

Дайте рынку больше, чем он от вас ожидает

28 ноября 2010 года состоялся предварительный показ отрывков из нового бродвейского рок-мюзикла «Человек-Паук: погасить тьму», ожидавшегося с огромным нетерпением. Публика просто не могла дожждаться, когда увидит это шумно разрекламированное шоу, в частности потому, что его режиссером была Джули Теймор, которая к тому времени с большим успехом поставила еще один мюзикл, основанный на всем известном сюжете, — «Король Лев». Да и с музыкальной точки зрения ждать, несомненно, стоило: музыку для шоу написали Боно и Эдж из знаменитой U2. Постановка, буквально напичканная потрясающими спецэффектами, обошлась создателям в 65 миллионов долларов.

Но, несмотря на все это, премьера обернулась полным провалом. Четырехчасовое действо началось с опозданием, отличалось чрезвычайно непонятным и запутанным сюжетом и «постоянно прерывалось из-за того, что оборудование валялось со стропил, а актеры, оставшись без опоры под ногами, беспомощно болтались в воздухе» [1].

Главный герой в исполнении Рива Карни «запутался в лонжах, а в конце первого акта просто завис и болтался в нескольких метрах над зрителями» [2].

На представлении в тот вечер присутствовало около 1800 человек — некоторые из них ушли, не дождавшись окончания шоу. Вот их комментарии» [3].

- Знаете, я просто не могу описать, что это было. Какая-то совершенно бессвязная чепуха. Теймор, кажется, настолько увлеклась символизмом и спецэффектами, что напрочь забыла о сюжете. Некоторые моменты действительно новаторские, но в целом — отвратительно.
- Шоу раз пять-шесть прерывалось. Во время одной из таких заминок во втором акте в зале раздался крик женщины... Бедняга кричала: «Не знаю, как остальные, а я чувствую себя подопытным кроликом! Верните мне мои деньги!» Если честно, нам всем следовало бы потребовать обратно деньги за билет.
- Какой там сюжет... Первый акт еще был понятным, а второй — ненормально эксцентричным. Абсолютно ничего не разобрать! А ведь шоу должно нести в себе какой-то смысл, верно?

В тот вечер аудитория «Человека-Паука» была настроена на нечто поистине грандиозное, на сильные позитивные эмоции, на огромное впечатление. Увиденное не оправдало ожиданий, принесло сплошное разочарование. Мы с вами должны стараться избегать этого, даже если речь идет не о столь публичном и заметном событии, как бродвейский мюзикл.

Отсюда вывод: *всегда нужно стремиться превзойти ожидания клиентов.*

Возможно, эта мысль покажется вам не слишком новой и мудрой. Но я убежден: тот, кто действительно хочет вызвать нужное впечатление у клиентов (и построить надежную платформу), извлечет из нее полезные уроки.

Прежде всего надо помнить, что у каждого человека формируется свой набор ожиданий в отношении того или иного события. Ожидания могут быть самыми разными: осознанными или подсознательными, общими или конкретными, смутными или четкими. Как бы там ни было, каждый предвкушает нечто приятное и впечатляющее. Так уж от природы устроен человеческий разум.

В случае с «Человеком-Пауком» ожидания аудитории формировались под влиянием целого ряда мощных факторов. Это и сильные впечатления от чрезвычайно популярных кинофильмов о Человеке-Пауке; и репутация режиссера Джули Теймор, прославившейся благодаря мюзиклу «Король Лев»; и автор музыки, легенда рока, Боно; и «близкое знакомство» с главным героем шоу; и огромное количество рекламы, предшествовавшей премьере, и многое-многое другое.

По сути, каждый человек шел на представление со своими конкретными ожиданиями. Обратите внимание, что я говорю о *современных* ожиданиях потребителей. Двадцать лет назад они существенно отличались от нынешних; в те времена мы и мечтать не могли о лазерных шоу и прочих современных спецэффектах. Каждый последующий опыт, вызывающий в душе человека восторг и восхищение, формирует новый порог для будущих ожиданий.

В любом случае (в зависимости от того, что публика надеялась увидеть) впечатления зрителей от просмотра мюзикла можно разделить на следующие категории.

- Разочарование: впечатления не соответствовали ожиданиям.
- Приятный просмотр: что ожидали, то и увидели.
- Восторг: впечатления превзошли ожидания.

Обратите внимание, что только в последнем случае можно говорить о впечатлении, которое мы все хотим вызвать у клиентов. Остальные два не имеют к этому никакого отношения. «Приятный просмотр» — тоже недостаточно хороший результат. Если вы нацелены на создание поистине потрясающих впечатлений, вам подходит только третий вариант, и никакой другой.

Кстати, вовсе не следует стремиться получать такие впечатления в каждый момент своей жизни. Иначе они потеряют свою трансцендентность. Однако каждому из нас необходимо научиться точно определять, какие именно впечатления мы хотели бы таковыми сделать, а потом выработать четкий процесс — или технологию — для достижения нужного результата. Я называю это «ноу-хау по вызыванию возгласа “вау!”». Понять, насколько ваш продукт отвечает этим требованиям, вам помогут следующие пять вопросов.

1. Какой продукт (или впечатления) я хочу создать или преобразовать, чтобы они вызывали восторг клиента?
2. Что должен чувствовать реальный или потенциальный клиент, попробовав мой продукт или пережив предложенные мною впечатления? (Иными словами, какого конкретно результата я жду от своих усилий?)

3. С какими конкретно ожиданиями подходит типичный клиент к моему продукту или впечатлениям?
4. В чем будет выражаться мой провал и неспособность соответствовать ожиданиям клиента в отношении моего продукта или предлагаемых впечатлений?
5. В чем выразится мой успех и умение превзойти ожидания клиента в отношении моего продукта или предлагаемых впечатлений?

Эти вопросы можно задать самому себе, а можно поднять в коллективе; так вы инициируете дискуссию, которая сама может стать превосходным впечатлением.

Чтобы проиллюстрировать эту идею, предположим: мы осознали, что наш продукт представляет собой нечто большее, чем просто вещь, которую выпускает компания. Что таково общее впечатление, и оно начинает формироваться с того момента, как клиент входит в наш офис. Теперь нам надо определить, что нужно для того, чтобы это впечатление вызывало у него самые яркие эмоции. Вот как можно применить перечисленные выше вопросы в данной ситуации.

1. Какой продукт (или впечатления) я хочу создать или преобразовать, чтобы они вызывали восторг? Впечатления клиента, находящегося в приемной нашей компании.
2. Что почувствует потребитель, попробовав мой продукт или пережив предложенные впечатления? (Иначе говоря, какого результата мы ждем от затраченных нами усилий?) Клиент должен почувствовать, что мы поистине экстраординарная компания, потому что прежде он никогда не испытывал подобных эмоций в приемных других компаний. Пусть он поймет и почувствует, что мы очень отличаемся от конкурентов, и ощутит непреодолимое желание вновь пережить подобные впечатления.
3. С какими конкретно ожиданиями подходит типичный клиент к данному впечатлению?

- Приемная должна быть чистой, аккуратной и хорошо освещенной.
 - Секретарю на рецепции следует вести себя вежливо и профессионально.
 - Секретарь должен позвонить соответствующему сотруднику и известить его о посетителе.
 - Клиенту нужно предложить заполнить бланк и выдать бейдж посетителя с его именем.
 - Пока клиент ждет нужного сотрудника, ему надо предложить сесть.
 - Посетитель не должен ждать дольше пяти–десяти минут.
 - На столике в приемной нужно положить несколько журналов, пусть даже не самых свежих, чтобы человек мог полистать их, ожидая приема.
 - Сотрудник, с которым пришел поговорить клиент, должен выйти в приемную и лично его встретить.
- 4. В чем будет выражаться мой провал и неспособность соответствовать ожиданиям клиента в отношении моего продукта или предлагаемых впечатлений?**
- Приемная грязная, неубранная или тускло освещенная.
 - Секретарь на рецепции невнимателен, равнодушен или груб.
 - Он не расспрашивает, а допрашивает посетителя, чуть ли не заставляя доказывать, что ему назначена встреча.
 - Клиенту указывают (а не просят), что нужно заполнить бланк, и небрежно суют дешевый клочок самоклеющейся бумажки с его именем, которая тут же отклеивается от кармана пиджака.
 - В приемной либо вообще нет стульев для посетителей, либо все заняты, и человеку приходится ждать стоя.
 - Ожидание длится дольше десяти минут.

- Почитать в приемной либо нечего, либо журналы на столике настолько потрепанные и рваные, что их неприятно брать в руки.
 - Посетителю наконец рассказывают, куда идти и как попасть в нужное место здания, где он прежде ни разу не был.
5. В чем будет выражаться мой успех и умение превзойти ожидания клиента в отношении моего продукта или предлагаемых мною впечатлений?
- Приемная чистая, аккуратная, ярко освещена и выглядит очень красиво и стильно. Помещение украшено интересными артефактами, связанными с историей компании; каждый сопровождается карточками с любопытными сведениями и пояснениями. Фонтанчик в углу и малюсенький искусственный прудик создают расслабляющую атмосферу оазиса, надежно защищенного от шума городских улиц, доносящегося снаружи.
 - Должность секретаря в компании называется «Директор по созданию хорошего впечатления». Он отлично понимает стратегическую важность его работы и по-настоящему гордится своей ролью.
 - Секретарь всегда называет посетителей *гостями*. Термин *посетитель* предполагает, что человек, в сущности, не имеет к компании никакого отношения и рассчитывает как можно быстрее сделать свои дела и удалиться. Если же вас называют *гостем*, это означает, что вас ценят и любят и принимают по всем законам гостеприимства.
 - Секретарь на рецепции сердечно приветствует каждого посетителя, называя его по имени. Гость, конечно, приятно удивлен («Откуда он знает, как меня зовут?»). Секретарь протягивает руку и представляется. Он говорит: «Как я рад вас видеть (или «Как я рад опять вас видеть»). Очень хорошо, что вы сегодня к нам заглянули! (или «Как мило, что вы к нам зашли!»). Сегодня на улице намного теплее, чем в марте, когда вы были у нас в прошлый раз».

- Затем секретарь протягивает посетителю заранее подготовленный гостевой бейдж. (Даже если человек приходит без предупреждения, нужно быстро подготовить карточку.) К одежде бейдж крепится не наклейкой и не булавкой, а магнитом. Он держится на лапкане, не повреждая ткань пиджака. Имя гостя напечатано крупными буквами, фамилия — ниже, буквами помельче.
- Секретарь спрашивает гостя, не хочет ли тот чего-нибудь выпить. «Могу я предложить вам свежесваренный кофе, чай или минеральную воду?» Если посетитель выбирает кофе, нужно спросить, сколько добавить молока и сахара.
- Затем секретарь предлагает: «Присядьте, пожалуйста. Я сейчас же позвоню [называет конкретное имя сотрудника] и скажу, что вы пришли. Он вас с нетерпением ждет. А пока я угощу вас кофе».
- Гость усаживается в удобное кресло и видит на столике россыпь последних номеров популярных журналов, а также ряд специализированных отраслевых изданий. Тут же представлено несколько новых продуктов компании, а рядом с ними — небольшая табличка с просьбой к гостю принять один из них в подарок с наилучшими пожеланиями.
- Пока гость ждет, секретарь сам регистрирует его, заполнив соответствующий бланк. Причем делает это так, чтобы человек не видел процедуру регистрации.
- Не более чем через пять минут сотрудник, с которым пришел встретиться посетитель, выходит в приемную и тепло приветствует гостя. Перед тем как они покидают приемную, секретарь говорит: «Рад был вас видеть, [имя]. Приходите к нам снова как можно скорее».

Конечно, это только примерный сценарий. Но, как мне кажется, он наглядно иллюстрирует, как можно преобразовать любое событие (даже самое ординарное) в действие, способное вызвать у потребителя искренний возглас восхищения. Данный сценарий подойдет практически для любой ситуации — для семейного отпуска или свидания с супругой, при проведении собрания сотрудников, и даже — да-да! — в ходе создания нового продукта.

Понятно, что в любой задаче главное — решение. Как же воплотить в жизнь свое видение потрясающих впечатлений? Ведь именно это отличает просто хороший продукт от превосходного. И на этом базируется любая надежная платформа.

Как я уже говорил, вовсе не нужно превращать каждый продукт и событие в нечто вызывающее возглас восторга. Но как только вы научитесь проводить грань между «хорошим» и «превосходным», вас уже трудно будет удовлетворить чем-то, хотя бы чуть-чуть не дотягивающим до совершенства.