**Заметки о любви клиентов**

Харри Беквит (Harry Beckwith), руководитель рекламной маркетинговой фирмы Beckwith Partners, клиентами которой являются 29 компаний из списка Fortune 500.

Скромность и благородство

Шон Брунер из города Тусон в штате Аризона любил кино, и особенно фильм режиссера Джулиана Шнабеля «Before Night Falls» («Пока не наступит ночь»). Но только до того момента, как 25 марта 2001 г. он прочел статью режиссера в «New York Times Magazine».

В своем письме редактору журнала Ш. Брунеру удалось кратко сформулировать, что именно нравится, а что не нравится клиентам. «Я не понимаю, — писал он о статье от 25 марта, — почему Дж. Шнабель отзывается о других картинах как о ерунде. "Cast Away" ("Изгой") — не шедевр, но это хороший фильм. Раскритиковав его, Дж. Шнабель уронил себя в моих глазах».

За редкими исключениями мы не любим людей, которые критикуют других, особенно тех, кто способен конкурировать с ними. Сомневаетесь? Тогда обратись к сотрудникам Deloitte Consulting.

В 1998 г. фирма решила начать рекламную кампанию и попыталась сыграть на растущем недовольстве людей консалтинговыми компаниями. На публику обрушились потоки разоблачительных материалов, включая книги с такими говорящими сами за себя названиями, как «Dangerous Company» («Опасная компания») и «Witch Doctors» («Знахари») и волну шуток. В одном из журналов была такая карикатура: два детектива склонились над бездыханным телом. «Убийство, совершено с особой жестокостью, множество ножевых ранений», — заключает один. «Мне кажется, что жертва — консультант».

Управляющие Deloitte решили попытаться сыграть на волне неприятия и запустили рекламу, в которой демонстрировались их «отличия» от конкурентов, изображавшихся алчными, непрактичными и ненадежными. Шон Брунер предположил бы, что выпущенная Deloitte пуля отрикошетит в «стрелка».

Обреченность тактики Deloitte может быть продемонстрирована на примере параллельной кампании.

Представьте, что вам требуются услуги зубного врача. И вот вы замечаете рекламу стоматологической клиники, в которой утверждается, что во всех прочих лечебных учреждениях вы будете вынуждены терпеть боль. Какие чувства вызовет у вас такая реклама? И что вы думаете о дантистах, которые решились на такой унизительный рекламный ход?

Deloitte не просто критиковала конкурентов. Выбрав в качестве целей компании своей отрасли, она фактически атаковала саму себя.

Компания Deloitte покрыла себя несмываемым позором. В соответствии с данными опросов публика считала, что «маленькая фирма завидует успехам крупных компаний и не могла придумать ничего лучше». Рекламная кампания нанесла ущерб и Deloitte & Touche, и ассоциировавшейся с ней дочерней фирме.

Через несколько недель после начала кампании в специальное турне по Америке под лозунгом «Называй вещи своими именами» отправился представитель Deloitte. Прошло почти полгода, прежде чем руководство Deloitte осознало свою ошибку и отказалось от нападок на конкурентов и самое себя.

Мораль: никогда не хвалите себя и не критикуйте конкурентов.

Жертвенность

Пьеса «Ромео и Джульетта» является наиболее известной из историй любви, ибо она состоит из любимых нами «кирпичиков».

Все происходящие в ней события подводят нас к моменту, когда Ромео обнаруживает кажущееся ему безжизненным тело Джульетты. Преодолев горе, он начинает убеждать себя, что обязан умереть вместе с любимой. Когда Джульетта просыпается после своего «сна», она видит, что ее Ромео мертв. Девушка берет в руки кинжал и уходит из этой жизни вслед за Ромео.

Смерть представляет собой предельную жертву, в ней можно быть уверенным. Но пьеса У. Шекспира учит нас тому, что отличительным признаком настоящих чувств является способность к самопожертвованию.

Данное правило применимо и к бизнесу (конечно, в не столь драматических формах). Жертвенность и идея взаимности, наша склонность к ответу на оказанную нам услугу тесно связаны между собой.

Однажды в субботу после 17:00 один менеджер из Сиэтла обнаружил отсутствие в своем доме манжет. Он вспомнил, что оставил их под кроватью в отеле. При мысли о том, что ему придется носить бумажные манжеты, менеджер запаниковал, но затем позвонил в универмаг Nordstrom и изложил свою просьбу продавцу.

У сотрудника универмага уже были планы на субботу. Но раз ему позвонил покупатель, то долг продавца — доставить товар. Он подобрал подходящие манжеты, закрыл кассу, побежал к машине и понесся на другой конец города, чтобы доставить покупку.

После неожиданной субботней гонки, закончившейся оперативным выполнением заказа, менеджер делает покупки только в Nordstrom, что само по себе есть взаимный обмен: продавец отступил от своих правил, а покупатель от своих.

Вы даете мне, а я отдаю вам с лихвой. Вы бежите, когда зовет долг, и я побегу.

Принесение жертвы дает клиенту понять, что вы действительно заинтересованы в нем, что вызывает ответную реакцию. Ваша жертва перерастает во взаимоотношения. Теперь вы не только персонификация услуги.

Вы их услуга.

Мораль: окажите дополнительную услугу — и вознаграждение не заставит себя ждать.

Открытость

Вы открываете свои интимные тайны только людям, которым полностью доверяете. Вы не просто делитесь с ними информацией, но выражаете им свое доверие. Вы как бы говорите: «Ты особенный. Поэтому я доверяю тебе эту тайну».

Вспомните последний раз, когда кто-то говорил, что всецело вам доверяет. Как вы себя при этом чувствовали?

В бизнесе, как и в жизни, люди, которые раскрывают тайны (те, например, кто признает свои ошибки или слабости), заявляют, что полностью доверяют человеку, которому они открылись. А в обмен они получают расположение собеседника. Раскрытие некоей тайны приводит к установлению прочной основы долгосрочных взаимоотношений — доверию.

Исследователи из Кливленда открыли это явление несколько лет назад в ходе исследования. Они создали два идентичных резюме и рекомендательных письма для двух гипотетических соискателей работы, Роберта и Джона. В первом письмо описывались деловые качества Роберта, второе, от имени Джона, было точное его копией, за исключением одного дополнительного предложения. Лицо, дающее рекомендацию, отмечало: «Иногда с Джоном трудно работать».

Сотрудники отделов кадров, как правило, отдавали предпочтение Джону. Они чувствовали, что могут доверять тому, кто не стыдится заявить о своем недостатке.

Рассказывайте правду. Даже если она неприглядна, клиент понимает, что вы заслуживаете его доверия. А доверие образует основу прочных взаимоотношений.

Мораль: откройтесь клиентам.

Целостность — и что это означает на самом деле

Клиенты любят качество. Но что значит качество в услугах?

Сердце качественного товара — его структурная целостность. Товар не разваливается, а остается единым целым, интегрированной целостностью. Целостность его частей и позволяет выставить товар на продажу.

Сердце качества услуги — также целостность, но ее образуют иные компоненты. Ваша услуга — это обещание, что к определенной дате вы выполните полученное задание. Целостная услуга интегрирует слово и дело, обещание и исполнение. Когда ваши обещания и исполнение сходятся, то вы получаете целостность — то, что хотели бы получить, то в чем нуждаются клиенты.

Целостность — это качество. Прежде чем приобрести товар, мы осматриваем его; мы хотим убедиться, что он способен выполнять предписанные функции. Когда мы исследуем услугу, то мы обращаем внимание на каждую мелочь, которая способна подтвердить, что услуга будет выполнена так, как обещано. А значит, мы должны выслушать обещания, которые дает фирма, и решить, доверяем ли мы ей или нет.

Идея того, что качество услуги измеряется отношениями между обещаниями и реальным исполнением, объясняет, почему посетители McDonald's, как правило, остаются довольными, а посетители четырехзвездочного ресторана, предлагающего куда более качественную еду, обслуживание и обстановку, заявляют о своем разочаровании. McDonald's дает посетителям меньше, но и не обещает многого, а значит, удовлетворяет потребителей. Таким образом, качество — величина не абсолютная, а относительная, исполнение относительно обещания. Чтобы убедиться в том, что вас качественно обслужили, вы должны сравнить, что для вас сделали и что обещали сделать.

Мы верим тем, кто заслужил наше доверие, тем, кто говорит правду, даже когда она им невыгодна. Их настойчивое стремление добиться того, чтобы слова соответствовали результату, делает их для нас источником, заслуживающим доверия.

«Делай все хорошо. Ты порадуешь некоторых людей, а остальные придут в изумление». Марк Твен

Когда вы говорите правду, люди знают, чего ожидать. Они чувствуют себя более уверенными (весьма приятное ощущение в нашу эпоху всеобщего недоверия), могут не беспокоиться о качестве ваших услуг.

Целостной должна стать ваша организация в целом. Принимая на работу сотрудников, учитывая их возможный вклад в достижение целостности, поощряйте направленные к решению данной задачи действия, требуйте, обеспечивайте и откровенного рассказывайте об этом.

Мораль: целостность важна, и она работает.

Что покупатели любят больше всего

Если вы зададите своим лояльным потребителям вопрос о том, почему они вновь и вновь возвращаются, вы услышите один и тот же ответ.

Они будут рассуждать о превосходстве, качестве, навыках или цене? Вряд ли.

Они ответят: «чувство комфорта». Клиенты высококлассных компаний, таких как State Farm, Leo Burnett, Microsoft и других, назовут ту же причину: комфорт.

В наше время, когда выбор огромен, доверие падает, социальная мобильность возрастает, а общественные и семейные связи рвутся, не говоря уже о выборе тех вещей, которые мы не можем увидеть или рассмотреть, потребитель ощущает дискомфорт.

А это значит, что клиенты больше, чем к чему-либо, стремятся к удобству.

Как вы можете удовлетворить это желание?

Профессионализм успокаивает покупателей. Компании, которые выглядят и звучат как эксперты, часто появляются в газетах и журналах, успокаивают беспокойных клиентов.

Ясность изложения также очень удобна. Она помогает людям понять кто вы и почему они должны выбрать именно вас.

Целостность — важный элемент комфорта. Она заставляет людей поверить в то, что в мире всеобщей неуверенности они могут точно сказать, что вы сделаете все именно так, как обещаете. Это редкое чувство, что и определяет его ценность.

Выражение вашей заинтересованности в людях также успокаивает их. Они уверены в том, что вы будете защищать их интересы так же, как и свои собственные. Данное чувство становится одним из краеугольных камней доверия, в свою очередь образующего основу долгосрочных взаимоотношений.

Вашим клиентам удобна даже ваша страсть. Она означает, что вы любите то дело, которым заняты, что увеличивает ваши шансы на успех.

Вы любите удобство, мы любим удобство, клиенты любят удобство — удобство превыше всего. Мы восхищаемся мастерством и завидуем превосходству, но лишь комфорт объединяет и поддерживает нас.

Мораль: предоставьте покупателям удобства, и вы сможете их удержать.