

Глава 8

ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО РЫНОК ВЫТЕСНЯЕТ ВАШ БИЗНЕС?

Успех начинается с вашего представления о себе. Считая свой бизнес ширпотребом, вы неизбежно предсказываете свое будущее. А что еще хуже, действуя так же, как и ваши конкуренты, вы уже подписали своей компании смертный приговор, позволив вытеснить ее на обочину рынка.

Несколько лет назад среди моих клиентов был владелец финансовой фирмы, выпускавшей рентные облигации с гарантированным ежегодным доходом. К несчастью для Грега (так звали моего клиента), он не был единственным, кто занимался этим на рынке. Грег постоянно искал новых клиентов, размещал рекламу в «Уолл-стрит джорнал», но не предпринимал ничего для того, чтобы выделиться на фоне конкурентов. В результате бизнес оказался на периферии, а потенциальные клиенты не видели никакой разницы между услугами, которые предоставляла компания Грега, и другими подобными предложениями на рынке.

Будущее бизнеса моего клиента выглядело весьма мрачным. Однако так было до того момента, пока ему в голову не пришла безумная идея найти кого-то (то есть меня), кто будет в двадцати разных рекламных рассылках рекомендовать его компанию как надежную фирму по выпуску гарантированных облигаций (иными словами – доверяйте деньги Грегу, и вы гарантированно получите больше!).

Идея оказалась блестящей, она позволила моему клиенту и его компании выделиться на фоне конкурентов. За первые шесть месяцев использования моей рекомендации Грег получил 60 миллионов долларов вложений. А благодаря прямому доступу к сливкам инвестиционного общества (с помощью рассылок) его фирма быстро стала единственным жизнеспособным выбором на рынке. Если раньше Грег испытывал трудности, едва продавая облигации на несколько миллионов долларов, то теперь он получал 60 миллионов – просто отделившись от конкурентов.

В этой главе мы поговорим о том, как не попасть в ловушку *маргинализации* и *товаризации* – двух несчастий, которые мешают большинству компаний расти в геометрической прогрессии. Мир стремится столкнуть

любой бизнес на обочину, превратить его в ширпотреб. Но я покажу вам, как нанести ему ответный удар.

Секрет в том, чтобы представить себя и свой бизнес так, как это не делает никто другой. Стоит вам установить это отличие, вы тут же начнете выделяться на фоне конкурентов, а вскоре и вовсе проститесь с миром ширпотреба навсегда.

Добиться этого вам поможет еще одна тройка ключевых элементов: превосходство, предвосхищение и собственничество.

БУДЬТЕ ПРЕВОСХОДНЫ В СВОЕЙ ОТРАСЛИ

Суть конкурентного превосходства в том, чтобы обогнать всех остальных. Вы должны стремиться не к собственному превосходству, а к превосходству воздействия и вклада вашей компании в развитие рынка. Однако все это возможно только в том случае, если сначала вы определитесь, какую превосходящую ценность и отличие вы можете привнести в сделку с клиентом. (Кроме того, вы должны четко представлять, что конкретно предлагает ваш рынок.) Если ваша фирма пока не является состоявшимся брендом, ценность которого невозможно оспаривать, вам нечего противопоставить конкурентам в материальном плане. Однако вы *можете* использовать принципиально отличные от них способы интеграции и представления.

Ваше превосходство должно проявляться еще до начала процесса продажи: в мировоззрении и настрое. В этом случае момент, когда потребители, на которых вы стремитесь произвести впечатление (то есть самые привлекательные потенциальные клиенты), придут к вам за покупкой, – это лишь вопрос времени.

Почему? Потому что вы проявляете больше заботы, больше делаете, лучше обслуживаете, обеспечиваете лучшие результаты. Итог? Вы становитесь лучшим вложением по сравнению со всеми, кто присутствует на рынке.

Зная об этом, зачем ждать, пока деньги перейдут в другие руки, чтобы переломить ситуацию? Изменив свое мировоззрение, вы увидите, что потенциальные клиенты совсем скоро станут вашими покупателями – все благодаря тому, что ваше отношение к ним будет принципиально отличаться от отношения ваших конкурентов.

Тогда и заслуженная компенсация не заставит себя ждать. Чем раньше вы начнете заботиться об улучшении жизни своих клиентов, тем быстрее они осознают, насколько отличается ценность, предлагаемая вами, в

сравнении с типовым подходом ваших конкурентов. Так что не теряйте ни секунды!

Самое главное – просто создать установку на превосходство. Затем вы постепенно начнете осознавать, что, взаимодействуя с клиентами (прямо и косвенно), ваша цель – с самого начала вызвать у них стремление к прекрасному будущему и дать понять, что только вы можете привести их к нему.

В вашем сознании конкурентов у вас теперь не будет вовсе. Как сказал бывший защитник Национальной футбольной лиги США Стив Янг, «надо соревноваться с самим собой. Заниматься самосовершенствованием, стремиться сегодня быть лучше, чем вчера». Теперь вы конкурируете только с собой, стараясь наделить большей ценностью сделку – еще до того, как она состоялась.

Следующий шаг – вообразить, насколько больше уверенности и ясности вы можете привнести в жизнь клиентов с каждым контактом, не забывая при этом представлять, как вырастет их благополучие – не только благодаря вашему товару или услуге, но и вашей поддержке в целом. Подобное видение себя – вовсе не результат заносчивости: просто вы знаете, насколько сильнее вы заинтересованы в том, чтобы клиент получил максимальный результат. Вы должны искренне стремиться создать для клиента лучшее будущее, решая его проблему.

Как только вы справитесь с этим этапом, пора переходить к более «возвышенным» отношениям с клиентом, основа которых – моральные ценности, этика и уровень обслуживания, кажущиеся недостижимыми большинству предпринимателей. Речь идет о том, чтобы стать самым надежным «доверенным советником» клиента. Предложите покупателям экспертную оценку, рассказав им, как бы вы поступили, оказавшись в подобной ситуации – и с учетом ваших знаний. Уверенность следует уравновесить скромностью: оказавшись на незнакомой территории, исследуйте местность, прежде чем делать следующий шаг. Если вы недостаточно осведомлены в каком-то вопросе, признайте это, найдите нужную информацию и поделитесь ею с клиентом. Покупатели предпочитают иметь дело с живыми людьми, которых искренне волнуют их надежды, мечты, страхи и желания.

В глубине души вы должны чувствовать, что в своем сегменте ваша фирма олицетворяет наилучший результат, который клиент может получить от предполагаемой сделки. Ведь если вы не будете абсолютно честны, то не сможете с чистой совестью продолжать работать с клиентом.

Воспитание подобной уверенности может показаться пугающе сложным делом, однако она – лишь отражение безусловной определенности относительно интересов клиента. Вспомним три альтернативы, которыми располагает покупатель, помимо выбора вашей компании (см. главу 5).

- Они могут купить у вас, а не у конкурентов.
- Они могут купить у вас – вместо того, чтобы найти альтернативный способ решения своей проблемы или удовлетворения возможности.
- Они могут купить у вас – вместо того, чтобы просто ничего не делать.

Ваша задача – оценить «за» и «против» каждой из этих альтернатив и найти способ превзойти их все, чтобы оправдать свою уверенность в себе.

В стремлении к превосходству (пытаясь опередить всех остальных) ваша цель – заработать как можно больше денег и «разгромить» конкурентов. Однако перед тем как достичь основной цели, сначала необходимо превзойти конкурентов в создании *дополнительной ценности* и установлении *эмпатической* («эмпатия» – *сопереживание*. – Прим ред.) связи с клиентами. Обеспечив покупателю комфорт, именно эти факторы в конечном счете убедят их заплатить больше за ваш товар, а не за товар конкурента. На каком основании вы сможете просить более высокую цену, если ваш уровень обслуживания оставляет желать лучшего, а ваше предложение не отличается ценностью и уникальностью?

Удерживая в сознании идею конкурентного превосходства, вы сможете взглянуть на сделку с точки зрения клиента. Большинство ваших конкурентов не имеют представления о том, как живут покупатели. И не могут посмотреть на сделку с позиции клиента. А значит, *вам* следует начать именно с этого. Затем подумайте, какими способами вы можете повысить ценность сделки – ценность, которая важна для *клиента*, а не для вас.

Иногда достаточно просто помочь покупателю сделать окончательный вывод. Допустим, вы заявляете, что «достигли совершенства в искусстве производства, благодаря чему сократилось количество модификаций», а в ответ слышите: «И что с того?» Значит, необходимо помочь клиенту сделать заключительный вывод – в данном случае уверенно сообщить, что ваш «совершенный продукт при меньшем количестве модификаций служит в десять раз дольше, а коэффициент неисправностей составляет всего 0,1%». Зная это, клиент может увидеть преимущества вашего продукта перед остальными. Надо только представить его с *их* позиции.

Подобно автомобилям или бейсболистам, самыми востребованными всегда оказываются предприниматели, превосходящие остальных. Однако добиться такого статуса и удерживать его можно только при наличии методичного, стратегического и жизнеспособного плана. Не забывайте: превосходство основывается на вашем вкладе или достижениях, а значит, этот план должен быть ориентирован на внешний мир, то есть целью всегда будет выгода клиентов – а не ваша собственная. Предлагаю вам пример из моей профессиональной жизни.

Когда я начинал свою карьеру, у меня не было ни денег, ни клиентов. Однако я предполагал существенным опытом и знаниями, которые я получил, открывая собственное дело и работая на другие компании; кроме того, я имел врожденную способность создавать у людей мотивацию к действию. Это качество было той самой дополнительной ценностью, которая, по моему мнению, могла принести моим клиентам невиданную прибыль – экономя при этом их усилия и избавляя от излишних переживаний и рисков.

Итак, с самого начала я стал запрашивать более высокую цену за свои услуги, потому что был убежден, что могу предложить клиентам нечто, на что все остальные маркетинговые консультанты не способны, – *действие*. Я пришел к такому выводу вовсе не из самонадеянности: я искренне верил, что уровень и результаты моей помощи будут несравнимы с тем, что предлагают мои конкуренты. Я чувствовал, что большинство предпринимателей, оказавшись предоставленными сами себе, могут овладеть идеями, которым я их обучу, но никогда не станут использовать их на практике – из-за недостатка мотивации. Отличительным фактором были не знания – *все* мы, по сути, имели примерно одни и те же базовые знания. Однако я предлагал дополнительный каталитический компонент – способность добиваться крайне высоких результатов для своих клиентов.

Изначально моя ставка составляла 2 тысячи долларов за час консультаций и 5 тысяч – за семинар (в те времена средняя стоимость услуг маркетингового консультанта была 100 долларов в час, а семинара – 495 долларов). С течением времени мой тариф вырос до 5 тысяч долларов, а стоимость семинаров сейчас варьируется в пределах 15–25 тысяч долларов – по-прежнему выше, чем у всех остальных.

Я привел этот пример вовсе не для того, чтобы похвастаться. С его помощью я хотел показать, как начал с превосходства над конкурентами благодаря своей уникальной, неосязаемой ценности.

Сейчас я сообщу вам нечто, что, возможно, вас шокирует и удивит: каждый предприниматель *хочет ощущать себя особенным, уникальным и значимым*.

А вот еще более удивительная новость: *это вполне нормально.*

Желание чувствовать себя особенным и значимым совершенно естественно и свойственно любому человеку – независимо от того, занимается он бизнесом или нет. Однако зачастую люди не знают, как изменить текущий ход вещей и ускорить свое восхождение к вершинам. Позвольте мне поделиться с вами еще одним примером, доказывающим эффективность стратегии превосходства, – вы увидите, как с ее помощью скромный почтовый служащий, получавший мизерное государственное жалованье, превратился в ведущего эксперта в своем сегменте и заработал на продажах 500 миллионов долларов – то есть *полмиллиарда(!)*.

Несколько лет назад в небольшом городке штата Миннесота Джим Кук работал почтовым клерком, в чьи обязанности входила сортировка корреспонденции. Однако так же, как и вы (и любой из нас), он мечтал о большем. Джим был по горло сыт своей бесперспективной работой и устал каждый месяц пытаться свести концы с концами. Он хотел большего, лучшего – для себя и своей семьи. Джим мечтал стать самому себе начальником, открыть безумно успешное дело, создать семейное состояние и никогда больше не волноваться о деньгах. Итак, в один прекрасный день наш герой набрался смелости и подал заявление об уходе.

Дело было в 70-х – в те годы, когда цены на золото и серебро стремительно росли, а стоимость раритетных монет из этих металлов взлетела до небес. Тогда Джим основал небольшое агентство по продаже редких монет, открыл свой офис и стал ждать, когда деньги хлынут к нему рекой.

Однако чуда не произошло.

Джим был в растерянности. Он поступил лучшим, на его взгляд, способом – решил повторять все то, что делали более крупные, успешные компании-конкуренты. Он приобрел список адресатов для рассылки и отправил тысячи открыток с предложением своего продукта. Он размещал дорогую рекламу в финансовых изданиях. Он даже выложил круглую сумму, чтобы представить собственный стенд на инвестиционной конференции и выставках. Однако, несмотря на все эти затраты и риск (не говоря уже о годах изнурительной работы), компания Джима все так же приносила ему всего около 300 тысяч долларов в год.

Во многом Джим оказался перед теми же трудностями, с которыми предприниматели часто сталкиваются сегодня. Его окружали тысячи конкурентов, большинство из которых просто затмевали маленькую фирму Джима, а некоторые располагали огромным рекламным бюджетом и продавали в сотни раз больше монет, чем наш герой. И в довершение всего Джим чувствовал, что маркетинг не был его природным талантом. Энциклопедическими знаниями об отрасли он тоже не обладал. Джим не отличался

особенными шармом и харизмой, не был более общителен и не умел произносить речи лучше, чем те, кто заправлял всем в более крупных компаниях-конкурентах. И средств на проведение общенациональной маркетинговой кампании у Джима конечно же тоже не было. Рынок вытеснял его бизнес – жестко и стремительно.

Я решил помочь Джиму, потому что увидел в нем три важнейших качества: невероятное, осязаемое желание добиться успеха, неистовое желание сделать больше для своих клиентов и готовность пробовать новое, нечто совершенно инновационное, до сих пор не используемое в его отрасли, – для того, чтобы поджечь фитиль и «взорвать» рост продаж.

Мой подход к решению проблемы Джима был прост – поднять его на голову выше многочисленных конкурентов. И добиться этого, не тратя и без того скромные средства Джима на прямые рассылки, изготовление рекламы или копируя гиперболические и агрессивные тактики продаж, применяемые крупными конкурентами, а превратив его в ведущего специалиста по продажам драгоценных металлов, *надежного эксперта* на рынке инвестиций в редкие монеты из серебра и золота.

Вместо того, чтобы придумывать рекламные тексты и тратить состояние на размещение их в СМИ, мы стали работать над созданием содержательных образовательных статей и специальных обзоров, чтобы помочь инвесторам сделать их вложения более прибыльными. Мы не стали продавать эти материалы – вместо этого мы *бесплатно* вручили их нескольким влиятельным людям, издававшим инвестиционные проспекты большими тиражами. Спустя несколько недель статьи и обзоры Джима уже появились в этих изданиях. А вскоре местные, а затем и общенациональные СМИ стали звонить нашему герою, чтобы узнать его мнение по поводу бурного роста цен на драгоценные металлы и редкие монеты.

Теперь, едва вы могли закончить фразу «эксперт на рынке редких монет», миллионы людей уже знали, кто такой Джим: ведущий авторитет в своей области. Тысячи людей стали звонить и приходить к Джиму, чтобы приобрести у него редкие монеты и слитки. Скромный бизнес, приносящий всего 300 тысяч долларов в год, внезапно стал бурно расти. Джим Кук и его фирма «Инвестиционные раритеты» стали получать 500 миллионов долларов валовой выручки в год – то есть полмиллиарда долларов всего через полтора года. Ошеломительный рост продаж на 16 667%! При этом подобного успеха Джим добился, работая не больше, чем его конкуренты. И не тратя больше денег. И даже не написав сенсационный рекламный текст, а просто позволив мне сделать его *«превосходным» экспертом*, вносящим образовательный вклад в свою отрасль.

Мне кажется, из этого примера напрашивается весьма интересный вопрос: если получилось у Джима, *почему не получится у вас?* Грег, руководитель финансовой фирмы, о котором я рассказал вам в начале этой главы,

тоже применил подобную стратегию и получил потрясающие результаты. Конечно, не каждый сможет совершить скачок от 300 тысяч до 500 миллионов. Тем не менее ничто не мешает вам преумножить уровень продаж и заметно улучшить финансовую картину.

Подумайте, что предпочтут люди: сотрудничать с тем, кто превосходит всех остальных по уровню знаний и вклада в свою отрасль, или со среднестатистическим, ничем не выделяющимся предпринимателем? Полагаю, ответ очевиден.

Будьте выше остальных!

Стремитесь к превосходству во всем, что делаете.

ПРЕДВОСХИЩАЙТЕ СОМНЕНИЯ КЛИЕНТОВ

Предвосхищать – значит заранее предупредить все факторы, сдерживающие клиентов или мешающие им сделать выбор. Иначе говоря, вы должны продемонстрировать, как вы преодолели бесчисленное множество препятствий, на которые конкуренты даже не обращают внимания. Рассмотрим следующий пример.

Мой друг Брэдли успешно обучает инвесторов в области недвижимости. Рынок переполнен конкурентами, выполняющими ту же функцию. Однако, когда потенциальные клиенты интересуются, чем его фирма отличается от какого-либо известного конкурента в данном сегменте, Брэдли всегда отвечает: «Я – лучше в том, что делаю для вас. Мой конкурент отлично знает свое дело. Но я с гораздо бóльшим участием подхожу к вашей судьбе и вашему финансовому пути и с большей отдачей пытаюсь сделать этот путь более коротким, простым, безопасным и более предсказуемым – по сравнению со всеми конкурентами. Я буду эффективнее защищать вас от рисков, преумножать выгоды, покажу вам кратчайшие пути и научу быстро достигать желаемого». Представляя себя таким образом, Брэдли опережает всех остальных.

Один из лучших методов предвосхищения – составить вместе с потенциальным покупателем список объективных преимуществ и недостатков вашего товара или услуги. Пусть клиент составит перечень из трех вариантов – вашего продукта и двух других альтернатив, которые он/она рассматривает помимо вас. Дальше все просто: покажите клиенту, что лучший выбор – это ваш продукт. Теперь, когда вы уже прошли все этапы позиционирования себя в «превосходной степени», которые я описал чуть выше, вы сможете выполнить эту задачу уверенно и без тени сомнения – ведь вы

знаете, что лучше вас просто нет. Бизнес – это наука, и в этом смысле его функционирование сходно со спортивной биомеханикой: если что-то не работает, как правило, причина – в функциональной проблеме, которую можно исправить. Однако у вас не появится даже возможности что-то изменить, если вы позволите своим конкурентам опередить вас.

Итак, как же самому опередить конкурентов? В этом вам помогут следующие шаги.

1. Во-первых, предвосхищайте любой вопрос, вызывающий обеспокоенность клиентов и мешающий им сделать выбор, – подтвердите его существование и преодолите этот барьер. Вспомните Брэдли, специалиста по инвестициям в недвижимость, о котором я вам только что рассказал. Он начал именно с признания различий между ним и своим основным конкурентом. А затем продолжил, объяснив, на что конкретно способен он, а конкурент – нет.
2. Во-вторых, предупредите неуверенность клиента в конечном результате: ясно продемонстрируйте свою уверенность в предложенном плане и опишите, какие этапы предстоит пройти клиенту и какие результаты он получит, а также пообещайте самый благоприятный для клиента исход. Подобным образом Брэдли, например, делает акцент на предсказуемости своего подхода и описывает клиентам процесс защиты от рисков.
3. В-третьих, если ваш клиент не видит преимуществ, изначально заложенных в сотрудничестве с вами, предвосхитите эту тенденцию – помогите ему определить особые критерии покупки, включая такие преимущества, как поддержка после продажи или дополнительные товары или услуги. Как мы видим на примере Брэдли, это решающий аргумент. Сначала он избавляет клиентов от риска, а затем описывает предоставляемые им *выгоды*. Брэдли предлагает не просто сделку, а сделку с *дополнительной ценностью*.

Как только вы освоите стратегию предвосхищения, пора переходить к следующему, заключительному элементу – собственничеству.

СТАНЬТЕ СОБСТВЕННИКОМ: ЗАВЛАДЕЙТЕ СВОИМ РЫНКОМ

Если вы выполните два предыдущих этапа, описанных в этой главе, – будете превосходить и предвосхищать – вы уже окажетесь на пути к третьему.

Значение слова «собственный» в толковом словаре определяется так: «принадлежащий кому-/чему-нибудь по праву собственности» или «свойственный только кому-/чему-нибудь». Выполнив первые два этапа, вы уже завладели первым местом в сознании потребителя, так как решительно выделяетесь на общем фоне. Несмотря на публичность ваших действий, конкуренты не могут с вами соревноваться, ведь они не знакомы с элементами, составляющими вашу индивидуальность, а значит, неспособны сложить их в единое целое, чтобы использовать в своей компании.

В начале этой главы я упоминал, что сегодняшний бизнес часто сталкивается с двумя серьезными угрозами, и одна из них – превращение в ширпотреб. Это значит, что товары или услуги, которые вы предлагаете, становятся общедоступными и взаимозаменяемыми – подобными продуктами другой компании. Иными словами, вы теряете свою оригинальность и уникальность. *А это весьма прискорбно.*

Перейти от ширпотреба к индивидуальности – проще простого, однако очень мало кто из предпринимателей это понимает. Представим, например, что все продают один и тот же товар по примерно одинаковой цене. Значит, вам необходимо как можно быстрее заявить право собственности на продукт высшего качества. Один из способов этого добиться – создать дополнительную ценность, предлагая сопутствующие товары или услуги вместе с основным продуктом по той же цене, – актуально все, что на порядок отличает вас от других.

Допустим, вы продаете нечто по цене 100 долларов, с максимальным коэффициентом доходности 40%. Однако ситуация на рынке настолько агрессивна, что большинство конкурентов в лучшем случае получают 22 доллара с каждой продажи. Но вы-то прочитали эту книгу и решили применить на практике все полученные знания, чтобы выйти из этого тупика. Большинство предпринимателей сосредоточили бы свое внимание на проблеме конкуренции, в то время как истинная возможность заключается в начале долгосрочных отношений с клиентами, которые будут возвращаться к вам по нескольку раз в год, принося в итоге 2200 долларов прибыли.

Это значит, что ваша задача – сделать свое предложение совершенно неотразимым, чтобы ваш продукт стал уникальным («собственным»). Этот процесс мы рассматривали в конце главы шестой, и вы уже знаете, что можно использовать небольшую часть прибыли и приобрести дополнительные товар или услугу, благодаря которым ценность укомплектованного вами продукта будет превосходить свою реальную рыночную стоимость 100 долларов. Однако так как вы продолжите продавать его по прежней

цене, ваше предложение окажется гораздо более желанным, чем все остальные, а значит – и уникальным (по сравнению с типовыми предложениями конкурентов, которые невозможно отличить друга от друга).

Хотите – верьте, хотите – нет, но результаты последних исследований в области нейробиологии тоже сыграют вам на руку, если вы решите стать «собственником». В мозгу человека и животных есть участок, который носит название «ретикулярная активирующая система» (РАС). По мнению ученых, она отвечает за возбуждение и мотивацию. Однако у этой системы есть и другая функция – с точки зрения бизнеса именно она делает эту часть мозга клиентов и покупателей наиболее важной. Прежде чем я расскажу вам об этой определяющей функции, позвольте задать один вопрос: вы когда-нибудь оказывались в одной из следующих ситуаций?

- *Ситуация № 1.* Вы только что купили новую машину (или положили глаз на какую-то конкретную модель) и вдруг начинаете видеть ее повсюду. Разумеется, эти автомобили и раньше мелькали перед вами, но до этого вы их просто не замечали. А теперь – видите!
- *Ситуация № 2.* Вы – на вечеринке, полностью поглощены разговором с кем-то. Разумеется, вокруг разговаривают еще десятки людей, и вы слышите шум их голосов. Вы не разбираете, о чем идет речь, потому что сосредоточены на диалоге со своим собеседником. Но вдруг в одном из этих сторонних разговоров звучит ваше имя. В мгновение ока ваше внимание переключается на человека, который его произнес.

Итак, что же происходит? Ваш мозг постоянно воспринимает миллионы деталей, но сознание не может обрабатывать их все одновременно, а значит, чтобы вы не сошли с ума, необходим своего рода фильтр. Вот здесь в игру и вступает РАС. Именно этот участок мозга решает, что вы заметите, а что – нет. Решение принимается в доли миллисекунды – на основе информации, хранящейся в вашей памяти. Вот почему вы отчетливо слышите свое имя сквозь гомон праздника или повсюду видите свой новый автомобиль.

Только представьте себе: чего бы вы могли добиться, если бы РАС можно было использовать как инструмент левереджа в маркетинге? Как прекрасно было бы постоянно и настойчиво присутствовать в сознании своих потенциальных клиентов и покупателей! РАС в их мозгу всегда определяла бы вас как важный элемент – а значит, клиенты всегда читали бы ваши сообщения первыми, уделяли бы особое внимание вашим предложениям,

а ваша репутация снискала бы защиту в каждом уголке Интернета и мира СМИ, обеспечивая немедленный, сенсационный рост ваших доходов.

РАС – не единственный компонент человеческой нейропсихологии, который может играть вам на руку. В одном из своих последних постов Сет Годин написал: «Почему одни идеи получают большее распространение, чем другие? Потому что мы считаем, что так *должно* быть. Когда Крис Андерсен или Малколм Глэдвелл о чем-то пишут, идея признается лучшей, потому что она принадлежит *им*». Этот феномен называется *эффектом плацебо*. Если вы позиционируете себя как собственника, ваши покупатели будут получать *лучшие* результаты, потенциальные клиенты будут обращать больше внимания на ваш продукт и рекламу, а ваше влияние будет расширять сам рынок.

ПОСТАВЬТЕ СЕБЯ НА МЕСТО КЛИЕНТОВ

В условиях сегодняшней экономики потребители оказывают давление на продавцов, потому что сами подвергаются подобному воздействию в процессе своей жизни. Они постоянно чувствуют себя напряженными, не оцененными, неудовлетворенными, ежедневно испытывают давление во всех сферах жизни – будь то финансы, работа или семья. Каждый день эти симптомы приводят к агрессивному поведению на дорогах, гипертонии, разводам – список можно продолжать бесконечно.

Буквально на днях я тоже вышел из себя, беседуя с представителем «Американ экспресс», который пытался помочь мне решить проблему с кредитной картой. В тот день я уже поучаствовал в четырех подобных ситуациях – с той лишь разницей, что мишенью гневных криков был я, – и теперь сам сорвался на этом несчастном агенте, которому не повезло ответить на мой звонок. После я жутко сожалел об этом, но это, разумеется, уже не могло изменить произошедшего, как и предотвратить тысячи подобных эпизодов, происходящих каждую секунду в каждом уголке мира.

Каждый день мы выплескиваем свои разочарования на ни в чем не повинных окружающих, даже не задумываясь, что у них тоже есть свои надежды и мечты. Нас не волнуют их проблемы, нам неважно, обеспокоены ли они образованием ребенка или просто спешат домой к обеду. Нам совершенно безразлично, что мы усугубляем и без того паршивый день или разрушаем, возможно, лучший момент их жизни.

Все эти факторы вполне реальны. Как предприниматель – и человек – вы способны сделать жизнь своих клиентов лучше, уважая их личность

и профессию, проявляя готовность оказать поддержку и демонстрируя, что ваши продукт или услуга помогут им справиться, по меньшей мере, с одной из проблем. При этом вы должны четко видеть взаимосвязь между занятием своих клиентов и тем, что вы продаете. Если вы реализуете системы обработки текста, то должны представлять, насколько проще и профессиональнее станет процесс написания писем. Если речь идет о страховых программах, необходимо заверить клиентов, что они будут защищены, если с ними произойдет несчастный случай. Вы увидите свою работу в совершенно новом контексте. Воспринимая ее с энтузиазмом, вы сможете передать этот энтузиазм клиентам, что сделает их покупательский опыт еще более положительным. Они будут чувствовать себя особенными, так как особенным будет их отношение *к вам*.

За свою профессиональную жизнь я понял, что все – в том числе и ваш покорный слуга – хотят, чтобы их уважали, ценили и любили. А самый простой способ достичь этого – полюбить в ответ. Как я уже упоминал ранее, вы должны *влюбиться в своих клиентов* – а также сотрудников и поставщиков – и искренне стремиться сделать их жизнь лучше – с помощью своей работы, а также признания и уважения, которые вы им дарите.

Как заставить человека почувствовать себя особенным? Проявляя внимание к его потребностям! Иногда достаточно просто приветливо поздороваться, встретив сотрудника в холле, или пару минут поболтать с покупателем о его семье. Посылайте клиентам поздравления с днем рождения, не забывая и об особых датах – когда кто-то получает диплом на вечерних курсах или только что вышел на пенсию после сорока лет работы в одной фирме. Я улыбаюсь людям и всегда приветлив с ними, даже если мы не знакомы, и особенно – если у остальных уже вошло в привычку их не замечать (если это, например, обычный охранник или швейцар).

Все люди, с которыми вы общаетесь ежедневно, имеют свою историю, свою ценность в семье и на работе. Осознав этот факт и сделав его частью своего повседневного мышления, вы совершите колоссальный шаг в сторону улучшения отношений с клиентами. Следуя этому принципу в любой ситуации, вы увидите, как он «перекочует» и в ваш бизнес, и клиенты это заметят.

Вероятно, вас удивляет, что в книге по бизнесу нашлось место идеям эмпатии и человечности. Возможно, вы были даже слегка шокированы, узнав, что о клиенте нужно заботиться больше, чем о собственном бизнесе. Большинство предпринимателей, которые обращаются ко мне за помощью, концентрируются на внутренних проблемах бизнеса: «Как нам уменьшить

расходы? Как выжить? Как улучшить ситуацию?» Однако правильный вопрос должен звучать так:

Как я могу предложить своим клиентам бóльшую ценность?

Ответ на этот вопрос скрывает в себе огромные возможности левереджа.

Мне кажется, этот принцип приносит освобождение, именно поэтому я с таким удовольствием делаю свою работу. Мой подход в корне отличается от неблагодарных, устрашающих методов, которые используют большинство бизнесменов, оказавшись под бременем безуспешной парадигмы. Как правило, предприниматели (как, впрочем, и все остальные) не достаивают вниманием принципы, описанные в этой главе. И, откровенно говоря, именно поэтому в итоге они оказываются на обочине (рынка или жизни) – в постоянном напряжении, в тупике. Ваше будущее вовсе не обьязано быть таким же!

Вы уже не на обочине, вы – в центре дороги. Превосходство, предвосхищение и собственность – вот ваши верные спутники. Ваш товар или услуга – предмет всеобщих желаний.

Что ж, теперь настало время обратить внимание на создание условий, когда и *все остальные знают*, что это предмет их желаний.

Резюме

- Считая свой продукт ширпотребом, вы неизбежно предсказываете свое будущее.
- *Маргинализация и товаризация* – две беды, которые мешают вашей компании расти в геометрической прогрессии.
- Будьте «превосходны» в своей отрасли: докажите, что вы – лучшее вложение среди всех существующих на рынке.
- Станьте доверенным советником своих клиентов. Действуйте с позиций честности и поддержки.
- Превосходить – значит опережать остальных по уровню *дополнительной ценности и добрых человеческих отношений*.
- Предвосхищать – значит уметь предвидеть причины, которые могут заставить клиентов колебаться в выборе, и развеивать эти страхи.
- Три шага к предвосхищению: предвосхищайте сдерживающие клиента опасения, предвосхищайте сомнения клиента в окончательном результате и, наконец, предвосхищайте неспособность клиента увидеть преимущества работы с вами.

- Станьте собственником, завладев рынком. Нельзя быть ширпотребом, если рынок – ваш!
 - Используйте неврологическое понятие ретикулярной активирующей системы в качестве инструмента леведреджа в маркетинге. Сделайте так, чтобы ваши сообщения всегда читали первыми, вашему предложению уделяли особое внимание, а вашу репутацию поддерживали и защищали.
 - Извлекайте выгоду из *эффекта плацебо*. Если клиенты ждут от вас уникальности, будьте уникальны!
 - Полюбите своих клиентов, сотрудников и поставщиков.
 - Ориентируйтесь на внешние цели: как вы можете предложить своим клиентам бóльшую ценность?
- ☞ **Сделай прямо сейчас:** перечислите три-пять наиболее распространенных возражений, которые могут возникнуть у потенциальных клиентов по отношению к вашей фирме или вашему предложению (частью стратегии президентской кампании Барака Обамы было признание того, что он «выглядит не так, как все остальные президенты на долларовых банкнотах!»). Подумайте, как можно заранее справиться с этими возражениями, и устраните их со своего пути.