

Какие точки контакта клиента с нашим бизнесом наиболее проблемные с точки зрения риска возникновения негативного впечатления о нас?

Как мы можем облегчить клиенту возможность пожаловаться на нас нам самим?

Чем полезна открытость

Еще один способ повысить лояльность клиентов — открыть им внутреннюю кухню вашей компании. Карл Сьюэлл в книге *Customers for Life*, о которой я уже неоднократно упоминал, формулирует это так: «Объясните клиентам, как вы работаете. У вас может быть лучшая в мире система для идеального выполнения работы, но, если клиенты этого не знают, они могут быть сбиты с толку или даже обозлены. А вот если они поймут вашу систему [работы], они будут думать о вас лучше и захотят вернуться».

В начале 2000-х я проработал несколько лет в управлении связей с общественностью молочной компании «Вимм-Билль-Данн». В те времена существовало множество потребительских предрассудков насчет стерилизованного молока с длительным сроком хранения: потребители подозревали, что мы добавляем в него консерванты. Чтобы справиться с этой проблемой, мы тогда первыми из российских молочных компаний начали вывозить журналистов в хозяйства, у которых компания закупала молоко, и на наши московские

заводы — чтобы показать всю производственную цепочку производства молока, от коровьего вымени до картонного пакета. Были у нас и планы организовать экскурсии на молочные комбинаты не только журналистов, но и обычных покупателей.

Этот прием — привести потребителей на производство и дать посмотреть, как все делается, — очень эффективен, если вы в состоянии себе это позволить.

Может быть, вы по тем или иным причинам не можете привести клиентов в свою компанию или на производство физически, но есть и два других способа это сделать.

Веб-трансляция. Показать клиентам происходящее на производстве можно с помощью веб-камер. Очень красиво использовала этот способ российская сеть пиццерий «Додо Пицца», о которой я уже рассказывал в этой книге. В своих пиццериях они применяли следующий прием: после того как клиент заказывал пиццу с доставкой, он мог на сайте «Додо Пиццы» в режиме реального времени наблюдать, как готовится его, лично его, пицца — от начала и до конца.

«Как мы работаем». Этот способ открыть клиентам внутреннюю кухню компании хорош тем, что практически ничего не стоит. Все, что нужно, — подробно описать производственные процессы, схемы работы текстами и фотографиями и вывесить их на сайте. Подробное описание рабочих процессов — чрезвычайно полезный инструмент для бизнеса, связанного с предоставлением услуг.

В продаже услуг есть одна очень большая проблема: потребители склонны недооценивать стоимость оказания той или иной услуги. Как вы думаете, какой вопрос чаще всего задает клиент дизайнеру интерьера на первых

переговорах? «Почему ваша работа стоит так дорого?» Дизайн-проект небольшой квартиры обходится заказчику в 100 тысяч рублей и дороже, цена на проект большого загородного дома может начинаться с полумиллиона рублей (мы говорим о работе рядового дизайн-бюро, а не о случае, когда дизайнер — знаменитость). Увидев эти цифры, заказчик часто спрашивает: «Это за что вообще? Ты же мне сделаешь набор красивых картинок и пачку чертежей. За что такая куча денег?»

Заказчик дизайн-проекта без особых душевных метаний тратит миллион-полтора на оплату труда строительных рабочих и отделочные материалы, но часто не понимает, почему проект стоит 100 тысяч рублей. А владелец особняка при бюджете на отделку в 10 миллионов недоумевает, почему работа дизайн-бюро обойдется ему в полмиллиона.

Причина понятна. Ремонтно-отделочные работы — это то, что можно пощупать, тут видны затраты. Цемент, плитка, трубы, паркет — это все вполне осязаемо. Рабочие получают зарплату. Инструменты стоят денег. Заказчик осознает это и этим объясняет для себя затраты на ремонт.

А что происходит в голове у дизайнера, заказчик не видит.

В обеих моих книгах о бизнесе в интерьерном дизайне я настаиваю: господа дизайнеры, подробно, до мелочей описывайте на сайте своего бюро процесс разработки типового проекта. Если на сайте дизайнера перечислены и описаны 50 позиций того, что он будет делать для заказчика — начиная от обмеров квартиры, подробного интервью его семьи, создания серий скетчей и заканчивая комплектом из 30 чертежей, ведомостей, альбомов, а потом еще и работы по комплектации объекта мебелью, — то сразу становится

понятно: да, тут люди действительно работают! Тут на самом деле есть чем заниматься полгода, и это на самом деле стоит денег.

Подробное описание «что, как и почему мы делаем», «что, как и почему у нас устроено» работает не только для случая, когда мы хотим обосновать, почему у нас дорого, но и если мы хотим обосновать, почему у нас дешево. Ведь если мы по какой-то причине делаем ставку на низкие цены, это тоже может вызывать подозрение покупателя.

«Что мы делаем, чтобы сделать наши товары дешевле» — настоящий конек шведской ИКЕА. «Почему мы продаем мебель разобранной и в плоских коробках? Почему мы заставляем вас самих забирать мебель со склада? Почему мы предлагаем вам самим собирать мебель? А вот почему: мы (ИКЕА) не тратим денег на сборку, доставку и так далее и за счет этого продаем вам шкаф за 7 тысяч, а не за 70 тысяч рублей».

Кстати, если вам на первых порах трудно придумать описание внутренних процессов вашей компании для клиента, воспользуйтесь хорошим инструментом-подсказкой. Этот инструмент называется «Часто задаваемые вопросы», или FAQ (Frequently Asked Questions).

Иметь под рукой, на сайте и в прочих материалах компании тщательно составленный и регулярно обновляемый список часто задаваемых вопросов (и ответов на них) очень полезно со многих точек зрения.

Во-первых, с точки зрения рекомендательного маркетинга. Демонстрируя этот список, вы наглядным для клиента образом проявляете о нем заботу. Едва у покупателя появился вопрос, он уже видит ответ, даже спрашивать ничего не надо.

Во-вторых, с операционной точки зрения. Вы экономите время свое и сотрудников, поскольку больше нет необходимости бесконечно отвечать на одни и те же вопросы.

Составляя FAQ, имейте в виду, что в него должны на самом деле попасть вопросы, которые задают реальные клиенты. Не надо сочинять их самостоятельно, потому что очень высока вероятность, что появится вопрос «Как вам удастся поставлять качественную итальянскую мебель от фабрик с вековыми традициями по лучшим ценам?». Я, конечно, утрирую, но клиент видит, когда ему продают рекламу под видом ответа на вопрос, — и теряет доверие, которое нам нужно, наоборот, выращивать.

Как собрать часто задаваемые вопросы? Просто дайте менеджерам по работе с клиентами задание фиксировать все вопросы клиентов на протяжении определенного времени, а потом выберите самые частые. Важно: не исключайте острые и неудобные вопросы. Придумывайте и публикуйте ответы на них.

Основной принцип: покажите клиентам, как устроена компания изнутри, как вы создаете для них товар, сервис, услугу.

Плюсы: инструмент помогает созданию долгосрочной потребительской лояльности. А во многих случаях (экскурсии на производство, наблюдение за созданием продукта для конкретного клиента) еще и может непосредственно способствовать запуску сарафанного радио.

Минусы: посмотрим на вещи честно. Существуют десятки причин, по которым компании могут не хотеть пускать

клиентов на свою внутреннюю кухню. Возможно, ваша компания именно из таких — в таком случае ограничьтесь описанием рабочих процессов и составлением FAQ.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Ответьте на вопросы

Применим ли метод в нашем бизнесе:

- да
- нет?

Можем ли мы пригласить покупателей на производство, организовать для них экскурсии:

- да
- нет?

Можем ли мы организовать веб-трансляцию «кухни» компании для клиентов:

- да
- нет?

Составьте два документа (сами, силами сотрудников или с помощью приглашенного копирайтера):

- подробное описание рабочих процессов компании;
- FAQ.

Проследите, чтобы два этих документа были составлены понятным для вашей целевой аудитории языком, а потом разместите их у себя на сайте и в печатных материалах компании: брошюрах, проспектах, рекламных буклетах и так далее.