличением оборота. Но существует две основные причины, в связи с которыми вы должны думать об изменении цены; если вы хотите сохранить постоянным размер прибыли, то вам придется изменить цену, если снизится ваш доход или если возрастут ваши издержки.

### **Снижается доход**

Это может происходить по множеству причин, каждая из которых связана с состоянием рынка, - товар устаревает, появляются новые конкуренты, рынок наводнен - или из-за сотни других причин. Прежде чем что-либо предпринимать, вам необходимо определить причину снижения дохода. Если причина заключается в том, что ваши покупатели обнаружили, что ваш товар неисправен, ответной реакцией должно быть устранение неполадок, а не изменение цены. Но изменение цены может часто также решать проблему. Однако помните, что если вы снизили цену, вам будет очень сложно впоследствии поднять ее снова. Тем не менее, если более низкая цена может увеличить объем ваших продаж, это может быть решением проблемы.

Вопреки распространённому мнению повышение цены может также увеличить ваши продажи. Это объясняется тем, что вы фактически "репозиционируете" себя на рынке. Вы посылаете иные сообщения вашим покупателям и создаете другой имидж. Вы можете даже выйти на новый рынок, например перейти от продажи мела для школьных досок к продаже того же мела для бильярдных киев.

### **Растут издержки**

Причины роста издержек различны. Предположим, заказы постоянно росли и достигли уровня, при котором вы можете удовлетворить спрос, только если расширите помещения или вложите денежные средства в новое дорогое оборудование. Или вы хотите нанять на работу трех сотрудников в отдел продаж. Или выросли процентные ставки.

Теоретически ваши возможные варианты действий аналогичны тем, которые предпринимаются в случае сокращения объема продаж. Однако здесь вы встретитесь с дополнительной трудностью, потому что рынок может оставаться стабильным и поэтому находиться не в лучшем состоянии для изменения цены, которое необъяснимо для ваших покупателей. (Разве только вы можете изменить цену незаметно для ваших покупателей - мы сейчас рассмотрим, как это можно осуществить). Дело в том, что ваша цена должна определяться рынком. Как мы знаем, рынок может постоянно изменяться, и это должно приводить к изменению вашей цены (вот почему исследования - это постоянная, а не время от времени осуществляемая деятельность). Но к тому моменту, когда рынок стабилизируется, вам уже следует предлагать лучшую цену, а если вы этого не делаете, то почему?

### **По существу, у вас есть три варианта действий**

1. Или найти возможность на чем-то сэкономить, или согласиться с сокращением размера прибыли и оставить цену без изменений.
2. Если вам надо изменить цену, измените товар, для того чтобы оправдать это изменение. Это значит, что вы несколько снижаете его ценность, если хотите снизить цену и увеличить объем продаж, или вы увеличиваете его ценность за счет изменения упаковки, улучшения технического обслуживания и послепродажного сервиса или чего-либо еще, если хотите повысить цену, т. е.

осуществляете такие действия, которые объясняют рынку изменение цены.

3. Полностью компенсировать возрастание затрат путем увеличения цен. В этом случае в условиях стабильного рынка вы можете безболезненно изменить цены, потому что вы ожидаете снижения объема продаж в результате. Это единственное разумное основание для изменения цены, которое не сопровождается изменением товара. Но это в том случае, если вы рассчитали, что для вас более выгодно некоторое уменьшение объема продаж, чем увеличение издержек. Приведем пример, иллюстрирующий последний пункт. Один владелец гостиницы для собак обнаружил, что он получает все больше и больше заказов на уход за собаками на время отъезда их хозяев на отдых. В конце концов, он стал отказывать, людям, потому что у Него не было больше места. Похоже, что он собирался построить еще одно помещение для собачьих конур, нанять дополнительных людей для кормления, уборки и выгула собак, увеличить свои административные издержки и так далее. Он произвел расчет издержек производства и обнаружил, что в результате всего этого он получит более низкую прибыль.

Поэтому вместо этого он решил поднять цены. Он провел небольшое исследование, для того чтобы выяснить, какие клиенты останутся, а какие отдадут своих собак куда-то в другое место. Он выяснил, что все его лучшие, наиболее постоянные и давние клиенты будут скорее платить более высокую цену, чем обратятся в какое-то другое место. В результате он отказался от мысли о постройке нового здания, дополнительном штате и т. п. и поднял цены. У него осталось достаточно клиентов для того, чтобы он не оказался без работы, но их число было не столь значительным, чтобы ему пришлось кому-то из них отказывать. И, конечно, его прибыль резко возросла.

#### **Как изменить цену**

У вас не должно быть такой ситуации, когда за одним объявлением, сообщаящем о цене 50 пенсов, следует другое, где называется цена 55 пенсов. Существует множество других способов решения такой проблемы. Не каждая технология может быть применена для любого товара или услуги, тем не менее здесь приведены указания относительно такого рода подходов, которые вы можете использовать.

Повышение цены таким образом, чтобы этого не заметил покупатель

- Начните с взимания денег за дополнительные услуги - например, перестаньте включать в цену батарейки, отдельно назначайте цену за доставку, добавляйте в счет расходы на консультирование.
- Введите более высокие цены только в определенное время - например, увеличьте цену билета вечером в субботу.
- Увеличьте цену, но сделайте так, чтобы платежи вносились частями - например, предложите продажу ваших стиральных машин в рассрочку. (Когда вы будете рассчитывать возросшую цену, не забудьте принять во внимание влияние рассрочки на ваш денежный поток, потерю процентов от сбережений и т. д. Чем меньше число платежей и чем чаще они осуществляются, тем лучше. Для вашего денежного потока гораздо лучше два платежа за один месяц, чем двадцать четыре платежа, растянутые на два года).
- Повысьте цену, но включите в нее условие "неограниченное пользования". Это актуально, например, для фитнес-клубов carvery.

Снижение цены без потери имиджа в глазах покупателя

- Включайте дополнительные услуги по сниженной цене или бесплатно - например прилагаемые батарейки, бесплатную доставку.
  - Вводите более низкие цены только в определенное время - например цены на телефонные звонки не в часы пик.
  - Предоставляйте скидки на оптовые покупки - например на абонементы.
  - Предоставляйте скидки только на особые, выделяющиеся товары - например на экзотический отдых, но не на отдых в Европе или в Великобритании.
- Меры, направленные на то, чтобы цены казались более низкими без их реального снижения
- \* Продвигайте товары по сниженным ценам, скидки и т. п. таким образом, чтобы в действительности никто никогда не платил полную цену по прейскуранту - например цены на машины, проезд по железной дороге или авиабилеты.
  - \* Вводите более низкие "пробные цены" - например на первую подписку на журнал.

Подводя итог, перечислим пять существующих правил ценообразования (см. врезку 3.1).

#### **ВРЕЗКА 3.1. ПЯТЬ ПРАВИЛ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ**

1. Ценообразование и маркетинг неразрывно связаны.
2. Всегда будьте уверены, что ваши цены определяются рынком.
3. Вы должны знать точку безубыточности для любого объема производства и затраты во всех случаях, когда их можно посчитать.
4. Труднее повысить цены, чем их снизить.
5. Не занижайте цену.

## Глава 4 Имидж компании

### Введение

Краткость - сестра таланта.

Ваш имидж в глазах клиентов и потенциальных клиентов, ваших поставщиков, ваших работников, если они у вас есть, и в глазах любого другого, с кем вы имеете дело, - крайне важен. Вам не обойтись без собственного имиджа, и он должен соответствовать компании. Представьте, если бы British Airways имела бы репутацию компании, осуществляющей некачественный ремонт и обслуживание, или если бы McDonalds создавала впечатление респектабельного элитарного заведения.

Имидж связан со многими вещами, но больше всего угрожает вашему бюджету марка фирмы - логотипы, фирменные бланки и подобного рода вещи. От брошюр до визитных карточек, существует множество возможностей сэкономить деньги - или потратить их впустую; В этой главе мы рассмотрим, как реализовать первое.

Наилучшая возможность сэкономить деньги - делать все возможное самим. Вы можете написать свои собственные материалы и самостоятельно разработать дизайн или по крайней мере выполнить часть дизайнерской работы. Если у вас есть соответствующая издательская программа на вашем компьютере, вы, возможно, даже сумеете самостоятельно подготовить иллюстрации. После того как вы все подготовите для печати, вы также можете воспользоваться одним из множества способов экономии при печати без ущерба для качества.

В этой главе мы рассмотрим основные правила выбора имиджа вашей компании, марки, стиля письма, дизайна и приобретения бумаги.

### **Имидж компании**

Компании подобны людям, и им присущи индивидуальные черты. Один из классических тестов для определения имиджа вашей компании состоит в том, чтобы задать себе вопрос: "Если бы мы были автомобилем, то каким бы автомобилем мы были?". Большинство людей считает, что машины Jaguar - вызывающие и дерзкие, Volvo - надежные и безопасные, а Rolls Royce - аристократичные.

Это особенности характера, но мы относим их к компаниям. Множеству организаций свойственны негативные черты: многие муниципальные предприятия, например, кажутся непробиваемыми. Бульдозеры.

Вашей компании присуща индивидуальность. Вы не можете с этим ничего поделать. Но вы можете проследить, чтобы она обладала теми чертами, которыми вы хотите, чтобы она обладала. Это проще сделать, когда ваш бизнес новый или новый для определенного рынка; когда люди уже сформировали мнение о вас, изменить его очень сложно. Tesco - одна из компаний, которым это удалось. Раньше у нее был имидж дешевой компании с девизом: "Не обращайте внимания на качество, смотрите на цену". Сегодня она считается современной, заботящейся о покупателях компанией, которая продает товары высокого качества по соответствующей цене. На то, чтобы изменить общественное мнение, компании понадобилось несколько лет, и это стоило ей больших денег. Мы же, если сумеем, будем придерживаться правила низких затрат - правильно формируйте имидж с самого начала.

В этой главе мы рассмотрим основные вопросы, связанные с имиджем фирмы, - крайне необходимо, чтобы каждый экземпляр бланка компании или упаковки, каждая накладная или каждый грузовик в ее автопарке ему соответствовали. Ваш логотип, стиль и цвета будут играть наиболее значительную роль в формировании вашего корпоративного имиджа. Но имидж складывается не только из этого.

Каждый отдельный контакт любого клиента или представителя общественности с любым из ваших работников должен укреплять ваш имидж. То же самое относится и к любым контактам с вашими бывшими сотрудниками или клиентами. И к каждому посещению любого из ваших зданий.

### **Вот пара примеров:**

1. Очень сложно убедить ваших клиентов, что вы являетесь перспективной, современной компанией, если каждый раз, когда они приходят в ваш офис, они видят, что он грязный и старомодный.

2. Общество не будет воспринимать вас как дружелюбную и внимательную к клиентам компанию, если люди будут говорить о вас: "Однажды я проходил там собеседование насчет работы, и они даже не удосужились написать мне и сообщить, что я не прошел".

Вам следует стремиться к определенному, последовательному имиджу, потому что он самый запоминаемый. И чем легче ваши клиенты смогут вспомнить и узнать вас, тем лучше. Сколько людей покупает горчицу "Colamn's", потому что она лучше, чем другие марки, и сколько людей никогда не пробовало горчицу других марок, потому что для них горчица значит "Colamn's". Это то, к чему вы стремитесь. Вспомните другие компании и марки с устойчивым, положительным имиджем - Marks & Spencer, Ovaltine, The Red Cross, Coca-Cola - и подумайте, насколько различен их имидж.

Определите две или три черты, с которыми вы бы хотели, чтобы отождествлялась ваша компания. Существует множество возможных вариантов, которые зависят от вашего товара или услуги, черт характера ваших клиентов (если вы продаете, например, оборудование для подводного плавания со скубой, почти всеми вашими покупателями будут молодые люди и любители приключений) и вашей собственной индивидуальности. Эта последняя характеристика важна для малых предприятий: бесполезно следовать имиджу эксцентричной и дружелюбной компании, если все клиенты имеют дело непосредственно с вами, а вы сдержаны и традиционны. Они будут судить о характере вашей

компании по вам самим.

Вы можете выбрать имидж динамичной, креативной, почтительной, традиционной, дружелюбной, честной, полной энтузиазма, молодой, услужливой, трудолюбивой компании или компании, которой свойственны любые другие характеристики. Вам, возможно, захочется воплотить дюжину характеристик, но, боюсь, вы просто не сможете этого сделать. Люди поверят только двум или трем, и то если они соответствуют друг другу. Например, сочетание таких характеристик фирмы, как "четко организованная" и "полная энтузиазма", - вполне приемлемая комбинация, но довольно необычная. Люди воспринимают ваш имидж на подсознательном уровне, поэтому он должен быть понятным. Эпитеты "четко организованная" и "надежная" подходят друг другу гораздо больше, так же, как и, например, "креативная" и "полная энтузиазма".

Всякий раз, когда вы рекламируете свою организацию, помните о тех качествах, благодаря которым вы хотите стать известными. Если у вас уже есть позитивный имидж среди ваших покупателей, поддерживайте его. Но удостоверьтесь, что все, что вы делаете, поддерживает его - не только ваши печатные материалы, но и то, как вы отвечаете на телефонные звонки, как одеты ваши сотрудники отдела технического обслуживания, как вы обращаетесь с персоналом и все остальное.

### **Выбор логотипа**

Если вы открываете новое дело, выпускаете на рынок новый товар или марку или, может быть, открываете новый филиал, или хотите изменить ваш имидж - первая вещь, которая вам необходима, это логотип. Если бы у вас было достаточно денег, чтобы позволить себе выбросить их на ветер, вы бы обратились к очень опытному - и дорогостоящему - дизайнеру. Он бы знал все вопросы, которые нужно вам задать, для того чтобы получить четкие указания. Он бы нарисовал полдюжины вариантов и попросил бы вас выбрать один (и заплатить также за все пять остальных). Если бы вы наняли хорошего дизайнера, вы бы потратили на него все до последнего пенни (если бы они у вас были).

Если у вас очень скромный бюджет, но вы можете себе позволить поручить одну работу профессиональному дизайнеру, попросите его создать логотип. Вы не сможете обойтись без логотипа, и хороший логотип должен вскоре стать мгновенно узнаваемым вашими клиентами и вашими потенциальными клиентами. Он поможет компании или товару. Если вы найдете удачный логотип, вы будете работать с ним многие годы.

Однако вам, возможно, придется разрабатывать ваш логотип самостоятельно, в таком случае не паникуйте. Это не должно оказаться очень сложным делом. Варианты дизайна могут иметь несколько различных форм, и простая может оказаться не менее успешной, чем сложная. При разработке логотипа вы можете использовать:

- 1) название или начальные буквы названия вашего предприятия или товара;
- 2) абстрактный символ (как у машин марки "Mercedes");
- 3) эскиз простой картинке (такой, как на книгах Penguin);
- 4) комбинацию названия/имени и рисунка.

Посмотрите на логотипы других фирм. Выберите те, которые вам нравятся, и те, которые не нравятся. Подумайте, почему вы так их воспринимаете. Попробуйте определить, что они говорят о компании. Некоторые логотипы говорят: "Мы - дешевая и энергичная компания" или: "Вы можете на нас положиться", или: "Наш товар высшего качества". Попробуйте определить, что в этих логотипах посылает эти сообщения. Цвет? Надпись? Используйте эти сведения для выбора вашего логотипа.

Вы должны задать себе вопрос относительно того, какое сообщение вы хотите передать своим покупателям о вашей компании или товаре, и выбрать логотип, который посылает данный сигнал. Помните, что, как и в случае разработки имиджа, здесь нужно выбрать только одно сообщение для передачи во внешнюю среду или, если это вам действительно необходимо, самое большее два. Может быть, вы захотите сказать, что ваш товар или услуга высокого качества. Или что ваш товар высокотехнологичный, поражающий воображение, удобный, быстрый в применении, дешевый, стильный, надежный... - обладающий такими характеристиками, которые, на ваш взгляд, наиболее привлекут покупателей. Вероятно, вы захотите сказать все это, но, к сожалению, это не подействует - люди только придут в замешательство. На выбор логотипа стоит потратить время. Следуйте уже испытанной технологии малозатратного маркетинга, которая требует глубоких размышлений по поводу логотипа и обсуждения его с людьми, чье мнение вы цените.

### **Цвет**

Цвета и надпись (или шрифт) способны посылать важные сообщения, которые многое скажут о вас вашим потенциальным покупателям. Существует бесконечное количество оттенков и комбинаций цветов, которые создают различные впечатления (например, зеленый цвет хаки посылает совсем другую информацию, нежели зеленый цвет морской волны). Во врезке 4.1 представлены некоторые сведения относительно скрытых сигналов, передаваемых разными цветами, которые могут стать для вас общим руководством.

Это, конечно, не исчерпывающий список, но он даст вам определенные представления для формирования своих собственных взглядов на основе изучения чужих логотипов. И еще один важный момент: если вы будете заниматься экспортом, уточните значения выбранных вами цветов в тех странах, в которые вы собираетесь экспортировать вашу продукцию. Например, белый в Японии - цвет смерти, а красный и красный в Бразилии - цвета, которые ассоциируются со злыми духами.

### **Надпись**

Когда вы приступите к обдумыванию надписи, еще раз посмотрите на другие компании и товары.

Посмотрите, что говорят вам нижеследующие шрифты, и обратите внимание, какое разное впечатление они создают.

Есть и несколько практических советов, которые нужно иметь в виду, когда вы выбираете логотип:

#### **ВРЕЗКА 4.1. СКРЫТЫЕ СООБЩЕНИЯ, ПОСЫЛАЕМЫЕ ЦВЕТАМИ**

1. Красный - активный цвет, больше подходящий для продажи машин, чем для курсов по занятиям йогой.
2. Синий - умиротворяющий, особенно более светлые тона (его вы можете использовать для курсов йогой).
3. Густые, яркие краски (бордовый, ярко-синий и т. п.) подразумевают роскошь и качество. Они могут казаться старомодными.
4. Коричневые и зеленые (особенно в комбинации) производят впечатление деревенской простоты. Великолепны для связанных вручную джемперов, не столь хороши для принадлежностей к копировальным аппаратам.
5. Желтый - веселый (не идеален для распорядителей похорон).
6. Цвета дневного свечения атмосферы создают дешевое и веселое впечатление.

**Arabesque**

ARABESQUE

*Arabesque*

**Arabesque**

1. Чем меньше цветов вы используете, тем дешевле вам обойдется печать.
2. Если вы выбрали стандартный шрифт, вам будет проще и дешевле восстановить оригинал-макет в случае его потери, чем в случае малоизвестного или специально разработанного шрифта; это следует включить в инструкцию вашему дизайнеру, если вы пользуетесь услугами такового. Существуют сотни шрифтов, поэтому при желании вы все же сможете выбрать сравнительно малоизвестный.
3. Если вы не дизайнер, первое правило самостоятельного создания логотипа: не усложняйте.

Давайте посмотрим на "Arabesque". Что вы хотите сообщить своим покупателям? Вы можете подчеркнуть, что это продукт практичный художественный, высокого качества, по приемлемой цене, стильный. Что больше всего привлечет к вам покупателей? Да, существуют более дешевые приспособления для Направления роста растений, но люди будут покупать "Arabesque", потому что они заботятся об эстетике -они хотят, чтобы их сады выглядели более привлекательными. Поэтому найдем такой логотип, который говорит "стильный". Как насчет этого?

Это удобный для использования шрифт: он называется University Roman, и он есть в большинстве типографий, так что мы сможем всегда подобрать его, услугами какой типографии или дизайнера мы бы ни пользовались.

А что насчет цвета? Это все же товар для садоводов, поэтому, воз? можно, удачным будет земляной цвет: коричневый или зеленый. Но если мы хотим, чтобы это выглядело стильно, то это должен быть классический, а не грубый оттенок коричневого или зеленого. Допустим, после сравнения нескольких оттенков коричневого и зеленого (в магазинах, на суперобложках, на продуктовых пакетах и везде, где бы они вам ни попадались на глаза) вы выбрали густой, насыщенный, слегка терракотовый оттенок коричневого. Он создает впечатление стиля и оригинальности (это необычный цвет), и он похож на цвет почвы и цветочных горшков. А темные насыщенные цвета обычно создают вокруг себя атмосферу традиционности - наверное, такого рода изделия установили бы в своих садах состоятельные люди эпохи королевы Виктории, если бы только им в голову пришла эта идея.

#### **Фирменные бланки**

Как только вы выбрали ваш логотип (даже в типографии могут набросать его, если вы точно объясните, чего вы хотите), следующий вопрос, который вам нужно будет решить, это фирменные бланки. Прежде всего следует подумать, куда поместить логотип. Люди обычно размещают его в левом верхнем углу или по центру, забывая, что существуют альтернативы. Без дизайнера вам придется рассмотреть альтернативные варианты самим.

Примите во внимание дизайн самого логотипа. Некоторые из них так и просятся в левый или правый верхний угол. Логотип, размещенный по центру, с пустым пространством вокруг, обычно отличается простотой и стильностью. Некоторые компании размещают логотипы внизу страницы по центру или по диагонали в углу. Это может выглядеть довольно неестественно, если для этого нет оснований, но может быть очень эффективным, если они есть. Например, если вы руководите компанией, которая называется Down Under и которая торгует традиционными австралийскими товарами, размещение вашего логотипа внизу страницы могло бы быть очень легко запоминающимся.

В случае с "Arabesque" мы хотим подчеркнуть простой, стильный вид. Поэтому давайте поместим логотип наверху бланка по центру, а адрес и другие детали переместим вниз. Это подчеркнет четкие, изящные линии логотипа, что позволит предположить, что и сам товар обладает теми же качествами.

### **Бумага**

Бумага, которую вы используете, может многое сказать о вас. Обратите внимание на выбор бумаги другими компаниями и на имеющееся разнообразие. Разница в цене между тонкой папиросной бумагой и несколько более плотной фирменной бумагой не столь значительна; поэтому если вы хотите производить впечатление качества, то здесь не стоит экономить. Но не покупайте изысканную бумагу, например пергаментную или бумагу под мрамор, так как это дорого.

Если вы хотите использовать цветную бумагу, следуйте тем же рекомендациям, которые относились к сообщениям, посылаемым покупателям различными цветами. Также учитывайте следующее:

1. Когда вы печатаете на более темной бумаге, текст может стать трудночитаемым.
2. Цветная бумага выглядит более блеклой, если на ней что-то напечатано. Даже если вы не стремитесь к очень насыщенному цвету, все же он может выглядеть тусклым, особенно если вы посылаете его по почте с яркой, цветной, глянцевой брошюрой.
3. Если вы начнете использовать цветную бумагу, имейте в виду, что вам будет необходимо ориентироваться на нее. Это означает, что каждый раз, когда вы используете ее для брошюр, на выставочных стендах и т. д., она должна будет соответствовать фирменному бланку. Поэтому убедитесь, что вы выбрали такой цвет, который легко воспроизводится на глянцевой бумаге брошюры или приклеенной на виниле вывеске для витрины магазина. (Вы никогда не сможете подобрать такой цвет, который подходил бы ко всему, но вы будете ближе к цели, скажем, с цветом слоновой кости, чем с необычным оттенком бледного цвета сомон\* с персиком.)

### **Не изменяйте своему стилю**

Один из наиболее важных общих факторов при производстве печатной продукции - последовательность. Убедитесь, что все, что вы печатаете, одного стиля. Транспортные накладные, этикетки, счета-фактуры и официальные отчеты должны быть отпечатаны в том же цвете, что и фирменный бланк, логотип должен располагаться точно так же. Все, что видят ваши клиенты, должно посылать одно и то же сообщение о фирме.

### **Подумайте, прежде чем печатать**

Не печатайте больше, чем вам необходимо. О получении скидок в типографиях мы поговорим позже, но кроме количества фирменных бланков, которыми вы запасаетесь, следует также обдумать размер печатной продукции, который вам нужен. Некоторые компании имеют бланки формата А4 и А5 (это половина формата А4). Они могут быть достаточно удобны, чтобы писать короткие письма, но выясните, сколько это будет стоить. Не так много, конечно, но стоит ли это того на самом деле? При скромном бюджете имеет значение каждая копейка. Обдумайте несколько нестандартных вариантов:

1. Вы можете печатать свои приветственные открытки на бумаге формата А5 (несколько больше по сравнению со стандартной открыткой). Ее также можно сложить вдвое и использовать как почтовую бумагу для коротких писем.

2. Если вы печатаете стандартные приветственные открытки в портретном формате (высокий и тонкий), у вас будет больше места для написания посланий.

У некоторых компаний есть около десятка образцов бланков, не считая счетов-фактур и накладных. Чем меньше вы будете использовать, тем меньше вам придется платить. Поэтому старайтесь по возможности использовать одну и ту же бумагу для разных случаев.

### **Визитные карточки**

Имеет смысл выделить визитные карточки среди остальных ваших фирменных бланков - они имеют особую значимость для маркетинга. Совершенно очевидно, что люди с большей вероятностью сохраняют вашу визитную карточку, чем вашу приветственную открытку или даже письмо. Люди хранят визитные карточки. Они складывают их в бумажники или в пустые бумажные коробки в своих письменных столах. И каждый раз, когда они их просматривают (например, для того чтобы найти телефон человека, занимающегося гравировкой имен на шариковых ручках, вручившего свою визитку на выставке в прошлом году), они видят и все остальные визитки в коробке, включая и вашу. В следующий раз, когда один из их друзей пожалуется, что цветущий жасмин в его саду выглядит неаккуратно, они скажут: "Есть одна компания, которая производит необычные решетки для направления роста растений - они выглядят действительно изящно. Я откопаю их координаты для тебя".

Напечатайте визитные карточки с самого начала своего предприятия. Сделайте их на картоне хорошего качества (это не должно дорого стоить) и приложите к каждому письму, которое вы отправляете. Письмо может быть выброшено в мусорное ведро, но визитная карточка, скорее всего, будет сохранена или передана тому, кто сможет воспользоваться вашим товаром ли услугой. Чем

скорее у вас закончатся визитные карточки и вам придется заказывать их снова, тем больше вы должны быть довольны собой. Визитные карточки - один из самых дешевых и наиболее эффективных способов рекламы.

Часто имеет смысл напечатать некоторое количество визитных карточек без указания имени. Когда вы наймете новых сотрудников, вам не придется сразу делать новые визитки для них - с целью экономии лучше подождать несколько недель до тех пор, пока вы не будете одновременно платить за другую работу в типографии. В то же время новые сотрудники не должны оставаться без визитных карточек - они могут вписать в готовые визитки свое имя от руки.

#### **Бумага с каймой**

Вот еще один вариант фирменного бланка, который вам может показаться удобным (рис. 4.1). Подумайте о том, что помимо простой бумаги без узора можно иметь некоторое количество бланков, на которых! по краям будет выполнен простой орнамент в вашем фирменном цвете (не обязательно по всему периметру, но только не заходя на основную часть страницы).

В следующий раз, когда вы будете делать фотокопию своего прайс-листа, программы PR-мероприятия, которое вы проводите, информационного листа для ваших клиентов или чего-либо еще, положите в ксерокс этот лист вместо простой бумаги. Раз - и изящный двухцветный лист бумаги вместо простой старой ксерокопии. Если вы не хотите платить за специальную бумагу для пресс-релизов (с напечатанной крупными буквами надписью "пресс-релиз"), эта бумага тоже сгодится, если вы крупно напечатаете вверху страницы "пресс-релиз".

#### **Составление собственных материалов**

Вы можете платить за составление своих брошюр и каталогов агентствам или независимым специалистам, но это обойдется вам недешево. Еще раз повторимся: если вы хотите, чтобы работа была выполнена дешево, делайте ее сами. Многим людям внушает ужас одна мысль о написании материалов, но это, в действительности, не так сложно, если вы подойдете методично к данной задаче.

Первым делом надо решить, что вам необходимо напечатать. Один из самых легких способов растратить деньги - произвести что-то с за



Рис. 4.1. Образец бумаги с каймой

тратами большими, чем приносимый доход. Мы можем предполагать, что для того, чтобы продать решетки для направления роста растений "Arabesque", нам необходимо разослать брошюру потенциальным покупателям. Но давайте сначала на минутку задумаемся об этом.

#### **Кто наши потенциальные клиенты?**

Очевидно, все садоводы, которые хотят привести в порядок свои вьющиеся растения или создать декоративную ограду. Затем это компании, которые хотят благоустроить свои стоянки для автомашин и участки земли вокруг зданий. И парки муниципальных органов и органов местного самоуправления, которые могут покупать их в больших количествах и нуждаются в их установке. Наконец, центры для садоводов, дизайнеры садовых участков и специалисты по благоустройству территорий, которые могут продавать решетки дальше своим клиентам.

#### **Рассчитывают ли они получить одни и те же выгоды от покупки?**

1. Садоводы, возможно, не очень чувствительны к цене (иначе они бы смотрели на самые дешевые товары в первом попавшемся месте). Но им необходимо знать, насколько легко будет установить решетки, и быть уверенными, что они будут смотреться великолепно, когда будут установлены.

2. Предприятия и местные органы, скорее всего, будут ограничены бюджетными рамками; им нужно что-то, что выглядит изящно и надежно, но они должны быть способны оправдать затраты. Они будут озабочены суммой эксплуатационных расходов, которые потребуют растения, если они будут использовать эти решетки. Кроме того, они будут заинтересованы, чтобы мы сами установили для них решетки; и, вероятнее всего, мы сможем оказывать эту услугу только им, а не индивидуальным

клиентам.

3. Центры для садоводов и дизайнеры хотят иметь возможность продавать наш продукт покупателям из первой группы - частным садоводам, но они наверняка захотят получить скидку. Им необходимо знать, что их клиенты будут удовлетворены. А дизайнеры захотят удостовериться, что решетки легко устанавливать: время - деньги, и они не захотят тратить целый день на установку полдюжины решеток.

Итак, похоже, что нам нужны два вида брошюр. Одну брошюру мы сможем использовать и для частных садоводов, и для центров садоводства, и для дизайнеров при условии, что мы напечатаем два разных Прайс-листа и к брошюре для садоводческих центров и дизайнеров приложим прайс-лист с оптовыми ценами. Несомненно, предприятиям и муниципалитетам нам нужно сообщить несколько иную информацию, поэтому было бы лучше напечатать для них другую брошюру, в которой будет сделан больший акцент на том, как просты решетки в эксплуатации, и приведено множество фактов, позволяющих убедить их в оправданности цены. И также нам следует сообщить им, что мы можем оказать для них услуги по установке решеток.

Вам нужно повторять подобный мыслительный процесс всякий раз, когда вы печатаете новую брошюру, каталог или что-нибудь еще. Иначе вы можете разослать своим потенциальным клиентам брошюры, которые не объясняют им того, что они хотят знать.

### **Выгоды, а не свойства**

Всегда думайте о том, чего хотят ваши покупатели, с точки зрения их выгоды, а не свойств продукта. Не думайте о том, какие функции выполняет товар, а думайте о том, что он делает для покупателя. Другими словами, одно из свойств междугородных экспрессов заключается в их большой скорости, а выгода - в том, что вы прибываете раньше в место назначения. Свойство решеток "Arabesque" заключается в том, что они сделаны из покрытых пластиком алюминиевых труб; преимущество или выгода - в том, что они легки (их несложно перемещать с места на место), служат долго, не ломаются и не покрываются ржавчиной.

Это и есть ключ к принятию решения относительно того, какой подготовить печатный материал и какое количество брошюр вам необходимо. У вас может быть двадцать различных групп покупателей, но если все они заинтересованы в одних и тех же выгодах от использования товара, вам вполне может быть достаточно одной брошюры. Или, как в случае с "Arabesque", всего три или четыре группы покупателей могут, тем не менее, потребовать больше одного варианта брошюр.

### **Чего вы пытаетесь достичь?**

Зачем вы выпускаете эту брошюру, каталог, готовите выставочный экспонат или что-либо еще? Вы должны определить цель прежде, чем взяться за ручку. Вы хотите, чтобы клиент позвонил вам и сказал: "Я хотел бы заказать 25 штук"? Или вы хотите, чтобы покупатели попросили вас выслать некоторую дополнительную информацию? Или сказали: "Не могли бы вы подъехать посмотреть нашу автомобильную стоянку и дать нам расценки?"

Это важно, потому что определяет, что вы скажете. Если вы хотите, чтобы к вам обратились за дополнительной информацией, вам лучше не сообщать обо всем в брошюре. (Если изделие стоит дорого, вы можете никогда его не продать только с помощью предоставленной брошюры, наилучшим вариантом для вас в данном случае является стимулирование звонков со стороны покупателей, для того чтобы вы в дальнейшем могли убедить их.) Если вы хотите, чтобы покупатели спрашивали о расценках, вам лучше сообщить номер телефона с просьбой позвонить, чтобы узнать расценки.

Это может показаться очевидным, но часто можно поймать себя на том, что вы пишете о товаре лишь что-то общее, на самом деле не понимая, для чего вы это делаете. Эффект обычно передается читателю: "Это кажется довольно интересным, но что мне-то делать? Броситься и купить? Ждать, пока они позвонят сами?". Если вы четко определились со своей целью, покупателю тоже будет проще ее понять.

### **Делайте материалы удобными для чтения**

Запланируйте, что нужно написать, прежде чем сесть за работу, и боритесь с искушением написать очень много. Если существует только пять деталей, которые будут влиять на решение читателя о покупке, пишите только об этих пяти деталях. Если вам нужно сказать много, разбейте информацию на параграфы с заголовками и подзаголовками, используйте выделение жирным шрифтом или разместите часть информации в отдельных врезках (например: "как оформить заказ" или "растения, для которых используются решетки "Arabesque").

### **Думайте как покупатель**

В ходе вашей работы или когда вы уже перечитываете то, что написали, постарайтесь представить, что вы - потенциальный покупатель, читающий брошюру. Задайте при этом себе следующие вопросы:

1. Кажутся ли вам ценными предлагаемые выгоды?
  2. Присутствует ли в тексте некий жаргон, который бы вы, будучи покупателем, не поняли?
  3. Пропущено ли что-нибудь, чтобы вы хотели узнать?
  4. Заслуживает ли доверия стиль письма? Если вы написали: "Невероятные решетки "Arabesque" для выходящих растений поразят вас. Они сразу же преобразят ваш сад; вы не поверите в это...", они, вероятно, и не поверят в это. Это может сработать в отношении некоторых товаров, но не многих. Обычно же реакция такова: "Каждый на их месте сказал бы нечто подобное, не правда ли?"
- Попросите кого-нибудь (столько людей, сколько вы захотите) прочесть то, что вы написали. Попросите их постараться представить себя на месте покупателей и быть такими же критичными, как они - это



того стоит. Подумайте о тех продажах, которые вы можете потерять из-за того, что ваши друзья слишком вежливы, для того чтобы сказать вам, что текст брошюры недостаточно убедителен.

Пишите простым и ясным языком

Есть целые книги, посвященные тому, как писать, четко выражая свои мысли. По существу, однако, лучший подход - это писать так, как вы говорите (см. врезку 4.2).

#### **ВРЕЗКА 4.2. ПРАВИЛА ИЗЛОЖЕНИЯ МЫСЛЕЙ ПРИ ПИСЬМЕ**

1. Избегайте очевидного сленга, но, с другой стороны, используйте непринужденный, дружелюбный стиль.
2. Избегайте жаргона. То, что является жаргоном для одного человека, для другого - ежедневная речь, поэтому помните, что оценивать, что есть жаргон, а что нет, надо с точки зрения покупателя.
3. Обращайтесь к читателю во втором лице; когда вы обращаетесь к нему на "вы", он чувствует себя более вовлеченным.
4. Используйте короткие слова, предложения и абзацы.
5. Используйте глаголы в действительном, а не в страдательном залоге. Другими словами, вместо того, чтобы сказать: "Если вы захотите проконсультироваться у нас", говорите: "Если вы хотите, чтобы мы вас проконсультировали". Не говорите: "Решетки "Arabesque" могут быть установлены менее чем за пять минут", лучше скажите: "Вы можете установить решетки "Arabesque"..."
6. Избегайте отглагольных существительных. Не говорите: "Доставка решеток будет обеспечена", а скажите: "Мы доставим вам решетки".

Будьте практичны

Некоторые компании печатают множество глянцевых брошюр, а потом выбрасывают половину из них. Почему? Потому что устарели цены. Мы со своим скромным бюджетом не можем себе позволить это сделать, поэтому мы попытаемся избежать печатать цены, даты, имена сотрудников или что-либо еще, что может измениться до того, как мы соберемся перепечатывать брошюры. Всегда можно напечатать отдельную брошюрку с ценами или прайс-листы, их можно выпустить в меньшем количестве, и это будет дешевле. Если вы никак не можете избежать того, чтобы указать цены в брошюрах, то по крайней мере подумайте о том, чтобы заказать их на первом этапе в меньшем количестве.

И в заключение посмотрите, сможете ли вы обнаружить преднамеренные ошибки в этой листовке:



А где же он находится? Не ошиблись ли мы - это действительно гостиница? У нас у всех бывают неудачные дни, и даже умнейшие из нас допускают порой ошибки, но когда вы стараетесь сэкономить деньги, вы должны сделать все правильно с первого раза, и вы не можете себе позволить разослать пять тысяч листовок, в которых забыли указать адрес. Ниже приведен перечень практических деталей, которые могут быть упущены в брошюрах, листовках и других печатных материалах. Их не обязательно печатать крупно - люди обязательно их найдут, если им это будет нужно, - но они должны быть указаны:

- 1) адрес;
- 2) телефонный номер;
- 3) имена людей, к которым можно обратиться за справкой;
- 4) в пользу кого нужно оплатить чек;
- 5) цена;
- 6) номера страниц (если вы ссылаетесь на них в содержании или алфавитном указателе или в случае каталога или ежегодного отчета);
- 7) место проведения (если речь идет о каком-то мероприятии);
- 8) дата (какого-то события);

9) дата написания.

### **Выбор логотипа**

Если вы открываете новое дело, выпускаете на рынок новый товар или марку или, может быть, открываете новый филиал, или хотите изменить ваш имидж - первая вещь, которая вам необходима, это логотип. Если бы у вас было достаточно денег, чтобы позволить себе выбросить их на ветер, вы бы обратились к очень опытному - и дорогостоящему - дизайнеру. Он бы знал все вопросы, которые нужно вам задать, для того чтобы получить четкие указания. Он бы нарисовал полдюжины вариантов и попросил бы вас выбрать один (и заплатить также за все пять остальных). Если бы вы наняли хорошего дизайнера, вы бы потратили на него все до последнего пенни (если бы они у вас были).

Если у вас очень скромный бюджет, но вы можете себе позволить поручить одну работу профессиональному дизайнеру, попросите его создать логотип. Вы не сможете обойтись без логотипа, и хороший логотип должен вскоре стать мгновенно узнаваемым вашими клиентами и вашими потенциальными клиентами. Он поможет компании или товару. Если вы найдете удачный логотип, вы будете работать с ним многие годы.

Однако вам, возможно, придется разрабатывать ваш логотип самостоятельно, в таком случае не паникуйте. Это не должно оказаться очень сложным делом. Варианты дизайна могут иметь несколько различных форм, и простая может оказаться не менее успешной, чем сложная. При разработке логотипа вы можете использовать:

- 1) название или начальные буквы названия вашего предприятия или товара;
- 2) абстрактный символ (как у машин марки "Mercedes");
- 3) эскиз простой картинке (такой, как на книгах Penguin);
- 4) комбинацию названия/имени и рисунка.

Посмотрите на логотипы других фирм. Выберите те, которые вам нравятся, и те, которые не нравятся. Подумайте, почему вы так их воспринимаете. Попробуйте определить, что они говорят о компании. Некоторые логотипы говорят: "Мы - дешевая и энергичная компания" или: "Вы можете на нас положиться", или: "Наш товар высшего качества". Попробуйте определить, что в этих логотипах посылает эти сообщения. Цвет? Надпись? Используйте эти сведения для выбора вашего логотипа.

Вы должны задать себе вопрос относительно того, какое сообщение вы хотите передать своим покупателям о вашей компании или товаре, и выбрать логотип, который посылает данный сигнал. Помните, что, как и в случае разработки имиджа, здесь нужно выбрать только одно сообщение для передачи во внешнюю среду или, если это вам действительно необходимо, самое большее два. Может быть, вы захотите сказать, что ваш товар или услуга высокого качества. Или что ваш товар высокотехнологичный, поражающий воображение, удобный, быстрый в применении, дешевый, стильный, надежный... - обладающий такими характеристиками, которые, на ваш взгляд, наиболее привлекут покупателей. Вероятно, вы захотите сказать все это, но, к сожалению, это не подействует - люди только придут в замешательство. На выбор логотипа стоит потратить время. Следуйте уже испытанной технологии малозатратного маркетинга, которая требует глубоких размышлений по поводу логотипа и обсуждения его с людьми, чье мнение вы цените.

### **Цвет**

Цвета и надпись (или шрифт) способны посылать важные сообщения, которые многое скажут о вас вашим потенциальным покупателям. Существует бесконечное количество оттенков и комбинаций цветов, которые создают различные впечатления (например, зеленый цвет хаки посылает совсем другую информацию, нежели зеленый цвет морской волны). Во врезке 4.1 представлены некоторые сведения относительно скрытых сигналов, передаваемых разными цветами, которые могут стать для вас общим руководством.

Это, конечно, не исчерпывающий список, но он даст вам определенные представления для формирования своих собственных взглядов на основе изучения чужих логотипов. И еще один важный момент: если вы будете заниматься экспортом, уточните значения выбранных вами цветов в тех странах, в которые вы собираетесь экспортировать вашу продукцию. Например, белый в Японии - цвет смерти, а черный и красный в Бразилии - цвета, которые ассоциируются со злыми духами.

### **Надпись**

Когда вы приступите к обдумыванию надписи, еще раз посмотрите на другие компании и товары. Посмотрите, что говорят вам нижеследующие шрифты, и обратите внимание, какое разное впечатление они создают.

Есть и несколько практических советов, которые нужно иметь в виду, когда вы выбираете логотип:

### **ВРЕЗКА 4.1. СКРЫТЫЕ СООБЩЕНИЯ, ПОСЫЛАЕМЫЕ ЦВЕТАМИ**

1. Красный - активный цвет, больше подходящий для продажи машин, чем для курсов по занятиям йогой.
2. Синий - умиротворяющий, особенно более светлые тона (его вы можете использовать для курсов йоги).
3. Густые, яркие краски (бордовый, ярко-синий и т. п.) подразумевают роскошь и качество. Они могут казаться старомодными.
4. Коричневые и зеленые (особенно в комбинации) производят впечатление деревенской простоты. Великолепны для связанных вручную джемперов, не столь хороши для принадлежностей к

копировальным аппаратам.

5. Желтый - веселый (не идеален для распорядителей похорон).

6. Цвета дневного свечения атмосферы создают дешевое и веселое впечатление.

# Arabesque

## ARABESQUE

### Arabesque

# Arabesque

1. Чем меньше цветов вы используете, тем дешевле вам обойдется печать.

2. Если вы выбрали стандартный шрифт, вам будет проще и дешевле восстановить оригинал-макет в случае его потери, чем в случае малоизвестного или специально разработанного шрифта; это следует включить в инструкцию вашему дизайнеру, если вы пользуетесь услугами такового. Существуют сотни шрифтов, поэтому при желании вы все же сможете выбрать сравнительно малоизвестный. 3. Если вы не дизайнер, первое правило самостоятельного создания логотипа: не усложняйте.

Давайте посмотрим на "Arabesque". Что вы хотите сообщить своим покупателям? Вы можете подчеркнуть, что это продукт практичный художественный, высокого качества, по приемлемой цене, стильный. Что больше всего привлечет к вам покупателей? Да, существуют более дешевые приспособления для Направления роста растений, но люди будут покупать "Arabesque", потому что они заботятся об эстетике -они хотят, чтобы их сады выглядели более привлекательными. Поэтому найдем такой логотип, который говорит "стильный". Как насчет этого?

# Arabesque

Это удобный для использования шрифт: он называется University Roman, и он есть в большинстве типографий, так что мы сможем всегда подобрать его, услугами какой типографии или дизайнера мы бы ни пользовались.

А что насчет цвета? Это все же товар для садоводов, поэтому, воз? можно, удачным будет земляной цвет: коричневый или зеленый. Но если мы хотим, чтобы это выглядело стильно, то это должен быть классический, а не грубый оттенок коричневого или зеленого. Допустим, после сравнения нескольких оттенков коричневого и зеленого (в магазинах, на суперобложках, на продуктовых пакетах и везде, где бы они вам ни попадались на глаза) вы выбрали густой, насыщенный, слегка терракотовый оттенок коричневого. Он создает впечатление стиля и оригинальности (это необычный цвет), и он похож на цвет почвы и цветочных горшков. А темные насыщенные цвета обычно создают вокруг себя атмосферу традиционности - наверное, такого рода изделия установили бы в своих садах состоятельные люди эпохи королевы Виктории, если бы только им в голову пришла эта идея.

#### **Печать материалов**

Когда вы напишите свои материалы, они должны будут пройти через три этапа:

1. Дизайн - решение относительно того, как будут выглядеть ваш текст и иллюстрации, где они будут располагаться, какие шрифты, цвета и т. п. будут использоваться.

2. Типографский набор и верстка - фактическое выполнение работ по дизайну, когда эти решения уже приняты; набор текста и затем размещение его на странице вместе с иллюстрациями. В конце этого процесса вас ожидает то, что называется оригинал-макетом, - все готово для того, чтобы типограф продолжил работу без каких-либо исправлений, дополнений или изменений.

3. Печать.

Эту работу могут выполнить три человека:

1. Дизайнер (он может работать как независимо, так и в типографии) обычно делает дизайн, набирает текст и осуществляет верстку. Вам нужно будет дать ему план инструкций.

2. Типограф тоже может осуществить набор и произвести верстку, если вы не обратитесь за помощью к дизайнеру. Он, естественно, выполнит печать, кто бы ни выполнял остальную часть работы.

3. Вы можете приготовить общий эскиз для дизайнера или детальные указания относительно дизайна

для типографа. Если у вас есть издательский пакет программного обеспечения, вы сами можете набрать текст, а также можете выполнить подготовку оригинал-макета.

Здесь, безусловно, возможно множество вариантов, и ключевым фактором при принятии решения являются деньги. Как обычно, чем больше вы делаете сами, тем меньше вы должны будете платить кому-либо еще. Если у вас нет издательского программного пакета, вам придется кому-то заплатить за набор и иллюстрации. Если работа небольшая и несложная (как, например, визитная карточка, если у вас уже есть разработанный логотип) и у вас есть способности к дизайну, сделайте ее на своем принтере. Если работа сложная, жизненно важная для вас (50-страничный каталог для самой большой почтовой рассылки), и вы не можете отличить Рембрандта от мазни пятилетнего ребенка, обратитесь к дизайнеру.

Большинство работ находятся где-то между двумя этими крайностями; единственное решение в этом случае - получить расценки и затем найти наилучший баланс между тем, что вы можете себе позволить, тем, во что обойдется каждый вариант, и тем, насколько, на ваш взгляд, необходим дизайн.

#### Этапы процесса

Итак, вы решили выпустить брошюру для садоводов, центров для садоводов и дизайнеров садовых участков. Вы уже определились, что вы хотите сказать - на каких преимуществах товара вы хотите сделать акцент. Что теперь? Мы рассмотрим каждый из этих этапов более детально немного позже в данной, главе, а во врезке 4.3. представлен краткий обзор.

Проект дизайна

Вы должны принять определенные решения, которые будут влиять на итоговую стоимость, прежде чем вы запросите расценки. Через этот процесс также полезно пройти для того, чтобы четко уяснить, какое впечатление вы хотите произвести на ваших потенциальных покупателей. Многие люди просто не осознают того, как много информации, действующей на подсознание, можно предать, выбирая определенную бумагу, цвет, шрифт и т. п.

На данном этапе нам необходимо знать следующее:

1. Страницы
  - а) Сколько?
  - б) Какого размера?
  - в) Какой формы?
2. Бумага (в типографии ее могут называть "сырьем")
  - а) Вес?
  - б) Цвет?
  - в) Фактура?
3. Цвет
  - а) Сколько цветов?

#### **ВРЕЗКА 4.3. ПЕЧАТЬ МАТЕРИАЛОВ ОТ НАЧАЛА ДО КОНЦА**

1. Первым делом составьте план дизайна. Сколько страниц? Какого размера? Какие цвета? (Типографы, между прочим, считают, что черный - это цвет.) Будут ли у вас иллюстрации? Какие? На какой бумаге вы хотите печатать?

2. Как только у вас есть данная информация, вы готовы получать расценки, рассчитывать затраты, изменять все, что кажется вам не по средствам, и решать, кому поручить выполнение работы.

3. Как только вы приняли решение относительно деталей работы и того, кто ее выполняет, - обратитесь к типографу. Если типограф не участвует в работе с самого раннего этапа, то часто это забывается до тех пор, когда уже готовы иллюстрации и когда совсем не время для того, чтобы вдруг узнать, что нужную вам бумагу необходимо было заказывать предварительно за три недели.

4. Теперь дайте краткие инструкции дизайнеру или более детальные указания наборщику, если вы не пользуетесь услугами дизайнера. Если вы решили сами выполнить набор и фотошаблон, самое время начинать.

5. Вы должны получить два или три комплекта пробных копий от того, кто выполняет набор, и фотошаблон. Вам нужно будет проверить их и вернуть назад.

6. Когда вы вернете окончательный вариант, типограф приступит к печати заказа.

- б) Будете ли вы использовать оттенки?
- в) Будут ли использоваться цвета на каждой странице?

4. Иллюстрации

- а) Какого рода?
- б) Фотографии - цветные, черно-белые, двухцветные и т. п.?

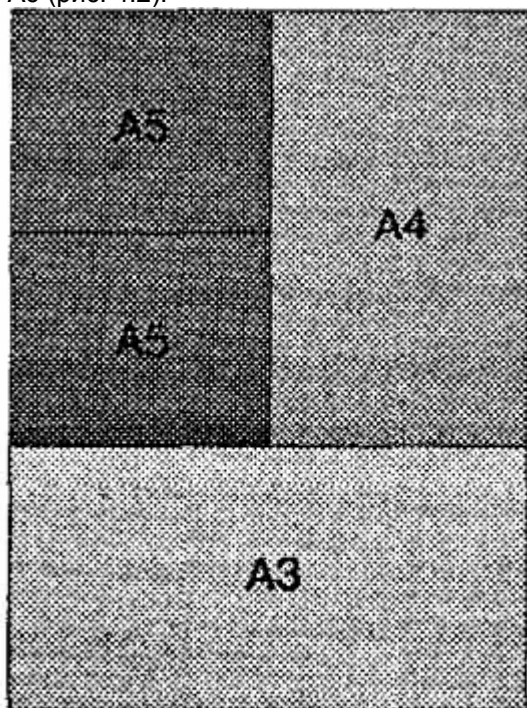
#### **Страницы**

##### **Количество**

Для типографа страницы - это стороны бумаги. Поэтому один лист, отпечатанный с двух сторон, это две страницы. Решите, сколько страниц вам понадобится для того, чтобы сказать все, что вы хотите, и проиллюстрировать все то, что требует рисунков или фотографий. Имейте в виду, что любая брошюра будет выглядеть более привлекательной и простой для чтения, если текст не будет сжат. Так что не старайтесь втиснуть все в две страницы, если это можно удобно разместить на четырех.

##### **Размер**

Теперь стоит познакомиться с терминами для обозначения стандартных размеров бумаги, если вы еще их не знаете. Формат А4.- это размер бумаги, которую вы обычно используете для принтера, ксерокса и т. п., и это наиболее распространенный размер для фирменных бланков. Если вы это знаете, остальное вы можете определить исходя из этого. А3 - это два А4, А2 - это два А3 (и так далее до А0). Они всегда складываются по более широкой стороне из возможных, поэтому А3 - это два листа А4, сложенных боковыми сторонами, а не конец к концу. А5 - это половина А4, а половина А5 - это А6 (рис. 4.2).



**Рис. 4.2. Форматы бумаги**

Если вам нужна брошюра, сгибающаяся по середине, вам будет нужно оговорить первоначальный и окончательный размер бумаги (это поможет избежать возможных различных недоразумений). Предположим, для нашей брошюры "Arabesque" нам нужно четыре страницы А4, для того чтобы изложить все, что необходимо, при этом не перегружая брошюру материалом. Следовательно, нам нужно заказать бумагу формата А3, сложенную так, чтобы в результате было четыре страницы А4.

#### **Расположение**

Еще один вопрос, который вам нужно решить, касается положения страницы: хотите ли вы, чтобы страницы А4 были "портретного" формата (больше по вертикали, чем по горизонтали) или альбомного (больше по горизонтали, чем по вертикали).

#### **Бумага**

Бумага (или картон), которую вы выберете, будет иметь огромное влияние на производимое вами впечатление. Толстая или тонкая, глянцевая или матовая... Люди будут судить о вашем товаре или услуге по бумаге, которую вы используете.

Соберите все буклеты, журналы, письма, брошюры и т. п., которые вы сможете найти. Изучите различные типы бумаги и посмотрите, какое впечатление она на вас производит. Вы обнаружите, что ваши местные бесплатные журналы печатаются на газетной бумаге, тогда как солидные издания печатаются на плотной глянцевой бумаге. Что это говорит вам об их сравнительном качестве и о рынках, на которые они ориентированы?

#### **Вес**

Бумага сортируется по весу и измеряется в г/м<sup>2</sup> (граммах на квадратный метр). Чем тоньше бумага, тем меньше вес. Тонкая бумага для печати может быть 70 г/м<sup>2</sup>; фирменные бланки обычно печатаются на бумаге 100 г/м<sup>2</sup>. В типографии вам следует Попросить показать образцы. Вы также можете показать дизайнеру или типографу тот образец бумаги из найденного, который вам понравился, - не беспокойтесь, если вы на самом деле не знаете, какого она веса. Помните, что если вы печатаете на тонкой бумаге, то краска с обратной стороны может просвечивать; чтобы этого не случилось, заранее посоветуйтесь с типографом.

#### **Цвет**

Хотите ли вы печатать на цветной бумаге? Не забудьте о том, о чем мы уже говорили раньше в этой главе относительно цветной бумаги для фирменных бланков: ее может быть сложно подобрать, она может казаться темнее, чем вы ожидали, и она может сделать текст трудным для чтения. Она может также изменить вид любого цвета, который вы используете, когда печатаете на ней. Иногда, впрочем, она отлично смотрится, и если вы не можете позволить себе двухцветную печать, вы можете

использовать цветную бумагу, для того чтобы придать брошюре особый вид благодаря другому цвету.

### **Фактура**

Вы можете купить бумагу различной фактуры, и ваш дизайнер или типограф должен показать вам образцы. Основные типы фактуры - это бумага для документов (больше используется для почтовой бумаги и простых листовок/буклетов), матовая (похожая на яичную скорлупу) и глянец. Удивительно, но матовая бумага часто выглядит более дорогой, чем глянцевая, - она может производить впечатление непоказного качества.

Глянцевая бумага может быть очень блестящей, из-за чего на ней бывает трудно прочесть текст при ярком свете. Тяжелая глянцевая бумага в паре с изысканным дизайном будет выглядеть очень элегантно. Если вы хотите проиллюстрировать что-то блестящее, например ювелирные изделия с бриллиантами, это, возможно, будет самая подходящая бумага.

Фотографии выглядят гораздо лучше на бумаге с матовой или глянцевой отделкой. На бумагу некоторой фактуры, особенно нестандартной, в процессе печати может плохо ложиться краска. По этому поводу вам нужно проконсультироваться с типографом. Впрочем, обычно такая бумага очень дорогая и вряд ли нам подойдет, ведь мы придерживаемся экономичного подхода к печати.

### **Цвет**

#### **Количество цветов**

Вы платите дополнительно за каждый цвет, который вы используете. Это объясняется тем, что каждый лист бумаги должен пройти через печатный станок каждый раз отдельно для печати каждым цветом. Если вы используете один цвет, на самом деле не имеет значения, какой именно вы выберете, хотя черный будет несколько дешевле (только потому, что в типографии, возможно, не придется мыть оборудование - они используют черный так часто, что выполняют ваш заказ сразу после предыдущего, который тоже исполнялся в черном цвете).

Если вы печатаете довольно много текста, его будет сложно читать, если он не будет напечатан черным или другим темным цветом. Большинство компаний использует свои фирменные цвета или цвета для заголовков, рисунков, всевозможных завитушек и т. п., а черный - для текста. Если ваш фирменный цвет красный, вы можете все же сэкономить деньги и напечатать текст красным шрифтом, тогда вам не придется платить за черный. Наиболее подходящие для этого цвета - темно-синий, зеленый, фиолетовый, красный и коричневый.

#### **Оттенки**

Другой способ, позволяющий избежать платы за дополнительные цвета, заключается в использовании оттенков одного из тех цветов, которым вы уже печатаете. Оттенок - это более светлый тон, и он определяется в процентном соотношении от первоначального цвета. Так, 20-процентный оттенок темно-синего разбавлен до 20 процентов от его первоначальной яркости и выглядит как светло-синий. Вы можете использовать оба оттенка - и темный, и светло-синий - по гораздо более низкой цене, чем вам бы обошлась печать двух различных цветов (за оттенки все же придется немного заплатить дополнительно). Одно предостережение относительно оттенков: всегда просите типографа показать вам образец оттенка до того, как его использовать, - некоторые из них могут выглядеть ужасно, а вы, вероятно, не увидите окончательный вариант до того, как работа будет завершена.

#### **Сколько страниц?**

Печатный станок не может печатать больше одного листа бумаги за один прием (который затем может быть сложен) и может печатать только на одной стороне листа. Каждый лист должен пройти через печатный станок один раз для получения изображения в одном цвете. Поэтому единственный способ сэкономить деньги - использовать определенные цвета только на некоторых листах. В таком случае остальные листы не придется пропускать через печатный станок лишнее число раз.

### **Иллюстрации**

#### **Какого рода?**

Примите решение относительно того, будете ли вы использовать иллюстрации и если будете, то какие. Рисунки карандашом? Эскизы? Они уже есть или вы хотите, чтобы их сделал дизайнер? Сколько рисунков вам нужно? Опять же, в любом случае полезно продумать это еще раз. Захотят ли люди знать, как устанавливаются решетки "Arabesque" до того, как они решат купить их? Понадобятся ли вам чертежи, для того чтобы проиллюстрировать это? Необходимо ли вам сопровождать иллюстрациями описание всевозможных дизайнов решеток, и если да, то чем следует воспользоваться: рисунками или фотографиями?

#### **Фотографии**

Если вы хотите использовать фотографии, вам предстоит принять еще одно решение, связанное с затратами. Цветные фотографии очень дороги с точки зрения репродуцирования. Если у вас нет приличных черно-белых фотографий, вам на самом деле может быть дешевле заплатить профессиональному фотографу за то, чтобы он специально сделал несколько снимков, чем печатать те цветные фотографии, которые у вас уже есть.

Если у вас есть цветная фотография/которая достаточно контрастна, вы, возможно, сможете воспроизвести ее в черно-белом цвете. Лучший способ узнать, удастся ли это, - снять с нее ксерокопию на хорошем ксероксе. Если красные и зеленые цвета перешли в те же оттенки серого, у вас, возможно, будут проблемы; но если изображение на фотографии по-прежнему четкое, вы, вероятно, сможете напечатать ее в черно-белом цвете без каких-либо трудностей.

Конечно, есть случаи, когда стоит затратить средства, чтобы напечатать цветные фотографии, - в

самом деле, некоторые товары буквально требуют цветных фотографий. Но даже если ваш бюджет и позволяет это, возьмите себе за правило, включая цветные фотографии в какие-либо печатные материалы, первым делом обязательно задать себе вопрос о том, не могли бы вы обойтись без них, используя черно-белые фотографии.

Есть еще один вариант для фотографий, который по цене ближе к черно-белому варианту, чем к цветному, - это двухкрасочная печать. Предположим, вы печатаете черным и темно-синим. При двухкрасочной печати фотографий черный останется черным, а белый - белым. Но все промежуточные серые цвета отпечатаются как голубовато-серые. Типограф должен показать вам образцы и рассказать, как будет выглядеть использование ваших цветов (лучше получается с темными цветами). Это может создать очень стильный вид, при этом с меньшими затратами, чем при печати цветных фотографий.

### **Выбор дизайнера и типографа**

Выбирая дизайнера и типографа, вам лучше расспросить о них у знакомых и, если сумеете, получить рекомендации. Попросите посмотреть образцы их работы и поговорите с их заказчиками. Некоторые дизайнеры и типографы имеют более хорошую репутацию, чем другие, потому что всегда выполняют работу в срок - это момент, который стоит проверить, когда вы следуете рекомендациям.

Типографии бывают разных масштабов. Некоторые из них могут печатать гигантские плакаты с цветными фотографиями, печатать их на пластмассе, непромокаемых полотнах, а затем разрезать их таким образом, чтобы они принимали форму слонов. Некоторые из них не могут печатать ничего большего, чем продукцию формата А3. Вы будете постоянно сталкиваться с этим и поймете, что типографы, которые делают изысканные вещи, стоят дороже. Ведь им приходится расплачиваться с долгами, которые они брали для того, чтобы купить свое сложное оборудование. Если все, что вам нужно, это один лист формата А3, напечатанный в черном цвете, обратитесь к типографу, который не умеет делать ничего другого. Единственное исключение: если вы печатаете большие объемы, то более крупное предприятие, вероятно, сможет закупить бумагу у производителя на более выгодных условиях.

Основное правило - пользуйтесь услугами наименьшей организации, которая может выполнить то, что вы хотите. Это может означать и то, что если вы заказываете довольно много печатной продукции, вы можете иметь двух или трех постоянных типографов - многие компании так и поступают. Вы пользуетесь услугами местной небольшой типографии для печати фирменных бланков, цветные брошюры и каталоги вы печатаете где-нибудь в другом месте, и, наконец, обращаетесь к очень дорогому типографу, когда речь идет о ежегодном отчете и выставочных экспонатах, потому что никто другой не может это сделать.

Стоит также иметь в виду, что в округе обязательно найдется одна или две невероятно дешевые типографии, которые удерживают низкие цены за счет того, что печатают большие объемы для многочисленных клиентов одновременно. Их предложение тоже стоит проанализировать, но обычно их низкие цены связаны с тем, что ваш выбор (шрифты, цвет, бумага, пленка и т. п.) ограничен. Не поступайте качеством, стилем, имиджем компании или целостностью проекта - это того не стоит. Но если они предлагают то, что вам нужно, воспользуйтесь их услугами.

### **Во что вам это обойдется?**

#### **Бюджет**

А теперь поговорим о том, что, на удивление, делают очень немногие люди, - об определении бюджета до того, как начать интересоваться расценками. Но ведь если вы этого не сделали, как вы узнаете, что вам ответить на предложение: "да" или "нет"? Наиболее разумный способ определить, сколько в действительности стоит брошюра, выставочный экспонат или что-то еще, - это определить, сколько денег, прямо или косвенно, вероятнее всего, она вам принесет. Если мы планируем разослать 1000 брошюр по садоводческим центрам, сколько продаж, по нашим ожиданиям, это принесет, какой доход?

Вычтите из этого дохода стоимость времени, потраченного вами на работу над брошюрой, затраты на почтовую рассылку и т. п. То, что останется, должно покрывать расходы на дизайн, печать и еще обеспечить вашу конечную прибыль.

Теперь, когда вы знаете, сколько денег вы должны (или не должны) пускать в дело, самое время узнать цены. Запросите расценки по крайней мере у трех дизайнеров (если вы пользуетесь услугами дизайнера) и типографов, для того чтобы иметь возможность сравнивать, - цены могут очень различаться. Типичный пример - расценки, которые я получил от трех типографов с хорошей репутацией за одну и ту же работу, колебались от ?900 до ?1200.

#### **Тираж**

Помимо той информации, которую вы собрали для того, чтобы дать инструкции относительно дизайна, вам нужно будет предоставить еще один или два блока информации.

Типографу нужно будет знать, сколько экземпляров брошюр вам нужно - объем тиража. Вы можете сомневаться - заказываемый вами тираж может зависеть от цены. Поэтому наилучшее решение с вашей стороны - это запросить две отдельные цены: основную и цену в зависимости от тиража. Основная цена покрывает все постоянные издержки: типографский набор, подготовку фотоформ или пленок (термин, обозначающий "негативы", с которых печатаются страницы), сканирование иллюстраций и все остальное. Цена единицы продукции, включающая в себя только Постоянные издержки, по мере увеличения объема заказа резко падает. Цена тиража - это цена печати

дополнительных копий, которая включает только переменные издержки: бумагу, краску, время работы машины и т. п.

Если вы знаете, что вам нужно по крайней мере 1000 брошюр, но вас бы устроили и 2000, если бы вы могли себе это позволить, попросите типографа рассчитать цену 1000 экземпляров и 500 дополнительных. Если первые 1000 будут стоить ?600, то каждые последующие 500 могут обойтись только в ?145.

### **Дополнительные услуги**

Ваша печатная продукция сойдет с печатного станка однородными листами, которые в типографии разрежут на листы нужного размера. Если вам нужно что-либо еще, например фальцовка, скрепка или брошюровка, вы должны сказать об этом на данном этапе, чтобы можно было включить затраты в расценки.

### **Давайте всем одинаковые указания**

Вы не сможете сравнить цены, если вы не дали всем одинаковые инструкции. Предположим, второй типограф, к которому вы обращаетесь, говорит: "Почему бы вам не убрать второй цвет с внутренних страниц? Это даст вам некоторую экономию.". Вы отвечаете: "Это прекрасная идея - рассчитайте, пожалуйста, этот вариант". Затем следующий типограф говорит: "У меня есть несколько образцов новой бумаги. Она только немного дороже, а при этом разница в качестве огромная. Посчитать вам, сколько она будет стоить?". Вы смотрите на бумагу, решаете, что она лучше, и просите его назвать цену.

На следующей неделе на вашем рабочем столе оказываются три варианта расценок. Какой из них самый дешевый? Вариант первого типографа несколько дороже, но он рассчитывал цену исходя из двух цветов на всех страницах. Третий вариант тоже чуть-чуть дороже, но там предлагается более хорошая бумага. Вы понимаете, что только напрасно потратили время каждого, в том числе и свое, и вам нужно вернуться назад и убедить по крайней мере двоих из них рассчитать цену еще раз. Если типограф предлагает вам альтернативный вариант (а хорошие типографы часто это делают), то скажите, что эта идея вам нравится, и попросите рассчитать стоимость предлагаемого варианта, но пусть вам также сделают расчеты и для первоначального варианта.

### **Временной график**

Когда вы запрашиваете расценки, установите предельные сроки и попросите дизайнера или типографа сообщить вам, за какое время до этого необходимо начать работу. Назначьте типографу крайний срок выполнения заказа (перестрахуйтесь: пусть это будет на пару дней раньше, чем это действительно вам необходимо) и установите дату дизайнеру (если вы пользуетесь его услугами), чтобы его работа была готова к моменту начала работ в типографии. Типографу для его работы нужно гораздо больше времени, чем вы можете это себе представить. Он должен заказать заранее бумагу, может быть, набрать текст, подождать, пока вы проверите пробы, внести исправления, заняться иллюстрациями и фотографиями, наложить краски, сделать печатные формы, разрезать, согнуть, скрепить скобами - и совместить все это с обязательствами перед другими своими клиентами.

Можно с уверенностью предположить, что самая простая работа, которую вы можете заказать, займет неделю, если только вы не сделали заказ заранее и не согласовали график заблаговременно. Следует также отметить, что типографы обычно особенно загружены заказами перед Рождеством. Но у многих типографов есть и другие напряженные моменты, связанные, например, с 80-страничными журналами, которые они печатают раз в три месяца.

### **Будьте внимательны к своему типографу**

Планирование и составление графиков - основная часть работы типографа. В результате многие типографы, понятно, склонны повышать цены для тех клиентов, которые часто вносят беспорядок в их работу. Если вы достаточно неблагоразумны для того, чтобы заработать у типографов репутацию человека, который заново просит рассчитать заказ, потому что вносит изменения в спецификацию, требует выполнить работу немедленно, меняет детали в последнюю минуту и т. п., любой здравомыслящий типограф включит непредвиденные расходы в свои расценки. Поэтому даже просто тактичное отношение к своему типографу поможет вам сохранить расходы на низком уровне

### **Памятка по спецификации**

Врезка 4.4 - это краткий перечень деталей, которые нужно включить в спецификацию; когда вы просите рассчитать цены, вы можете использовать его для создания своей собственной стандартной формы запроса о расценках.

### **Снижение расходов**

Итак, вы предусмотрели бюджет в ?2500, а стоимость наилучшего предложения - ?2950. Что делать? Важно найти способы уменьшения затрат без ущерба для качества. Здесь существует множество альтернатив. Не все из них могут быть реализованы на практике, но вы, как правило, сможете обнаружить достаточно возможностей для снижения затрат тем или иным образом.

## **ВРЕЗКА 4.4. ПАМЯТКА ПО СПЕЦИФИКАЦИИ**

№/название работы:

Тираж (количество):

Расценка за тираж (количество):



1. Страницы
  - \* количество;
  - \* размер;
  - формат.
2. Бумага
  - вес;
  - цвет;
  - фактура.
3. Цвет
  - количество цветов;
  - число страниц с дополнительным цветом;
  - оттенки.
4. Иллюстрации;
  - количество;
  - стиль.
5. Фотографии
  - количество;
  - черно-белые/цветные.

Дополнительные услуги:

Предельный срок исполнения:

6. Пожалуйста, точно определите, когда вам понадобится материал для печати/оригинал-макет.

#### **Количество**

Очевидно, что чем меньше экземпляров вы печатаете, тем меньше это будет вам стоить. Но нужно учитывать два момента. Во-первых, вы экономите только на переменных издержках - большая часть счета за печать останется неизменной. А во-вторых, не потеряйте из виду первоначальную цель вашего мероприятия. Возможно, вы уже рассчитали ваш ожидаемый доход от этого мероприятия, а сокращение тиража наверняка сократит этот доход. Поэтому не было бы сэкономить на чем-нибудь другом.

#### **Объем**

Решение изменить объем печатного материала обычно принимается, когда нужно значительно уменьшить стоимость заказа. Например, можно попытаться сократить свой 20-страничный годовой отчет до 12 страниц.

#### **Сырье**

Прежде всего обсудите этот вопрос со своим типографом. Может быть, есть другой производитель бумаги, который выпускает почти такую же бумагу, как вы выбрали, но по лучшей цене - такое часто случается. Попросите типографа или дизайнера найти наилучший из подходящих вариантов. Решение о замене, скажем, бумаги 135 г/м<sup>2</sup> (хорошей, толстой бумаги) на 100 г/м<sup>2</sup> практически всегда не очень хорошее. Это будет выглядеть более дешево и невзрачно по сравнению с тем впечатлением, которое вы планировали произвести. Но, может быть, такая же бумага, но несколько другой фактуры, позволит уменьшить цену. Или цвет, которым вы хотите печатать, выполняется только в одной, дорогостоящей компании, и замена цвета означала бы, что вы могли бы обратиться к производителю с более умеренными ценами.

#### **Цвет**

Это самый распространенный способ экономии денег. Если вы замените три цвета на два, ваши потенциальные клиенты не узнают, что когда-то вы намеревались сделать что-то другое. Конечно, вы-то будете знать, что третий цвет был бы таким же дополнением в вашей брошюре, как сахарная глазурь на торте, но ваш дизайн и выбор исходных материалов все еще будет подразумевать то же качество. Вы можете сэкономить даже больше, чем вам необходимо, и оставшиеся средства потратить на оттенки, использование которых не было запланировано в вашем бюджете.

Вы можете обнаружить, что вам совершенно не обязательно полностью отказываться от одного цвета - можно просто использовать его только на некоторых страницах. Вы платите только за фотоформы (пленки) типографа. Их оттиски могут печататься на бумаге формата А3 (которую они затем разрежут, если вы заказывали, например, буклет формата А5). Это значит, что расчет производится исходя из пленок формата А3. Ваш ежегодный отчет - это 20 страниц формата А4.

На пленке формата А3 помещаются две страницы формата А4, так что это 10 пленок. Может быть, стоит использовать второй цвет только на пяти из них?

Существуют различные вариации на эту тему. Например, можно использовать один цвет на всех пленках, а два других цвета - на выборочных разных пленках, вместо того чтобы использовать их оба везде. В типографии даже могут найти возможность оказать вам любезность: если они придержат вашу работу до тех пор, пока не будут печатать что-то в таком же цвете для других клиентов, то они могут не включить в стоимость плату за мытье оборудования. (Однако не ожидайте этого всегда - ведь это только любезность со стороны типографа.)

#### **Иллюстрации**

Наилучший способ сэкономить деньги в данном случае - это сделать меньше иллюстраций. Но если вы иллюстрируете, например, процесс установки решеток "Arabesque", убедитесь, что иллюстрации все же ясно его поясняют. Экономия будет неразумной, если смысл брошюры потеряет ясность.

Можете ли вы уменьшить число фотографий или заменить цветные на двухцветные или черно-белые? Если вы можете это сделать без особого ущерба, это будет также означать и то, что вы сэкономите место и сможете уменьшить число страниц.

### **Дополнительные услуги**

Будьте осмотрительны, пытайтесь сэкономить на данном этапе. Если вы планировали сброшюровать свой буклет, вы можете вместо этого решить скрепить его скобками или выбрать менее дорогую форму переплета. Многие люди склонны экономить несколько фунтов и за счет того, что сами выполняют фальцовку. Это обычно позволяет сэкономить очень мало, если только вы не печатаете очень много экземпляров, однако в этом случае их фальцовка займет у вас уйму времени.

Если вы думаете об этом, не забудьте учесть стоимость вашего собственного времени - в конце концов, вы могли бы потратить его на то, чтобы добиваться успеха в продажах. Действительно ли выгодно тратить полдня на фальцовку брошюр, чтобы сэкономить копейки?

### **Обрезки**

Предположим, у вашего типографа печатный станок формата А3. А вы печатаете брошюру необычного размера - в ширину она соответствует листу А4, а в высоту составляет только две трети от него. Подумайте о том, как типограф будет располагать такие листы в печатном станке. Третья часть фотоформы, расположенная сверху, будет пустой - после того, как она пройдет через станок, она превратится в обрезки (рис. 4.3).



**Рис. 4.3. Образец обрезков**

Если вы решите напечатать там что-то полезное, это обойдется вам практически бесплатно - ведь вы уже заплатили за фотоформу, время работы станка, цвет, разрезание. Единственными дополнительными затратами будут расходы на небольшие по объему работы: дополнительный дизайн и типографский набор. Сильно не усложняйте, и расходы будут невелики. Окончательный счет, конечно, не будет меньше, но вы получите больше за ваши деньги и сэкономите средства, которые бы вам пришлось выделить на дополнительную часть работы, если бы вы печатали эту работу отдельно. Так что же вы можете разместить на этом дополнительном пространстве? Это прежде всего зависит от исходных материалов, которые вы используете, и от размера и формы обрезков. Все остальное - плод вашего воображения. Может быть, вам нужны еще визитные карточки? Или именные бэйджи? А может, вы хотите использовать именные карточки для конференций или для проведения тренингов - те, которые сгибаются пополам в длину и ставятся на стол? Или небольшие подарки вашим клиентам, например календарики, в рекламных целях? Или что-то нужное для вашего бизнеса - закладка для книг, памятка с датами важных выставок, инструкция по использованию вашего оборудования? Если вы задумаетесь об этом, вам обязательно придет в голову что-то полезное.

### **Заказывайте работы одновременно**

Это должно быть очевидно, но часто игнорируется. Если вы придержите несрочные работы до того, как вы должны будете печатать другие работы, расходы будут ниже. Типограф сделает в каждом из цветов сразу все работы, поэтому вам придется платить за мытье оборудования только один раз. Как мы знаем, одно из основных правил маркетинга в условиях ограниченного бюджета - думайте. Мы не можем себе позволить растрачивать деньги из-за отсутствия предварительного планирования.

### **Почтовые издержки**

Если вы планируете рассылать по почте ваши брошюры, ежегодные отчеты или что-либо еще, выясните, сколько это будет стоить в плане расходов на:

- 1) конверты;
- 2) почтовую пересылку.

Нужно ли вам экономить на этом? Если вы измените формат отправления, вы, возможно, сможете воспользоваться конвертами меньших размеров. Или вы можете сложить содержимое конверта, но учтите, что напечатанный на тяжелой бумаге материал будет плохо выглядеть в сложенном виде, тем более если он скреплен скобками. Но листовки или маленькие буклеты могут выглядеть прекрасно, особенно если вы спроектируете их таким образом, что будет казаться, как будто так и было задумано.

Если вы уменьшите вес ваших почтовых отправлений, то вы снизите и расходы на них. Это можно сделать несколькими способами:

1. Используйте более тонкую бумагу (не поступайтесь качеством, но если вы, например, откажетесь от картона в пользу плотной бумаги, печатное изделие может по-прежнему выглядеть очень элегантно).

2. Печатайте на страницах меньшего размера. Сократите, объем, который приходится на страницу, немного уменьшая свободное место на странице, используйте чуть более мелкий размер шрифта (но только незначительно), уменьшите немного размер иллюстраций или сочетайте все эти приемы. Это даст результат, но будьте осторожны - не сжимайте текст слишком сильно.

3. Сократите число страниц. Это обычно требует сокращения целых параграфов - вы никогда не сумеете вырезать достаточно много только за счет лишних предложений в одном или другом месте. Например, не включайте в свой годовой отчет целиком все четыре страницы, посвященные истории компании, или уберите целый параграф брошюры, посвященный тому, как устанавливать решетки, - краткого изложения главных вопросов будет достаточно на данном этапе, а детали вы можете предоставить покупателям вместе с решетками после совершения покупки. Или вы можете не включать в каталог 12-страничный прайс-лист и напечатать его отдельно на значительно более легкой бумаге.

#### **Общайтесь с дизайнером и типографом**

Обращайтесь к ним за советами. Хороший дизайнер или типограф может внести весьма полезные предложения. Относитесь к ним внимательно, но помните: несмотря на то, что их технические познания могут быть больше ваших, вы понимаете свой бизнес и своих клиентов лучше всех. Типограф будет знать, сколько денег вы можете сэкономить за счет удаления четырех страниц из вашей брошюры, но только вы знаете, купят ли потенциальные покупатели решетки "Arabesque", не имея точного представления о том, как их монтировать.

Один очень полезный совет - попросите типографа потратить час или два для того, чтобы показать и объяснить вам печатный процесс. Вы получите весьма полезные сведения и поймете, почему что-то стоит дешевле, а что-то - дороже, почему та или иная работа занимает у типографа разное количество времени, - ведь вы сами увидите все это в действии. Вы обязательно убедитесь, что время было проведено вами с пользой.

#### **На чем не следует экономить**

Прежде чем мы закончим тему сокращения расходов, хотелось бы упомянуть одну или две опасности, которые вас подстерегают, когда речь идет об экономии денег. Действительно, существует несколько способов "экономии", которых следует избегать, и краткое перечисление наиболее часто встречаемых из них приведено во врезке 4.5.

#### **Самостоятельная верстка материалов**

Работая над дизайном материала - делаете ли вы его сами или даете указания наборщику, - вам нужно следовать определенным базовым принципам. Издательский пакет программного обеспечения - опасная вещь. Никто не думает, что если ему просто дадут пистолет, то он сразу станет стрелять метко, но если человеку предоставить этот программный продукт и персональный компьютер, то он считает, что сразу же сможет заниматься версткой. Конечно, некоторые люди смогут, но я видел гораздо больше листовок и брошюр, испорченных этой программой, чем улучшенных благодаря ей.

### **ВРЕЗКА 4.5. ДЕЙСТВИЯ ПО СНИЖЕНИЮ РАСХОДОВ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ**

1) Практически никогда не стоит покупать бумагу непосредственно у производителя (с целью экономии на наценке типографа). Некоторые краски могут не подойти для определенной бумаги - и кого вы будете тогда обвинять? Типограф и производитель будут обвинять друг друга или вас за то, что вы это не проверили. В любом случае, типограф, как правило, получит значительно большую скидку у производителя, чем вы.

2) Не берите на себя выполнение таких работ, как подготовка иллюстраций, снятие фотографий, скрепка брошюр и т. п., для того чтобы сэкономить деньги, без предварительного учета стоимости вашего времени и размышлений о том, что вы могли бы сделать вместо этого.

3) Остерегайтесь потери качества при снижении затрат. Никогда не забывайте о первоначально запланированных вами стандартах качества и находите такие возможности сэкономить, которые на него не повлияют,

У некоторых людей есть хорошие способности к дизайну, несмотря на то что они этому не учились, у других - нет. Если у вас нет этих способностей, то не беритесь за выполнение дизайнерской работы самостоятельно. Обратитесь к тому, кто обладает необходимыми данными. Если лучше всего из вашего окружения в искусстве понимает секретарь или 18-летний сын вашего партнера по бизнесу, попросите их выполнить эту работу. Единственное, наиболее важное правило, еще раз: не усложняйте.

#### **Свободное место**

Одно из наиболее полезных имеющихся у вас в распоряжении средств - это "свободное место" - пустое пространство, на котором вообще ничего не напечатано. Пустое пространство придает особый ореол важности всему, что вы напечатаете в его центре, а четкие простые линии Создают впечатление стиля и качества.

Бывают случаи, когда текст, размещенный беспорядочно, - хорошая идея, но вам по-прежнему нужны четкие линии, для того "чтобы читатель мог найти на странице то, что он ищет. Перегруженная,

загроможденная страница говорит о дешевом и рассчитанном на массового потребителя ассортименте товаров. Если ваше конкурентное преимущество заключается в том, что ваши товары дешевле товаров конкурентов, такой вариант может быть для вас весьма удачным. На рис. 4.4 представлены примеры использования обоих подходов.

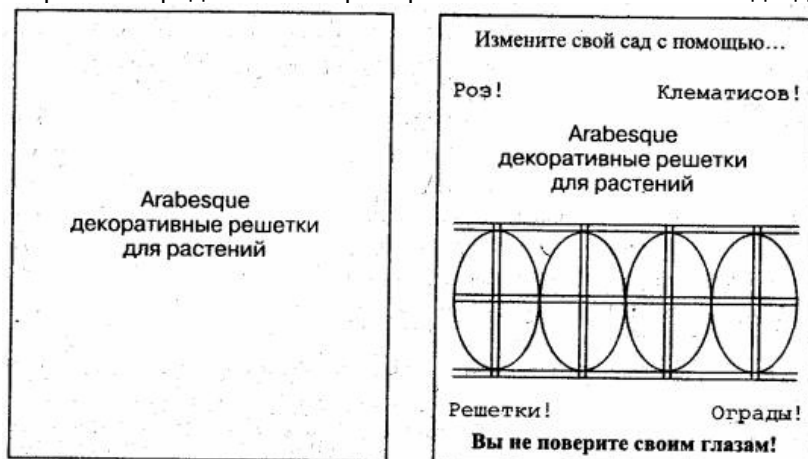


Рис. 4.4. Использование свободного места

### Шрифты и размеры

Если вы не хотите, чтобы текст на странице выглядел нечетко и беспорядочно, избегайте использования слишком большого количества комплектов шрифтов. Комплект шрифтов - это основной шрифт и различные варианты его начертания: жирным, курсивом, прописными буквами и т. д. Полезный совет: никогда не используйте больше двух комплектов шрифтов на странице или развороте.

Всегда печатайте большие отрывки текста шрифтом с засечками; их легче читать. У шрифтов с засечками извилистые концы букв и знаков (рис. 4.5).

Не печатайте больше одного предложения сразу курсивом, прописными буквами или бледным цветом на темном фоне - это очень затрудняет чтение.

Кегль шрифта - это высота каждой буквы; кегль 72 соответствует высоте ровно в один дюйм. Интерлиньяж - это расстояние между нижней границей одной строки и нижней границей следующей. Согласно исследованиям, наиболее удобный для чтения текста кегль - 10 (10 пт) при интерлиньяже 12 (12 пт).

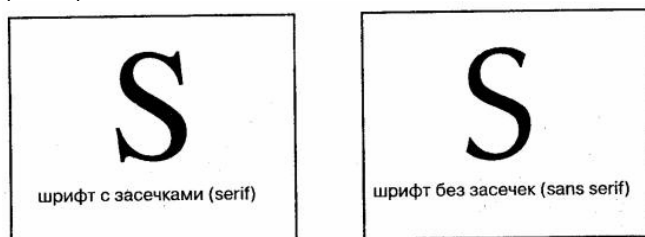


Рис. 4.5. Шрифт с засечками и шрифт без засечек

Если интерлиньяж был бы таким же по величине, как кегль текста, то тогда бы верхние части каждой буквы касались бы нижних частей букв на расположенной выше строке.

Вы можете делать все что угодно с кеглем заголовков, подписей и т. п. Но старайтесь, чтобы кегль шрифта основной части текста был максимально близок к 10. Текст со шрифтом менее 7 пт читать чрезвычайно трудно.

### Врезки, линии и фоны

Заключение отдельных частей текста в рамки (врезки) или использование подчеркивания для разделения отдельных частей текста - удобный способ сделать страницу аккуратной и удобной для чтения. Вы можете использовать фон внутри врезки, но пусть он будет светлым, если вы на нем будете печатать текст, и не применяйте слишком много врезок на одной странице (если только они не будут искусно размещены), так как это начнет выглядеть беспорядочно.

### Пробы

Вы должны получить два или три комплекта проб от вашего наборщика. В ваши обязанности входит их корректировка. Читая пробы, нужно помнить три основных момента:

1. Практически невозможно безошибочно проверить то, что написал сам. Пусть это сделает кто-то другой. И дайте этому человеку сверить пробы с оригиналами, особенно телефонные номера и другие важные детали. Вы не можете себе позволить все перепечатывать заново, если будет допущена ошибка, поэтому проверка должна быть тщательной.
2. Если в окончательном отпечатанном варианте допущена ошибка, которая была и в пробах (но вы ее пропустили), ответственность лежит на вас, а не на типографии. Типография не будет возмещать вам расходы по перепечатыванию, поэтому не допустите, чтобы это произошло.
3. Когда вы возвратите пробы, типограф назначит дополнительную цену за то, что называется

"авторские исправления". Это не опечатки, орфографические ошибки и т. д., а те изменения, которые вы делаете в связи с тем, что вы решаете переписать какое-нибудь предложение или перенести какие-то два параграфа, потому что считаете, что они могли бы звучать лучше. Это также относится к изменению шрифта, стиля или формата, если вы первоначально предоставили решать это типографу. Если вы не в состоянии заплатить, то не вносите изменений. Убедитесь, что ваш окончательный вариант действительно окончательный, прежде чем вы отдадите его наборщику.

### **Не будьте застигнуты врасплох**

В заключение несколько соображений относительно правовой стороны дела, которые следует иметь в виду.

1. Когда работа будет закончена, попросите типографа вернуть вам фотошаблон. Вам следует убедиться, что вы сохранили право собственности на него, а вам он может понадобиться в будущем, если вы захотите что-то переиздать, возможно, обратившись к другому типографу.

2. Оформляйте все в письменной форме и сохраняйте документы (спецификации, расценки и т. д.). Рано или поздно возникнут какие-нибудь проблемы. Если вы будете считать, что это ошибка типографии, и захотите, чтобы вам заплатили за исправление оплошности, было бы лучше, если бы вы смогли доказать, что вы заказывали 10 000 экземпляров, а не 1000, или доставка должна была произведена 5-го, а не 15-го.

3. Вы можете не получить точно такое количество экземпляров, которое вы заказывали: в стандартном договоре с типографией обусловлено допустимое отклонение в 5 или 10 процентов, в зависимости от количества раз, которое заказ проходит через печатную машину (меньше для тиражей свыше 50 000). В действительности типографии практически никогда не выпускают меньшее количество экземпляров, но если вы заказывали 1000 цветных брошюр, но вдруг обнаруживаете, что получили только 900, у вас нет никаких законных оснований для претензий.

## **Глава 5.Связи с общественностью**

### **Введение**

Если вы хотите, чтобы работа была выполнена как следует, делайте ее сами.

Связи с общественностью, или Public Relations (PR), - это все то, что связано с построением и поддержанием хороших взаимоотношений с общественностью. Это касается не только ваших клиентов, но также ваших поставщиков, местного сообщества и каждого, с кем вы имеете дело как организация. PR непосредственно не приносит доход, и многие организации, действующие в условиях ограниченного бюджета, вынуждены отказаться от него. Но существуют четыре веские причины для того, чтобы направить свои усилия в этом направлении:

1. Это может косвенным образом значительно влиять на доход.
2. Вы можете делать многое в области PR при малом бюджете и даже при его отсутствии.
3. Это отличный способ бесплатной рекламы.
4. Упоминание в редакционных статьях оценивается как гораздо более результативное, чем упоминание в разделе рекламы.

Хороший PR должен усиливать имидж вашей компании - он должен давать людям ясное понимание того, кто вы и что вы делаете. Другими словами, он должен давать информацию о вашей компании. Существует четыре основных способа достигнуть этого:

- 1) через местные, национальные и отраслевые печатные издания;
- 2) через радио;
- 3) через телевидение;
- 4) с помощью связей с общественностью не через средства массовой информации.

### **Работа с печатными СМИ**

Сообщение в передовой статье в газете может быть гораздо более ценным, чем реклама, и при этом практически ничего вам не стоит.

В среднем, в пять раз больше людей читают материалы редакции, чем рекламные материалы. Независимо от того, будет ли это специализированная газета или журнал, местные или национальные газеты - подобный метод является практически самым эффективным способом предоставления информации о себе из всех возможных с точки зрения затрат.

Все, что вы должны сделать, - это написать пресс-релиз о своей компании, разослать его в газеты, и они напечатают его бесплатно. Но это не всегда бывает так просто, потому что каждый точно так же, как и вы, составляет пресс-релиз, а газета не может в связи с ограниченностью своих полос опубликовать все материалы. Поэтому вы просто должны сделать так, чтобы редактор думал, что ваша статья более достойна того, чтобы ее включили в номер, чем другие. Первая часть этой главы посвящена тому, как достичь именно этого.

### **Общение с журналистами**

Вы должны попытаться познакомиться и подружиться со всеми полезными для вас журналистами. Чем лучше они вас знают, тем более вероятно, что они вспомнят ваш пресс-релиз, который вы им послали, ответят на ваши телефонные звонки или попросят вас прокомментировать заметки, относящиеся к сфере вашей деятельности. Не забывайте также, что если вы знаете какого-нибудь журналиста из специализированного издания, то он, возможно, сможет дать вам информацию, необходимую для ваших маркетинговых исследований, - так что действительно стоит искать дружбы с

теми, кто пригодится вам в вашей работе/Вам ничего не будет стоить встреча и разговор с журналистами, а полезность подобных действий при условии бесплатной публикации, может быть огромной.

1. Определите нужного человека. Главный редактор может быть слишком далек от реальных событий для того, чтобы быть полезным вам, поэтому редактор новостей или редактор отдела, репортер, или редактор, который занимается именно вашей темой (садоводство, бизнес, отдых или что-то еще), вероятно, будет полезен вам в большей степени. Позвоните ему, и девушка в приемной подскажет вам его имя и соединит вас с ним.

2. Договоритесь с ним о встрече. Представьте, кто вы, и попросите, если возможно, приехать к вам в офис на чашечку кофе или встретиться в закусочной во время ланча.

3. Попросите его о помощи. События, новости - это хлеб для журналиста. Ему нужно, чтобы вы были хорошим источником информации, поэтому он будет рад вам рассказать, какого рода материалы его интересуют, когда он должен их представить, каковы крайние сроки представления их в номер и т. д.

4. Расскажите ему о своем бизнесе. Сообщите ему мотивы вашего желания стать известным и то, какого рода идеи вы хотите донести до читателей. Дайте ему пакет для прессы (мы сейчас рассмотрим, что в него входит) и ответьте на вопросы, которые он вам задаст.

5. Предложите быть его представителем. Подумайте, могли ли бы вы предоставлять ему цитаты или полезные указания для того, чтобы они сопровождали освещаемые им события, которые происходят в вашей отрасли? Например, если вы производите оборудование для спелеологов (исследователей пещер), могли бы вы (или кто-то другой из вашей компании) содействовать в написании статей о несчастных случаях, которые происходят при обрушении пещер? Или могли бы вы вести ежемесячную рубрику, посвященную садоводству? Но не делайте этого, если вы не уверены в ваших данных; если вы допустите неточность или ошибетесь, читатели не будут к вам благосклонны.

6. Обсуждайте свои идеи. Обсуждайте все новые сюжеты, какие у вас есть, или идеи в деталях, и пусть журналист подскажет вам, на правильном ли вы пути. Если он сам дал вам совет, ему будет сложно отказать вам и не напечатать ваш материал.

Если вы пытаетесь завязать знакомство с представителями местной прессы, вы можете организовать для них прием. Устройте легкий ужин с небольшим количеством вина и пригласите прессу. Если вы будете организовывать такой ужин ежегодно, особенно во время Рождественских каникул, у вас не будет необходимости приурочивать его каждый раз к какому-то определенному событию. Просто используйте этот прием как возможность поблагодарить их за поддержку, оказываемую вам в течение уходящего года. Желательно, чтобы на этом приеме было много представителей вашей компании, чтобы они могли пообщаться с журналистами. Это дает поразительно благотворный эффект - гораздо легче разговаривать по телефону с тем, кого вы уже знаете, с тем, с кем вы уже встречались лично. Такие мероприятия улучшат ваши отношения с местной прессой, а также помогут осветить деятельность вашей компании в печатных изданиях.

#### **Список печатных изданий**

Один из наиболее важных шагов, который вы должны предпринять, это составить список печатных изданий или, возможно, несколько списков. Вам нужен готовый список тех, кому вы будете рассылать пресс-релизы. В зависимости от вашего бизнеса у вас может быть более чем один список. Например, список местных печатных изданий и один или несколько списков отраслевых изданий. Компании, производящей "Arabesque", вероятно, нужны списки журналов для садоводов, для тех, кто профессионально связан с садоводством (дизайнеров по ландшафту, центров для садоводов и т. д.), и для организаций по снабжению местного правительства. Некоторые рассылаемые пресс-релизы будут одинаковыми для всех, но большинство будут различными для разных групп; некоторые будут рассылаться только по одному или двум спискам.

Во многих странах публикуются справочники по контактам со средствами массовой информации. Некоторые из них содержат подробную информацию о том, какие специализированные статьи будут опубликованы в каждом журнале в течение ближайших нескольких месяцев.

#### **Составление пресс-пакета**

Соберите всевозможную полезную информацию о вашей компании и создайте пресс-пакет для всех ваших регулярных изданий, представителей радио и телевидения. Таким образом, каждый раз, когда вы передаете гласности новый материал, у них уже будет половина информации. Обновляйте регулярно ваш пакет для прессы и позаботьтесь о том, чтобы у вас всегда было достаточное количество его копий во время мероприятий, проводимых для прессы. В пресс-пакет должны входить следующие материалы:

1. Ваш последний пресс-релиз.

2. "Общая информация". Это обширный пресс-релиз, который рассчитан на длительный период времени и не слишком быстро устаревает. Это может быть, например, информация о том, каковы последние тенденции в вашей отрасли, и о том, как ваша компания на них реагирует.

3. Информационный лист. Краткая история компании, последние показатели деятельности, количество персонала и офисов, наиболее успешные товары/услуги и т. д.

4. Фотографии. Представьте наиболее полные пояснения, которые помогут объяснить, что именно изображено на фотографиях (даже если фотографии будут идти отдельно от остальных материалов пакета для прессы), и прикрепите их на обратной стороне фотокопий. Газетам, которые не печатают в цвете, предлагайте черно-белые фотографии.

5. Биографии. Данные о ведущих сотрудниках.
6. Материалы для продажи.
7. Годовой отчет.

### **Что делает газетный материал интересным?**

На данном этапе наиболее важно следовать первому правилу: думайте. В данном случае думайте, как читатель. Ваш "заказчик" - редактор, но редактор будет печатать то, что, по его мнению, хотят видеть читатели. Важно (и на это мы уже обращали внимание) поговорить непосредственно с редакторами и журналистами и выяснить у них то, о чем бы они сами хотели написать статьи.

Мы все склонны считать, что то, что делаем мы сами, гораздо интереснее, чем это иногда воспринимают другие люди. Каждый раз, когда вы думаете, что у вас есть интересный материал, попробуйте выполнить следующую процедуру. Прежде всего представьте, что вы обычный читатель издания по данной тематике. И если вы хотите послать сообщение для печати в местную газету, то представьте, что вы не представитель бизнеса, а человек, лениво развалившийся на диване. А теперь представьте, что перед вами пресс-релиз какой-то компании, о которой вы никогда раньше не слышали. Вы по-прежнему находите его таким же интересным?

Есть определенные ключевые моменты, которые пресса с наибольшей вероятностью сочтет интересными. Конечно, специальное отраслевое издание заинтересуется вами, если вы откроете новый производственный процесс, который приведет к тому, что теперь ваши изделия смогут дифференцироваться по размерам с интервалом примерно 0,4 мм вместо прежних 0,6 мм. Но местному изданию это интересно не будет. Вот некоторые факторы, которые способствуют повышению интереса к вашим статьям:

- 1) новости (как противовес статьям постоянного раздела) - события, сообщения;
- 2) отличные новости - открытие нового завода;
- 3) что-то интересное для широкой публики, например выход на пенсию сотрудников с 45-летним стажем работы;
- 4) что-то оригинальное или необычное;
- 5) что-то, касающееся детей;
- 6) что-то, касающееся животных;
- 7) что-то с участием знаменитостей;
- 8) что-то, что привлекает внимание захватывающей фотографией.

Другой популярный сюжет - скандал или плохие новости, но вы не включайте их в ваш пресс-релиз. Мы позже рассмотрим, как действовать в неудачной для вас ситуации.

### **Создание сюжетов**

Если вы думаете, что у вас на данный момент нет многообещающего сюжета, то вы всегда можете попытаться его придумать сами. Это не будет ложью, это просто будет попыткой самому создать сюжет, например:

1. Вы делаете так, чтобы некая общая информация зазвучала бы по-новому, обогащенная новостями и ставшая более актуальной после введения предисловия в ваш пресс-релиз: "Arabesque только что сообщила..." И это будет сухой правдой, потому что пресс-релиз и есть сообщение.
2. Вы проводите мероприятие, например открытие нового здания, для того чтобы пригласить прессу по этому поводу. Не сделав этого, вы бы просто начали эксплуатировать это здание без фанфар, не сумев привлечь внимания к себе.
3. Вы организываете какое-то мероприятие, например вручение приза на местных спортивных соревнованиях для школьников.
4. Вы проводите необычное общественное мероприятие, которое средства массовой информации не смогут проигнорировать, и вам не понадобится никаких предлогов, чтобы это сделать. Подыщите что-то соответствующее вашему товару или услуге: например, если вы консультируете по вопросам здоровья и безопасности, вы могли бы организовать прыжок на "тарзанке" с временно недействующего моста.

Хорошо планировать свои пресс-релизы заблаговременно, для того чтобы быть уверенным, что ваша деятельность будет постоянно освещаться в прессе. Повесьте на стену "план-график общения с прессой" и отмечайте в нем все, к чему, на ваш взгляд, вы могли бы приурочить ваш пресс-релиз, - от даты выпуска вашего годового отчета до китайского Нового года (с помощью решеток "Arabesque" можно вырастить клематисы китайского происхождения). Если вы, составив план, обнаружите в нем некоторые пробелы, то используйте именно это время для организации мероприятий.

Публикация пресс-релизов подчиняется закону "убывающей отдачи". Если вы высылаете один пресс-релиз в год, он практически наверняка будет напечатан (предполагая, что его тема интересна и пресс-релиз хорошо написан). Если вы навондываете средства массовой информации своими пресс-релизами каждый день, они не будут печатать все, но они напечатают гораздо больше, чем один пресс-релиз за год. В одном вы можете быть уверены всегда: если вы никогда не рассылаете свои пресс-релизы, то они никогда и не будут напечатаны. Постарайтесь рассылать пресс-релизы каждую неделю. Обсудите тему на еженедельном совместном собрании со своими коллегами, если у вас проводятся такие собрания. В таком случае, если у вас не было ничего запланировано заранее в вашем графике, вы можете обсудить идеи по этому поводу.

Если вы рассылаете пресс-релизы каждую неделю, вам необходимо избегать "точки насыщения", когда газетчики чувствуют, что печатают ваше имя слишком часто. Этого можно избежать за счет того,

что вы будете обращаться к сюжетам, где ваше имя будет упоминаться только в связи с каким-либо мероприятием, например с вручением приза на школьно-спортивных соревнованиях, и где спортивные состязания будут основным сюжетом.

### **Как писать пресс-релиз**

Восемьдесят процентов пресс-релизов оказываются в мусорной корзине журналиста. Но хороший пресс-релиз - мечта журналиста. Журналисты - занятые люди, и если вы сможете послать им именно то, что им нужно, чтобы им не пришлось утруждать себя исправлениями, то гораздо более вероятно, что они напечатают ваш пресс-релиз, и с удовольствием.

Если вы пишете пресс-релизы сами, то это позволяет вам избежать обращения в PR-агентство. И не нужно паниковать, эта работа не требует особого таланта, здесь требуется только опыт. Каждый может научиться этому - вам просто нужно знать шаблон, по которому писать.

### **Заголовок**

Вопреки тому как вы, возможно, предполагали, ваш заголовок будет прочитан только одним человеком - редактором или журналистом, которому вы посылаете ваш материал. Как бы ни понравился им ваш заголовок, они всегда найдут повод переделать его, если возьмутся печатать ваш материал. Ваш пресс-релиз попадет ко многим другим журналистам, и они не захотят рисковать и печатать такой же заголовок, копируя другую газету. Так что он будет обязательно переделан, и это естественно. Это означает то, что вы не должны пытаться придумать заголовок, который привлечет внимание десяти тысячи читателей, а должны стараться только привлечь внимание тех двадцати или пятидесяти человек, которым вы высылаете пресс-релиз.

Журналисты, на чьих столах оказывается ваш пресс-релиз, обычно выбрасывают четыре из пяти пресс-релизов, находящихся у них перед глазами. Хороший заголовок - это самый быстрый способ попасть в число лучших 20 процентов. Представьте себе журналиста, перелистывающего кучу пресс-релизов, читающего только заголовки и случайно, возможно, просматривающего несколько следующих строчек. Что сделает ваш заголовок таким, чтобы он выделялся среди остальных? Он должен мгновенно сообщать:

- 1) о чем материал;
- 2) что он достаточно интересен, чтобы привлечь читателей.

Заголовок должен делать это настолько быстро и эффективно, насколько это возможно. И это все, что он должен делать. Способы достижения такого впечатления у журналиста заключается в следующем:

1. Сделайте заголовок по возможности коротким - примерно от пяти до десяти слов.
2. Не старайтесь быть очень умными - просто дайте понять, о чем материал.
3. Избегайте жаргона, аббревиатуры и знаков пунктуации.
4. Используйте глаголы в действительном, а не в страдательном залоге. Не говорите: "Розы покупаются все большим числом садоводов", а скажите: "Все больше садоводов покупают розы".
5. Будьте максимально конкретны. Измените фразу: "Все больше садоводов покупают розы" на следующую: "В два раза больше садоводов по сравнению с 1985 г. покупают розы".
6. Сделайте так, чтобы это звучало настолько интересно, насколько это возможно: "Новая мода на розы удвоила объем продаж за десять лет".

### **Первый абзац**

Если ваш заголовок выполнил свою задачу как следует, вы сумели завоевать еще примерно 10 секунд внимания журналиста. Почти наверняка в течение этих 10 секунд он решит, будет ли он печатать ваш материал или нет (он может также отправиться в стопку под названием "если останется место"). Журналист практически всегда посвящает эти 10 секунд чтению первого абзаца. Это, вероятно, и будет все то, что он прочтет, для того чтобы понять, нравится ли ему ваш материал, и определиться в своем решении.

Если вы прекрасный рассказчик и человек с юмором, вы скоро обнаружите, что написание пресс-релизов в действительности раздражает. Одно из наиболее важных правил при написании пресс-релизов - кульминационный момент поместить в начале письма. Основные сведения, которые "продадут" ваш пресс-релиз журналисту, должны быть помещены в этом абзаце: количество рабочих мест, которое вы только что создали, имя знаменитости, которая будет открывать выставку в следующем месяце, - т. е. все то, что наиболее вероятно привлечет их внимание.

Не беспокойтесь здесь о деталях. Где будут созданы новые рабочие места, в какое время начинается церемония открытия чего-то - все это не главное и может подождать. На самом деле у вас нет места для упоминания об этом, потому что этот абзац также должен быть кратким - не больше двух предложений (около 35-45 слов, которые и должны составлять весь смысл). Остальная часть пресс-релиза должна просто его конкретизировать. Если получится, включите название своей организации в первый абзац, но при этом надо быть уверенным, что не будет нарушена ясность пресс-релиза.

### **Содержание**

Когда дело доходит до написания остальной части пресс-релиза, вам нужно иметь в виду одну важную вещь: когда журналисты и редакторы урезают статьи, они всегда это делают снизу вверх. У них нет времени выбрасывать какое-то слово в одном месте, а какое-то предложение в другом. Они просто вычеркивают один, два или три последних абзаца. Поэтому чем важнее для вас информация, тем ближе к началу пресс-релиза она должна быть расположена. Если вы не можете упомянуть название вашей компании в первом абзаце, то не забудьте это сделать во втором.

Теперь вам нужно разъяснить основные факты простым, ясным и доступным языком (см. правила



изложения мыслей на письме в главе 4).

Это не реклама, и все должно быть написано так, как будто бы это написано самой газетой. О своей компании пишите в третьем лице и не используйте таких фраз, как "потрясающий новый продукт". Вам необходимо ответить на вопросы: кто, что, когда, почему, где и как. Например:

1. Кто: Джемма Стюарт из Felcan Petfoods.

2. Что: получила чек на 500 фунтов от генерального директора.

3. Когда: в прошлую пятницу.

4. Почему: за то, что сделала самое выгодное предложение за этот год.

5. Где: чек был вручен во время специального ланча, проведенного в зале заседаний совета директоров.

6. Как: Джемма заработала вознаграждение за предложение новой линии товаров - еды для кошек с привкусом мыши, и это поможет компании заработать в следующем году более десяти тысячи фунтов.

После этого вы можете предоставить любую общую информацию и приводить любые цитаты, которые вам необходимы. Приведение цитат - это всегда хорошая идея, они увеличивают читательский интерес. Лучший способ получить высказывания клиентов, управляющих или еще кого-либо - это придумать, что бы вы хотели от них услышать, и попросить их это подтвердить. Называйте обязательно имена людей, которых вы цитируете (это лучше, чем сказать "представитель компании заявил..."). Приводите слова людей важных и интересных, занимающих высокие должности.

#### **План**

1. Озаглавьте страницу "ПРЕСС-РЕЛИЗ".

2. Под заголовком поставьте желаемый срок публикации пресс-релиза. Это должно звучать так: "Готово к публикации" или "Отложить до (время и дата)". Смысл этого заключается в том, что вы, возможно, захотите предупредить прессу о начале производства вашего нового товара, но вы не хотите, чтобы они печатали детали до того, как это произойдет. Обычно и второстепенные, и крупные издания стараются выполнять ваши пожелания.

3. Составляйте краткие пресс-релизы, постарайтесь поместить все на одной странице листа формата А4. Если вы должны перейти на следующую страницу, напишите "см. далее" внизу первой страницы и начинайте новый лист, но никогда не печатайте на обратной стороне первого листа. Укажите на второй странице (в случае, если она отделена от первой) название компании, название пресс-релиза и номер страницы.

4. Печатайте текст через два интервала, чтобы оставить место редактору для внесения поправок.

5. Когда вы дойдете до конца текста, предназначенного для публикации, напишите слово "КОНЕЦ".

6. Затем поставьте дату.

7. После даты укажите контактный телефон, адрес и имя лица, у которого можно получить дополнительную информацию. Если есть возможность, то дайте телефонный номер, по которому можно звонить вечером или в выходные дни.

Пример пресс-релиза компании Arabesque приведен на рис. 5.1.

Ваши последующие действия после опубликования пресс-релиза

Не надоедайте журналистам звонками каждую неделю, для того чтобы спросить, получили ли они ваш последний пресс-релиз. Но временами, если у вас есть статья, которую вы очень хотите напечатать, и вы можете предложить дополнительную информацию, звоните им.

#### **Мониторинг полученных результатов**

Компании, у которых есть лишние деньги, часто обращаются к услугам агентств, занимающихся подбором материалов в прессе, которые по их просьбе высылают им копии всего того, что было о них напечатано. Для некоторых крупных организаций это удобно и эффективно с точки зрения затрат. Однако если вы не можете себе этого позволить, вам все равно нужно контролировать результаты ваших пресс-релизов. Это даст вам понять, какие материалы привлекают наибольший интерес прессы и какие публикации наиболее полезны для вас. Поэтому:

1. Сохраняйте всевозможные газетные вырезки и ведите папку для вырезок.

2. Сохраняйте копии всех пресс-релизов в специальной папке. Помечайте, какое количество печатного места уделено вашему материалу. Когда подшивки начнут расти, вы обнаружите, что можете составить подробную картину того, какого рода материалы вероятнее всего будут опубликованы и в каких газетах.

3. Некоторые местные благотворительные организации используют следующий бесплатный вариант услуги по вырезанию статей из газет. Они пользуются услугами добровольцев для того, чтобы те

Arabesque

#### **ПРЕСС-РЕЛИЗ**

Готово к публикации

#### **НОВАЯ МОДА НА РОЗЫ УВЕЛИЧИЛА ИХ ПРОДАЖИ В ДВА РАЗА ЗА ПОСЛЕДНИЕ 10 ЛЕТ**

По данным последнего исследования, за прошедший год в Великобритании в два раза больше людей купили розы, чем за тот же период десять лет назад.

Местная компания Arabesque, производящая решетки для выращивания растений, приняла участие в национальном исследовании компаний, торгующих растениями и товарами для сада, с целью выяснить, каковы последние тенденции в выращивании роз. Более пятисот компаний предоставили информацию об объемах своих продаж в этом году, и они в сумме составили примерно 25 000

розовых кустов по всей Великобритании.

Традиционные, классические розы оказались наиболее популярны, следом за ними идут гибридные сорта чайной розы, и очень быстро завоевывают популярность вьющиеся розы. Исследование показало, что розовый - по-прежнему самый популярный цвет роз, хотя 78% опрошенных считают, что красный - самый романтичный цвет роз.

Директор компании Arabesque Робин Джонс комментирует: "Мы, безусловно, заметили, что все большее количество людей покупают вьющиеся розы, которые они выращивают на решетках, заказанных у нас. Многие из менее распространенных видов в последнее время, кажется, тоже возвращают себе прежние позиции, например такие, как мускусная роза и ее гибрид".

КОНЕЦ

4.03.1998

Контактный адрес: Робин Джонс, Arabesque, 4 Хай стрит фарм, Альстер CDS 9XV.

Телефон: 0123 4567890 (рабочие часы) или 01987 654321 (вечером, в выходные дни).

просматривали местные газеты на наличие упоминаний об их организации и предоставляли их сотруднику по PR. Коммерческие компании с сильными позициями на местном рынке могут нанимать сотрудника для выполнения подобной работы. Вам же лучше найти человека, который уже читает все местные газеты, включая бесплатные, и просто попросить его вырезать то, что ему встретится относительно вашей компании, и высылать вам этот материал.

Общение с представителями прессы на мероприятиях Если вы организуете любого рода мероприятие или пресс-конференцию, пригласите журналистов заранее. Дайте им четкие разъяснения относительно времени, даты, места и цели проведения мероприятия. Самое хорошее время для таких мероприятий - утро, и не рассчитывайте, что журналисты останутся дольше чем на 30-45 минут. Если вы проводите мероприятие в такое время, которое дает основание предполагать, что мероприятие затянется и станет неудобным для них (например, настанет время ланча), они, вероятнее всего, не появятся у вас.

Подготовьте место проведения мероприятия и ваших сотрудников. Хорошо уберите помещение и предупредите ваш персонал о том, что каждый из них может быть сфотографирован. Было бы хорошо выдать своим сотрудникам и представителям прессы бэйджи с их именами.

Постарайтесь принять представителей прессы как можно радушнее, пусть они не сомневаются, что вы их ждали, называйте их по именам, по возможности пусть их встретит довольно высокопоставленный сотрудник и т. п. Предложите им стакан вина и сэндвич и вообще проявляйте как можно больше внимания. В конце концов, они важны для вас.

Удостоверьтесь, что у них есть вся необходимая информация. Раздайте им пакеты для прессы (но только обязательно после мероприятия, чтобы они не читали его во время него и не пропустили ничего из происходящего). Сделайте так, чтобы ваши сотрудники были доступны для общения и смогли ответить на любые вопросы, а также предоставьте их фотоаппаратам максимальную свободу для съемок.

### **Фотографии**

Просмотрите какую-нибудь газету. Большинство фотографий выглядят так, как фотографии на документе, или же это с трудом выжатая улыбка в объектив фотокамеры при передаче чека. Вы должны составить конкуренцию этим фотографиям, и это не должно быть слишком сложно для вас, не правда ли? В прессе гораздо более вероятно напечатают ваши фотографии, если они интересные. Если фотоматериал привлекателен, то пресса может напечатать даже то, что без него было бы забраковано.

Итак, вопрос заключается в том, что делает фотографию интересной. Хорошо, если фотограф отразил на ней действие и движение. И гораздо лучше продемонстрировать, как кто-то пользуется вашим товаром, а не просто держит его в руках или просто передает чек, даже не демонстрируя товар на фотографии. Например, если вы объявляете, что вы только что продали 100 ярдов изгороди "Arabesque" органам местного самоуправления, для того чтобы они обнесли ею свою автомобильную стоянку, то не надо делать снимок, на котором вы и председатель местного самоуправления жмете друг другу руки. Уговорите одного из высокопоставленных чиновников органов местного самоуправления прийти к вам и сфотографируйте его в повседневной одежде, терпеливо пристраивающего клематисы на купленные у вас решетки. Или попробуйте сделать необычную профессиональную фотографию чиновника, нюхающего розу, но при этом ни в коем случае не глядящего прямо в камеру.

На самом деле стоит обращаться к профессиональному фотографу, для того чтобы он сделал фотографии, по крайней мере тогда, когда речь идет о важных статьях. Но вы можете обойтись меньшими средствами, если имеете круг фотографов-любителей, возможно, они есть среди ваших сотрудников. И тогда вам самому достаточно лишь грамотно направлять их действия. Если вы очень ограничены в средствах, то достаточно обнаружить, что местный клуб фотолюбителей или студенты колледжа могут выручать вас время от времени, сами приобретаемая таким образом бесценный опыт.

Фотографируйте все, что только вы можете, пусть для вас станет привычным делать фотографии, профессиональные или любительские, на каждом мероприятии независимо от его масштаба. Вы постепенно соберете архив фотографий ваших сотрудников, регулярных мероприятий, мест, связанных с вашей деятельностью, различных товаров и т. д. Вы будете удивлены тем, как часто вам

придется ими пользоваться. Возможно, необходимо, чтобы ваши материалы для новостей были самыми свежими, но очень часто фотография из вашего архива соответствующего директора, или товара, или прошлогодней специализированной выставки прекрасно подойдет и будет актуальна для вас и сейчас. Эти фотографии также могут быть очень полезными, когда вы составляете брошюры, ежегодные отчеты или каталоги.

Делайте всегда, когда это возможно, черно-белые фотографии, так как это именно то, что обычно нужно прессе. Но если вы будете посылать фотографии в журнал, который обычно печатается в цвете, то делайте цветные фотографии. Если вы не знаете, как лучше поступить, позвоните и спросите об этом. Постарайтесь посылать с вашими пресс-релизами фотографии тогда, когда это только возможно, но зато с большей вероятностью ваш материал будет прочитан. После заголовка люди обычно рассматривают фотографии и читают подпись под ними, даже в том случае, если их больше ничего не интересует. Но если вы на самом деле не можете себе позволить рассылать фотографии всем, пошлите их обязательно в те издательства, в которых вы больше всего хотели бы, чтобы они были опубликованы, а на всех остальных пресс-релизах напишите внизу "в случае запроса могут быть высланы фотографии".

Помните, что на обратной стороне фотографий должно быть полное пояснение относительно того, кто или что изображено на фотографии. Они должны быть размером где-то 8 на 6 дюймов и, насколько это возможно, четкими, так как контрастность может значительно уменьшиться при печати, особенно на газетной бумаге. Журналы, которые печатают цветные фотографии, возможно, скорее попросят у вас диапозитивы, чем отпечатанную копию.

### **Проведение конкурсов в газетах**

Еще один момент, прежде чем мы закончим рассмотрение PR через прессу. Может оказаться удивительно просто уговорить прессу провести конкурс, предлагая ваш товар или услугу в качестве приза. Идея, конечно, заключается в том, что каждый проигравший так предвкушал, как он выиграет одну из ваших туристических поездок, один из бассейнов, одну из записных книжек или что-то другое, из того, что вы производите, что он придет и купит это у вас. Пресса любит подобные конкурсы, потому что это помогает ей привлекать и сохранять читателей, - конкурсы всегда очень популярны.

Вы можете провести конкурс "Arabesque" в одном из журналов для садоводов или в воскресном цветном приложении, возможно, даже местной газеты. И вам следует организовать его в марте или апреле, когда люди начинают задумываться о своих садах. Вы можете предложить решетку "Arabesque" победителю и купон на 15-процентную скидку первым десяти участникам. В этом случае они должны будут прийти и купить что-то у вас для того, чтобы получить какую-то выгоду. Очевидно, что чем больше вы готовы предложить, тем с большим энтузиазмом вас поддержат газеты или журналы.

Вам, безусловно, потребуются имена и адреса каждого из тех, кто примет участие в конкурсе, для того чтобы вы могли с ними впоследствии связаться. Так что этот вопрос необходимо обсудить с газетой или журналом заранее.

Организуя конкурсы для компаний, например в специализированных журналах, можно столкнуться с трудностями. Почему кто-то из сотрудников компании должен беспокоиться о том, выиграет ли она пять пачек бумаги для ксерокопирования? Его это не волнует, в его обязанности просто входит заказ бумаги за счет предприятия.

Если вы собираетесь предлагать что-то предприятиям, предлагайте то, что сможет заинтересовать человека, заполняющего форму для участия в конкурсе, и что он не смог бы приобрести за счет компании. Пусть это будет что-то из предметов роскоши для бизнеса, например то, за что компании сами не захотели бы платить, но ее сотрудники со своей стороны хотели бы иметь. Например, проездной билет на пригородный автобус первого класса на месяц или роскошный набор письменных принадлежностей.

### **Работа с радио**

Правила работы с радиостанциями похожи на правила работы с печатными СМИ (за исключением того, что вы можете забыть о фотографиях). Вам также следует посылать все ваши пресс-релизы на местные радиостанции. Как и в случае с прессой, вы должны думать с позиции покупателя, для того чтобы материал был интересен. И снова, как и в работе с местной прессой, подумайте, можете ли вы предложить проводить ежемесячную пятиминутную информационную передачу для садоводов или же давать комментарии к событиям в области пожарной безопасности, туризма или в какой-то другой области, которая имеет отношение к тому, чем вы занимаетесь.

Вопросы, которые следует задать перед тем, как вы согласитесь дать интервью

Существует несколько возможных ситуаций, когда какие-то неточности при вашем выходе в прямой эфир на радио могут застигнуть вас врасплох. Ниже представлен список вопросов, которые помогут вам убедиться, что ничто не повредит вам при работе на радио.

1. Будет ли интервью идти в прямом эфире или в записи? Давая интервью в прямом эфире, вы можете что-то неправильно сказать, и поэтому работа в прямом эфире несколько нервозна. С другой стороны, в интервью, выходящем в записи, вас могут представить в неверном свете, так как редактор может отобрать комментарии вне контекста радиопрограммы.

2. Каково будет направление вопросов? Маловероятно, что журналист, который будет брать у вас интервью, скажет вам заранее, какие вопросы он будет задавать, но он может дать вам представление о предмете разговора. Если вы выступаете на радио как специалист в области

пожарной безопасности, вам нужно убедиться, что вопросы будут в пределах вашей компетенции, или в противном случае может получиться так, что вы будете выглядеть глупо.

3. Продолжительность интервью. Вы в большинстве случаев на свое интервью получите только от 30 секунд до 4 минут. Но все-таки уточните его продолжительность: иногда репортер может решиться интервьюировать вас и 30 минут. Если вы поняли, что вы получили всего три минуты для интервью, то вряд ли вам удастся сказать за это время что-нибудь стоящее.

4. Будет ли с вами кто-то еще? Если будет, то узнайте, кто именно, чтобы не попасть в неприятную ситуацию. Вы можете быть неприятно удивлены, если, ведя разговор о закрытии предприятия, вы обнаружите на передаче разгневанного представителя профсоюза.

5. Будут ли в эфире телефонные звонки? Вам нужно быть готовым ко всему, если они будут. С другой стороны, вы всегда можете попросить друзей или коллег позвонить и задать те вопросы, на которые вы можете ответить блестяще и представить вашу компанию в выгодном свете.

Вы должны будете решить, необходимо ли вам давать интервью. Очень частое решение: "Нет, не стоит". Но будьте готовы к следующему моменту в данном вопросе. Если вы решили не давать интервью на дискуссионную тему, которая может выставить вашу организацию в плохом свете, то репортер, вероятно, скажет: "Мы пригласили представителя такой-то компании для того, чтобы они представили свою точку зрения, но они отказались прийти на передачу". Может создаться впечатление, что вам есть, что скрывать, хотя дело, может быть, совсем не в этом. Не забудьте принять это во внимание, когда будете взвешивать все доводы "за" и "против" относительно того, давать ли вам интервью.

### **Как подготовиться к радио-интервью**

Вы не должны уходить с радио-интервью с чувством, что вы не сумели убедительно изложить свою позицию или, что еще хуже, что вы все перепутали, отвечая на неожиданный вопрос. Так что продумайте все заранее и будьте готовы для беседы перед микрофоном.

1. Определите, что вы хотите сказать, и скажите это независимо от того, о чем вас будут спрашивать. В вашем распоряжении может оказаться только несколько секунд, так что кратко изложите ваши основные позиции на бумаге, или в противном случае у вас может не оказаться времени для того, чтобы убедительно донести их до слушателей. Если вам нужен пример того, как сказать то, что вы хотите сказать вместо того, чтобы отвечать на вопрос, то таким примером вам послужит любое выступление политических деятелей при просмотре их по телевидению. Они говорят примерно следующее: "Это интересный вопрос. Перед тем как я отвечу на него, я только хотел бы сказать..."

2. Постарайтесь определить, о чем, вероятнее всего, должен спросить тот, кто проводит интервью, и будьте готовы к ответам. Журналист, ведущий передачу, примерно представляет своего слушателя. Поэтому постарайтесь поставить себя на место слушателя и понять, что бы ему было интересно узнать. Подготовьтесь к наихудшим из возможных вопросов - они, возможно, не будут заданы, но вы будете готовы, если они все-таки прозвучат.

3. Попросите коллегу или друга "проинтервьюировать" вас, пусть это будет репетицией, и попросите их, чтобы они задавали, насколько они только смогут, сложные и прямые вопросы.

Не удивляйтесь, если представитель радиостанции возьмет у вас интервью по телефону, дома или в офисе. Относитесь к этому как к обычному интервью, но убедитесь, что ничто не помешает вашему разговору, а если место выбрано недостаточно тихое, позаботьтесь о том, чтобы разговор прошел без помех.

### **Проведение интервью**

1. Будьте уверены, что вы придете на интервью заблаговременно. Если вы едете на машине, слушайте по дороге нужную вам радиостанцию и постарайтесь выяснить, как они рекламируют ваше выступление, какова их точка зрения по данному вопросу и что они говорят о вас.

2. Сопровитесь соблазну выпить "для того, чтобы расслабиться" перед интервью.

3. Если вы почувствуете необходимость посетить определенное место прямо перед началом интервью, то, не стесняясь, скажите об этом.

4. Не обращайтесь к техническому персоналу. Его задача состоит в том, чтобы убедиться, что вас будет хорошо слышно и что ваш микрофон находится там, где он должен находиться. Просто сконцентрируйте свое внимание на собеседнике.

5. Забудьте обо всех слушателях, все внимание обратите только на журналиста, который берет у вас интервью.

6. Старайтесь не говорить очень быстро. Это особенно тяжело, когда Вы ожидаете, что вас могут прервать в любой момент, но все же этого делать не стоит, слушатели не поймут многое из того, что вы сказали, если вы будете очень торопиться.

7. Слушатели радиостанции вас просто слышат, не видя вас при этом. Поэтому не допускайте, чтобы ваш голос был бы монотонным, они просто перестанут вас слушать.

8. Помните, что улыбку можно "услышать" даже по радио.

9. Люди смогут очень быстро вас оценить, видя вас по телевидению или слыша вас по радио. Если ваш голос будет звучать очень напыщенно, раздраженно, вы будете производить впечатление невоспитанного, самонадеянного или невнимательного человека. Вы, конечно, знаете, что эти качества вам абсолютно не присущи, но они этого не знают и составляют впечатление о вас по вашему голосу. Так что очень постарайтесь произвести впечатление приятного, дружелюбного и интеллигентного человека.

10. Исправляйте любые неточности в фактах незамедлительно. Если журналист, проводящий интервью, неверно называет ваше имя или название вашей компании или заявляет, что вы набираете 50 новых сотрудников, когда их на самом деле 70, вежливо прервите и поправьте его или исправьте его перед тем, как будете отвечать на следующий вопрос.

11. Если тема вашей беседы в принципе спорная, имейте в виду, что крайне необходимо сохранять хладнокровие. Вы гарантированно произведете плохое впечатление, если станете раздражаться и будете агрессивным. Люди будут выступать против вас, даже если вы правы; это может быть несправедливо, но это факт.

### **Работа с телевидением**

И снова, как и в случае с другими средствами массовой информации, вам нужно регулярно посылать пресс-релизы на ваши местные телевизионные станции. Сообщите журналистам, если вы хотите предложить свои услуги в качестве эксперта в той сфере, в которой вы работаете. Будьте готовы к тому, что если они захотят воспользоваться вашими услугами или показать ваш сюжет, вам повезет, если вас предупредят об этом за двенадцать часов.

Большинство рекомендаций относительно телевизионных интервью аналогичны тем, которые давались в случае радио-интервью; вам нужно будет ответить на такие же вопросы и точно также подготовить свои ответы на них. Однако стоит иметь в виду несколько дополнительных моментов, касающихся самого интервью:

1. Не пытайтесь следить за камерами, вы будете отвлекаться сами и отвлекать зрителей.
2. Постарайтесь не думать о ваших манерах или жестах, и вы будете смотреться прекрасно (хотя если вы знаете, что вам присущи в поведении какие-то определенные нежелательные манеры, постарайтесь избежать их).
3. Если вы находитесь в студии, не считайте, что интервью закончилось, до тех пор, пока менеджер в студии не скажет вам об этом.
4. Если вас снимают в вашем офисе или на вашем предприятии, убедитесь, что вам нравится выбранный оператором фон для съемок. Не позволяйте, чтобы камеры снимали самый грязный угол вашего складского помещения.

### **Что надеть**

Для того чтобы решить, что надеть, вы должны подумать, какой имидж вы хотите создать. В форменной одежде, например, вы будете выглядеть официально и строго; в белом пиджаке вы будете выглядеть ученым или работником умственного труда; в повседневной одежде вы будете выглядеть дружелюбно и неофициально. Если вас представляют таким образом, что вам не нравится, оденьтесь так, чтобы произвести обратное впечатление. Если ваша компания обвиняется в диктаторском подходе к сотрудникам, наденьте что-нибудь удобное и повседневное (не впадая в крайности, конечно); если вас критикуют за недостаточно строгие меры безопасности, наденьте что-то элегантное и профессиональное.

После того как вы выяснили вопрос относительно имиджа, вы можете подумать о конкретной одежде.

1. Наденьте то, в чем вы всегда себя чувствуете удобно и комфортно, не покупайте новую одежду для этого случая.
2. Вам будет жарко, особенно если вы будете в студии, так что наденьте что-то легкое, чтобы не покрыться испариной.
3. Большое количество черного или белого в вашей одежде не хорошо из-за технических соображений (это связано со светом и контрастом).
4. Избегайте узкой полоски и клетки, они могут выглядеть совершенно невероятными на экране.
5. Не надевайте ничего, что будет настолько броским, что отвлечет внимание от вашего лица (галстук, серьги и т. п.), иначе это отвлечет людей и они перестанут слушать, что вы говорите.
6. Солнцезащитные очки - не самая лучшая вещь, которую вы можете себе позволить надеть, они могут придать вам подозрительный вид. Они также уменьшают способность зрителей сосредоточиваться на том, что вы говорите, потому что зрители не могут видеть ваши глаза.
7. Обычные прозрачные очки - прекрасный вариант. И не беспокойтесь - специалисты по техническим вопросам проверят, чтобы они не отражали блики света.

### **Умение действовать в кризисной ситуации**

Кризисы могут принести убытки вашему состоянию, оборачиваться потерями рабочего времени, дополнительной работой и потерями объема продаж в результате дискредитирующей информации о вас. Так как мы не можем позволить себе терять такого рода денежные суммы, нам нужно убедиться, что если мы попадем в кризисную ситуацию, мы сможем свести ущерб к минимуму. Некоторые кризисные ситуации непредсказуемы, такие как:

- 1) ущерб, нанесенный пожаром, наводнением и т. п.;
- 2) серьезная травма или авария на вашем заводе или строительной площадке;
- 3) паника при пищевом отравлении в столовой.

Но существует и ряд кризисных ситуаций, которые вы можете благо разумно предвидеть заранее:

- 1) забастовка работников;
- 2) увольнение;
- 3) неудовлетворительные результаты деятельности за год;
- 4) возвращение товара.

Этот список ситуаций, конечно, далеко не исчерпывающий, и существует ряд потенциальных

бедствий, представляющих опасность именно для вас. В случае Arabesque, например, всеобщая болезнь клематисов может стать серьезной проблемой. Некоторые несчастья будут освещаться прессой с сочувствием, в то время как другие могут подать так, что дискредитируют вас.

Важный момент, о котором нужно помнить, когда речь идет об отношениях со всеми средствами массовой информации, и в частности в кризисных ситуациях, заключается в том, что истина не имеет значения, единственное, что имеет значение, - это то, что люди считают истиной. Если вы с чрезмерным энтузиазмом выступаете в свою защиту, не имея доказательств, подтверждающих ваши доводы, не имеет значения, насколько обоснована ваша позиция, люди будут склонны думать: "Да, они обычно всегда так говорят". Ожидайте негативной реакции - и к худшему варианту вы будете готовы, а при лучшем варианте вы будете приятно удивлены.

#### **Подготовка к кризисным ситуациям**

Первая вещь, которую нужно сделать до того, как вы столкнетесь с неприятностями, - это сформировать постоянную кризисную группу. Эта группа или команда людей будет действовать в случае кризисных ситуаций. Вы можете предпринять множество шагов заранее, даже не зная еще, в чем будет заключаться кризис.

1. Назначьте представителя для средств массовой информации на случай кризиса - это может быть всегда один и тот же человек или это могут быть различные люди в зависимости от природы кризиса. В любом случае, это должен быть член команды.

2. Напишите пресс-релизы для всех более или менее вероятных кризисных ситуаций заранее и сохраняйте их в определенной папке. В случае чрезвычайных обстоятельств вам меньше всего захочется это делать, в данном же случае вы просто должны будете заполнить пробелы в определенном пресс-релизе.

3. Приготовьте все остальные документы (которые пресса, вполне возможно, захочет увидеть), такие как письма к вашим клиентам об отзыве дефектных товаров и т. п.

4. Сохраняйте пакеты для прессы на случай непредвиденных обстоятельств с копиями документации о технике безопасности, деталями процесса эвакуации и т. п.

5. Держите новейшую информацию по безопасности и охране под рукой.

6. Спланируйте, как вы справитесь с наплывом представителей средств массовой информации. Где бы вы организовали помещение для прессы? Справится ли коммутатор?

7. Обучите представителей организации тому, как общаться со средствами массовой информации.

#### **Как справиться с кризисной ситуацией**

Если вы по своей инициативе предложите сведения средствам массовой информации, есть шанс, что они уйдут довольные и не будут больше вами интересоваться. Если вы будете утаивать сведения, то они могут обратиться к вашим недовольным бывшим сотрудникам, представителям профсоюзов или местных компаний, для того чтобы выяснить для себя все их интересующее. Поэтому вам следует всегда говорить им все, что вы можете сказать.

Большая ошибка, которую допускают многие компании, заключается в том, что они занимают неправильную позицию в отношении средств массовой информации. Мы сталкиваемся с крупным кризисом, возможно, самое большее, один раз в несколько лет. Пресса имеет с ними дело постоянно. Они знают в сотни раз больше о том, как получить материал, чем мы знаем о том, как его скрыть. И мы действительно не можем позволить себе рисковать, скрывая нежелательную информацию. Обратите внимание на ту непопулярность, которой пользуются фармацевтические компании, когда они продолжают продавать медикаменты, которые были признаны вредными, после того как получили предупреждение об их опасности со стороны ученых. Так что мы должны сотрудничать с прессой, несмотря на то, нравится ли нам это или нет. В действительности нам нужно заслужить их благосклонность. Существует несколько правил относительно того, как взаимодействовать со средствами массовой информации во время кризисных ситуаций.

1. Будьте честны. Неправда редко пойдет вам на пользу, а если вас когда-нибудь уличат во лжи, все будут считать, что вы лгали обо всем и всегда.

2. Поддерживайте контакт с прессой. Чем больше информации вы им предоставите, тем меньше у них будет необходимости копаться в вашем грязном белье, чтобы добыть информацию самостоятельно.

3. Относитесь к представителям средств массовой информации с уважением. Помните, что они просто выполняют свою работу. Вам может это не нравиться, но если около вашей двери толпятся орды журналистов, то это потому, что появилась интересная для них информация. Вам нужно, чтобы они были на вашей стороне, поэтому обращайтесь с ними как можно лучше, разрешите им воспользоваться телефоном, если им это нужно, предложите им кофе, если они часами стоят за дверью на холоде. От этого вы ничего не потеряете.

4. Будьте дружелюбны и позитивно настроены. Если вы произведете на интервью впечатление человека встревоженного или пессимистичного, люди будут считать, что у вас неприятности. Если вы покажетесь рассерженным (хоть и не без основания), они будут настроены против вас. Так что будьте всегда любезны и положительно настроены, но не будьте, тем не менее, чрезмерно веселы, если кризис принес людям страдания - потери людей, увольнение и т. п.

5. Будьте человечны. Представители прессы знают, что в основе любого хорошего репортажа находятся люди. Вот почему, когда будут уволены 500 человек, они возьмут интервью у них, для того чтобы узнать, как они собираются действовать в данной ситуации; а если вдруг случился пожар, они

будут разговаривать с родственниками пострадавших. Эти кадры появятся следом после вашего интервью. Поэтому не забудьте выразить сочувствие и заботу о тех, кто пострадал в данной ситуации, даже если вы не берете на себя ответственность за случившееся.

6. Делайте больше, чем необходимо для того, чтобы исправить положение. Что вам действительно необходимо от прессы, так это то, чтобы они поместили материал, в котором замечательно говорится о вашей компании. Так что предоставьте им такую возможность. Если ваш работник пострадал во время работы за границей, отправьте его ближайших родственников на самолете, для того чтобы они навестили его. Или отзовите все возможные товары с рынка при первом же намеке на то, что есть проблемы. Производитель лекарственных средств компания Johnson & Johnson поступила именно так, когда три человека в Чикаго умерли после того, как приняли капсулы "Tylenol", в которых был обнаружен цианид. Они отозвали каждый пузырек и в течение шести недель разработали новый, более защищенный способ упаковки. Обнаружилось, что эта проблема на самом деле была ограничена районом Чикаго, и виновный был найден. Компания Johnson & Johnson не была виновата. Но скорость реакции и масштаб их действий способствовали завоеванию компанией огромного доверия, шесть месяцев спустя они были пятой среди наиболее любимых компаний по данным национального исследования.

7. И наконец, еще одно правило, которое стоит написать большими буквами на стене офиса кризисной группы. Никогда не говорите: "Без комментариев". Каждый раз, когда мы слышим, как кто-то говорит "без комментариев" по радио или телевидению, или так напечатано в прессе, мы тут же предполагаем только одно очевидное: "Они виновны, конечно". Может быть, это вовсе и не так, но мы все равно будем так думать. Но люди склонны забывать это, когда очередь доходит до них самих; особенно если они знают, что они невиновны. К сожалению, то, что вы знаете, что это правда, значения не имеет. Просто помните, что каждый раз, когда вы говорите "без комментариев", в голове каждого слушателя это будет интерпретироваться как: "Очевидно, они виноваты".

Как справиться с трудным интервью

Стоит быть готовым к некоторым приемам, которые интервьюеры используют для того, чтобы оказать на вас давление. Поэтому мы приведем несколько примеров наиболее часто используемых приемов и того, как на них лучше всего отреагировать (врезка 5.1).

#### **PR не через средства массовой информации**

Существует множество других форм PR. На самом деле их число ограничено только возможностями вашего воображения. Все то, что достаточно интересно для того, чтобы привлечь внимание людей к вашему бизнесу, и является положительной информацией для вас, - это PR. Ниже приведены и кратко описаны некоторые из наиболее распространенных форм PR, осуществляемых без использования средств массовой информации.

Доклады

Многие организации могут предложить вам возможность выступить с лекцией. Могли бы вы выступить в вашей местной школе или в Клубе садоводов?

### **ВРЕЗКА 5.1. КАВЕРЗНЫЕ ВОПРОСЫ НА ИНТЕРВЬЮ**

#### **Спонсорство**

Это может быть очень эффективно с точки зрения затрат, но только если вы наметите цель. Возвратитесь к правилу один: думай. Как наиболее эффективно разместить ваши деньги? Могли ли бы вы предоставить денежный приз за лучшие розы на местной сельскохозяйственной выставке? Или возможно для вас спонсировать что-то, что потенциальные клиенты запомнят, потому что с этим связано ваше имя? Например, один крупный производитель спичек спонсировал

#### **Вопрос Ответ**

Гипотетический вопрос: "Что если...?" "Я не могу обсуждать гипотетические вопросы. Давайте лучше поговорим о фактах".

"Из некоторых источников стало известно..." "Я не могу отвечать на голословные обвинения. Вы должны быть более конкретны в отношении источника".

На вас обрушивается поток вопросов Оставайтесь невозмутимым и спокойным, при этом спросите: "С какого вопроса, вы бы хотели, чтобы я начал отвечать?".

Журналист все время вас перебивает Подождите, пока он закончит задавать новый вопрос, и скажите: "Я отвечу на ваш вопрос несколько позже". А затем продолжайте свою мысль с того момента, с которого были прерваны.

Журналист ничего не говорит Он старается оказать на вас психологическое воздействие, сохраняя молчание, чтобы вы допустили промах. Сами тоже ничего не говорите. Если кто-то и будет выглядеть глупо, так это он - ведь на нем лежит ответственность за поддержание разговора.

Журналист неправильно резюмирует сказанное вами Сохраняйте хладнокровие и снова повторите то, что вы уже сказали.

постановку в местном театре, которая называлась "Свахи" ("The Matchmaker"). Это стоило того, потому что это запомнилось.

#### **Пожертвования**

Вас непременно будут просить сделать пожертвования по всевозможным соответствующим поводам. Не помогать - плохо, потому что это создаст вам плохую репутацию, и, даже если ваши клиенты не

местные жители, по крайней мере некоторые ваши сотрудники ими являются, поэтому вам нужно поддерживать благоприятный имидж. Если вы действуете в условиях ограниченного бюджета, то у вас на самом деле есть два варианта. Или вы можете сделать пожертвования в натуральной форме, если у вас есть доступ к какой-нибудь полезной продукции (возможны возвращенные изделия или бывшие в употреблении), или вы можете выделить некоторую сумму, какой малой она бы ни была, для пожертвований. Разделите то, что вы выделите, поровну между всеми местными просителями, которые к вам обращаются, и пусть они знают, что все они получают помощь примерно в одинаковом объеме.

### **Дни открытых дверей**

Пригласите клиентов или потенциальных клиентов провести полдня у вас и осмотреть ваше производство. Это не должно стоить очень дорого. Просто предложите посетителям во время ланча немного сэндвичей и вино или даже только апельсиновый сок. Возможно, вы захотите организовать отдельные дни открытых дверей для различных категорий клиентов (представителей различных компаний и частных лиц). Кроме того, можно провести экскурсии для местной школы или студентов колледжа.

### **Мероприятия, вечеринки**

Это то же самое, что и дни открытых дверей, но организованное в связи с чем-то особым, например круглой датой вашего бизнеса или выведением на рынок нового товара. Иногда вы будете приглашать и своих потенциальных клиентов, и представителей средств массовой информации на какие-то мероприятия совместно, но в некоторых случаях вам лучше приглашать их отдельно, для того чтобы вы могли уделить им больше внимания.

### **Бесплатные подарки**

Поздравительные открытки с Рождеством, бесплатная канистра бензина при покупке новой машины, цветы в комнате отеля в ожидании нового постояльца, руководство относительно того, как выбрать и ухаживать за вьющимися растениями, которое предоставляется бесплатно вместе с решетками "Arabesque" для вьющихся растений, - все это часть PR. Дело в том, что вы делаете что-то дополнительно для ваших клиентов, для того чтобы они почувствовали к себе особое внимание. Так они наиболее вероятно вернуться к вам еще раз. Все же обязательно проверьте, что вы очень точно оценили все это с точки зрения затрат. Слишком много компаний предлагают дополнительные услуги, подобные вышеперечисленным, а затем слишком поздно обнаруживают, что это были непозволительные траты. Начав предоставлять определенные услуги, прекратить их бывает очень трудно.

### **Информационные бюллетени**

Они не должны обходиться вам дорого, и они могут быть гораздо более целенаправленным (и поэтому более эффективным с точки зрения затрат) способом оповещения о ваших товарах и услугах, чем реклама. Вы можете сохранять издержки на низком уровне за счет того, что будете рассылать их только три раза в год (за этот период времени меньше шансов, что ваши клиенты сумеют забыть о вас). Сам бюллетень может быть размещен только на двух сторонах листа формата А4. Указания, приведенные в главе 4, могут дать вам множество идей относительно дизайна составления информационного бюллетеня собственными силами или относительно того, как можно дешевле его отпечатать.

Хороший информационный бюллетень должен содержать новые материалы (например, сведения о новых товарах или услугах) и статьи, которые представляют компанию в хорошем свете (например, как один из ваших клиентов повысил производительность благодаря вашему товару), но не пытайтесь усиленно себя рекламировать в информационном бюллетене - это подорвет доверие к вам. Также вы можете включить в него следующие разделы:

- 1) идеи относительно новых способов использования вашего товара/услуги;
- 2) раздел вопросов и ответов;
- 3) календарь мероприятий;
- 4) статистические данные по вашей отрасли (многие люди интересуются статистикой);
- 5) "как сделать" - руководства по использованию ваших товаров прямо или косвенно, например: "Как добавить секцию к ограде "Arabesque"" или "Как ухаживать за начинающими вяннуть клематисами".

Связи с общественностью - это на самом деле все о том, как думать с позиции читателя, слушателя, зрителя, т. е. любого, кто получает информацию. И это особенно важно для малозатратного маркетинга, потому что, если вы разумно осуществляете деятельность по связям с общественностью, вы можете получить огромную выгоду практически без всяких затрат.

## **Глава 6. Реклама**

### **Введение**

Половина тех денег, которые я трачу на рекламу, уходит впустую. Проблема в том, что я никогда не знаю, какая половина.

Лорд Леверхальм

Многие предприятия с большим удовольствием тратят деньги на рекламу, чем на что-либо другое. Причина, по-видимому, заключается в том, что они игнорируют правило один - думайте. Они полагают, что раз они поместили рекламу в газете, то их обороты обязательно возрастут. Для незначительного



числа компаний это может быть и так, но для большинства компаний это просто неверно. Однако эти компании, которые могут себе позволить тратить огромные деньги на рекламу, никогда не смогут обнаружить, что они совершают ошибки. Почему? По двум причинам: во-первых, они не знают, что в их рекламе способствует успеху, а что - неудаче, а во-вторых, они не могут сказать, какой прирост продаж принесла им реклама.

Так как мы не можем себе позволить допускать такого рода ошибки, мы должны заранее подумать о рекламе. И мы можем структурировать наши размышления, задав себе следующие пять вопросов:

1. К кому мы обращаемся?
2. Где они?
3. Чего мы надеемся достичь?
4. Что мы хотим сказать?
5. Как мы узнаем, результативна ли реклама?

#### **Почему нам необходима реклама?**

Перед тем как мы перейдем к изучению этих пяти вопросов, целесообразно рассмотреть, каково вообще назначение рекламы. Очевидный ответ - реклама нужна для того, чтобы иметь возможность продавать больше. Но так ли это? И если так, то будет ли она давать разумную отдачу от вложений и будет ли лучше других вариантов расходования средств?

Помните владельца отеля, о котором говорилось в главе 2? Он не мог себе позволить рекламировать свой отель на побережье реки, имея разрешение на рыбную ловлю, в "Angling Times" ("Рыболовных Новостях"), Поэтому он провел небольшое исследование своих потенциальных клиентов и обнаружил, что рыбалкой увлекаются 70 процентов врачей. Лучшим способом охвата этого рынка была вовсе не реклама. Вместо этого владелец отеля решил арендовать стенд на выставке медицинских товаров и оборудования. Он был единственным представителем отелей на этой выставке и привлек к себе огромный интерес. Его решение оказалось правильным и было гораздо более эффективно с точки зрения затрат, чем если бы он потратил деньги на рекламу.

Таким образом, никогда не занимайтесь рекламой без предварительного рассмотрения того, нет ли более эффективных альтернатив. Единственное, что важно, это сколько потенциальных клиентов увидит вашу рекламу, а не сколько всего людей ее увидит, и является ли реклама наиболее эффективным методом охвата этих людей с точки зрения затрат.

#### **К кому мы обращаемся?**

Этот вопрос может не потребовать длительного поиска ответа, но вы должны задать его. В конце концов, если вы не знаете, кто они, как вы их найдете? Составьте описание людей, с которыми вы хотите наладить коммуникации. Являются ли они:

- 1) местными жителями, жителями региона, страны, представителями различных стран;
- 2) клиентами, потенциальными клиентами, бывшими клиентами, новыми клиентами;
- 3) представителями деловых кругов, работниками умственного труда, специалистами, представителями широкой общественности, розничными торговцами, агентствами.

Когда вы определили, к кому вы хотите обратиться, охарактеризуйте их более точно, выяснив, что это за люди, а именно:

- 1) вероятный возрастной диапазон;
- 2) соотношение мужчин и женщин;
- 3) уровень доходов;
- 4) интересы;
- 5) род деятельности;
- 6) предполагаемая должность.

И так далее. Вы должны уже знать эту информацию в результате исследований и исходя из здравого смысла. Будьте осторожны, чтобы не сделать неверных предположений. Если вы продаете альпинистское снаряжение, обеспечивающее безопасность, не предполагайте, что большинство ваших покупателей составят молодые здоровые альпинисты. Может быть, это и будет именно так, но проведите исследование и убедитесь в этом. Возможно, вашими покупателями станут многие родители, покупающие определенное дорогостоящее снаряжение, обеспечивающее безопасность в горах их детям, увлекающимся альпинизмом, в качестве подарка.

Чем более точными вы сможете быть в определении портрета покупателя, чем более точно разберетесь, с кем вы будете иметь дело, тем меньше денег вы потратите впустую. У вас могут быть две или три различные группы людей, с которыми вы хотите наладить коммуникации. Отлично. Идентифицируйте их по отдельности, потому что вам, возможно, придется оказывать на них влияние различными способами. Например, вы хотите рекламировать ваше страховочное снаряжение для покоряющих горы альпинистов и их родственников. Но вы, по всей вероятности, захотите сказать им нечто различное. Вы захотите сказать альпинистам, что они будут не только в безопасности, но также будут и профессионально выглядеть. Их родственникам вы, вероятно, захотите сказать, что если они подарят это снаряжение своим любимым, то они смогут спать спокойно, не волнуясь о своих близких.

#### **Где они?**

Это, возможно, наиболее жизненно важный вопрос для людей, у которых нет лишних денег. Вам не нужно тратить целое состояние на рекламу, которая попадет в три миллиона домов, если только сто человек среди этих читателей соответствуют вашим критериям потенциального покупателя. Вот почему столь многие люди тратят деньги впустую, когда они занимаются рекламой. Если у вас только

50 потенциальных клиентов, не рекламируйте себя на национальном телевидении. Если у вас скромный бюджет, вам нужно очень точно наметить цель - "используйте пули, а не картечь".

### **Думайте как покупатель**

Какие товары, к примеру, вы приобретаете или какими услугами вы пользуетесь по объявлениям в местных газетах? Подержанные машины, щенки и котята, дома, бревна (если вы живете в сельской местности) - обычно там реклама такого рода. Вы говорите себе: "Интересно, есть ли объявления о подержанных холодильниках в газете на этой неделе?". Вы находите газету и просматриваете раздел рекламы. Идея поместить рекламу о продаже холодильников в местной газете не так уж плоха.

Тем не менее большинство местных газет полны рекламных объявлений, которые вы никогда не стали бы там искать. Приведу несколько реальных примеров (все взяты из одного и того же выпуска местной газеты): клиника, специализирующаяся на спортивных травмах, вегетарианский частный санаторий и живодерня. Какая часть читателей газеты, на ваш взгляд, страдает от спортивной травмы именно в день выхода рекламы?

Для того чтобы организовать рекламу эффективно с точки зрения затрат, вам необходимо думать как потребитель. Главный вопрос, который вам следует задать относительно вашего товара или услуги, звучит так:

"Если бы я захотел купить это, где бы я попытался найти того, кто мне бы это продал?"

### **Изучите все варианты**

Зачастую можно прийти к выводу, что вы бы не стали вообще смотреть рекламу в газете. Вы бы заглянули в "Желтые страницы" (скажем, в случае экстренного вызова водопроводчика) или в специализированный журнал, или бы позвонили в отраслевую ассоциацию и попросили бы у них список местных фирм, которые предлагают то, что вам нужно. Возможно, ваши потенциальные покупатели не знают о существовании вашего товара или услуги, тогда где бы вы стали давать рекламу, чтобы привлечь их внимание? Существуют тысячи способов того, как и где можно разместить рекламу. Так что подумайте о том, какой из них наиболее подходит для ваших покупателей.

### **Места размещения рекламы**

Газеты и журналы к ним относятся:

- 1) местные газеты;
- 2) национальные газеты;
- 3) бесплатно распространяемые газеты;
- 4) отраслевые и специализированные издания;
- 5) журналы, ориентированные на широкий круг читателей;
- 6) журналы, представляющие интерес для специалистов;
- 7) журналы, распространяемые по подписке;
- 8) внутриведомственные журналы;
- 9) журналы местного прихода;
- 10) иностранные газеты и журналы.

Существуют два основных типа газетной и журнальной рекламы: реклама в рубрике (classified ad) и отдельная реклама (display ad). В первом случае это короткие рекламные объявления, занимающие только одну или две строчки и обычно сгруппированные по тематике под определенными заголовками. Это тот вид рекламы, благодаря которому (помещая объявление в местную газету) вы продаете свою бывшую в употреблении стиральную машину или продаете ваших котят с родословной (помещая рекламу в специализированном журнале, посвященном кошкам).

Во втором случае рекламные объявления должны иметь дизайн (хотя бы самый простой). Газетное место продается по размерам колонки (например, две колонки высотой 3 дюйма составляют в общей сложности 6 дюймов колонки) или целыми страницами, половинами страниц, одной четвертой, одной восьмой и т. д.

В любой газете или журнале вам должны дать информацию об объеме тиража и читательской аудитории. Это не одно и то же: тираж говорит вам о том, сколько распространяется экземпляров, но каждый экземпляр может читать несколько человек. Вспомните экземпляры журналов, которые вы видите, например, в приемной у врача. Один экземпляр могут читать десятки людей. Конечно, вам будет необходимо знать, какие люди их читают. Если вы рекламируете дорогой антиквариат в небольшом местном издании, вы не должны предполагать, что каждый читатель - ваш потенциальный клиент.

Вам необходимо определить, сколько читателей соответствуют вашей целевой группе, для того чтобы решить, насколько эффективна с точки зрения затрат ваша реклама. Дешевое рекламное объявление в вашей местной бесплатной газете, которое найдет только троих потенциальных клиентов, может не быть настолько же эффективным с точки зрения затрат, как и дорогостоящая реклама в специализированном журнале, который окажется на письменном столе у трехсот потенциальных покупателей.

Имейте в виду также и то, что чем больше люди платят за издание, тем более вероятно, что они должны его читать. Местная бесплатная газета может приходиться в каждый дом в вашем районе, но сколько людей отправляют ее прямо в мусорное ведро, не читая! Журналы, которые распространяются по подписке, обычно дают хороший результат. Читатели не только платят за них, но и связывают себя обязательством платить за них на год вперед, поэтому они, безусловно,

заинтересованы в их чтении. Действительно, 60 процентов подписчиков журналов читают более половины размещенной в них рекламы.

### **Радио и телевидение**

Здесь можно выделить:

- 1) региональное или национальное телевидение;
- 2) местное радио;
- 3) иностранное радио и телевидение;
- 4) местный кинематограф.

Этот вид рекламы продается временными блоками - отрезками времени, обычно от 10 до 60 секунд. Цена будет изменяться в зависимости от времени суток, когда вы хотите увидеть или услышать свою рекламу на радио или телевидении. Это обычно стоит дорого, потому что помимо платы за эфирное время вам нужно еще обратиться к профессионалу, для того чтобы он создал для вас рекламный ролик. Но если реклама успешно доходит до вашей аудитории, она может быть очень эффективной, несмотря на затраты.

Если вы действительно хотите использовать это средство массовой информации, постарайтесь для создания рекламы найти или человека, который работает не по найму, или маленькую компанию - их услуги будут стоить дешевле, так как для них характерны более низкие накладные расходы. Будьте очень внимательны при рассмотрении рекомендаций, просмотре образцов предыдущих работ и постарайтесь выяснить расценки в различных местах.

Вот здесь как раз тот случай, когда нужно следовать четвертому правилу малозатратного маркетинга: не усложняйте. Даже если работу выполняют профессионалы, стоит помнить, что чем более "ослепительными" вы стараетесь быть, тем больше провоцируете всевозможных неприятностей. Хороший специалист должен быть способен сделать эффективную рекламу и без использования трюков, спецэффектов, и без участия высокооплачиваемых актеров.

### **Плакаты и вывески**

Они размещаются на:

- 1) щитах;
- 2) железнодорожных и автобусных станциях;
- 3) автобусах и поездах;
- 4) ваших транспортных средствах;
- 5) вывесках снаружи вашего магазина, склада, фермы и т. д.

Не забудьте о пустующих местах на ваших транспортных средствах и в ваших магазинах. Если вы можете поместить вывеску снаружи вашего магазина или на ваших автомобилях, обязательно сделайте это (если вы еще не успели). Но помните, что по этой рекламе люди будут оценивать вас. Если у вас дорогой магазин, торгующий предметами роскоши, не помещайте на улице невзрачную старую вывеску - она создаст о вас неправильное представление.

Когда дело доходит до воспроизведения вашей рекламы на ваших грузовых автомобилях, фургонах, здесь действует тот же принцип. Если вы не содержите ваши транспортные средства в чистоте, это создает плохое впечатление. Я должен признаться, что есть одна компания, товары которой я никогда не покупаю, потому что один из фургонов этой компании очень скверно "подрезал" меня на кольцевой дороге несколько лет назад. Люди будут составлять мнение о вашем бизнесе по поведению ваших шоферов и чистоте ваших фургонов в той же степени, как и по тому, что написано на вашей рекламе.

### **Справочники**

Сюда можно отнести:

- 1) "Желтые страницы";
- 2) справочники по фирмам (вы можете связаться с отраслевыми ассоциациями или издателями);
- 3) ежегодники.

Любой водопроводчик, принимающий вызовы все 24 часа в сутки и у которого нет рекламного объявления в "Желтых страницах", заслуживает того, чтобы стать банкротом. С другой стороны, компании, занимающейся ядерным производством, нет большого смысла в помещении рекламы в этом сборнике. Вопрос заключается в следующем: "Если бы мои покупатели захотели бы приобрести мой товар/услугу, где бы они искали того, кто им это предложит?". Если вы полагаете, что ваши покупатели, по всей вероятности, должны искать вас в "Желтых страницах", поместите туда свою рекламу. И тщательно продумайте то, в каком разделе вас искали бы ваши покупатели. Может быть, имеет смысл разместить рекламу сразу в нескольких разделах. Компании Arabesque, возможно, следует иметь рекламу в разделах "Садовый инвентарь" и "Ограды".

Свяжитесь с издателями справочников о фирмах и ежегодных изданий или отраслевыми ассоциациями, которые их выпускают, для того чтобы узнать более подробно об их расценках на рекламу.

### **Брошюры и листовки**

В их числе:

- 1) рекламные листовки;
- 2) буклеты, которые разбрасываются по почтовым ящикам;
- 3) материалы, распространяемые в местах торговли;
- 4) буклеты, распространяемые в местах, имеющих отношение к вашему бизнесу (как, например, распространение брошюр в спортивных залах, если вы при этом возглавляете клинику,

занимающуюся лечением спортивных травм).

Многие местные газеты или подростки могут распространять ваши брошюры и листовки по почтовым ящикам. Это сравнительно недорого и может быть удобно, когда речь идет о домашних адресах. Однако если реклама распространяется в офисах, то, вероятнее всего, ни брошюры, ни листовки дальше приемной никуда не попадут и кроме вахтеров никем прочитаны не будут. Поэтому если только вы не предлагаете свой товар именно им, то не стоит оплачивать этот вид услуг. Возможно, было бы лучше осуществить прямую рассылку (см. главу 7).

Вполне просто может оказаться убедить местное предприятие, имеющее с вами общих клиентов, распространять и ваши листовки. А чем предлагать им оплату за эту услугу, почему бы вам не предложить раздавать их листовки у себя?

Другие места. Такие, как:

- 1) билеты на автостоянки, билеты на автобус и т. п.;
- 2) календари и настенные еженедельники;
- 3) сувенирные ручки;
- 4) футболки;
- 5) спичечные коробки.

Билеты на автостоянки и автобусные билеты часто содержат надпись: "Если вы хотите разместить здесь вашу рекламу, звоните..." Многие фирмы с удовольствием напечатают ваше название на календарях, ручках, футболках и на куче различных вещей. Стоимость будет различна. Разыщите их в справочнике "Желтые страницы" в рубрике "Рекламная продукция". (Отличный пример бизнеса, информация о котором должна быть в "Желтых страницах".)

Как можно более точно определите цель

Предложенный список оказался очень длинным, но все равно он далеко не исчерпывающий, еще не упоминалось о световой рекламе, о воздушных шарах и т. п. Количество всевозможных вариантов может быть настолько большим, насколько развито ваше воображение. Важно определить вашу аудиторию настолько точно, насколько это возможно, а затем выбрать тот способ рекламы, который станет для вас наиболее результативным. Ваше новое решение может быть совсем иным, чем то, что вы имели в виду первоначально.

Один производитель солодового виски в Шотландии решил дать рекламу своего виски, которое он продавал в пределах страны через розничную сеть - в основном через пабы и кафе, в которых разрешена продажа спиртных напитков на вынос. Его бизнес был успешным, и он располагал несколькими тысячами фунтов стерлингов, которые мог потратить на рекламу. Поэтому он обратился в рекламное агентство. После того как с ним переговорили и задали вопросы, в агентстве ему сообщили, что его несколько тысяч фунтов стерлингов - это или слишком мало (для кампании на национальном уровне), или слишком много (для целевой рекламы). Они предложили совершенно другой вариант.

Рекламное агентство посоветовало своему клиенту организовать торговлю своего виски только через розничных торговцев, и они будут более эффективно продавать его, чем бы это делал он сам. Это означало, что у него на самом деле было около дюжины основных покупателей: крупные пивоваренные заводы, которые владеют пабами, и основные сети заведений, у которых есть лицензия на продажу спиртных напитков на вынос. Ему было предложено забыть о рекламе в национальных журналах, а вместо этого устроить специальное мероприятие для основных покупателей этих нескольких жизненно важных рынков сбыта.

Он организовал для них однодневную оплаченную экскурсию в Шотландию для посещения его спиртоводочного завода и дегустации его виски. Это стоило ему примерно половину той суммы, которую он потратил бы на рекламу, но при этом он сумел поговорить напрямую со всеми своими наиболее важными потенциальными клиентами. Это пример того, что могут дать обыкновенные рациональные размышления. Единственное отличие от нашей ситуации заключается в том, что мы не можем себе позволить платить за то, чтобы агентство думало за нас, - мы должны делать это самостоятельно.

### **Не поддавайтесь соблазну**

Реклама должна быть продумана заранее, решение о ней не должно быть импульсивным. Иными словами, вы должны планировать и распределять свой бюджет. Планируйте свою рекламу настолько тщательно, насколько это возможно. Это значит, что если вы решили, что реклама в местной газете - не лучшее использование ваших драгоценных денег, не размещайте ее там, даже если представители местной газеты будут звонить вам с предложением размещения рекламы, а они, наверняка попытаются это сделать.

Очень полезное правило в данном случае, особенно если вы знаете, что вы склонны к импульсивным поступкам, - это никогда не принимать решение в присутствии рекламного агента. И не позволяйте им оказывать на вас давление. Пресса склонна предлагать вам разместить "поддерживающую" рекламу: они публикуют статью о местном предприятии или благотворительной организации и побуждают поставщиков этого предприятия дать рекламу в поддержку. Смысл в том, что разрекламированное предприятие (поставки которому вы осуществляете) не будет довольны, если вы откажитесь дать рекламу.

Если рекламируется благотворительная организация, рекламный агент может даже высказаться критично по поводу того, что вы не беспокоитесь о больных детях, озоновом слое или о чем-то

другом, что имеет отношение к благотворительной деятельности. Старайтесь и в данном случае не поддаваться искушению тут же выполнить их просьбу. Только скажите, что, политика вашей компании - никогда не давать согласия на размещение рекламы по телефону, и попросите, чтобы они выслали вам свой информационный пакет (пакет, в который входит информация об их системе тарифов или прайс-лист).

Я не хочу утверждать, что все рекламные агенты - эмоциональные шантажисты. Конечно, не все они таковы, но вам лучше знать, как справляться с бесцеремонными представителями данной профессии. Неудача в этом может стать причиной многих ненужных рекламных объявлений. Если реклама в газете не входит в ваш хорошо продуманный план рекламной деятельности, не меняйте своего мнения только потому, что на другом конце провода находится (как вам кажется) хороший рекламный агент. Если он сообщает вам, что какая-то площадь для рекламы в газете будет стоить вам только сорок фунтов вместо обычных шестидесяти, то вы не сэкономите двадцать фунтов (чтобы они вам не говорили) - вы потратите впустую все сорок.

### **Чего мы надеемся достичь?**

Предположим, что вы хотите расширить свой бизнес. Но когда представитель газеты, справочника, автобусной компании или кто-то другой, с помощью кого вы себя рекламируете, придет к вам для того, чтобы предложить снова разместить ваше рекламное объявление, Как вам узнать, возымело ли действие предыдущее? Надо знать точно, чего вы стремились достичь. Стопроцентного увеличения продаж? Двух телефонных запросов? Единственное, что позволит вам оценить результат рекламы, - это твердая постановка цели любого вашего рекламного объявления. В этом случае вы сможете впоследствии проверить, достигло оно своих целей или нет. А цели могут быть следующими:

- 1) увеличить информированность о вашем товаре/услуге;
- 2) создать отрыв от конкурентов;
- 3) достичь определенного объема продаж;
- 4) проинформировать клиентов о том, что вы переезжаете, участвуете в определенной выставке и т. п.;
- 5) набрать персонал, агентов и т. д.

### **Оценка стоимости рекламных объявлений**

В каждом случае вам нужно быть максимально конкретными: сколько запросов, какой объем продаж, сколько заявлений о приеме на работу, какого типа? Очень легко давать такие советы, но как предполагается узнать, какие цели ставить?

На самом деле все сводится к деньгам - составьте баланс, рассчитайте, во сколько вам обойдется реклама, и не забудьте учесть ваше время. Вот в действительности и все ваши расчеты. Реклама должна приносить больший доход, чем та сумма, в которую она вам обходится.

Конечно, это не все так просто. Вы не можете сказать с точностью до каждого пенни, какой доход вам принесет реклама. Поэтому, если это не регулярная реклама, которую вы научились прогнозировать очень точно, вам лучше поставить цель, которая будет заключаться в получении разумной прибыли - большей, чем ваши затраты. Важно то, что ваша реклама должна сама зарабатывать на свое содержание.

Некоторые цели более сложно выразить в денежной форме, чем другие, но нужно постараться. Повышение осведомленности о вашем продукте или информирование клиентов о том, что вы переехали, стоит того только потому, что это, в конце концов, приведет к продажам (и вы так считаете), которых вы бы не достигли без рекламы. Так что рассчитайте заранее, какой объем продаж, вы надеетесь, принесет реклама. Когда речь идет о рекламных объявлениях по подбору кадров, подсчитайте стоимость поиска на должность нужного вам человека.

### **Ищите наилучший вариант**

Иногда вы столкнетесь с тем, что вы можете выгодно разместить вашу рекламу в любом из нескольких мест. В таком случае изучите варианты. Если бы мы захотели разместить рекламу *Agabesque* в общенациональном журнале, мы, возможно, обнаружили бы, что цены очень различаются в разных журналах, которые ориентированы, однако, на один и тот же круг читателей. Можно также заметить, что реклама на местных автобусах может быть гораздо дешевле, чем в местном кинотеатре, а может приносить те же результаты.

### **Что мы хотим сказать?**

Содержащаяся в вашей рекламе информация может быть двух категорий - общая и конкретная. Общая информация - это сообщения об имидже компании (качество, хорошая стоимость, практические товары и т. д.). Вы не можете избежать общих сообщений, потому что даже ваш выбор места и способа размещения рекламы уже скажет что-то о вас, хотите вы этого или нет. Конкретная информация - это сообщения типа: "Посетите, пожалуйста, наш выставочный зал" или "Сделайте покупку до конца ноября - и вы получите еще один экземпляр в подарок".

### **Общие сообщения**

Это на самом деле вопрос имиджа компании, который мы рассматривали в предыдущей главе. Но конкретно с точки зрения рекламы следует обратить внимание на следующее:

1. Помните, что имидж вашей компании должен быть последовательным во всем без исключения, и это касается и рекламы. Ваш логотип, фирменные цвета, стиль и т. д. должны согласовываться со всей вашей печатной продукцией. То же относится к общему впечатлению, которое вы производите,

поддерживая имидж вашей компании, сохраняя при этом низкие цены, традиционный стиль или что-то еще.

2. Посмотрите, что делают ваши конкуренты. Если все они выбирают цветную рекламу на всю страницу в специализированной прессе, вам, возможно, придется сделать то же самое здесь же или разместить рекламу в совершенно иных средствах массовой информации. Если вы единственные, кто дает черно-белую рекламу размером в четверть страницы, это будет выглядеть так, как будто вы - более мелкая, невзрачная и менее удачливая компания. Если вы все-таки должны давать рекламу в том же издании, найдите способ извлечь выгоду из стиля вашей рекламы. Например, вы могли бы сказать о себе: "Мы - небольшая компания, поэтому мы не можем себе позволить ошибаться".

### **Написание своих рекламных объявлений**

Теперь мы подошли к повседневной работе, заключающейся в том, чтобы сесть и написать "конкретную" часть рекламного объявления. Принципы одни и те же независимо от того, будет ли это рекламное объявление размещено на автобусных билетах, рекламных листовках или на задней обложке глянцевого специализированного журнала.

Существует стандартная формула, которой следуют все хорошие рекламные объявления, известная как AIDA. Она означает: Внимание (Attention), Интерес (Interest), Желание (Desire), Действие (Action).

1. Внимание. Первое, что необходимо сделать, - это овладеть вниманием читателей. Вы можете сделать это с помощью иллюстрации, фотографии (люди более вероятно "поверят" фотографиям, чем картинкам) или (что наиболее распространено) с помощью заголовка. Например: "Сколько гор вы можете съесть\*?"

2. Интерес. Теперь, когда вы уже привлекли внимание читателей, вам нужно сохранить их интерес: ""Съедобная гора" - самая низкокалорийная плитка шоколада с наполнителем, которую вы когда-либо пробовали".

3. Желание. Следующий шаг - создание желания иметь ваш товар или услугу. "Хрустящие кукурузные хлопья и тягучая карамель, аппетитно покрытые настоящим молочным шоколадом... и всего только 23 калории в каждой плитке".

4. Действие. И наконец, побудите их совершить действие: "Пойдите и купите плитку прямо сейчас".

### **Внимание**

*Большинство людей просматривают рекламные объявления в таком порядке:*

1) иллюстрации;

2) заголовок;

3) правый нижний угол для того, чтобы определить, чья это реклама. Для того чтобы окинуть все это взглядом, нужно примерно полторы

секунды. Если вы не завладели вниманием читателей на данном этапе, они прекратят чтение. Если они продолжают чтение, то они будут делать это в следующем порядке:

1) подпись под основной иллюстрацией (если она есть);

2) какие-то подзаголовки, более мелкие иллюстрации или то, что выделено жирным шрифтом (при условии, что его не очень много);

3) первая строка основного текста.

Возьмите газету или журнал и бегло просмотрите. Какие рекламные объявления привлекают ваше внимание? Взгляните на них и определите, почему они привлекают ваше внимание. Они очень большие? Или цветные? Или они содержат интересные заголовки, необычные фотографии? Вы можете многое узнать только из анализа чужих рекламных объявлений.

Вы видели все рекламные объявления в местной газете о выставках ковров или услугах водопроводчиков? Они предназначены для вас. Они подействовали? Какие из них привлекли ваше внимание, а какие - нет? Многие рекламодатели делают ошибку, печатая название своей компании более крупно по сравнению с остальным текстом. Потребители хотят знать о товаре, а не о производителе. Они могут потерять интерес даже до того, как определят, какой товар рекламируется. А связь с вашими потенциальными клиентами не начнется до тех пор, пока они не прочтут рекламное объявление.

Заголовок, как правило, - наиболее важная часть рекламного объявления. Его прочтет в пять раз больше людей, чем остальную часть рекламы. И он, помимо всего прочего, должен обязательно содержать одну вещь - обещание. Доктор Джонсон говорил так: "Душа рекламного объявления - это обещание, щедрое обещание". Это означает то, что ваши читатели не хотят знать, что представляет собой товар. Они хотят знать, каков будет толк от вашего товара.

### **Продавайте выгоды, а не свойства**

Вам нужно продавать выгоды вашего товара, а не его свойства. В качестве примера рассмотрим продукцию компании Arabesque. Одно из свойств решеток "Arabesque" заключается в том, что они покрыты пластмассой. Выгода заключается в том, что они лучше маскируются. Другое свойство - это то, что в их состав входит алюминий, а выгода в том, что они легкие и их проще переносить. Если ваш заголовок обещает выгоду ("вы почувствуете себя на десять лет моложе" или "в супермаркете больше нет очередей"), ваш материал прочтет в четыре раза больше читателей.

Уникальное предложение продажи (USP- Unique Sell ins Proposition) Люди обычно не обращают слишком большого внимания на рекламные объявления, размещенные на автобусах, рекламных щитах и в газетах. Вероятно, только около 5 процентов читателей прочтут именно вашу рекламу. Более вероятно, что они заметят ваше рекламное объявление в журнале, за который они заплатили.

Но даже если это и так, вы должны взять на себя всю работу по налаживанию с ними коммуникаций; вы не должны ожидать, что они сами пойдут вам навстречу. Они не прочтут вашу рекламу только потому, что вы затратили на нее много средств и времени. Если вы хотите, чтобы читатели обратили на вашу рекламу свое внимание, вы должны изложить все просто и понятно. Вам повезет, если вы привлечете их внимание на целых две секунды, а значит, у вас получилось донести до них только одну мысль. Что это за мысль? Если только это не объявление о найме сотрудников и не реклама, объявляющая об особом мероприятии некоторого рода, то это то, что называется USP - уникальным предложением продажи. То есть то, что делает ваш товар особым, уникальным. Возможно, доставка ваших товаров осуществляется более быстро, чем у всех остальных. Может быть, ваша компания единственная в вашем направлении бизнеса, кто предлагает бесплатную месячную гарантию. Возможно, ваш товар представлен в более широкой цветовой гамме, чем товары ваших конкурентов. Может быть, он самый дешевый. Но обязательно должно быть что-то, что вы можете выделить как ваше уникальное предложение продажи.

На самом деле оно вовсе не обязательно должно быть уникальным. Просто необходимо, чтобы до вас никто другой этого не придумал. Например, компания, предоставляющая услуги такси по вызову, могла бы заявить: "Если мы не сможем добраться до вас в течение 15 минут, мы сообщим вам об этом". В действительности, может быть, уже существует несколько служб такси, которые сообщают вам об этом, но никто из них не догадался рекламировать этот факт. И как только вы это заявили, вы "выбили у них почву из-под ног".

Один из лучших примеров уникального предложения продажи, с которым я когда-либо сталкивался, это сигареты "Death". Они нажили себе капитал на том, что были единственной компанией, которая говорила правду. Надпись на пачке сигарет гласила: "Курение не делает вас сексуально привлекательным, модным или современным. Оно вас убивает". Они использовали такие фразы, как: "Мы торгуем пачками сигарет, а не кипами ложных заявлений", а на сигаретных пачках всегда были предупреждения о вреде для здоровья. Компания укрепила этот уникальный в своем роде имидж за счет того, что не привлекала своей рекламой подростков, и тем, что передавала большую часть своей прибыли на раковые исследования без использования подопытных животных.

Слова, которые следует употреблять и которые не следует. Некоторые слова с большей вероятностью, чем другие, привлекут внимание читателей. В качестве примера здесь приведены несколько основных слов, которые помогут вам завладеть вниманием читателей:

1. Новый.
2. Доступный.
3. Вы.
4. Внедрение.
5. Объявление.
6. Экономить.
7. Результаты.
8. Обнаруживать.
9. Бесплатно.
10. Легко.
11. Недавно.
12. Гарантированно.
13. Выгодная покупка.
14. Распродажа.
15. Прошедший испытания.
16. Ультрасовременный.
17. Альтернативный.
18. Любимый.
19. Удобный.
20. Полезный для здоровья.
21. Выгоды.

Кроме того, существуют и некоторые слова, которые употреблять в рекламе не стоит. Вы можете иногда встретиться с такими словами, когда их удачно используют профессиональные агентства, но если вы попытаетесь их использовать, то, вероятнее всего, принесете этим больше вреда, чем пользы. Так что действуйте наверняка и постарайтесь избегать таких слов:

1. Сложный.
2. Несоответствующий.
3. Решение.
4. Обязательство.
5. Беспокойство.
6. Неудача.
7. Договорной.
8. Ущерб.
9. Риск.
10. Подкупать.
11. Налог.

12. Затраты.
13. Чек.
14. Недоброкачественный.
15. Смерть (утрата).

#### Рекомендации относительно заголовков

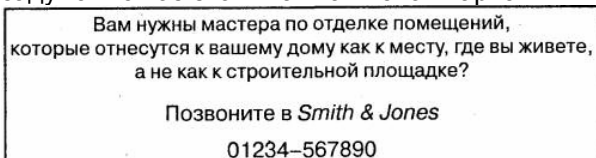
Многолетние исследования позволили предложить множество самих различных полезных советов в отношении написания заголовков. Здесь мы приведем еще несколько принципов, которые следует иметь в виду:

1. Люди с большей вероятностью прочтут заголовок, если он будет включать в себя более десяти слов.
2. Будьте максимально точны ("девять из десяти владельцев ...", а не "большинство владельцев...").
3. Указывая цену в заголовке, вы делаете рекламу более запоминающейся. (Но ваша цель заключается не в том, чтобы вас запомнили, а в том, чтобы продать. Если цена является хорошим рекламным преимуществом, включайте ее, но не указывайте ее, если она может отпугнуть потенциальных покупателей.)
4. Следующие детали сделают ваши заголовки более сложными для чтения и люди с меньшей вероятностью будут их читать:
  - прописные буквы;
  - курсив;
  - шрифты с орнаментом (не всегда, но обязательно убедитесь" что ваш шрифт удобочитаемый);
  - светлые шрифты на темном фоне (обычно белые на черном).

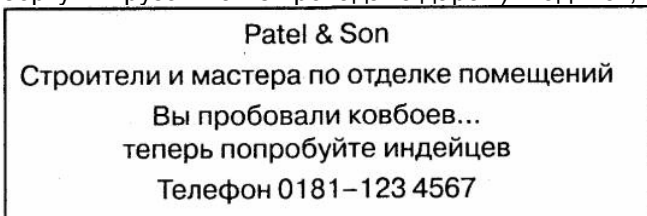
Помните, что эти правила относятся к листовкам, рекламным вывескам, рекламным объявлениям и т. п. Вот два реальных примера; Партнеры товарищества, выполняющего отделочные работы, скажем, к примеру, Smith & Jones, жаловались на то, что они прикрепили свои визитки к лобовым стеклам примерно пятисот автомобилей в своей округе, но ответной реакции не получили. Оказалось, что их визитка гласила:



Здесь нет обещания; нет выгоды, нет уникального предложения продажи. Они могли бы, возможно, надеяться только на то, чтобы привлечь внимание незначительной части людей, которые уже решили делать косметический ремонт у себя дома, но не решили, кто будет его выполнять. Если бы они включили обещание в текст рекламы, они бы могли рассчитывать еще и на тех людей, которые и не думали о косметическом ремонте, но вдруг задумались об этом. Как вам такой вариант?



Еще один пример касается другой пары, выполняющей малярно-отделочные работы, но эти двое понимали, что нужно действовать, привлекая внимание людей (к тому же чтобы пустое место на борту их грузовика не пропадало даром). Надпись, сделанная на их автомашине, гласила:



#### Интерес

Итак, ваш заголовок привлек внимание. Теперь, вам нужно что-то сказать о себе. Один из наиболее важных моментов заключается в том, чтобы сфокусироваться на читателях. Не старайтесь сообщить им, как называется ваш товар или что с ним делать. Дайте им почувствовать, что вы понимаете их и их потребности. Многие компании, что и понятно, склонны хвастаться своим товаром, наградами, которые они завоевали, и т. д. - желание вполне понятное, но ему следует сопротивляться. Да, награды, может быть, стоят упоминания, но на определенном этапе. Нужно помнить, что это все - только свойства товара, выгода же в том, что, покупая ваш товар, покупатель должен быть уверен в нем.

Вы уже знаете, каковы преимущества вашего товара или услуги. Это то, что нужно знать и вашим читателям. Но не начинайте с повторения того, что уже было сказано в заголовке. Пусть их интерес не угасает вместе с равномерным потоком обольщения - "их действительно легко и просто



устанавливать..., она столь хорошо замаскирована, что вы с трудом определите, что она установлена..., если вы захотите переместить ее в другой конец сада, это не создаст вам никаких проблем..." и так далее. И заинтересуйте читателей информацией, которая им незнакома: "В среднем садовое вьющееся растение вырастает за год на четыре фута".

Если вашими клиентами являются скорее компании, чем частные лица, то надо представить, что вы пишете свое рекламное объявление для целого собрания людей. Помните, что вы пишете для реального человека. Составьте его образ у себя в голове, представляя его возраст, вероятную должность, бюджет, которым он располагает, и т. п. И не забывайте, что они обыкновенные, реально существующие люди, которые, возможно, не любят вставать рано утром, хотят произвести хорошее впечатление на свое начальство, надеются так же, как и вы, увеличить объем продаж в этом месяце. Постарайтесь вызвать их интерес к себе с помощью выгод для них: как для отдельно взятых людей, так и в целом для их компаний.

### **Советы как повысить интерес к вашему объявлению**

Существует несколько методов, которыми вы можете воспользоваться. Попробуйте воспользоваться некоторыми из следующих идей.

1. Задавайте вопросы. Например: "Хотели бы вы легко и быстро привести в порядок ваш сад?".
2. Повторяйте неоднократно свои собственные слова. Употребляйте одни и те же слова несколько раз, для того чтобы усилить впечатление: "Легко устанавливать, легко перемещать, легко использовать ...и легко приобрести".
3. Используйте иллюстрации. Очень популярны комиксы, так же как и иллюстрации, изображающие товар в процессе использования. Если товар очень наглядный, как, например, набор декорированных фарфоровых тарелок, вам следует использовать фотографии.
4. Юмор. Он приближает читателей к вам, но только если они сочтут, что это смешно. Нет ничего хуже неуместного юмора. Так что пусть он будет легким, и проверьте его на множестве людей, на честное мнение которых вы можете полагаться. А если есть сомнения, то не шутите.
5. Люди, их мнения. Хорошей идеей может быть рекомендация - попросите покупателей высказаться насчет того, насколько им понравился ваш товар. Лучший способ получения высказываний от клиентов заключается в том, чтобы самим написать несколько вариантов ответов, а затем попросить клиента поставить под ними свое имя (клиентам говорите, что вы пишете сами для того, чтобы сэкономить их время и усилия). Если вы хотите предложить им выбор цитат, предложите три. Удостоверьтесь, что вы будете рады любой из них, но приготовьтесь к среднему варианту - обычно они выбирают именно его. Одно из высказываний пусть будет несколько недооцененным, а в другом несколько "переборщите" с оценкой. Пусть это будут клиенты, относящиеся к вашему целевому рынку. И не фабрикуйте рекомендации сами.

### **Стиль**

Следуйте правилам, которые мы изложили в главе 4, для письма на простом, понятном языке. Пишите просто, короткими предложениями, избегайте жаргона и т. д. И если вы можете, обращайтесь к своему читателю во втором лице. Не говорите: "Оно экономит 20 минут в день при мытье посуды", скажите: "Вы ежедневно будете экономить 20 минут при мытье посуды".

Вы можете много писать о своем товаре, если это интересно сформулировано с точки зрения читателя. Но не перегружайте пространство текстом. Пустое пространство - это важный компонент большинства рекламных объявлений. Чем больше пространства вокруг заголовка или текста, тем больше будет прикован к нему взгляд. Также неудобно, когда приходится читать что-то, напечатанное мелким шрифтом; постарайтесь, чтобы кегль шрифта был бы размером не менее чем 10. Так что если вы хотите написать много, выход один - использовать большее пространство.

### **Желание**

Желание, на самом деле, не является отдельной частью рекламы, это то, что должно вырасти из интереса. Просто до того, как читатели дочитают вашу рекламу до конца (независимо от того, составляет ли ее длина две строки или две страницы), они должны захотеть купить ваш товар. Так что убедитесь, что вы можете развеять все возможные их сомнения настолько, насколько вам позволит имеющееся пространство в вашей рекламе. Люди сами устанавливают себе барьеры для того, чтобы удержать себя от траты денег: "Я думаю, это на самом деле дорого" - говорят они себе; или: "Вероятно, доставка займет шесть недель".

Ваша задача заключается в том, чтобы устранить все потенциальные барьеры. Они могут беспокоиться относительно цены, так что сообщите им какова она. По крайней мере дайте им знать, что это дешевле, чем подвязывать растения к кольям, или то, что ваш товар стоит не больше, чем у конкурентов. Они могут волноваться о доставке или о запасных частях, о качестве обслуживания или о приобретении товара другого цвета. Ваше исследование должно подсказать вам, что вызывает у людей наибольшее беспокойство. Убедитесь, что вы реагируете таким образом, чтобы ничего не стояло на пути желания вашего читателя приобрести ваш товар или воспользоваться услугой.

### **Действие**

Итак, ваши читатели соблазнились вашим продуктом. Вы привлекли их внимание, вы их заинтересовали, вы развеяли всё их сомнения, вы постепенно внушили им желание купить его... и что теперь? Не оставляйте их и далее без своей заботы. Сообщите им, что они могут сделать для того, чтобы стать еще на один шаг ближе к вашему товару:

1. Пойти в магазин и купить его (если он легко доступен).

2. Позвонить по этому номеру (система, при которой вы сами платите за то, что вам звонят, дает особенно высокие результаты) для того, чтобы получить каталог, назначить встречу и т. д.
3. Посетить выставочный зал или офисы.
4. Получить брошюру (сообщите им где).
5. Вернуть купон, и вам вышлют брошюру, нанесут визит и т. д.
6. Вырезать купон и получить 20-процентную скидку со следующей покупки (купоны дают очень хороший результат, и они позволяют вам видеть, насколько эффективна ваша реклама. В случае рекламы, ориентированной на организации, вы получите еще лучший результат, если попросите людей прикрепить к купону свои визитные карточки - так им не придется писать свое имя и адрес). Удостоверьтесь, что инструкции ясны и сделайте так, чтобы они были простыми для людей, предложите им использовать кредитные карточки, если это возможно. Не давайте в рекламе номера абонентских ящиков - людям всегда это кажется подозрительным, и менее вероятно, что они ответят. И, конечно, сразу же займитесь ответами. Удостоверьтесь, что ваша реклама соответствует всем критериям. Когда вы закончите писать свое рекламное объявление, проверьте его по списку вопросов, представленному во врезке 6.1, и попросите кого-либо еще (кому вы доверяете) сделать то же самое, чтобы убедиться, что ваша реклама отвечает основным критериям удачной рекламы. Пример рекламного объявления компании Arabesque приведен на рис. 6.1.

### ВРЕЗКА 6.1. БУДЕТ ЛИ РАБОТАТЬ ВАША РЕКЛАМА?

1. Увидят ли ее читатели вашей целевой аудитории?
2. Если они ее увидят, прочтут ли они ее?
3. Если они ее прочтут, поймут ли они ее?
4. Если они поймут ее, поверят ли они ей?
5. Если они ей поверят, то как будут действовать?

**Arabesque**

**Так просто использовать....**

**Как будто ваши растения сами приводят себя в порядок**

Некоторые вьющиеся растения абсолютно отказываются делать то, что вы от них хотите. Вот почему мы разработали решетки «Arabesque».

Они легкие и удобные в обращении, но достаточно прочные для роз, клематисов, плюща, то есть практически для всех видов вьющихся растений.

Выполненные в четырех стилях, они выглядят так же хорошо без растений, как и с ними.

Позвоните нам для того, чтобы получить бесплатную брошюру по телефону 01234-567890.

**Arabesque**

решетки для вьющихся растений

Рис. 6.1. Пример рекламного объявления

### Как мы узнаем, результативна ли реклама?

Реклама может оказаться дорогостоящим делом, сколь бы осторожны вы ни были. Поэтому вам необходимо отслеживать ее результаты, для того чтобы определить, стоила ли она затраченных средств. Иначе как вы узнаете, давать ли рекламу еще? Вы не поверите, насколько много компаний оказались не способны это сделать; но, к счастью, мы не можем себе позволить быть столь легкомысленными.

Вот где важна та цель, которую вы поставили перед собой ранее, тот критерий, по которому вы будете оценивать успех вашего рекламного объявления. Предположим, вы решили, что ваша цель - сделать так, чтобы поступило 30 новых телефонных звонков, а за последнюю неделю к вам поступило 90. Как вы можете сказать, сколько из них было получено благодаря вашей рекламе? Возможно, вы получили на 30 звонков больше по сравнению с их обычным количеством; но может быть вы разместили рекламу в трех различных журналах? Как вы узнаете, какой из них дал лучшие результаты?

Хорошая мысль - поместить в рекламные объявления определенные идентификационные коды. Например:

1. Напечатайте номер отрезного купона, который будет отличаться в зависимости от издания или различных выпусков одного и того же издания, с тем, чтобы вы могли таким образом определить источник получения каждого купона.
2. Если вы объявляете телефонный номер, по которому можно звонить, используйте специальный добавочный номер.

3. Если вы просите читателей что-то заполнить, дайте им вымышленное название отдела, в который следует писать, для того чтобы вы смогли их идентифицировать.

4. Всякий раз, когда к вам обращаются с запросом, спрашивайте звонящих, откуда они узнали о вас. Ведите детальные записи откликов, которые вы получаете по каждому рекламному объявлению, которое вы размещаете. Отмечайте следующие детали:

- 1) количество откликов;
- 2) характер откликов (справки, заказы и т. д.);
- 3) процент "преобразования" (количество запросов, которые вы сумели превратить в продажи);
- 4) основные характеристики респондентов;
- 5) стоимость отклика (общая стоимость, разделенная на число откликов).

Вам также нужно вести архив самих рекламных объявлений. Вырежьте каждое из них из издания, в котором оно появилось, и проверьте:

- 1) появилось ли рекламное объявление так, как вы договаривались, в указанную дату;
- 2) опубликовано ли оно в указанном вами месте (если вы его оговаривали);
- 3) опубликовано ли оно там, где это целесообразно (в том случае, если сотрудники издания выбирают месторасположение сами);
- 4) соответствовали ли расположенные рядом редакционные статьи вашему объявлению;
- 5) было ли удовлетворительным качество печати, в том числе цвета, фотографии и иллюстрации;
- 6) была ли возможность легко оторвать купон (если вы включили таковой в вашу рекламу), без возможности испортить что-либо, напечатанное с другой стороны листа (например, другого купона).

Эти моменты могут повлиять на различие между откликами, которые вы получаете от рекламных объявлений, так что поместите все то, что было неблагоприятным и неправильным, или, наоборот, особенно хорошим моментом, в свои записи. В таком случае всякое сопоставление с другими выпусками или изданиями будет более объективным.

Тестирование рекламных объявлений

Вы рассчитали, где вам следует размещать свою рекламу, на внутренней стороне передней или на внутренней стороне задней обложки журнала? Какое специализированное издание принесет вам лучший результат? Было бы лучше разместить вашу рекламу в ежедневной газете во вторник или в среду? Вы придумали два заголовка для вашего рекламного объявления, а как вам узнать, какой будет лучшим?

На самом деле, то, в какой день вы даете рекламу, или какой заголовок вы используете - все это может иметь большое значение. Если вы проведете исследование, вы значительно сузите число решений, но вы не можете знать все. Решение заключается в том, чтобы осуществить проверку. Некоторые рекламные объявления используются один раз, но многие часто повторяются. В конце концов, если вы получаете отклик, зачем останавливаться? Все исследования показывают, что повторяющиеся рекламные объявления увеличивают отклик, и люди при этом будут говорить: "Мне действительно нужно несколько новых решеток. Пойдите, а где газета? Там было напечатано о той компании, которая производит необычные металлические решетки, они постоянно размещают там свою рекламу..." Вот к чему надо стремиться, Итак, нужно убедиться, что ваша реклама расположена в наилучшем возможном месте. И достигаете вы этого путем опробования ее в двух или более вариантах и сравнения результатов. Например:

1. Разместите рекламу в двух различных газетах или журналах в один и тот же день (для того, чтобы сравнить издания).
2. Поместите два различных рекламных объявления в одной и той газете/журнале два раза подряд во вторник или в двух выходящих друг за другом, ежемесячных выпусках и т. д. (для того чтобы сравнить рекламные объявления, вы можете менять только заголовок или только фотографию).
3. Поместите меньшую по величине рекламу (чтобы узнать, нужно ли вам платить за большую?).
4. Переместите рекламное объявление в другое место (иногда люди так привыкают к повторяющемуся рекламному объявлению, что перестают его видеть). Поэтому время от времени менять место ее размещения может быть полезно.
5. Попробуйте дать одну и ту же рекламу в разном цвете.
6. Попробуйте рекламироваться с различной степенью периодичности, возможно, это повысит ожидаемый результат.

Во всех этих случаях следите за эффектом от альтернативных вариантов, таким образом вы сможете найти лучший способ рекламы.

Итак, это азы рекламы. Это так просто. А фокус в том, чтобы так это и было всегда. Профессионалы рекламного бизнеса знают, где можно нарушить правила, но вы этого не знаете. Так что следуйте всегда четвертому правилу малозатратного маркетинга: не усложняйте. Большинство людей ошибаются оттого, что пытаются быть слишком умными. Просто избегайте хитроумных приемов и не отклоняйтесь от правил, и у вас все будет прекрасно.

## **Глава 7.Прямой маркетинг**

### **Введение**

У нас нет денег, поэтому мы должны думать.

Лорд Рузерфорд

Прямой маркетинг - это любая форма маркетинга, которая подразумевает общение непосредственно напрямую с вашими покупателями, а не действия через розничных торговцев, агентов, Дистрибьюторов или через любых других посредников. Прямой маркетинг включает рекламные объявления, которые требуют прямой ответной реакции, как, например, "вырежьте купон" (их мы рассматривали в предыдущей главе). Он также включает прямую почтовую рассылку, в том числе заказы товаров по почте, продажи по телефону или при личной встрече.

Прямая почтовая рассылка подразумевает, что вы пишете и посылаете письма непосредственно вашим потенциальным покупателям. Она включает не только заказы по почте, это также информационные письма, письма с предложением о встрече и т. д. Многие из правил, применяемых при исследовании рынка, в рекламе и в других аспектах маркетинга, могут быть применены к прямой рассылке и заказам по почте, поэтому я не буду останавливаться на этом подробно. Но есть некоторые дополнительные факторы и методы, которые стоит принять во внимание.

Рассмотрим пять основных аспектов прямой почтовой рассылки:

- 1) планирование кампании;
- 2) составление списка адресатов рассылки;
- 3) определение того, что сказать и как это сказать;
- 4) убеждение ваших потенциальных покупателей прочесть написанное;
- 5) обработка результатов.

Те же правила применяются и при организации заказов по почте, но при составлении каталогов существуют также особые правила, которые мы рассмотрим в этой главе:

Эта глава не о том, как стать экспертом в области прямого маркетинга. Вы могли бы провести годы, выясняя точно, какой размер шрифта наилучшим образом подходит для того, чтобы печатать адрес на конверте, или какой цвет бумаги использовать, если ваши потенциальные покупатели работают в сфере медицины. Эта глава просто о том, как производить с низкими затратами качественные материалы для прямого маркетинга, которые будут увеличивать ваш процент откликов.

### **Прямая почтовая рассылка**

Вспомните правило номер три: делайте сами. Существуют агентства, которые организуют для вас вашу кампанию по прямой рассылке: найдут списки для рассылки, напишут письма, разработают дизайн конвертов, проанализируют ответы, т. е. проделают большую работу. Многие из этих агентств выполняют ее превосходно, но, если вы не можете позволить себе пользоваться их услугами, то вам придется сделать это самостоятельно. А почему бы и нет? Вы вполне можете обнаружить, что ответная реакция одинаково хороша и при меньшей доле затрат.

Первая вещь, которую необходимо сделать, - это решить, является ли прямая почтовая рассылка подходящим для вас методом продажи вашего товара или услуги. Вы можете называть это прямой почтовой рассылкой, когда ее осуществляет вы, но когда вы сами получаете почту, вы, вероятно, называете большую ее часть "макулатурой". Вы должны тщательно продумать и выбрать такой круг читателей, которые будут рассматривать ваши рекламные материалы скорее как интересные или полезные, чем как что-то, что они выкинут в ближайшую мусорную корзину.

Прямая почтовая рассылка, по всей вероятности, превосходна для продажи модернизированного компьютерного программного обеспечения тем людям, которые ранее приобрели у вас компьютеры и программы к ним. Она меньше подходит для продажи "Lamborghini" По случайно выбранному списку владельцев автомобилей. Если у вас есть продукция, для которой вы можете точно определить ваших потенциальных покупателей, то гораздо более вероятно, что применение прямой рассылки будет успешно. Большинство потраченных впустую денег при Прямой рассылке связано с недостаточно точно определенными целями.

Одно из значительных преимуществ прямой почтовой рассылки заключается в том, что рассчитывать ее себестоимость очень легко. До того, как вы начали ее осуществлять, вы уже будете знать, сколько она будет вам стоить с точки зрения:

- 1) вашего времени (с разумной точностью);
- 2) печатных материалов (вы можете узнать расценки у дизайнеров и типографов);
- 3) конвертов;
- 4) почтовых расходов.

Единственное, чего вы точно не знаете, так это какова будет ответная реакция, другими словами, доход, который принесет вам прямая рассылка. Но вы можете опробовать образец и предсказать уровень будущей ответной реакции. Чем более опытными вы становитесь, тем меньшим будет риск.

### **Составление списка адресатов для рассылки**

Существует ряд низкозатратных способов, которые позволяют получить списки адресатов:

1. Используйте ваш собственный список покупателей. Это, безусловно, самый лучший список. Намного эффективнее, с точки зрения затрат, продавать товар уже имеющимся покупателям, чем искать новых. Чем больше информации у вас есть в вашей базе данных, тем лучше. К тому же, вы можете выбрать только определенных покупателей для некоторых почтовых рассылок, например, только директоров компаний или только тех людей, которые живут на территории с определенным почтовым индексом, или лиц, которые приобрели у вас определенный товар в прошлом.
2. Создайте списки, используя источники, которые мы перечисляли во второй главе (торговые ассоциации, справочники, предпринимательские агентства, "Желтые страницы" и т. д.).
3. Обменивайтесь списками с не конкурирующими с вами предприятиями, занятыми в одной сфере

деятельности. Например, если вы продаете обивочную ткань розничным торговцам, заключите соглашение с компанией, которая продает галантерейные принадлежности (нитки, иголки и т. д.) и предложите им обмениваться списками покупателей.

4. Сохраняйте газетные вырезки, рекламные объявления и статьи, в которых есть подробности о потенциальных покупателях. Это, возможно, не даст вам тысячу решений, но может подсказать вам около дюжины полезных идей, и чем лучше вы за это примитесь, тем более продуктивными будут решения.

5. Обращайтесь к вашим покупателям с просьбой о том, чтобы они вас рекомендовали другим. Если они довольны вами как поставщиком, то им не трудно сделать это. Это особенно продуктивно, если вы продаете что-то коммерческим организациям. Напишите вашим постоянным покупателям, выражая благодарность за сотрудничество; вложите лист, на котором будут оставлены пропуски для имен и адресов, и попросите заполнить его и вернуть вам. Вы даже можете попросить их разрешения использовать их имена как рекомендации при обращении к новым покупателям. Если у вас хорошие отношения с вашими потенциальными покупателями, то вы можете получить отличный результат. Особенно удобно привлекать новых покупателей в крупных организациях, когда их рекомендуют ваши потенциальные покупатели в той же организации. Обратите внимание на один момент: поблагодарите их в письменной форме за помощь, которую они оказывают вам, но не испортите отношения, предлагая за это какой-либо стимул.

Время от времени вам, возможно, придется платить за предоставление вам списка потенциальных покупателей. Если вы надумали воспользоваться такого рода услугами, подсчитайте ваши затраты и предполагаемые результаты. Если ценность такого списка превышает плату за него, то стоит попытаться найти его. Существует несколько мест, куда вы можете обратиться, если вы хотите получить список за деньги:

1. Можно обратиться к посреднику по спискам для почтовых рассылок (в Великобритании перечень таких посредников составляется Ассоциацией прямого маркетинга (Direct Marketing Association или DMA)).

2. Возможны периодически обновляемые публикации справочников списков адресатов для рассылки.

3. "Желтые страницы" могут предложить за определенную плату списки адресов, разбитых на множество групп по видам бизнеса. Вы также можете воспользоваться списками, сгруппированными по почтовому индексу.

4. Некоторые отраслевые и профессиональные ассоциации и институты, Торгово-промышленные палаты за плату могут предложить списки своих членов.

5. Многие журналы охотно предложат за деньги списки своих подписчиков.

Существует большое количество моментов, на которые вы должны обратить внимание, прежде чем решиться заплатить за эту услугу:

1. Насколько точен список? Выясните, по каким источникам был составлен список. Это список садоводов-любителей, состоящий из людей, которые платят 15 фунтов в год за подписку на специализированный журнал по садоводству или тех людей, которые откликнулись на конкурс, рекламируемый на пакете с удобрением в надежде выиграть бесплатный отпуск? Чем более точно список соответствует вашей покупательской аудитории, тем больше он стоит того, чтобы вы его приобрели.

2. Насколько он "свежий"? Вам не стоит платить пять или десять пенсов за каждый адрес (весьма вероятная цена), если половина людей из списка переехала на новое место жительства с того момента, когда он был составлен.

3. Насколько это дорого? Вы должны помнить о том, что необходимо платить за каждый список, используя его только раз. Не пытайтесь мошенничать, копируя предоставленный вам список с целью повторного использования, там могут находиться контрольные адреса, по которым можно узнать о вашей "нечистоплотности". Как бы то ни было, даже любая одноразовая рассылка должна дать вам достаточно полезных адресов ваших респондентов, которые составят основу вашего собственного списка адресов.

4. Содержит ли список фамилии и имена или только адреса или названия должностей? Результат будет выше, если на конверте будет указано имя адресата. Если рассылка осуществляется по предприятиям, ваш адресат может даже никогда не увидеть письма, если на нем не будет его имени. Секретарь может просто не передать его. В случае рассылки по организациям указывайте также название Должности, так как люди довольно регулярно получают повышение. В таком случае, если вам хоть немного повезет, конверт откроет преемник.

5. Можете ли вы проверить список? Вам не нужно осуществлять рассылку всем ста тысячам адресатам, пока вы не узнаете, дает ли она результаты. Для этого необходимо спросить, какое минимальное количество адресов вы можете протестировать. Обычно это пять тысяч адресов, но вы можете попросить и об особом количестве по поводу "первой сделки".

6. Попросите посмотреть образцы предлагаемых конвертов. Убедитесь, что они привлекательны и не лишат читателей желания раскрыть такой конверт.

7. Узнайте о результатах предыдущей рассылки по этому списку (однако учитывайте и содержание посланий).

Максимизация ваших шансов на получение хорошего результата

Некоторые люди более склонны отвечать на прямые обращения по почте, чем другие, поэтому список

тех людей, которые откликнулись в прошлом, является более многообещающим. Это так, даже если их ответ был на другие обращения, связанные с предложением других товаров и другими компаниями. Также вы, возможно, обнаружите, что те люди, которые не ответили вам ранее, могут, тем не менее, отреагировать, когда вы в следующий раз напишете им. Как часто вы думали: "Я должен на это ответить/ связаться с той организацией/подписаться на тот журнал?", И только несколько недель спустя, когда приходит время новой рассылки, вы думаете: "О, да, конечно, я собирался это сделать - я сделаю это на этот раз". Иногда только несколько напоминаний помогают взяться за дело. Поэтому не стоит удивляться реакции людей и на вашу почту.

Одна благотворительная организация набирала местные предприятия в качестве корпоративных членов. Она связалась по почте с 10 000 компаний, и только 1 процент из них вступил в члены, т. е. 100 компаний. Шестью месяцами позже они разослали другую рассылку, на этот раз связались с 5000 компаний. Но это не были только новые компании, многие из них не откликнулись в прошлый раз. На этот раз присоединилось еще 50 компаний - снова 1 процент. Полгода спустя они написали в третий раз тем же 5000 компаниям (конечно, за исключением тех, которые вступили в члены). И снова, 50 из них сделали взносы для того, чтобы вступить в члены.

Возможно, вам придется сделать несколько напоминаний, прежде чем люди отреагируют; если список рассылки хороший, то и результат будет таким же, имеет смысл написать снова тем, кто не откликнулся в первый раз.

### **Корректировка и обновление списков**

В соответствии с исследованиями, в среднем 10 процентов всех откликов на рекламное объявление или предложение дублируются. Это означает, что один и тот же человек или компания обращаются к вам дважды и поэтому в список включаются тоже дважды. Так что если ваш список составлен на основе запросов или вы приобрели список, составленный таким образом, то 10 процентов затрат на рассылку и печатные материалы уходит впустую, а вы не можете себе это позволить. Так что регулярно определяйте повторяющиеся адреса и вычеркивайте их из списка, а также очищайте список от устаревших адресов. Это позволит не только сэкономить деньги, но и не беспокоить ваших читателей - Многие люди (особенно если это касается пожертвований в благотворительные фонды) очень раздражаются, когда получают два экземпляра одного и того же содержания; это не способствует созданию того отношения к вашей фирме, к которому вы стремитесь.

### **Почтовые расходы**

Безусловно, отправление простого письма дешевле, чем заказного. Однако почта не гарантирует возврат недошедших писем, если они отправлены простым письмом. Вы должны будете сопоставить дополнительные почтовые расходы с преимуществом возможности очистить ваш список рассылки, когда ваши письма возвращаются нераспечатанными. Излишне напоминать, что они не будут возвращены в любом случае, если вы не напишете ваш обратный адрес на конверте.

Обратный адрес может быть очень полезным для корректировки вашего списка, но он может также удержать людей от того, чтобы прочитать письмо. Если вы пишете покупателям, которые вас знают, это, вероятно, не составит проблемы. Но если вы пишете новым людям, это может оттолкнуть их. Лучший вариант - попробовать отправить половину писем с обратным адресом, а половину - без адреса. Посмотрите, как много будет откликов и как будет отличаться процент откликов в обоих случаях.

### **Что сказать и как это сказать**

Как и в случае с рекламным объявлением, вам нужно начать с правила номер один: думайте. Чего вы пытаетесь достичь с помощью этой рассылки? Вы хотите непосредственных заказов из вашего каталога, разосланного по почте, или вы пытаетесь договориться о встрече с вашими потенциальными покупателями? Возможно, вы хотите убедить постоянных покупателей посетить мероприятие, связанное с выпуском новой серии товара? Прежде чем вы приступите к написанию вашего письма, вам нужно знать, о чем вы хотите просить получателя.

Если читатель понимает, что письмо адресовано именно ему, тем более вероятно, что вы получите ответ. Очень действенно, если вы можете обращаться к людям по имени. Более вероятно, что они вообще откроют письмо, и в таком случае более вероятно прочтут его.

Кроме того, если вы сможете дать понять читателю, что письмо написано специально для покупателя, являющегося вашим клиентом более пяти лет, или для покупателя, имеющего обрабатываемый участок земли больше акра, то такой респондент будет думать, что вы обращаетесь лично к нему. Однако здесь следует сохранять определенный баланс. Безусловно, у вас нет времени писать индивидуальные письма пяти тысячам человек, но вы бы могли составить три разных типа писем. Это могли бы быть письма для садоводов с небольшими участками земли, с участками средних размеров и с крупными участками.

### **Какой тип продажи по почте использовать?**

Прямая почтовая рассылка с целью продажи делится на две основные категории, из-за отсутствия лучшей терминологии будем называть их "грубой" продажей (или навязчивой) и "мягкой" (или ненавязчивой) продажей. "Грубая" продажа - это когда вы рассылаете свои каталоги для заказов по почте восьмидесяти тысячам человек по приобретенному списку. "Мягкая" продажа - это когда вы пишете вашим двадцати лучшим клиентам, прося их о встрече для того, чтобы сообщить им о вашем новом первоклассном товаре. Конечно, существует огромный ряд вариантов, расположенных между двумя этими крайностями, но, тем не менее, всех их можно отнести к одному из двух подходов.

В некотором смысле, стиль навязчивой продажи напоминает газетную рекламу, которая попадет к конкретному покупателю, а "мягкая" продажа похожа на телефонный разговор, переданный по почте. Если бы вам пришлось общаться со своими покупателями через газету или по телефону, что бы вы выбрали? Это будет зависеть от множества факторов: вашей цели, ваших отношений с получателем информации и вашего товара или услуги. Люди рассчитывают получить гляцевый, но неперсонифицированный каталог от местной компании, торгующей канцелярскими принадлежностями. Но они уверены, что от своего адвоката получают личное послание. Если вы будете думать как ваш покупатель, вам станет понятно, какой метод использовать.

Хорошей мыслью для вас может быть в течение нескольких недель откладывать ту "макулатурную" почту, которую вы получаете, и которая, на ваш взгляд, является особенно неудачной. Подумайте и определите, какие главные уроки вы можете извлечь из этого.

### **"Грубая" продажа**

Даже если вы рассылаете каталог для заказов по почте или цветную брошюру, исследования показывают, что результативность будет выше, если вы приложите к ним письмо. Эта форма рассылки представляет собой форму рекламы, и письмо должно быть составлено в соответствии с критериями, которые мы рассматривали в главе 6: AIDA - Внимание (Attention), Интерес (Interest), Желание (Desire), Действие (Action). Конечно, у вас будет больше места, чем это было бы в рекламном объявлении, за которое вы захотели бы заплатить, но, не считая длины, принципы остаются теми же.

### **Длина**

В отношении длины помните, для кого вы пишете. У занятых менеджеров нет времени читать длинные письма. Но письма, рассылаемые по домашним адресам, могут быть длиннее. Тем не менее, не сообщайте больше, чем вам необходимо и не перегружайте письмо излишними деталями. Эксперты в области прямых почтовых рассылок (те люди, услуги которых мы не можем позволить себе оплатить) знают, как написать письмо на восьми страницах, которое вы прочтете не отрываясь. Но мы этого не знаем, так что мы не будем рисковать, пытаясь сделать то же самое.

### **Внимание**

Я не буду повторять то, что было сказано в главе 6, а приведу здесь несколько дополнительных особенностей относительно привлечения внимания, которые относятся к прямой рассылке.

1. Не забывайте о том, как много писем, аналогичных вашему, достигнет двери вашего потенциального покупателя в тот же день, что и ваше письмо. Вы должны быть уверены, что ваше будет выгодно от них отличаться.
2. Пошлите что-либо еще вместе с письмом, пусть это будет бесплатный подарок, лотерейный билет, образец продукции. Мы могли бы выслать бесплатную упаковку семян сладкого горошка и предположить, что читателю понадобится решетка для вьющихся растений для его выращивания. Недавнее исследование в США показало, что 40 процентов из тех, кто получил бесплатные подарки, могут все еще вспомнить имя рекламодателя шесть месяцев спустя. А 31 процент использовали подарок, по крайней мере, год после его получения.
3. Убедите своих читателей ответить с помощью предложения чего-либо взамен. Классический пример: "Вы только что выиграли бесплатный подарок. Для того чтобы заявить права на него, просто заполните эту форму..."
4. В заголовке всегда помещайте сообщение, говорящее о выгоде для читателя.
5. Вызывайте любопытство своим заголовком.
6. Уделяйте особое внимание первому предложению. Для того чтобы рассылка дала результат, она должна заставить читателей прочитать весь первый абзац. А первый абзац должен заставить их прочесть все остальное.

### **Интерес**

1. Обращайтесь к читателю во втором лице.
2. Как и в случае с рекламным объявлением, вы должны сконцентрироваться на одной основной идее - возможно, на вашем уникальном предложении продажи (USP). Трижды акцентируйте на нем внимание в письме.
3. Помните, что у Вас для вашего обращения и рекомендаций есть больше места, чем в рекламном объявлении.
4. Предлагайте все гарантии, которые вы только можете, особенно гарантию о безусловном возврате денег.
5. Если ваше письмо занимает больше одной страницы, закончите первую страницу на середине предложения, чтобы читающие ее, перевернули страницу для того, чтобы прочесть все предложение и ознакомиться с дальнейшим содержанием письма.

### **Желание**

1. Кроме моментов, указанных в главе 6, в письме у вас есть больше возможностей для того, чтобы подчеркнуть те неудобства, которые испытают потенциальные покупатели, отказавшись от покупки. Например: "Чем выше становятся ваши растения, тем больших усилий потребует уход за ними..."
2. Если ваша цель не в том, чтобы получить моментальный заказ на товар, не сообщайте им все о своем товаре. Если цель состоит в том, чтобы заставить ваших клиентов связаться с вами для получения дополнительной информации, не предоставляйте им сразу всю информацию, которую они хотят получить, в письме, иначе у них не будет причин для того, чтобы связаться с вами. Убедите их, что им нужно знать больше, но не вызывайте у них подозрений. Если вы не сообщите им цену, они

будут предполагать, что она очень высока (не думали ли бы и вы точно так же?). Можете "попридержать" информацию о том, каких именно восьми цветов выпускается ваш продукт или как выглядят остальные пять разновидностей, не приведенные в иллюстрациях.

3. Не заискивайте с покупателем. Если ваш товар - это то, что ему нужно, вы оказываете ему такую же услугу, продавая его, как и он, покупая его у вас. Так что будьте любезны и вежливы, но не роняйте свое достоинство, смиренно умоляя быть "вашим покорным слугой".

**Действие**

1. Пробудите у заказчика товара желание купить товар, не откладывая на "потом". Пусть будут причины действовать немедленно - ограниченные запасы, рождественские распродажи и т. д.

2. Используйте стиль письма от руки для постскриптума внизу письма для того, чтобы иметь возможность что-либо повторить: P.S. Не забудьте сделать заказ до 10 декабря!

3. Очень четко объясните, какие именно действия могут предпринять люди для совершения покупки - позвонить, заполнить бланк заказа или что бы то ни было другое.

4. Четко обозначьте ваши цены.

### **"Мягкая" продажа**

Эти письма не должны читаться как реклама; они должны быть не только тщательно целенаправленными (как и все, что вы делаете), но также должны быть настолько персонализированы и дружелюбны, насколько возможно. Вы, возможно, но не обязательно, будете использовать их для более мелких рассылок; и вы можете даже не посылать каталог или брошюру вместе с письмами. Это обычно лучший вариант для товаров, которым свойственен имидж дорогостоящих и высококачественных.

Существует (как обычно) формула, которой вы можете следовать при написании такого рода писем - SCRAP:

1. Ситуация (Situation).

2. Сложность (Complication).

3. Решение (Resolution).

4. Действие (Action).

5. Вежливость (Politeness). Приведем некоторые пояснения.

1. Ситуация. Начните с определения состояния, в котором находится покупатель или рынок в данный момент, но не утверждайте очевидное и не сообщайте то, что они уже знают. Скажите им что-то подобное: "Полмиллиона человек ежегодно впервые покупают компьютер".

2. Сложность. Теперь сообщите им о проблеме, связанной с этим: "Большинство из них переплачивают до тысячи фунтов, по сравнению с тем, чем это необходимо".

3. Решение. Объясните им, что вы можете решить проблему, сообщив, например, следующее: "Наше новое руководство под названием "Покупая ваш первый персональный компьютер" уберезит вас от ошибок..."

4. Действие. Что бы вы хотели, чтобы они сделали? Например, попросите: "Заполните прилагаемый бланк заказа и вышлите его нам".

5. Вежливость. Просто любезно закончите письмо: "Мы с нетерпением ожидаем вашего ответа".

Письмо должно быть, конечно, немного длиннее, чем эти фразы, но они приведены здесь как основные составляющие. Кроме того, вы должны, само собой разумеющееся, включить благоприятные детали - уникальное предложение продажи, выгоды, всевозможные гарантии и т. д. Вот еще несколько моментов, которые следует помнить:

1. Если вы рассылаете эти письма только постоянным покупателям в достаточно незначительном количестве, вы могли бы больше привлечь их внимание, пошлав письмо по факсу.

2. Вы по-прежнему должны начинать с привлекающего внимание заголовка.

3. На людей всегда производит впечатление, если вы сообщаете им интересные, неизвестные факты о бизнесе и рынке.

4. Вы всегда можете послать пригласительные билеты, образцы товара или бесплатные подарки.

5. Вы можете также сообщить об ограниченном запасе товара или о том, что заказы принимаются лишь до конца месяца.

6. Помните, что вы не должны вести себя подобострастно. Если вы получили согласие навстречу, то не будьте "рады" или "очень счастливы встретиться с ними". Такого рода фраза подразумевает, что им здесь не из чего извлечь выгоду.

7. Когда дело доходит до "действия", хорошая идея - оставить инициативу за собой, если это возможно. Если вы пишете только двадцати адресатам для того, чтобы пригласить их на презентацию нового товара, скажите им, что вы свяжетесь с ними для того, чтобы узнать, смогут ли они присутствовать. Таким образом вы сохраняете контроль над ситуацией.

Ниже рис. 7.1 приведен пример письма с целью "мягкой" продажи решеток "Arabesque", адресованного людям, у которых небольшие сады и адреса которых имеют городской индекс.

### **Убеждение потенциальных покупателей прочесть ваше послание**

Вам необходимо подумать об оформлении вашего почтового отправления точно так же, как и о его содержимом. Конверт - это то первое, что видит ваш адресат. Снова возвращаемся к правилу номер один: думайте. Думайте как покупатель. Что бы вы почувствовали, если бы этот конверт очутился перед вами. Прочитали ли бы вы его?

**Конверт**



1. Помните о том, о чем мы говорили в главе 4 относительно необходимости последовательности в поддержании имиджа. Ваши конверты должны соответствовать имиджу компании точно так же, как и письмо или брошюра внутри него.

2. Вы можете обозначить содержание послания на конверте - классический пример: "Внутри... ваш шанс выиграть бесплатный подарок!". Это может вызвать любопытство и интерес и побудить людей открыть его.

Дорогой мистер Поттер,

Ваш сад может выглядеть зимой так же привлекательно, как и летом.

Как и большинство садоводов, вы, наверное, заметили растущую популярность вьющихся растений - роз, клематисов, жимолости, жасмина и многих других менее распространенных видов. Их популярность не удивительна; вы можете значительно увеличить количество цвета и зелени, если вы используете как вертикальное, так и горизонтальное пространство. И в наших чрезвычайно перенаселенных городах вьющиеся растения к тому же обеспечивают отличную защиту от взоров соседей и прохожих.

Но есть одно затруднение. Вьющиеся растения требуют опоры, и после того, как цветы завяли и листья с них опали, вы можете полгода созерцать голую и непривлекательную конструкцию.

Для того чтобы преодолеть эту проблему, мы разработали решетки для вьющихся растений "Arabesque". Они прочные и водостойкие и дают вашим вьющимся растениям всю необходимую поддержку, которая им нужна на протяжении весны и лета. А осенью вашему взору предстанет не безобразный вид голых подпорок, а привлекательная и элегантная ажурная конструкция, которая притягивает к себе внимание и украшает ваш сад на протяжении зимних месяцев.

Два прилагаемых пригласительных билета предоставляют вам возможность бесплатного посещения выставки для садоводов 30 марта (обычно цена такого билета составляет два фунта), где вы сможете увидеть полный ассортимент изгородей и отдельных решеток. Более того, если вы сделаете заказ на выставке, то мы бесплатно вручим вам черенки клематиса, для того чтобы вы могли развести их в своем саду.

Тем временем, если вы захотите ознакомиться с нашей полной брошюрой, пожалуйста, заполните прилагаемую форму, и мы сразу же вышлем экземпляр по вашему адресу.

С нетерпением жду встречи с Вами.

Искренне Ваш,

Robin Jones

Управляющий директор

Arabesque

3. Вы можете держать содержимое в секрете, если вы думаете, что ваших покупателей оттолкнет "макулатура". Особенно это касается корпоративных клиентов.

4. Конверт высокого качества может создать впечатление о важности его содержимого - вы, вероятно, сами убедитесь, что это в достаточной мере увеличивает число откликов, чтобы оправдать дополнительные затраты.

5. Соответствует ли стиль конверта сообщению, которое вы посылаете? Если письмо, находящееся внутри, обращено к кому-то конкретно, то это же самое должно относиться и к конверту. Если вы прилагаете яркий, восхитительный каталог, то используйте яркий, привлекательный конверт - он не должен быть белым или коричневым.

6. Некоторые компании используют специальные изобретения, для того чтобы заставить людей открыть конверт - например, делают так, чтобы он выглядел как счет. Это может сработать, но не забудьте подумать о том, что люди могут почувствовать, когда они обнаружат, что их "обманом" заставили открыть конверт.

7. Если вы прилагаете бесплатный подарок, то сообщите об этом на конверте.

8. А может быть, вы вообще не хотите использовать конверт? Я недавно получил открытку от поставщика, сообщение на которой было напечатано рукописным шрифтом так, что оно выглядело как написанное от руки. Оно было столь привлекательным, что я не смог противиться тому, чтобы прочесть его - а ведь обычно я выбрасываю "макулатуру" (почтовую рекламу), даже не открывая ее.

Кроме основного содержимого рассылки, существуют определенные факторы, которые, как показывают исследования на протяжении лет, увеличивают отклики, которые вы получаете от прямой рассылки. Некоторые из них, честно говоря, необъяснимы - но они действуют.

#### **Способ преподнесения**

1. Используйте бумагу хорошего качества и печать высокого качества - не посылайте невзрачные ксерокопии.

2. Оставляйте на листах достаточно свободного места (мы обсуждали необходимость этого в главе 4).

3. Вносите разнообразие в формат вашего письма с помощью подзаголовков, подчеркнутых фраз, слов, выделенных жирным шрифтом.

4. Начинайте с красной строки каждый новый абзац.

5. Не оставляйте правый край текста неровным (то есть настройте текстовый редактор на выравнивание правых концов строк).

6. Используйте иллюстрации - таблицы, диаграммы, рисунки, - для того чтобы сделать страницу более интересной.

7. Добавьте постскриптум, сделанный рукописным шрифтом, после подписи.

8. Учитывайте то, каким образом глаза человека передвигаются по странице, и планируйте макет таким образом, чтобы ваши читатели увидели то, что вы хотите, в первую очередь (рис. 7.2).

### **Цвет**

1. Используйте второй цвет, если вы можете себе это позволить, для того чтобы придать большее значение важным заголовкам и ключевым фразам в вашем послании.
2. Если основной цвет - черный, то глаз будет притягивать даже маленькая цветная область на странице, так что убедитесь, что вы выделили цветом то, на что вы бы больше всего хотели, чтобы обратил внимание читатель.
3. Однако, если вы используете слишком много цвета, это начинает ослаблять действие эффекта.
4. Мягкие, земляные цвета являются спокойными и выражают искренность. Яркие цвета возбуждают.

### **Прочие приложения**

Если вы высылаете каталог для заказов по почте или брошюру, то к ним вам следует также приложить отдельный бланк заказа и обратный конверт.

### **Бланк заказа**

1. Разработайте его в том же стиле, что письмо и брошюру, и используйте бумагу такого же хорошего качества.
2. Сделайте инструкции очень простыми.



**Рис. 7.2. Передвижение взгляда по странице**

3. Не забывайте, что вам нужно будет работать с этим бланком заказа, так что он должен быть также простым и для вас и ваших сотрудников.
4. Сделайте его максимально простым, предоставляя читателям возможность ставить галочки в специальных клеточках.
5. Предусмотрите отдельную колонку, в которой покупатели смогут указать количество изделий, которое им нужно - сделайте так, чтобы заказ трех одинаковых изделий был для них максимально простым.
6. Подтвердите все ваши специальные предложения или информацию о товарах по сниженным ценам в бланке заказа.
7. Напечатайте адрес на бланке заказа на случай, если покупатель потеряет остальные ваши материалы.
8. Кодифицируйте бланк заказа таким образом, чтобы вы могли вести полный учет.

### **Обратный конверт**

1. Не тратьте на обратные конверты слишком много денег, если только вы не строго придерживаетесь имиджа компании высочайшего класса.
2. Посылайте обратный конверт с почтовыми марками, достаточными для отправления по обратному адресу.
3. Вы можете выслать оплаченную открытку, предусматривающую ответы в виде галочек в специальных клеточках, с целью запроса покупателем дополнительной информации или бесплатного образца.

### **Обработка результатов**

Средний процент ответов на незапрашиваемую почтовую рассылку обычно оценивается в 1-2 процента. Но на самом деле он значительно различается в зависимости от правильности списка, рода товара и качества рассылаемых материалов. Порой он может достигать 10-15 процентов - цифр выше

этой удается достичь очень редко.

Удостоверьтесь, что вы сможете справиться с ответами. Если вы рассылаете специальное выгодное предложение по 5000 адресам, убедитесь, что у вас будет достаточное количество товара на складе, когда к вам начнут приходить ответы. Если вы полагаете, что это может составить проблему, растяните график почтовой рассылки на несколько дней или недель. Точно также, если вы в письме обещали через несколько дней позвонить или нанести визит, проконтролируйте, сделали ли вы это.

Важно, чтобы почтовая рассылка оправдала себя, т. е. полезный эффект превысил те затраты на нее, величину которых вы рассчитали перед тем, как ее осуществить. С течением времени вы сможете проверить эффективность различных вариантов рассылки, например рассылки по различным рыночным сегментам или рассылки в разное время года, для того чтобы определить, какой из них дает наилучший результат. Действовать нужно в соответствии с теми же принципами, что и при тестировании рекламы, которые мы обсуждали в главе 6.

Продолжайте сравнивать результаты рассылок между собой, для того чтобы определить, где и когда вы можете получить наилучшие результаты. Прямая рассылка - это средство, способствующее росту, и оно может быть высокоэффективным. Ключ к тому, чтобы минимизировать свои издержки и максимизировать свою прибыль, заключается в максимально точном определении целевого рынка.

### **Заказ товаров по почте**

Многие правила при организации продажи товаров по заказам с доставкой по почте такие же, как и при прямой почтовой рассылке - ведь это тоже разновидность прямой рассылки. Вы так же высылаете письмо по почте, хотя оно может быть напечатано на внутренней странице вашего каталога, и принципы планирования и составления списка рассылки такие же.

Сначала предупреждение. Ведение бизнеса, связанного с заказами по почте, почти всегда дорогостоящее дело, и вам не следует ожидать получения прибыли в течение первых трех лет. Многие покупатели не начнут делать у вас покупки до тех пор, пока не получат от вас несколько каталогов; процент результативности в начале вряд ли будет выше одного процента, а вполне может быть и ниже. Как часто вы делаете покупку из высланного без вашей просьбы каталога в первый раз, когда вы его видите? Однако когда покупатель сделал у вас первый заказ, вероятно, что он будет делать заказы более часто (предполагая, что вы поставляете то, что обещали).

Но пусть это предостережение не отпугнет вас. Некоторые компании очень успешно ведут деятельность, связанную с заказами по почте, и все они когда-то должны были начинать. Просто будьте осторожны - вы можете потратить впустую огромную сумму денег из-за того, что вы были чрезмерно оптимистичны в своих прогнозах. Производство одного каталога может вполне стоить около \$1, иногда больше, и когда вы прибавите к этому почтовые расходы и все другие затраты, его стоимость еще больше возрастет. Поэтому четкое выделение целевого рынка является абсолютно необходимым условием для организации заказов по почте; каждый человек, которому вы осуществляете рассылку, обходится вам слишком в большую сумму денег, чтобы вы могли позволить выкинуть их на ветер.

Предположим, вы рассылаете 10 000 каталогов. Они, вероятно, будут стоить вам, по крайней мере, \$12 000. А вы вполне можете получить только 100 заказов в результате первой рассылки. Какой средний доход вы ожидаете получить от каждого заказа? Он должен быть хотя бы \$120 просто для того, чтобы достигнуть уровня безубыточности. Это должно дать вам представление о затратах, необходимых для начала бизнеса, предполагающего продажи с помощью заказов по почте. Однако если у вас есть (или вы можете собрать) сумма денег, которую вы будете инвестировать, и вы будете использовать ее осторожно, оглядываясь на каждом этапе, - и ваше исследование говорит вам о том, что это очень прибыльно - вполне может быть, что этим стоит заниматься. В таком случае вам нужно знать несколько вещей.

Принципы продажи товаров с доставкой по почте

Начните с того, что соберите как можно больше различных каталогов для заказов - как товаров, относящихся к тому же рынку, что и ваш товар, так и для товаров совершенно другого типа. Запрашивайте их по телефону, просите друзей и коллег приносить их вам, берите их в магазинах и музеях. И изучите их все. По каким каталогам вы бы сделали заказ (предположим, что вам понравился товар), а по каким - нет? И, что самое важное, почему? Они написаны дружелюбным тоном? Они убеждают вас, что представленные товары надежны и хорошего качества? Фотографии четко демонстрируют вам товар? Они дают вам всю информацию, которая вам необходима? Из чужих каталогов вы можете узнать очень многое и о хороших идеях, и о серьезных ошибках.

Существуют определенные эмпирические нормы в отношении расходов в бизнесе продаж по каталогам. Проверяйте свой бизнес на предмет того, насколько он близок к этим основным нормам, но используйте их как отправную точку лишь до тех пор, пока у вас не появятся собственные результаты.

1. Обычная наценка на товары, доставляемые по Почтовым заказам, составляет от 50 до 100 процентов.

2. Вам нужно, чтобы средняя стоимость каждого заказа была максимально высокой. Отслеживайте это постоянно; это одна из самых важных цифр, за которой вам нужно наблюдать. Если она изменяется, выясните почему.

3. В среднестатистическом каталоге от одной трети до двух третей товаров реализуются на пороге безубыточности. Что касается остальных, то половина из них будет приносить прибыль, а другая половина будет приносить убытки. Вам необходимо как можно быстрее определить, на какие товары

деньги тратятся впустую, и убрать их из каталога.

4. Ваши результаты улучшатся, если вы будете делать какое-нибудь специальное предложение в каждом каталоге: скидки или оптовые заказы, бесплатные подарки, если заказ делается до определенной даты - что-то в таком роде.

5. В бизнесе продаж по каталогам большое количество возвратов; они могут составлять до 60 процентов, как для каталогов одежды. Учтите это в ваших расходах.

6. Вам не нужно, чтобы ваши покупатели забывали о вас в интервалах между рассылками; чем больше каталогов вы рассылаете, тем

более высокие результаты вы получите, так как поступление каталога часто пробуждает в памяти покупателя мысль о том, что он намеревался сделать заказ. Многие компании берут себе за правило высылать около шести или восьми каталогов за год; вам следует начать, по крайней мере, с трех, если ваш бизнес не сезонный (саженцы растений или рождественские подарки, например). Если вы можете себе позволить рассылку большего числа каталогов, проследите за результатами, для того чтобы выявить, насколько больше заказов это вам принесло.

### **Каталог**

Каталог сам по себе - основа вашего успеха в бизнесе продаж с помощью заказов по почте, и вы не должны допустить, чтобы, пока вы это осознаете, прошло слишком много времени. Это ваш единственный способ сказать вашим потенциальным покупателям, что вы надежны и приветливы, что ваши товары ценные и высококачественные, и все то, о чем вы еще хотите, чтобы знали ваши покупатели. В вашем каталоге проявится индивидуальность вашей компании - убедитесь, что эта та индивидуальность, которой вы хотите обладать. Еще раз просмотрите все каталоги, которые вы собрали. Какое впечатление производят другие компании? Очень важен стиль письма; решите, хотите ли вы, чтобы он был официальным, авторитетным, непринужденным или каким-либо еще. Постарайтесь, чтобы стиль соответствовал товару. Непринужденный стиль хорошо подойдет для предметов домашнего обихода высокого качества. Но в случае дорогих корзин для пикника вы, возможно, обнаружите, что несколько более традиционный стиль более эффективен. Что касается деталей текста - той части печатного материала, который сопровождает каждый товар - вам обязательно стоит включить следующее:

1. Он должен быть реальным и правдоподобным (избегайте таких эпитетов, как "поразительный", "фантастический" и т. д.).

2. Он должен содержать одну или две основные выгоды от приобретения товара.

3. Он должен включать всю необходимую практическую информацию - такую, как продается ли товар с батарейками или без.

Визуальное воздействие каталога

Каталог должен хорошо выглядеть. Он или будет создавать ваш бизнес, или вести его к банкротству. Прежде всего он должен быть полноцветным, с фотографиями всех товаров. Если вы не можете себе это позволить, то вы не можете себе позволить вообще начинать бизнес продаж по каталогам. Бывают, правда, редкие исключения, характерные для специфических направлений бизнеса - многие торговцы саженцами, например, рассылают только перечень товаров. Но даже в этом случае, тот, кто разошлет цветные каталоги, получит лучший результат. Подумайте о том, сколько товаров вы бы приобрели по почте, не видя их. В магазине вы можете посмотреть и подержать сам товар. В случае заказов по почте ваши покупатели готовы делать покупку на основе только лишь фотографии. Можете ли вы на самом деле ожидать, что они купят что-то, даже не имея и такой возможности?

Дизайн каталога должен соответствовать имиджу вашей компании в целом. Не верно поддерживать имидж элегантной, придерживающейся старых идеалов и традиций компании, а между тем напечатать свой каталог в флюоресцирующих оранжевых и зеленых цветах. Удостоверьтесь, что ваш каталог производит такое же визуальное впечатление, как и все другие аспекты ваших коммуникаций с покупателями.

Помните также, что ваши покупатели могут отложить отправку заказов на недели. Каталог должен выглядеть достаточно хорошо для того, чтобы храниться где-то и не потерять при этом вид или не порваться. Если вы хотите, чтобы его получатели позаботились об этом, уделите больше внимания дизайну.

Также есть и другие рекомендации относительно дизайна каталога:

1. Размещайте в среднем по пять товаров на странице, но стремитесь к разнообразию: восемь товаров на одной странице, три - на другой; фотографии крупным планом и фотографии в уменьшенном масштабе; фотографии различного размера.

2. Разбивайте страницы с помощью заголовков и подзаголовков.

3. Иногда используйте фотографии, на которых изображены люди, особенно там, где это помогает передать масштаб товара.

4. Распределяйте свои товары по группам, для того чтобы придать каталогу некоторую структуру, и располагайте их скорее на двухстраничных разворотах, чем на отдельных страницах.

5. Следующие страницы обычно наиболее привлекают внимание читателей: внешняя обложка, первый двухстраничный разворот, центральные страницы, бланк заказа, несколько первых расположенных справа страниц.

6. Бланк заказа должен воспроизводить любое предложение, которое вы сделали в любом другом месте каталога.

7. Он должен содержать все подробности относительно оплаты и почтовых расходов на случай, если он будет отделен от каталога - в таком случае ваши покупатели по-прежнему будут знать, куда посылать свой заказ.

8. Предоставьте людям возможность заказать много, введя столбец для указания количества, чтобы они могли заказать больше, чем по одной единице каждого товара.

9. Напечатайте для себя код на бланке заказа, чтобы вы могли отследить, в результате какой рассылки сделан заказ.

В заключение подготовьтесь к тому объему откликов, который вы можете получить - будьте готовы иметь необходимый запас товаров и организовать их упаковку, чтобы выполнить все заказы, когда они поступят.

### **Маркетинг по телефону (телемаркетинг)**

Продажи по телефону рассматриваются в следующей главе, но прямой маркетинг по телефону может быть использован для гораздо большего, чем просто продажи. Это очень успешный способ достижения более близкого контакта с вашими покупателями, чем тот, которого вы когда-либо достигали, и, кроме того, он обычно более рентабелен. Ниже перечислены основные цели прямого маркетинга по телефону.

1. Содействие визитам с целью продаж: чем посещать покупателя четыре раза в год, к примеру, почему бы ни нанести визит два раза и ни позвонить в двух других случаях? В этом случае экономия будет огромная, вы экономите также и время тех, кому наносите визит, кроме того, они всегда могут попросить вас о встрече, если у них возникнет такое желание.

2. Содействие рассылкам: если вы будете сопровождать рассылку телефонным звонком, процент результативности (для среднестатистического бизнеса) увеличится до 12 или 13 процентов. Лучший вариант для вас - сначала позвонить, затем отправить по почте материалы, затем позвонить снова; это должно дать вам уровень результативности до 20 процентов. Если у вас нет времени проделывать это с каждым, кому вы отправляете материалы (а у вас, конечно, его не будет, если вы осуществляете рассылку нескольким тысячам), позвоните только 20 наиболее перспективным потенциальным покупателям. В ходе первого звонка кратко сообщите им о товаре, и можете сказать, что пошлете брошюру по почте. После рассылки позвоните, чтобы спросить, нужна ли им дополнительная информация, или прямо переходите к телефонной продаже, если это уместно в случае вашего товара - но ваш собеседник будет уже подготовлен к этому.

3. Рассмотрение жалоб: было бы прекрасно, если бы их никогда не было, но они будут. Предоставьте телефонный номер для того, чтобы если у покупателей возникнут жалобы, то они могли бы высказать их по телефону. Это позволит проще разрешить их, чем в случае жалоб, которые приходят по почте, так как это быстрее, и, кроме того, вы можете принять во внимание личные особенности человека. Если покупатели жалуются по почте, но оставляют свой телефонный номер, они, как правило, будут поражены, если вы немедленно позвоните им, хотя, возможно, они захотят, чтобы звонок был подтвержден в письменной форме.

4. Исследование рынка: мы рассматривали в предыдущих главах, посвященных исследованиям, насколько полезен может быть телефон в качестве средства для сбора информации о ваших покупателях, поставщиках и Других организациях.

5. Повышение лояльности: телефонный звонок творит чудеса, давая вашим покупателям почувствовать вашу заботу. Найдите предлог для того, чтобы звонить им каждые несколько месяцев: спросите их, довольны ли они сервисом, который им предоставляется, не оставляйте без телефонного звонка любую жалобу, чтобы убедиться, что она была рассмотрена удовлетворительно, сообщайте им о новых товарах, напоминайте им о том, что обычно они размещают заказ примерно в это время.

Телефон часто является наиболее действенным, эффективным с точки зрения затрат и наиболее удобным способом ведения бизнеса для вас и для ваших покупателей. Поэтому всегда подумайте, может ли определенный вид коммуникаций осуществляться по телефону. Это ценное средство не только для продажи, но и для целого множества других видов деятельности, которые выстраивают ваши отношения с покупателями, и, в конечном счете, расширяют бизнес.

## **Глава 8. Продажа**

### **Введение**

Один из лучших способов убедить других - выслушать их.

Дин Раск

Продажа - это практический результат маркетинга. Все остальное, что вы делаете, от планирования до рекламы, будет впустую, если вы в результате не продадите свой товар или услугу. И, конечно же, чем более вы искусны в продаже, тем меньше будут ваши издержки. Продажа - это дорогостоящее занятие с точки зрения затрат времени, административных расходов, затрат на канцелярию, топливо, бесплатные образцы и т. п. Так что чем выше ваш "коэффициент успеха", тем лучше направлены эти деньги и тем меньше потрачено впустую.

Даже если на вас работают квалифицированные торговые работники, вам все равно необходимо знать как продавать. И чем больше времени вы проводите со своими покупателями и потенциальными покупателями, выясняя, что им нравится в вашем товаре или услуге и что они не

одобряют, тем более низкими будут затраты на исследование того, что вам необходимо делать.

Существует несколько различных способов продажи товара, таких как:

- 1) личная продажа;
- 2) продажа по телефону;
- 3) презентации;
- 4) выставки;
- 5) демонстрация товара.

В данной главе рассматриваются конкретные правила, касающиеся каждого из этих способов, но в их основе лежат одни и те же базовые принципы, поэтому мы начнем с рассмотрения основных правил продажи.

### **Основы продажи**

Установление контакта

Вы не можете продать что-то кому-либо до тех пор, пока вы не вступите в контакт с этим лицом, поэтому первое, что вы должны сделать, это начать диалог. Если вы продаете что-то одним и тем же постоянным покупателям на протяжении многих лет, это сделать легко. Но что если вы разыскиваете нового покупателя? Вам нужно будет поговорить с потенциальными клиентами о вашем предложении, назначить встречу или договориться о презентации.

Если вы просто внезапно появитесь перед чьей-то дверью без предварительной договоренности, маловероятно, что вы многого добьетесь. Более того, это очень дорогой способ - бензин, время, затраченное на поездку. Лучше предварительно позвонить, хотите ли вы договориться о телефонном разговоре или о личной встрече.

Если вы можете продавать свой товар по телефону столь же эффективно, как и при личной встрече, лучше делать это именно таким образом, потому что это значительно дешевле, и вы можете за день поговорить с большим количеством людей. Тем не менее некоторые товары необходимо продавать в ходе личной встречи, включая большинство следующих товаров:

- 1) которые покупателю нужно видеть;
- 2) на которые покупатели тратят много денег.

Если у вас товар, который вы могли бы продавать в ходе личной встречи, такой, например, как национальные ковры, такое решение обычно будет верным, если ваша марка достаточно престижна для того, чтобы выделить вас из рядов ваших конкурентов, предлагающих товары более низкого качества, и чтобы дать почувствовать покупателю свою значимость.

Перед тем как говорить с покупателем, вам нужно знать его имя. Если вы его еще не знаете, спросите у служащего в приемной. У вас должно сложиться достаточно хорошее представление о том, кто конкретно в различных организациях обычно совершает покупки - менеджеры по производству, начальники отделов снабжения или кто-то еще - так что попросите секретаря назвать вам нужные имена.

После того как вы выяснили, с кем вам нужно иметь дело, или попросите обратиться к этому человеку, или назначьте встречу для того, чтобы поговорить с ним. Также вы можете договориться о телефонном звонке - о том, чтобы позвонить кому-то в определенное время. На этом этапе помните, что вы пытаетесь продать не товар, а вы пытаетесь продать идею договоренности о встрече для того, чтобы это обсудить. Начните этот разговор примерно так:

1. Обратитесь к человеку по имени (например: "Доброе утро, мистер Смит").
2. Представьтесь и назовите свою компанию ("Я Робин Джонс из компании "Arabesque").
3. Мотивируйте собеседника для того, чтобы он захотел узнать больше ("Я звоню по поводу наших решеток для вьющихся растений, благодаря которым растения выглядят стильно и аккуратно без всяких хлопот").

Мотивация должна состоять в обосновании значительной выгоды для собеседника (мы рассматривали предложение выгод, а не свойств товара в главах 4 и 6).

### **Контакт с секретарем**

Когда вы столкнетесь с этой проблемой, первое, что вам необходимо, - знать имя человека, с которым вы хотите переговорить. Секретарь, помощник или кто-либо другой, кто отвечает на телефонные звонки, в этом случае с большей вероятностью пойдет вам навстречу. Если вам говорят, что человек, с которым вы хотите переговорить, отсутствует, спросите, когда вам лучше было бы позвонить ему. Секретарь не сможет с легкостью отказать вам в ответе. Попросите уточнить приемлемое время вашего звонка, а затем скажите примерно следующее: "Спасибо, я запишу в своем ежедневнике перезвонить в 3.30 в среду. Я позвоню вам". Когда вы снова позвоните в среду, секретарю будет неудобно не соединить вас после того, как вы фактически договорились о звонке. Когда вы позвоните, можете сказать: "Алло, это Робин Джонс. Вы просили меня перезвонить в это время, для того чтобы поговорить с мистером Смитом".

Никогда не стоит быть невежливым с секретарем или помощником. Вам нужно, чтобы они были на вашей стороне. Чем больше вы им понравитесь, тем вероятнее они вам помогут встретиться с человеком, который вам нужен. Так что будьте всегда вежливы и доброжелательны и не обвиняйте их во всех грехах, если, как окажется, мистер Смит никогда не бывает на месте.

### **Личная продажа**

#### **Изучение покупателя**

Чем больше вы знаете о своем покупателе, тем выше ваш шанс продать ему свой товар. Если вы знаете, что покупатель расширяет свой парк грузовиков, закрывает один из своих филиалов или выводит на рынок новый товар, вы сможете найти и сообщить ему выгоды от приобретения вашего товара, которые связаны с этими факторами. Например, вы скажите: "Конечно, теперь, когда вы переводите еще пятьдесят сотрудников в этот офис, вы будете расширять автостоянку. Думали ли вы о том, как вы отгородите ее от здания, где принимаете посетителей?".

В главе 6 мы рассматривали важность обсуждения выгод, а не свойств. Одно и то же свойство товара будет иметь различные выгоды для различных покупателей. Вам нужно знать, какие выгоды они представляют для каждого покупателя до того, как вы начнете пытаться продать им что-то. Например, решетки для вьющихся растений "Arabesque" отделаны долговечным черным пластиком. Некоторым покупателям это может понравиться, потому что это делает решетки надежными и долговечными, тогда как другие могут быть более заинтересованы в том, чтобы они выглядели более изящно. Для третьих это дает удобство в эксплуатации, что они могут рассматривать как огромное преимущество. Также вам следует изучать покупателей для того, чтобы не поставить себя в глупое положение. В обратном случае возможен диалог примерно следующего содержания.

Вы: "Итак, вы хотели бы заказать еще пять растений и пустить их по вашим новым решеткам?".

Покупатель: "Вы издеваетесь? Прошлые пять погибли за неделю."

Мы обращались к вашим сотрудникам уже четыре раза за последние две недели, а они до сих пор ничего не сделали".

Вы должны исследовать три основных направления:

1. Покупатель. Узнайте, какое положение занимает человек, с которым вы имеете дело, в своей организации, имеет ли он долги и как он их возвращает. Постарайтесь выяснить все о компании - почитайте специальную прессу, их печатные материалы, каталоги их конкурентов и т. д.

2. Товар. Вы должны быть в состоянии ответить на любой возможный вопрос ваших покупателей и предоставить им информацию о новых услугах, дополнительных деталях и о том, как они могут получить наилучший результат от использования ваших товаров.

3. Отношения между вашей организацией и покупателем. Не окажитесь в глупом положении. Вам нужно обязательно знать, что обычно покупает у вас данный покупатель, что он покупал в прошлом, и были ли какие-то проблемы с качеством, доставкой, процедурами расчета или чем-то еще.

#### **Постановка целей**

Прежде, чем вы начнете продавать ваш товар, по телефону ли, или в ходе личной продажи, вам нужно поставить цель, Чего вы на самом деле стремитесь достичь? Если вы продаете шоколад и предлагаете его кондитерскому магазину, вы, вероятно, хотите продать около пятидесяти плиток в свой первый визит к новому покупателю. Если же вы продаете авианосцы правительственным министерствам, вы будете ставить цель в результате первого визита склонить другую сторону к тому, чтобы договориться о дате следующей встречи с каким-то более высокопоставленным лицом или презентации. Не ожидайте, что подчиненный министра на первой встрече скажет: "Звучит великолепно. Мы, возможно, найдем применение еще нескольким авианосцам; мы возьмем у вас десяток".

Итак, вам нужно поставить перед собой реалистичную цель. Но вам также нужна позиция, подготовленная для отступления; иначе вы не будете знать, что делать, если вы не достигните своей первой цели. В результате у вас должно получиться то, что называется "иерархией целей", которая будет выглядеть примерно так:

1. Продать десять решеток для растений.
2. Продать три решетки.
3. Продать одну решетку.
4. Продать одну решетку на условии "продажа или возврат".
5. Убедить покупателя разложить рекламные буклеты о решетках для растений на его торговых прилавках.
6. Уговорить покупателя согласиться посетить выставку в следующем месяце.

#### **Выслушивайте покупателя**

Помните, ранее мы рассматривали разницу между свойствами и выгодами? Да, одно и то же свойство может представлять различные выгоды для разных покупателей. А вы должны определить, в каких выгодах заинтересован конкретный покупатель. И вы можете это сделать, внимательно его выслушав. В противном случае вы можете потратить часы, подчеркивая тот факт, что ваш товар недорогой, не зная, что ваш покупатель - мультимиллионер, и его больше интересует возможность приобретения вашего товара в пурпурном цвете.

#### **Задавайте открытые вопросы**

Вам нужно, чтобы примерно три четверти времени вашей беседы говорил покупатель. Заставляйте его говорить. Подталкивайте его к тому, чтобы он рассказал, что ему на самом деле нужно от товара, какие выгоды он ищет. Один из лучших способов сделать это - задавать открытые вопросы. Это такие вопросы, на которые покупатель не может просто ответить "да", "нет" или "в прошлую пятницу". Открытые вопросы подразумевают более длинные ответы, например: "Как вы принимаете решение о том, какие парники и решетки для растений приобрести?". Открытые вопросы обычно начинаются со слов: "Как...?", "Что...?", "Почему...?".

Если вы начинаете вопрос с "почему?", это может иногда показаться несколько грубым и навязчивым. Вы всегда можете перефразировать вопрос и задать его в одной из следующих форм: "По какой причине...?"; "Каково ваше мнение по поводу...?"; "Что заставляет вас придерживаться точки зрения...?"

### **Покажите, что вы слушаете**

Записывайте ответы. Во-первых, вы можете думать, что вы все запомните, но, на самом деле, после того, как вы поговорите еще с несколькими другими покупателями, вы вполне можете забыть, кто дал какой ответ. Во-вторых, при личном интервью это помогает, потому что благодаря этому покупатель чувствует свою значимость. По той же причине обязательно показывайте ему, что вы внимательно слушаете. Выражайте это соответствующими интонациями вашего голоса и повторяйте за ним основные фразы. Например:

Покупатель: "Мы перестроили весь наш производственный график, и теперь нам необходимо, чтобы все товары доставлялись по вторникам во время обеденного перерыва".

Продавец (записывая): "Так, обеденный перерыв во вторник".

Когда вы задаете новый вопрос, всегда старайтесь возвращаться к тому, что покупатель сказал ранее: "Вы говорили, что вы перестроили весь ваш производственный график - значит ли это, что вам необходимы большие объемы поставок?".

### **Преодоление возражений**

Разве это не было бы прекрасно, если бы покупатели и потенциальные покупатели всегда заканчивали встречу, организованную с целью продажи, со словами: "Ваш товар кажется замечательным. Можно взять десять штук?". Но они так не делают. Они произносят слова, вызывающие раздражение, такие как: "М-м-м, это, кажется, несколько дороговато" или "Я не думаю, что мой начальник сочтет, что нам это нужно". Так как же вы преодолеете эти возражения?

### **Попросите покупателя быть конкретным**

Первое, что вам нужно сделать, это попросить покупателя высказать конкретное основание для возражения. Вы можете сказать нечто следующее: "А сколько вы рассчитывали заплатить?" или "Что может вызвать беспокойство вашего босса?".

### **Поместите возражение в контекст**

Когда вы знаете точно, в чем состоит проблемная область, рассмотрите возражение покупателя в контексте вашего предложения; продемонстрируйте ему, почему ваш товар не такой дорогой, как он думает, или почему доставка не составит проблем или что-либо другое, против чего он выдвигает возражение. Например: "Да, не забывайте, что в эту цену включена доставка и установка, а также предоставляется годовая гарантия, так что вам не придется больше ничего тратить в ближайшие двенадцать месяцев".

### **Предложите компенсацию**

Помимо рассмотрения возражений клиента в контексте имеющегося предложения, предложите и другие компенсирующие факторы, связанные с возражением. Например: "Этот товар прослужит в два раза дольше по сравнению с более дешевыми аналогами (связано с возражением против цены), и он поможет модернизировать вашу производственную линию и повысить стандарты здоровья и безопасности (не связано)". Покупатель часто нужно убедить, что они принимают правильное решение, особенно в случае дорогостоящих товаров. Они хотят, чтобы вы сказали, что их босс будет очень ими доволен, их гостиния будет выглядеть превосходно или что они действительно оценят по достоинству особую мощь и надежность этой модели автомобиля.

Когда доходит до возражений, имейте в виду, что многие люди, которые хотят купить ваш товар, будут, тем не менее, выдвигать определенные возражения. Они беспокоятся, что, когда они будут разговаривать об этом со своим боссом, партнером или кем-то еще, кто вовлечен в принятие решения о покупке, другой человек будет возражать; они хотят заранее подготовиться к ответам на эти ожидаемые возражения. Поэтому они и заставляют вас предложить им такие ответы.

### **Завершение сделки**

Это тот этап, который мы все на самом деле ненавидим, потому что мы рискуем столкнуться с отказом. Конечно, умом мы понимаем, что люди отвергают наш товар или услугу, а не нас. Но нам все равно это не нравится. Однако если вы продаете свой товар, имея весьма скромный бюджет, вы не можете себе позволить не рисковать. И лучше как можно раньше в процессе разговора подойти к этому этапу - в таком случае вы сможете сделать больше предложений другим людям и, если удастся, больше продать до конца дня.

Распознавание сигналов готовности совершить покупку Вы не хотите показаться навязчивым - так как же вам узнать, когда попытаться завершить сделку? Ответ - когда покупатель подаст сигнал, что он хочет сделать покупку. Не ждите, что он скажет: "Я бы купил одну штуку", потому что он может не сказать этого на протяжении нескольких часов. Сигнал о готовности сделать покупку - это знак одобрения товара, предпочтительно связанный с потребностью покупателя в нем. Вот несколько примеров такого сигнала:

1. "Я действительно мог бы что-то сделать, чтобы содержать мои розы в более аккуратном состоянии".
2. "Похоже, что цена довольно хорошая".
3. "У вас доставка в течение 48 часов? Это очень хорошо".
4. "Вы знаете, вы первые из тех, кого я знаю, кто производит этот товар пурпурного цвета".



## **Заключение сделки**

Как только вы услышали этот сигнал, пора переходить к заключению сделки. Существуют сотни различных способов заключения сделки, но все они представляют собой различные варианты одного и того же: предложения сделать заказ. Вполне разумно произнести буквально следующее: "Не хотите ли вы это заказать?". Однако существует масса других косвенных приемов перехода к завершению сделки:

1. Предположительное завершение. Вы просто Принимаете заказ, даже не спрашивая об этом прямо. "Я закажу один экземпляр для вас сегодня, и он будет доставлен в ближайшую пятницу".

2. Альтернативное завершение. Предложите им сделать какой-то выбор, но таким образом, чтобы при любом варианте они что-то заказали. "Мне оформить заказ на четыре или на шесть штук?" "Вы предпочитаете светло-пурпурный или темно-пурпурный цвет?"

3. Завершение с помощью бланка заказа. Когда вы, начинаете получать сигналы о готовности сделать покупку, вынимайте бланк заказа и, не комментируя, начинайте его заполнять. Задавайте вопросы, требующиеся для заполнения бланка, такие, как: "Так вы бы хотели модель с трубами диаметром четыре дюйма?" и продолжайте свою работу. Когда вы дойдете до конца, окажется, что покупатель практически сделал заказ. Не говорите: "Подпишитесь здесь, пожалуйста", скажите: "Подтвердите заказ, пожалуйста".

4. Завершение вопросом. Отвечайте вопросом на вопрос. "Вы смогли бы доставить это в субботу утром?" Ваш ответ: "Вы бы хотели, чтобы мы доставили это в субботу утром?". Если в ответ говорится "да", то покупка осуществлена.

5. Завершение предложением попробовать. Этот метод основывается на том принципе, что, когда покупатели привыкнут к товару или услуге, они не захотят от них отказываться. Это происходит примерно следующим образом: "Почему бы мне не оставить вам товар на неделю, а потом я узнаю, захотите ли вы оставить его после этого. Если нет, мы возьмем его назад и не попросим за это плату". На этом принципе работают многие книжные клубы: "Оставьте ее на десять дней у себя бесплатно" - конечно, вряд ли кто-то вернет книгу после этого.

И последнее замечание относительно продаж: если очевидно, что кто-то и не собирается делать покупку, уходите настолько быстро (и вежливо), насколько можете. Не тратьте время (и деньги) впустую, "стегая мертвую лошадь" - вы не можете себе это позволить. Знание того, когда остановиться - один из важнейших навыков продажи с низкими затратами. Во врезке 8.1 представлен список указаний относительно личной продажи.

### **Письмо с целью продажи**

Мы уже рассматривали правила написания писем с целью продажи для прямой рассылки в предыдущей главе; эти правила применяются независимо от того, рассылаете ли вы письма тысячам людей или только одному человеку. Но существует другой вид писем: те, где вы еще не

## **ВРЕЗКА 8.1. ПАМЯТКА ПРИ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖЕ**

- Изучите покупателя.
- Поставьте цели.
- Выслушайте покупателя.
- Задавайте открытые вопросы.
- Покажите, что вы слушаете.
- Преодолейте возражения.
- Попросите покупателя быть конкретным.
- Поместите возражение в контекст.
- Предложите компенсацию.
- Завершите сделку.
- Распознайте сигналы готовности совершить покупку.
- Заключите сделку.

пытаетесь продать ваш товар или услугу, а только пытаетесь достичь договоренности о встрече, запроса на брошюру, преимущества, если вы делаете телефонный звонок, или некоторых других ступеней на пути к окончательной сделке.

Эти письма должны соответствовать тому же формату, который ранее мы рассматривали для писем при мягкой рекламе - SCRAP: Состояние (Situation), Сложность (Complication), Решение (Resolution), Действие (Action), Вежливость (Politeness). Тем не менее стоит обратить внимание еще на несколько моментов:

1. Подразумеваемое "Действие" всегда должно быть вашим собственным действием. Никогда не предоставляйте возможность следующего хода другой стороне - это дает ей возможность проигнорировать его. Всегда говорите: "Я позвоню вам на следующей неделе для того, чтобы договориться о встрече...", "Я вышлю вам бесплатный билет на презентацию товара, как только все будет готово", "Я зайду к вам, когда я буду в вашем районе 27 числа этого месяца" и т. п. А затем так и сделайте. Они будут подготовлены к этому, и у них будет время подумать о содержании письма.

2. По этой же причине не предоставляйте им всю информацию в письме. Это общая информация, которая должна их заинтересовать, вот и все. Что вы собираетесь сказать им по телефону, если вы выслали им все, что нужно знать? Почему они должны находить время для встречи с вами, когда

вы послали им ответы на все их вопросы?

3. Четко осознавайте - это письмо не предполагает продажу вашего товара или услуги. Оно предполагает продажу идеи переговорить с вами о нем в дальнейшем. Вам должно быть намного проще достичь своей Цели при личной продаже или продаже по телефону, чем в письме - ведь тогда вы сможете ответить на возражения покупателей и уловить нюансы интонации, которые могут говорить о каких-то их возможных сомнениях. Это письмо как бы расчищает вам дорогу для разговора о покупке. Если товар или услуга хорошо "продают себя сами" и без разговора, вам следует использовать прямую рассылку и не организовывать звонки или встречи с целью продажи.

4. Вы получите лучший результат от звонка или визита с целью продажи, если ему будет предшествовать письмо, впрочем, лучше, чтобы и письму предшествовал первоначальный звонок. Идеальная последовательность - краткий звонок для того, чтобы сказать: "Могу ли я выслать вам информацию по почте?". В посылаемом письме с этой информацией должно говориться: "Я позвоню вам/зайду, чтобы нанести визит/договорюсь с вами о встрече на следующей неделе". Подождите примерно пять рабочих дней с момента получения потенциальным покупателем письма и затем Позвоните ему или зайдите с визитом, в зависимости от того, что для него удобно, и скажите: "Вы получили информацию, которую я вам выслал? Хотели бы вы встретиться/посетить демонстрацию товара/задать какие-то вопросы об этом?".

### **Переговоры**

Существует много книг, посвященных переговорам, и если ведение переговоров - это то, что вам часто приходится делать, вам следует прочитать некоторые из них и, возможно, записаться на тренинг, если вы можете это себе позволить. Хороший курс будет отличным вложением денег. Навыки ведения переговоров важны для малозатратного маркетинга, потому что они могут существенно изменить ценность сделки, о которой вы договариваетесь с вашими покупателями. Хорошее умение вести переговоры может сэкономить вам состояние и при этом ничего вам не стоит.

Для многих людей ведение переговоров - случайный навык; вам он не нужен настолько часто, чтобы стоило овладеть им полностью, но время от времени вы на самом деле могли бы экономить некоторую сумму денег, если бы вы знали, что делать. В любом случае, основные навыки применяются как для того, чтобы добиться лучшей цены от рекламного агента, так и при урегулировании сложных международных сделок. Поэтому имеет смысл тщательно изучить те методы, которые лежат в основе всех остальных.

### **Психология**

Переговоры в значительной степени основываются на использовании знаний психологии. Важно не дать другой стороне узнать, на что вы были бы готовы согласиться или что нет шансов, что вы получите больше, чем они предлагают. Так что у вас должно быть достаточно бесстрастное лицо в ходе процесса переговоров. Однако не забывайте, что вы работаете с покупателями, и вы не хотите портить отношения с ними в дальнейшем. Вполне возможно быть настойчивым и ни в чем не уступить, но по-прежнему сохранять улыбку. Такое поведение на самом деле может внушить другой стороне ошибочное ощущение безопасности. Поэтому сопротивляйтесь стремлению выказать им свое раздражение или чувство разочарования.

Люди склонны заканчивать переговоры или с чувством, что они "выиграли", или с чувством, что они "проиграли", большинство людей сопротивляются заключению сделки до тех пор, пока они не сочтут, что для них ее заключение является "победой". Используйте это в своих интересах - пусть другая сторона считает, что она выиграла. Вам это не важно - вы знаете, что вы получили то, что вы хотели. Но пусть они думают, что они провели сложную сделку и получили от вас больше, чем вы рассчитывали предложить.

Если вы с самого начала решили, что осуществить доставку в течение двух недель это не проблема, не говорите им об этом. Скажите: "Ну, я полагаю, что если вы сможете заплатить в течение 30 дней вместо 60, мы смогли бы найти способ сделать работу в течение двух недель. Я буду должен, конечно, удвоить контроль над производством, но, я думаю, мы можем это гарантировать". Они думают, что загнали вас в угол, но на самом деле вы в любом случае планировали осуществить работу быстро. Между тем, вы вынудили их согласиться на оплату в течение 30 дней вместо 60. Все довольны.

Четыре правила ведения переговоров

### **Метьте высоко**

Вы ничего не получите, если вы этого не попросите. Перед важными переговорами дайте себе установку просить как можно больше. Одного человека, работающего индивидуально, как-то попросили оценить, сколько будет стоить его работа, когда он еще только начинал заниматься своим делом. Сначала он сомневался, может ли он назначить цену в \$500. Через день или около того он убедил себя, что он может попросить \$750. В конце концов, заказчик всегда сможет поторговаться, если захочет. К концу недели он задавал себе вопрос, может ли у него все получиться, если он попросит \$1000?

В итоге он снова встретился с заказчиком, который просил его назначить цену. Он глубоко вздохнул и сказал: "Пятнадцать сотен фунтов стерлингов". Заказчик ответил: "ОК, согласен. Теперь давайте обсудим сроки..." Почти наверняка, он мог бы запросить и больше. Но если бы он не беседовал сам с собой на протяжении нескольких недель, он бы старался изо всех сил сделать работу и за \$500. Если вы будете просить слишком много; то другая сторона будет вести переговоры о снижении цены. Но

если вы не попросите достаточно, вы никогда уже не сможете повысить цену.

Если вы ведете переговоры о снижении цены, назовите причину ее снижения: "Хорошо, если первоначальное предложение было только за телефонный звонок, а не за напечатанный отчет, я полагаю..."

Вынудите другую сторону назвать все условия до того, как вы начнете торговаться

Суть переговоров заключается в том, что охватывается множество факторов, и все они должны некоторым образом уравновешивать друг друга, для того чтобы сделка была заключена. Поэтому, если цена более высока, чем вам бы хотелось, условия оплаты должны быть лучше; если ценовая гамма не та, о которой вы бы мечтали, в качестве компенсации все должно быть сделано более быстро.

Вам нужно знать, каковы все относящиеся к делу факторы перед тем, как вы начнете переговоры, поэтому вы не должны ни на что соглашаться до тех пор, пока не узнаете, что еще может компенсировать какой-то фактор. Как только вы сказали "да" в отношении цены, вы больше не можете использовать ее как рычаг для смягчения условий оплаты. Так что вынудите другую сторону назвать все требования до того, как вы начнете обсуждать какое-то из них. В таком случае вы сможете с выгодой для вас сбалансировать все условия.

Идите на компромисс, а не на уступки

Предположим, вы убеждены, что они не согласятся заключить сделку, пока вы не снизите цену. Втайне вы знаете, что можете себе позволить снизить цену до уровня, который другая сторона считает приемлемым. Но не уступайте сразу - продайте это. Согласитесь сделать им скидку, если они уступят что-то взамен - более длительные сроки выполнения работы, отсутствие товаров по индивидуальному заказу, более быстрая оплата и т. д.

### **Ищите все возможные переменные**

Самые очевидные факторы в переговорах - это цена, срок поставки и условия платежа. Но поищите и другие компенсирующие факторы. Например, если вы покупаете дом, вы можете согласиться с определенной ценой при условии, что вам оставят все занавески; если вы обговариваете вашу заработную плату на новом рабочем месте, вы можете согласиться на определенную сумму при условии, что вам увеличат отпускные или будут оплачивать образование MBA.

### **Забота о покупателе**

Люди более вероятно сделают покупку у вас, если вы им нравитесь. А забота о покупателе ничего не стоит. Кроме того, гораздо дешевле держаться тех покупателей, которые у вас уже есть, чем брать на себя затраты по поиску новых. Конечно, вам также нужны и новые покупатели, но вам желательно финансировать их поиск из прибыли, которую вы получите благодаря вашим регулярным покупателям.

Чего бы ни ожидали от вас ваши покупатели, делайте больше. Если вы сказали, что перезвоните им в течение двадцати минут, перезвоните в течение десяти. Если покупатель неожиданно пришел к вам в приемную, покажите, что вы его узнали, назвав его по имени. Ключ к успеху в том, чтобы каждый раз, когда вы имеете дело с покупателем, задавать себе два вопроса:

1. Чего хочет покупатель?
2. Что я могу сделать для него дополнительно, чего он не ожидает?

Если вы дадите покупателям то, что они хотят, они будут удовлетворены. Если вы дадите им что-то сверх этого, они будут помнить вас и гораздо более вероятно предпочтут вашу компанию вашим конкурентам в будущем. Во врезке 8.2 приведено несколько советов относительно профессиональной заботы о покупателях.

## **ВРЕЗКА 8.2. ПРАВИЛА ЗАБОТЫ О ПОКУПАТЕЛЕ**

1. Всегда выполняйте обещанное (или даже больше, если у вас есть такая возможность).
2. Всегда приветствуйте покупателя с улыбкой (даже по телефону) и называйте его по имени.
3. Предложите ему кофе или чай сразу же, как он пришел к вам в приемную, офис или магазин.
4. Делайте покупателям комплименты. Это не значит, что нужна пустая лесть, но если вам искренне нравится их стиль руководства, то, как они зарабатывают деньги, или их новая рекламная кампания, скажите об этом.
5. Помните детали, касающиеся личной жизни покупателя, - например, что в прошлую среду он сдавал экзамен по вождению автомобиля; что отпуск он обычно проводит на Крите; что он терпеть не может назначать встречи на пятницу после полудня.
6. Если ваш товар или услуга покупателю нужны для какого-то специального события - для открытия нового завода, свадьбы, установки новой системы, выставки - обязательно Позвоните и поинтересуйтесь, как прошло мероприятие.

### **Рассмотрение жалоб**

Даже самые лучшие компании время от времени получают жалобы. Может быть, это не ваша вина, но если покупатель думает иначе, вам нужно во всем разобраться. Однако не отчаивайтесь, если покупатель подает жалобу: если вы справедливо рассмотрите жалобу, покупатель, на самом деле, более вероятно снова сделает у вас покупку, чем если бы он никогда не жаловался. Вам нужно попытаться сформировать у покупателя следующее к себе отношение: "Все мы люди, но, во всяком случае, в данной компании, если что-то не так, они все улаживают быстро и справедливо". Ниже

приведены семь основных этапов рассмотрения жалоб:

1. Выслушайте. Прежде всего вы не сможете справедливо уладить проблему до тех, пока вы точно не поймете, в чем она заключается. Но даже если вы уверены, что вы знаете, в чем она состоит, покупателю, тем не менее, нужно дать возможность облегчить душу, высказав свою неудовлетворенность, злость или любые другие эмоции, которые он испытывает. Если они чувствуют, что их не слушают, они разозлятся еще больше (а разве с вами не было бы того же?).
  2. Выразите сочувствие. Это не то же самое, что приносить извинения. Вы можете сказать, что сожалеете, услышав о том, что ограда покупателя упала, не говоря при этом, что это была ваша вина. Покупатели часто агрессивны в целях защиты - они опасаются, что вы будете обвинять их в ошибке или скажете, что здесь не на что жаловаться. Поэтому как можно скорее поблагодарите их за то, что они донесли случившееся до вашего внимания. Правило относительно принесения извинений простое: всегда извиняйтесь, если вы уверены в своей вине; никогда не извиняйтесь, если знаете, что вашей вины нет.
  3. Не оправдывайтесь. Как только покупатель успокоится, вашей целью должно стать решение проблемы покупателя, а не выяснение задним числом того, как это случилось. Покупатель не станет более счастливым, если вы скажете: "Это не наша вина, вы, должно быть, неправильно установили ограду". Нет совсем никакой необходимости вообще искать виновных, особенно если вы думаете, что виноват в возникновении проблемы покупатель. Даже если он спрашивает, почему это произошло, не ищите объяснения. Просто скажите: "Я не могу точно сказать это на данный момент, но главное - как можно быстрее все исправить или предоставить вам замену".
  4. Определите возможные варианты. В случае с оградой, например, вы можете заменить ее, послать кого-то для того, чтобы привести ее в порядок, возместить убытки или предоставить покупателю кредитовое авизо. При других жалобах, конечно, будут другие варианты.
  5. Найдите решение. Что покупателю действительно нужно, так это решение. Ему, возможно, также нужно было "выпустить пар", но, в конечном счете, он пришел и пожаловался, потому что хотел, чтобы его проблема была решена. Как только его настроение станет сносным (что будет зависеть от того, как вы с ним обращались), он так же как и вы захочет побыстрее разделаться с проблемой. Сообщите ему возможные варианты и спросите, что бы он хотел, чтобы вы сделали для того, чтобы урегулировать вопрос. Всегда предоставляйте выбор покупателю - пусть это будет его решение, а не ваше. Часто ответ будет более удобным, разумным и менее требовательным, чем вы предполагали.
  6. Примите меры. Выполните любое решение, о котором вы договорились и устраните все возможные сомнения относительно того, что все идет по плану.
  7. Доведите до конца. Свяжитесь с покупателем после того, как вы выполнили ремонт, заменили товары или сделали что-то другое, и выясните, всем ли он доволен.
- В среднем 96 процентов недовольных покупателей не жалуются (большинство из них просто больше к вам никогда не придут), но они жалуются свои друзьям. Поэтому, когда один из ваших покупателей все-таки дает вам знать, что он недоволен, вам следует воспользоваться возможностью исправить ситуацию.

### **Другие подходы к продаже**

#### **Продажа по телефону**

К телефонным продажам можно применить все те же основные правила, что и к личным продажам. Однако следует принять во внимание несколько дополнительных моментов:

1. Люди считают, что прервать телефонный звонок гораздо легче, чем личную встречу, поэтому вы должны прилагать больше усилий, чтобы удерживать их интерес. Попробуйте втянуть собеседника в разговор, сказав что-то о нем или его компании: "Я знаю, что вы набираете дополнительно пятьдесят сотрудников..." или "Вы, должно быть, очень заняты в связи с приближающимся Рождеством..."
2. Так как покупатель не видит вас, вы должны вложить всю жестикуляцию и мимику в ваш голос. Вы не можете уверенно шагнуть вперед или дружески пожать руку - вы должны будете говорить уверенно и с дружелюбной улыбкой в голосе.
3. Вы должны быть особенно внимательны, не мямлить и не тараторить. Собеседник, возможно, и уловил бы суть при личной встрече, но по телефону он может просто упустить одно из важных условий продажи.
4. Когда ваш покупатель не может вас видеть, вы должны, тем не менее, еще более очевидно выказывать, что вы его слушаете. Это может просто означать произнесение таких слов, как "так", "да", кроме того, вам следует повторять за ним ключевые фразы.

#### **Презентации**

Производители автомобилей представляют свои новейшие модели среди сверкающих огней, дыма и в сопровождении оркестра. А для большинства из нас даже презентация, которая практически не требует затрат, может также быть вполне успешной для продажи товара или услуги, но только при условии, что мы следуем основным правилам. Навыки организации презентаций можно разделить на две группы: навыки подготовки к презентации и навыки по ее проведению.

#### **Подготовка к презентации**

Здесь жизненно важным является правило малозатратного маркетинга номер один: думайте. Вы не можете себе позволить поразить своих покупателей фейерверками, поэтому вместо этого вы должны произвести на них впечатление с помощью фактов и предоставляемых выгод. Если вы все тщательно

подготовите, то вы будете знать, что сказать и как это сказать в наиболее понятной и убедительной форме. При подготовке к презентации полезно воспользоваться следующими правилами.

1. Проведите исследование. Узнайте все о вашей аудитории. Каков их уровень знаний, отношение к вашему товару и осведомленность о нем, их прошлый опыт и будущие потребности.

2. Систематизируйте информацию. Соберите всю информацию, которая понадобится этой группе людей (нужны ли им основные объяснения, или это "технари", которым понадобится множество деталей?). Решите, какую детальную информацию было бы лучше раздать после презентации в виде информационных пакетов, а какую статистику следует представить в виде диаграмм.

3. Структурируйте презентацию. Ниже предлагается очень удобная структура презентации, состоящая из четырех частей, которой вы можете следовать:

- **Ситуация.** Вкратце обрисуйте текущую ситуацию; "Пятьдесят ваших сотрудников приезжают на работу на машине и пользуются автостоянкой перед вашим зданием".
- **Проблема.** Объясните, почему ситуацию нужно изменить: "Помещение, где принимают посетителей, окнами выходит на автостоянку так же, как и зал, где принимают высокопоставленных гостей. Непривлекательный вид на самом деле не соответствует имиджу компании, которая позиционирует себя как модная компания, производящая товары высокого качества".
- **Возможности.** Предложите варианты: "Вы можете перенести автостоянку, вы можете возвести массивную конструкцию, а также вы можете установить маскирующую ограду, по которой вы сможете пустить вьющиеся растения".
- **Предложение.** Поясните, какой вариант вы рекомендуете и почему: "Перенос автостоянки был бы очень дорогостоящим. Постройка массивной стены или ограды из плитки была бы и дорогостоящей, и не способствовала бы значительному улучшению вида автостоянки, так как выглядела бы "голо". Так что лучшим вариантом была бы ограда "Arabesque", которая сравнительно недорога и не только скрывает автостоянку, но также создает привлекательный вид за счет растений, например клематисов и вьющихся роз, которые к тому же не требуют особого ухода".

4. Сделайте записи. Подготовьте тезисы, на которые вы будете опираться в ходе рассказа; это производит на слушателей гораздо лучшее впечатление, чем полный текст. Поместите тематические заголовки в ваши карточки с записями, а также добавьте ключевые фразы, которые вы хотите запомнить. Однако что касается вступления, то его напишите полностью (пишите так, как вы будете говорить, а не официальным языком) и выучите написанное.

5. Репетируйте. Репетируйте сами с собой, репетируйте перед зеркалом, репетируйте с коллегами; репетируйте до тех пор, пока вы не сможете произнести текст в обратном направлении, и даже сильное нервное волнение не сможет помешать вам.

#### Проведение презентации

1. Начните с улыбки и приветливого вступления.

2. Следуйте правилам, приведенным в главе 4, относительно простого и ясного изложения мыслей на письме - они также применяются и в разговорной речи:

- избегайте жаргона;
- употребляйте короткие слова и короткие предложения;
- используйте действительный, а не страдательный залог;
- используйте конкретные существительные, а не абстрактные.

3. Не мямлите и не тараторьте. Помните, что на ваше ощущение времени воздействует адреналин, поэтому то, что кажется вам бесконечной паузой, на самом деле, едва заметно для аудитории.

4. Встретьтесь взглядом с каждым из ваших слушателей.

Чем более сложной и искусной вы стараетесь сделать свою презентацию, тем больше ловушек вы для себя расставляете. Не забывайте правило номер четыре - не усложняйте. Ваши покупатели хотят знать только две вещи:

1. Чем им может пригодиться ваш товар?

2. Будет ли он для них более ценным, чем он стоит (с точки зрения не только денег, но и усилий, времени и т. п.)?

Если вам удастся удовлетворить их желания по этим двум пунктам, то вы сделали не меньше, чем любые фейерверки и внешний блеск.

Большинство людей, в большей или меньшей степени, нервничают, когда проводят презентацию. Существует множество методов релаксации и мысленного представления образов для того, чтобы бороться с этим, и если вы найдете тот, который вам помогает, воспользуйтесь им. Но если честно, единственное и лучшее средство от нервов - это уверенность: чем лучше вы знаете, что вы делаете и чем более тщательно вы репетировали, тем меньше вы будете нервничать.

#### **Выставки**

Самая большая (и наиболее дорогостоящая) из распространенных ошибок, которую люди допускают в отношении выставок, это аренда стенда не на той выставке. Выставки не дешевы - хорошо размещенный стенд может принести гораздо больше, чем он стоит, но неверно выбранная выставка или кустарно-промышленная ярмарка может привести к колоссальной потере денег. Для участия в выставках есть множество причин, но таких причин, как "показаться" или "потому что мы всегда участвуем" среди них быть не должно. Тем не менее, наиболее часто вы слышите именно об этих

причинах. Поэтому первое, что нужно сделать, - это решить, выставляться или нет, и если выставляться, то где.

Промышленные выставки обычно организуются только для компаний, поэтому посетители, в основном, - это покупатели или потенциальные покупатели. Каждый год в стране в разных местах проходит

множество промышленных выставок. Вам нужно определить, принесет ли вам на самом деле многообещающая промышленная выставка в вашей области достаточный результат, чтобы быть достойной внимания. Вот несколько советов на этот счет:

1. Посетите выставку, если вы не уверены, и подождите следующего года, если вы решите, что в ней стоит участвовать.

2. Будьте осторожны в отношении новых выставок; в большинстве случаев лучше пару лет подождать, пока они развернутся, а потом уже сделать определенные выводы.

3. Попросите посмотреть прошлогодний каталог для того, чтобы узнать, кто участвовал в выставке. Вы можете позвонить кому-нибудь из прошлогодних посетителей, кто не является вашими конкурентами, и спросить их, была ли выставка успешной.

4. Попросите организаторов проинформировать вас о том, кто уже заказал место на выставке в этом году.

5. Попросите данные анализа посетителей прошлогодней выставки. Важно качество, а не количество посетителей. Если большинство ваших покупателей - менеджеры по производству, то вам не поможет участие в выставке, где все посетители - директора по маркетингу. Было бы лучше присутствовать на выставке, которую посещают в среднем только пятьдесят человек в неделю, но все они менеджеры по производству.

Определите затраты и вероятный доход от каждой выставки (опираясь на цифры прошлогодних участников, полученные от организаторов). Расходы будут включать площадь, стенд, выставочные материалы, специально отпечатанную литературу, рекламу вашего участия в выставке, содержание сотрудников, переезд, питание и размещение. Хорошая выставка может принести вам достаточно дохода для того, чтобы покрыть эти затраты еще больше, но убедитесь, что вы выбираете именно такую выставку, прежде чем вы распишитесь в договоре об участии.

#### **Технология обслуживания стенда**

Если вы прежде никогда не занимались этим раньше, предупреждаю - это более изнурительно, чем вы можете себе представить. А вам нужно выглядеть постоянно свежими и приветливыми для ваших покупателей и потенциальных клиентов. Вот краткое описание основных моментов, которые следует принять во внимание:

1. Привлекайте людей к стенду. Обратите внимание на то, как вам лучше разместиться на стенде. Если несколько человек собьются в кучу около вас в углу стенда, никто не захочет вторгаться в ваши ряды. Если вы стоите на входе "с распростертыми руками", никто не сможет пройти мимо. Всегда выглядите приветливо и не давайте людям почувствовать, что вы начнете навязываться, как только их увидите.

2. Распознавайте посетителей. Когда посетители подойдут к стенду, не "набрасывайтесь" на них сразу - пусть они немного осмотрятся. Если они серьезные посетители, они не убегут. Затем начните разговор. При этом не спрашивайте: "Я могу Вам чем-то помочь?" - ведь они могут сказать "нет". Старайтесь задавать открытые вопросы, например: "Какие вьющиеся растения у Вас есть?" или "Как Вы ухаживаете за своими вьющимися растениями?" Постарайтесь как можно быстрее попросить посетителя представиться. Выставочные стенды - оживленное место, и если посетитель не окажется потенциальным покупателем, вы не должны тратить время на то, чтобы находиться рядом и непринужденно с ним беседовать. Будьте вежливы, но переходите к следующему посетителю как можно быстрее. Помните, что каждый, кто пришел к вашему стенду, может оказаться вашим конкурентом, если вы не уверены в противном. А если это кто-то, кто хочет вести с вами бизнес, вам нужно знать, кто он, чтобы иметь возможность продолжить диалог позже.

3. Делайте записи. Ведите реестр ваших посетителей, которые могут быть вам полезны. Записывайте относящиеся к ним детали, какую литературу вы им дали, и что вам нужно предпринять в их отношении в дальнейшем. Убедитесь, что каждый в вашей команде осознает ценность этого реестра, и не допустите, чтобы он потерялся.

4. Доводите до конца. Вы не поверите, как много людей этого не делает. Однако мы не можем себе позволить терять такую возможность: мы установили перспективные контакты (а ведь для этого мы и участвовали в выставке), и поэтому каждый контакт должен быть продолжен наиболее подходящим способом.

#### Стоит также упомянуть еще несколько общих моментов:

1. Делайте перерыв. Вы не можете провести больше нескольких часов на стенде, не начав выглядеть столь усталым, каковым вы себя ощущаете. Каждому следует довольно часто делать перерывы, даже если они будут занимать только пятнадцать минут, в течение которых можно, например, осмотреть другие стенды (что вполне стоит сделать - посмотреть, что затевают ваши конкуренты).

2. Содержите свой стенд в порядке. К третьему дню выставки на большинстве стендов будут валяться использованные пепельницы и пустые чашки из-под кофе, детали сломанного выставочного оборудования, пустые стенды из-под литературы или скомканные листовки. Убедитесь, что ваш стенд не похож на вышеописанный - очень легко допустить такое, даже не заметив.

3. Не оставляйте ничего без присмотра. От сумок до записей о покупателях, или даже сам стенд во время упаковки - всегда лучше перестраховываться и предполагать, что все может произойти.

### **Демонстрация товара**

Демонстрация товара в ходе презентации на выставочном стенде или во время торгового визита требует определенного умения. Если ваш товар необычный или новый для покупателя, демонстрация будет очень важна для него и, следовательно, она должна быть жизненно важной и для вас. Вот несколько моментов, которые вам необходимо знать:

1. Изучите потребности покупателей и определите, на какие моменты следует обратить внимание в ходе демонстрации товара - сосредоточьтесь, конечно, на выгодах для них.
2. Относитесь к товару бережно. Если это образец новейшего, дорогостоящего оборудования, отполируйте его, чтобы он выглядел так, как будто его достали прямо из упаковки.
3. Убедитесь, что вы хорошо отрепетировали демонстрацию, дважды проверили все рабочие детали и взяли запасные части ко всему, что может сломаться или выйти из строя. Если у вас есть такая возможность, отрепетируйте демонстрацию там, где она будет проходить.
4. Вам не следует говорить в то время, когда вы демонстрируете товар. Скажите покупателю заранее, на что бы вы хотели, чтобы он обратил внимание, затем в тишине продемонстрируйте ваш товар и можете заметить: "Как я и говорил ранее, вы могли убедиться, что весь процесс совершенно бесшумен..."
5. Предложите покупателю подержать товар в руках или испытать его.
6. Поощряйте вопросы о товаре со стороны покупателей.
7. Подкрепите демонстрацию с помощью печатных материалов и бесплатных образцов.

Итак, мы рассмотрели, как осуществляется продажа. Она может быть довольно дорогостоящей деятельностью, но если вы знаете, что делаете, и четко определили свой целевой рынок, то каждый фунт, который вы затратите, вернется вам с процентами.

## **Глава 9. Распространение**

### **Введение**

Маркетинг - это когда нужные товары доставляются нужным людям в нужное время и в нужное место.  
Анон

Распространение товаров - это не просто физическая операция, у нее также есть маркетинговый аспект. Оно может открывать новые возможности и новые рынки. Оно может уменьшать издержки, что делает возможным увеличение прибыли или уменьшение цены, а также новые полезные инициативы. Вы можете выбирать между двумя основными вариантами действий, когда речь идет о распространении товаров:

1. Самим заниматься распространением.
  2. Распространять товары через посредника - агента, оптовую фирму или розничную фирму.
- У вас есть множество вариантов относительно того, как довести ваши товары до покупателя; вопрос в том, какой подход является наиболее эффективным.
- Распространение товаров может быть очень дорогостоящей частью вашей деятельности, но здесь также существуют широкие возможности для применения методов малозатратного маркетинга. Конечно, вы на самом деле и не сумеете доставлять груз в Монголию бесплатно, но часто вы сможете найти такие подходы, которые существенно сократят ваши издержки. Основа - правило малозатратного маркетинга номер один: думайте.

Существуют определенные преимущества при распространении товаров как собственными силами, так и с помощью третьей стороны - агента, оптового или розничного продавца. Главные преимущества того, что вы осуществляете эту деятельность сами, заключаются в следующем:

1. Вы получаете всю прибыль.
2. Вы (или ваши сотрудники), вероятно, будете продавать ваши собственные товары и услуги с большим энтузиазмом, чем кто-либо другой.

Основные преимущества того, что вы пользуетесь услугами третьей стороны:

1. Это снижает накладные расходы - административные расходы, затраты на поездки, офисные площади, персонал и т.д.
  2. Некоторые покупатели предпочитают делать покупки только у своего постоянного дистрибьютора.
- Если вы сбываете товары через какого-то посредника, то этот посредник часть прибыли заберет себе. Ваша задача - определить, каковы были бы дополнительные затраты при распространении товаров собственными силами - учтите затраченное вами время, дополнительный персонал, административные расходы, связанные с самостоятельным осуществлением всей канцелярской работы и т.д. А потом на основе этих расчетов просто сравните затраты.

Другой важный фактор, который нужно принимать во внимание, когда вы выбираете каналы распределения, - это имидж вашей компании или имидж марки (бренд). Создают ли ваши каналы распределения правильное впечатление о товаре? Если вы продаете товары высочайшего качества, то, возможно, будет неблагоразумно пользоваться услугами агента, который также продает товары, известные своим имиджем "невзрачных, но дешевых". Когда хрустящий картофель и легкая закуска "Phileas Fogg" были только запущены в производство, производитель сознательно решил продавать их исключительно через те магазины, которые имеют репутацию торгующих качественными товарами;

вы не смогли бы найти этот товар в маленьком магазинчике на углу от вашего дома. О товарах судят по компании, которая их продает.

### **Распространение собственными силами**

Едва ли не самым простейшим методом снижения затрат, связанных с распространением товаров, является оплата одновременной доставки товаров других (не конкурирующих с вами) фирм. Предположим, вы распространяете вино по всем лучшим ресторанам местности. Почему бы вам не найти другие компании, которые поставляют, скажем, сыр или специи в те же рестораны, и не предложить им осуществлять доставку их товаров по разумной цене?

Одна из наилучших возможностей для экономии средств, когда вы сами занимаетесь распределением, заключается в том, чтобы объединиться с кем-то еще, кто следует тем же маршрутом. Предположим, вы

хотите доставить ваши садовые решетки для вьющихся растений в центры для садоводов, расположенные в другом конце страны. Найдите кого-то еще, кто уже следует по данному маршруту, и у кого есть свободное место в автомобиле. Здесь важно обладать воображением: вам совсем не обязательно искать кого-то, кто работает в той же отрасли, что и вы. Возможно, самый простой способ пояснить сказанное - проиллюстрировать этот подход на примере, поэтому ниже приводятся два реальных и очень оригинальных способа уменьшения издержек, связанных с распространением товаров.

### **Парижский автобус**

В мертвый сезон водители автобусов продолжают осуществлять рейсы из Лондона в Париж. Однако у них обычно не получается заполнять автобусы полностью. Это означает не только то, что в салоне остаются пустые места автобуса, но и то, что и багажный отсек заполняется только наполовину. Один предприниматель из Южной Англии обнаружил это и убедил водителя автобуса разрешить ему занять свободное пространство своими сырами, которые он хотел доставлять в Париж раз в неделю. (Он был действительно истинным предпринимателем, если ему удавалось продавать сыр французам.)

Это обошлось ему только в часть той суммы, которую он бы потратил, если бы сам транспортировал свой груз во Францию (он организовал встречу автобуса и разгрузку сыра в Париже), а водитель автобуса смог зарабатывать некоторую сумму на том, что в ином бы случае представляло собой непроизводительно используемое пространство.

### **Заполнение пространства**

Другой, столь же находчивый бизнесмен хотел экспортировать печенье в Америку. Он нашел тех, кто ехал в том же направлении, но грузовики этой компании были заполнены промышленными котлами. Никогда не останавливающийся перед трудностями, он договорился транспортировать свое печенье внутри котлов: он обнаружил, что в каждом котле может вполне удобно разместиться 480 банок печенья, не прибавляя никакого дополнительного объема к грузу и очень незначительно увеличивая вес.

Другой популярный подход к этому виду "комбинированного" распространения - найти компании, которые проделывают тот же путь, что и вы, только в противоположном направлении. Если вы хотите транспортировать товары из Бристолья в Эдинбург, найдите кого-то, кто осуществляет доставку из Эдинбурга в Бристоль, а затем перегоняет пустой грузовик назад в Шотландию для следующей погрузки. Постарайтесь договориться об использовании этого пустого грузовика для перевозки ваших товаров, так как это позволит вам избежать затрат на возвращение ваших пустых грузовиков домой из Эдинбурга. Очевидная альтернатива этому подходу - сделать то же самое наоборот: вы владеете автопарком и продаете место на обратном пути другим компаниям, которые хотят перевезти свои товары в обратном, по отношению к вашему, направлении. Этот подход (оба способа) становится все более и более популярным при распространении товаров по Европе в условиях постепенного сокращения ограничений на перевозки в ЕС.

### **Открытие рынка**

Иногда распространение может стать ключом к новым рынкам. Вы можете найти кого-то, кто еженедельно совершает поездки по Европе, но не едет, например, в Мюнхен или в какое-то другое место, куда вы хотите поставить свои товары. В то же время, они едут, например, в Цюрих. Возможно, это именно то, что вам нужно, для того чтобы начать выгодную торговлю в Швейцарии.

Как только вы обнаружите, что воздушная перевозка грузов гораздо дешевле, если вы отправляете их, используя свободное место в багажном отсеке летающего по расписанию пассажирского самолета, вы, возможно, придете к выводу, что вы можете себе позволить расширить свою деятельность и начать работать в США или Юго-Восточной Азии. Возможно, вам не будет гарантирована определенная продолжительность времени доставки, но, может быть, для вашего товара это и не столь важно.

Если вы применяете технологию, которая заключается в том, чтобы думать как покупатель, вы также можете найти ряд возможностей. Является ли метод распространения, который вы используете в настоящее время, наиболее удобным для них? Именно такой ход мыслей впервые привел к идее "Dial-a-Pizza" и открыл огромный рынок, состоящий из людей, которые не хотели выходить на улицу для того, чтобы купить еду, но были бы счастливы заказать ее, если бы им не пришлось вставать со стула.

### **Агенты, дистрибьюторы и розничные продавцы**

Многие люди думают, что лучше осуществлять продажи напрямую и избегать того, чтобы платить



кому-то еще часть прибыли, но часто это является ложной экономией. Вы, возможно, могли бы посещать двадцать покупателей в неделю. Или вы могли бы нанести визит одному дистрибьютору, а то время, которое вы бы потратили на девятнадцать встреч, посвятить поиску новых рынков сбыта, в то время как дистрибьютор займется вашими первыми двадцатью покупателями.

Более того, вы должны беспокоиться только об одном счете - остальными двадцатью должен заниматься дистрибьютор. Это освободит вам больше времени для того, чтобы заняться планированием или продажами, вместо того, чтобы сосредоточиваться на бумажной работе.

Многое зависит от того, что собой представляет ваш товар, насколько дорого вам обходится его распространение и каковы ваши административные расходы. Иногда выгодно осуществлять распространение самим. Но если вы решите устанавливать контакт с вашими покупателями с чьей-то помощью, у вас есть пять основных альтернатив:

- 1) агенты;
- 2) дистрибьюторы/оптовые торговцы;
- 3) розничные торговцы;
- 4) "домашние" дистрибьюторы;
- 5) продажа группам покупателей.

Один из наиболее важных моментов, который следует помнить, когда вы используете данный способ распространения товаров, - это то, что кто-то другой работает с вашими покупателями для вас. И вам нужно убедиться, что эти люди обращаются с ними так же, как это бы сделали вы. Поэтому приложите усилия, для того чтобы мотивировать их и вызвать у них энтузиазм. Заинтересуйте их в продвижении вашего товара. Сообщайте им о своих планах. Благодарите их, поздравляйте их, приглашайте их на мероприятия, посвященные выпуску своего нового товара, или Рождественскую вечеринку. И просите у них совета, они - ваш лучший источник дешевой маркетинговой информации. Поэтому поддерживайте с ними тесный контакт и следуйте правилу малозатратного маркетинга номер два: общайтесь.

#### **Агенты**

Агент продает ваш товар от вашего лица, но на самом деле вы его не нанимаете. Вы выписываете счет непосредственно покупателю, а агенту платите комиссионные: обычно в размере между 7,5 и 15 процентами.

Вы и ваши агенты должны договориться (желательно в письменной форме) о том, чтобы не конкурировать друг с другом. Другими словами, они не должны продавать товары ваших конкурентов, а вы не должны пытаться продать товар непосредственно тем же покупателям, что и они.

Найти агентов вы можете, или воспользовавшись рекомендациями своих розничных продавцов, или поместив рекламное объявление в специализированной прессе, или обратившись в специальные организации.

#### **Дистрибьюторы/оптовые продавцы**

Дистрибьюторы отличаются от агентов. Они фактически являются покупателями - крупными покупателями - и к ним должно быть соответствующее отношение.

Они покупают у вас напрямую и добавляют торговую наценку; обычно в размере между 30 и 100 процентами. Это может быть очень дешевым методом распространения, так как у вас есть только несколько крупных покупателей, что позволяет вам сохранять накладные расходы на очень низком уровне. Это также предпочтительнее и с точки зрения вашего денежного потока, ведь вам не приходится ждать, пока деньги покупателей поступят от агентов. Однако, чем меньше у вас дистрибьюторов, тем более уязвимы вы будете, если они изменят политику, решат не продавать больше прежний ассортимент товаров или обанкротятся.

Если вы занимаетесь экспортом, то обычно это хороший способ продажи ваших товаров за границу. Также хорошей идеей может быть заключение сделки о взаимном распространении товаров или партнерстве с иностранной компанией. Например, если вы найдете компанию в Италии, которая производит витиеватые резные деревянные садовые арки, то она могла бы стать дистрибьютором "Agabesque" в Италии, в то время как вы могли бы распространять товары этой компании в Великобритании. У каждого из вас есть налаженный канал сбыта центрам для садоводов вашей страны и дизайнерам садовых участков.

#### **Розничные торговцы**

Принципы продажи товаров через розничную сеть по существу те же, что и в случае продажи дистрибьюторам и оптовым торговцам; просто меняется выход на рынок сбыта. Розничные торговцы торгуют непосредственно с прилавка и обычно не перепродают товар другим торговым точкам, не занимаются продажей по телефону и не назначают личные встречи.

Вы можете установить более высокую цену за ваш товар, чем в случае продажи оптовым торговцам, потому что товар не будет продаваться другим продавцам с соответствующей дополнительной наценкой. С другой стороны, один оптовый торговец может иметь дело с множеством розничных торговцев, и вам обойдется дороже установить контакт со всеми ними лично, чем взаимодействовать с ними как с группой через оптового торговца.

#### **"Домашние" дистрибьюторы**

Так начинали продавать Турреeware - через "систему вечеринок". Организаторы, являющиеся индивидуальными предпринимателями, устраивали вечеринки в частных домах, в которых они продавали товары владельцу дома и его приглашенным друзьям. Вы можете продать свой товар

организатору со скидкой, а он добавит свою наценку.

Вы можете организовать деятельность своей собственной "системы вечеринок", но она будет успешна только в том случае, если вы готовы потратить много времени на организацию и мотивацию тех, кто планирует вечеринки, или агентов - многие из индивидуальных предпринимателей организуют вечеринки только тогда, когда хотят немного подзаработать, что может случаться не так часто, как вы бы хотели продавать свои товары. Если вы собираетесь выбрать эту форму распространения товаров на первых порах, возможно, лучше разместить ваши товары в портфеле признанных организаторов вечеринок, по крайней мере, чтобы с чего-то начать.

Конечно, этот вид распространения товаров применим только к определенным товарам. Не считая Турреeware, общеизвестны косметика и дамское белье. Это обусловлено тем фактом, что люди предпочитают купить килограмм моркови в магазине тогда, когда они этого захотят; а товары, которые хорошо продаются через "систему вечеринок", должны удовлетворять следующим требованиям. Это товары:

- 1) которые люди хотят попробовать или примерить, прежде чем купить;
- 2) которые люди более вероятно купят в кругу друзей, которые помогают им советами;
- 3) при покупке которых в магазине на виду у публики некоторые люди могут чувствовать себя некомфортно или смущаться. I

### **Продажа группам покупателей**

Если у вас есть такая возможность, то может быть целесообразным предложить группе покупателей объединиться вместе и купить что-то в складчину. Вы можете предложить им приманку, заключающуюся в более низкой цене при такой покупке, в то время как вы имеете выгоду от заказа гарантированного минимума. Один рыбак на южном побережье Англии нашел группу покупателей в Хэмпстеде (Лондон), которые были готовы делать у него гарантированный минимальный заказ, если он будет рано утром привозить свой улов прямо в Лондон. Он знал, что так он сможет сделать достаточно успешный бизнес, а они получают самую свежую рыбу, нежели кто-либо из их соседей.

## **Глава 10 .Расширение рынка**

### **Введение**

По правде говоря, я считаю, что не существует такого понятия, как растущая отрасль. Существуют только компании, организованные и работающие так, чтобы создавать и извлекать выгоду из возможностей роста. Отрасль, участники которой считают, что ей присущ некий произвольный рост, неизменно приходит в состояние стагнации. Теодор Левитт

Если у вас есть большой капитал, вы можете расширить свой бизнес путем приобретения других успешных компаний. Но если у вас нет такого рода накоплений, вам нужно искать другие способы для расширения. На самом деле, даже если бы у вас и были деньги, эти способы обычно являются более эффективными с точки зрения затрат.

Лучший способ расширения вашего бизнеса - это наступление по двум направлениям, преследующее две цели:

Поиск новых покупателей для ваших товаров и услуг.

Поиск новых товаров и услуг для ваших покупателей.

В этой главе мы рассмотрим, как осуществить оба этих подхода на практике.

### **Новые покупатели для ваших товаров**

Когда вы приступите к делу, вам должно показаться несложным составление, списка новых инициатив и контактов, планируемых к реализации. Этим следует заниматься не в пятницу вечером, когда вы отложили на минутку все другие дела. Это должно стать регулярной процедурой, результатом которой должны быть все время новые списки покупателей - поэтому вам уже никогда не придется остаться без дела в пятницу вечером. Вот несколько наиболее распространенных способов создания нового списка контактов:

1. Обращение за рекомендациями к своим покупателям. Если вашим покупателям нравится ваш товар, они будут рады адресовать вас к другим потенциальным покупателям. Если они работают в какой-то компании, то они могут рекомендовать вас другим покупателям в своей собственной организации или лицам из других компаний.
2. Изучение прессы. Тщательно изучайте прессу и следите за возникновением новых компаний, подробностями тендеров и контрактов, появлением новых товаров в вашей сфере деятельности - за всем, что предполагает появление новых покупателей.
3. Справочники о фирмах и отраслевые ассоциации. Эти источники, которые мы рассматривали в главе 2, должны подсказать вам новые идеи.
4. Расспрос о подробностях при каждом к вам обращении. Спрашивайте имена и адреса у каждого, кто связывается с вами для того, чтобы получить брошюру, или приходит к вашему стенду на выставке.
5. Реклама, подразумевающая прямой отклик. Каждый раз, когда вы размещаете рекламу в газете или осуществляете прямую почтовую рассылку, вам следует просить людей ответить: позвонить, для того чтобы узнать расценки, вернуть купон или что-то еще. Со всеми этими людьми должна быть проведена определенная работа, для того чтобы они "превратились" в ваших покупателей.
6. Приобретение списка адресатов. Мы рассматривали это в главе 7; это может быть прекрасным

способом охвата новых потенциальных покупателей.

7. Дифференциация продукта. Вы, возможно, сможете модифицировать ваш основной товар таким образом, чтобы он привлек другую группу покупателей, и затем предложить его этому новому сегменту рынка. Основной бизнес 3М - это ленты с покрытием, из которых наиболее популярен скотч. Но они всегда находили все новые рынки для своих лент с покрытием. Они покрывают аудио и видео пленки, они продают маскировочные пленки для художников, лейкопластырь для госпиталей и самоклеющуюся бумагу для заметок для офисов (Post-it notes). На самом деле, у них сейчас товаров больше, чем работников.

8. Изменение цены. Действительно, серьезное снижение цены может привести к значительному увеличению объемов продаж, если оно позволяет вам выйти на другой рынок (однако, как мы видели в главе 3, этот подход должен быть использован очень разумно).

Калькулятор был профессиональным и техническим средством до тех пор, пока Клив Синклер не снизил цену на него столь значительно, что он стал обычным инструментом для каждого школьника. И с энциклопедиями можно было ознакомиться только в библиотеках, университетах и школах до тех пор, пока Britannica не стимулировала их распространение торговыми представителями по домам в рассрочку.

Конечно, как мы видели в главе 7, осуществлять рассылку по огромному списку людей очень дорого, поэтому вы должны расположить ваши новые возможности контактов по степени важности. Невозможно выработать строгие правила такого ранжирования, единые для всех, но в общем могут оказаться полезными следующие:

1. Контакты с людьми, которые сами к вам обратились, вероятно, будут самыми перспективными.
2. Имена, о которых вы узнали через третьих лиц, например с помощью рекомендаций ваших клиентов, обычно занимают второе место по возможным результатам.
3. Имена, которые вы нашли в газетах или получили из списков для рассылки, дают самый низкий результат - однако они вполне могут стоить усилий, затраченных на то, чтобы вступить с ними в контакт. Безусловно, есть исключения из общей закономерности низкого уровня откликов - если список рассылки очень целенаправлен, результаты будут выше; если новая местная компания, обнаруженная через газету, принадлежит к одной из основных отраслей, которым вы осуществляете поставки, ваши шансы более высоки. Ваше исследование должно дать вам подобного рода указания для определения приоритетов. Например, оно может подсказать вам, что вы продаете больше продукции менеджерам по производству, чем тем, кто занимается закупками, и поэтому вы можете сделать выборочную почтовую рассылку только менеджерам производства.

Вы можете разбить свой список на разделы по территориальному признаку, вероятному уровню заинтересованности, ассортименту товаров, которые покупатели, наиболее вероятно, покупают, или по любому другому признаку, подходящему для вашего бизнеса. Затем вы можете связаться с отобранной группой - например, вы можете пригласить только тех, кто живет в центральных графствах Великобритании, посетить ваш выставочный стенд в Бирмингеме или разослать ваши каталоги по оградкам для сада одной группе, а по отдельным решеткам - другой. Конечно, вы можете потерять серьезный заказ, отказавшись от рассылки обоих каталогов, но это позволяет сэкономить на печати одной из брошюр для каждого до того, как вы узнаете вероятность совершения покупок получателями ваших каталогов.

Как мы видели в главе 7, вам нужно будет подчищать ваш список так часто, как только это возможно: каждый человек, который переехал или сменил работу, или никогда не собирается делать у вас покупку, - это еще один потраченный конверт, марки, брошюра и все остальное. Многие компании автоматически удаляют из своего списка постоянных клиентов каждого, кто не сделал покупку, скажем, в течение двух лет (период времени для некоторых товаров будет, конечно, очень отличаться от этого). Вы можете написать всем этим людям в последний раз, для того чтобы сообщить им, что вы собираетесь удалить их из списка рассылки, если они не вернут вам купон. Это может дать вам хороший результат, и контакты с теми людьми, которые потрудились ответить, должны оказаться полезными.

### **Экспорт**

Если вы только начинаете экспортную деятельность, вам могут быть полезны следующие советы.

1. Не предполагайте, что только потому, что ваш товар или услуга успешно продается в вашей стране, он будет также успешно продаваться и за границей. Вкусы людей даже в странах с несомненно схожими культурами могут совершенно различаться. Например, немцы обычно покупают стиральные машины с высоким числом оборотов в минуту, тогда как итальянцы предпочитают стирать свою одежду с низкой скоростью. Французам нравятся машины с вертикальной загрузкой. Так что убедитесь, что вы тщательно исследовали свой целевой рынок - конечно, следуя правилам, перечисленным в главе 2.
2. Вы можете справедливо полагать, что проще начинать экспортную деятельность в странах, говорящих на вашем языке, если ваш товар это позволяет. Это значительно облегчает производство печатных материалов, начиная от упаковки и брошюр с инструкциями и до рекламных материалов, и самим добиваться лидерства. Обратите внимание, что свободное владение каким-нибудь другим языком вполне может дать вам преимущество над всеми вашими конкурентами-соотечественниками.
3. Одной из наиболее простых форм экспорта с административной точки зрения является продажа закупщикам экспортируемых товаров. Эти организации являются агентами иностранных компаний;

они отбирают и приобретают экспортируемые товары от их лица. Продажа через них может занять определенное время, потому что покупатели, от чьего лица они действуют, могут не приезжать в вашу страну, для того чтобы посмотреть образцы, месяцами, но часто это может быть очень результативно.

4. Если вы пользуетесь услугами заграничного агента или дистрибьютора, то он придет к вам с готовым списком покупателей и возьмет на себя задачу по расширению этого списка.

5. Мы рассматривали возможность нахождения зарубежных партнеров в главе 9; это предоставит вам автоматический доступ к их покупателям и информации.

#### **Новые товары для ваших покупателей**

Благодаря вашим непрерывным исследованиям, которые мы рассматривали в главе 2, вы должны быть хорошо информированы относительно любых изменений в предпочтениях ваших покупателей или в тенденциях вашей отрасли. Вам всегда следует "держать руку на пульсе" в отношении новых товаров, которые вы можете предложить вашим существующим покупателям. Это означает не только разработку большего числа идей, но также поиск дополнительных товаров, которые могли бы привлечь тот же рынок - как, например, Mars, выпустивший мороженое "Mars Bar". Например, Agabesque может считать, что многие покупатели купили бы ограду высотой в четыре фута или хотели бы приобрести арку, которая бы соответствовала типу ограды. Но почему также не подумать о совершенно другом товаре - и не продавать также розы и клематисы?

*Вот еще несколько примеров связанных товаров:*

- 1) книги детских стихов в магазине детской обуви;
- 2) апельсиновый сок, пирожные, масло и яйца в молочном магазине;
- 3) кулинарные книги в продуктовом отделе супермаркета;
- 4) штопоры, бокалы для вина, марки и даже оливковое масло с заказом вина по почте.

#### **Ведение записей о покупателях**

Очевидно, что вам нужно будет записывать максимально возможное количество информации, для того чтобы знать, как ваши покупатели реагируют на ваши товары, что они покупают и когда, и какие новые товары их могли бы заинтересовать. Как мы выяснили в главе 2, эти записи - один из наиболее ценных источников для исследований. Вы, вероятно, будете заносить информацию в компьютер, в таком случае убедитесь, что вы действуете в соответствии с законодательством о защите информации. Вам следует записывать следующую информацию о каждом покупателе:

- 1) адрес, номер телефона и факса или название компании в случае корпоративных клиентов;
- 2) имя покупателя или имена и должности основных контактных лиц;
- 3) род деятельности;
- 4) запись о сделке:
  - что они купили;
  - когда они это купили;
  - какое количество они купили;
- 5) история платежей, время платежей и оценка кредитоспособности покупателя;
- 6) регистрация каждого визита к покупателю или каждого звонка с целью продажи;
- 7) регистрация любых проблем или жалоб, соответствующих дат и действий по их урегулированию.

Итак, для того чтобы поддерживать рост и расширение вашего рынка, не вкладывая денег, которых у вас нет, вам нужно постоянно искать новых покупателей, а также новые товары и новые услуги. И при условии, что вы придерживаетесь в своей деятельности четырех правил малозатратного маркетинга - думайте, общайтесь, делайте сами и не усложняйте - вас ничто не остановит.