18+

ВЕЛИЧКОВ АНДРЕЙ

НЕ БЕСИТЕ КЛИЕНТА

КАК ЗАСЛУЖИТЬ ВНИМАНИЕ, ВЫДЕРЖАТЬ ОБЕЩАНИЕ И СТАТЬ ПОСТОЯННЫМ ВЫБОРОМ

Андрей Величков

Не бесите клиента

«Издательские решения»

Величков А.

Не бесите клиента / А. Величков — «Издательские решения»,

Маркетинг — это не только реклама. Это всё, что человек видит, слышит и переживает рядом с бизнесом: от первого объявления до покупки и решения вернуться. На историях из опыта автора книга показывает, почему одних красивых обещаний мало, как понять, что действительно важно клиенту, и как выстроить цельный опыт, который не приходится спасать скидками и объяснениями. Для тех, кто хочет не просто привлечь клиента, а заслужить его выбор.Книга содержит нецензурную брань.

© Величков А.
© Издательские решения

Содержание

Часть I 8
Вкусы остаются. Основание потребуется 12
Компания снаружи 13
2. Красиво. А толку? 14
Узнали. Но что узнали 16
Покажите, что мне захочется 19
Решать нам. Понимать ему 20
3. Идея должна пережить презентацию 21
Предложение, которое жалко отклонять 23
Конец ознакомительного фрагмента. 25

Не бесите клиента

Андрей Величков

© Андрей Величков, 2026

ISBN 978-5-0071-8164-8
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Пролог. Почему им должно быть до вас дело?

— Нам нужны заявки.

Это прекрасное начало разговора о маркетинге. В нём нет лишнего: человек хочет покупателей, мы вроде бы умеем их приводить. Осталось узнать, что рекламируем, договориться о деньгах и приступить к той части бизнеса, где наконец должно что-то заработать. Иногда в этот момент мне уже хочется попросить всех немного притормозить. В том числе себя.

Потому что заявки могут прийти. Вот в чём неприятность. Живые люди действительно увидят объявление, откроют страницу, спросят, сколько стоит, захотят разобраться. Дальше выяснится, что до встречи с ними компания была намного лучше подготовлена рассказывать о себе, чем иметь с ними дело.

Я не всегда начинал разговор с этого. Было время, когда удачное сообщение радовало меня почти само по себе. Нашли сильную подачу, собрали, запустили. Пошли обращения — замечательно. Потом начиналась отдельная жизнь, где покупателю могли ответить не так, объяснить не то, продать другой опыт. Между нашей красивой работой и его впечатлением было расстояние, на которое очень удобно не смотреть.

Однажды на обсуждении мы долго спорили, почему обращений достаточно, а дальше всё выглядит неубедительно. Рекламу защищали цифрами, продажи защищались качеством людей. Я уже приготовил аргументы за свою сторону. Потом открыли обычную переписку, в которой человек пытался выяснить несколько простых вещей. И мне стало стыдно за размер нашей профессиональной дискуссии рядом с тем, насколько мало ему требовалось.

Никто специально не хотел ему мешать. Именно это и бесит. У каждой части компании была уважительная причина делать так, как она делает. У человека не было возможности собрать из этих причин удобную покупку. Он ушёл, а мы могли продолжать объяснять друг другу, что вообще-то каждый на своём месте всё выполнил.

Мы сидели перед большим экраном. На нём поместилось столько подтверждений нашей полезности, что человеку из переписки там уже не оставалось места. Стрелки вверх, сравнения, хороший цвет у нужных цифр. Рядом лежал телефон владельца. Пока мы объясняли, почему проделали серьёзную работу, он несколько раз смотрел в него и отвечал кому-то короткими сообщениями. Я спросил, не мешаем ли мы. Нет, сказал он, решает вопрос с доставкой для себя. Уже второй день не может получить понятный ответ.

Мне очень хотелось оставить эти два разговора раздельными. Здесь мы профессионально обсуждаем его покупателей. Там он просто раздражённый человек, которому не привезли нужную вещь. Но он начал показывать мне сообщения, и профессиональная часть встречи внезапно стала значительно интереснее.

В первой реплике его благодарили за обращение. Во второй просили прислать данные, которые уже были выше. Потом обещали уточнить. Он написал ещё раз. Получил предложение позвонить. По телефону узнал, что нужный сотрудник будет позже. До этого места я слушал

его почти с удовольствием: какой прекрасный пример чужой неразберихи. Тут он вернулся к нашему отчёту и спросил:

— А у нас человек после рекламы куда попадает?

Вот… Встреча только что прекрасно шла.

Я знал адрес страницы и мог сразу показать, куда ведёт объявление. Но он спрашивал не про адрес. Ему стало интересно, не получит ли наш покупатель такое же вежливое путешествие без конца. Я открыл страницу и начал объяснять, что дальше человеку ответят. На слове «ответят» мы остановились. Это вообще-то могло значить всё что угодно, включая ту переписку, от которой он только что устал.

Мы не нашли тогда одну секретную поломку, после исправления которой все начали покупать. И я не переобулся за секунду в человека, всегда понимавшего маркетинг целиком. Сначала я доказывал, что у нас другая ситуация. Потом пришлось признать простое: я гораздо увереннее показываю, куда приведём человека, чем рассказываю, что он сможет там сделать.

У владельца тоже нашлись любимые объяснения. Сотрудники загружены. Продукт сложный. Иногда люди сами не читают. Он произносил их и вдруг усмехнулся: примерно это же ему объясняли по поводу его доставки. Собственные причины на удивление разумно звучат до тех пор, пока ими не начинают обслуживать нас.

Мне запомнился телефон возле большого экрана. Человеку не нужно было ни одной нашей стрелки, чтобы понять, доволен ли он покупкой в другой компании. Он хотел получить ясность и перестать держать вопрос в голове. Мы же долго пытались доказать качество своей работы средствами, которые не отвечали на его покупательский вопрос.

Под конец встречи владелец получил ответ по своей доставке. Посмотрел, убрал телефон и снова смог слушать нас. Я поймал эту перемену: ещё минуту назад чужая компания занимала часть нашего разговора, хотя мы ей за это не платили. Всё из-за незакрытого вопроса. Потом вопрос прояснился, и она исчезла из комнаты. Без особенной благодарности, зато вовремя.

Мы договорились на следующую встречу принести несколько разговоров покупателей целиком. Мне было неудобно: в них могли оказаться слабые места нашей работы. Но после большого отчёта хотелось наконец увидеть, на что человек согласился и почему остановился. Там хотя бы нельзя было перекрасить неприятную реплику в удачный цвет.

После этого я стал внимательнее относиться к моментам, когда на встрече всё выглядит убедительно. Особенно если никто не может спокойно показать обычное продолжение. Красивый отчёт полезен, когда помогает увидеть происходящее. Когда он защищает нас от происходящего, я уже хочу сесть ближе к телефону.

С тех пор мне тесно в представлении, что маркетинг начинается с рекламного объявления и заканчивается получением контакта. Не потому, что я решил назначить маркетолога главным по каждому стулу. У стула есть человек, который его выбирает, привозит, ставит и чинит. Просто реклама может обещать вечер, для которого на этом стуле придётся сидеть. Связь между словами и обычным опытом всё равно проявится, даже если у нас она не прописана в должностной инструкции.

Я создаю и веду маркетинговое агентство. В этой книге мне интереснее не рассказывать, как оно устроено, а разбирать, что я через работу понял о выборе людей и самообмане бизнеса. О своих ошибках тоже. Очень удобно требовать доверия к специалисту, пока реальность не попросила специалиста переделать собственное уверенное решение.

Здесь будут цвета, фотографии, продукты, реклама, разговоры, покупки и возвращения. Меня интересуют их отношения. Красивый внешний вид может помочь понять предложение, а может точно привлечь не тех людей. Хороший продукт способен затеряться в путанице объяснений. Большое количество заявок может сделать заметнее то, к чему команда ещё не готова. Иногда разумнее остановить запуск, чем удвоить убедительность обещания, которое не выдержит обычного дня.

Я пишу для тех, кто решает, как бизнес встречается с покупателем: владельцев, руководителей, маркетологов и специалистов. Книга поможет различать, где не сработало объявление, где человеку не подходит предложение, где выбор слишком труден, а где компания теряет уже начатую покупку. Универсального сценария, который заставит каждого остаться навсегда, у меня нет. Люди не подписывали такую программу и продолжают жить своей жизнью.

Иногда действительно нужна реклама. Иногда сначала надо менять продукт, условия или способ его исполнения. Если экономика не сходится, красивые слова за неё не заплатят. Маркетинг помогает увидеть связь между предложением и выбором человека; он не заменяет арифметику и работу команды.

Здесь не потребуется запоминать чужие названия, чтобы понять свою покупку. Часть историй соединяет похожие случаи; отдельные сцены, разговоры и результаты литературно восстановлены от моего лица. Это авторский способ показать опыт и мысль, а не отчёт о конкретном проекте или обещание тех же результатов.

Я не собираюсь стерилизовать собственную речь. Иногда нелепое решение заслуживает колкости, но предмет разговора — то, что мы делаем, а не достоинство человека, который пришёл покупать. Название этой книги простое и мне именно поэтому нравится: за ним работа — понять, зачем человек пришёл, что мы ему обещали и как не заставлять его платить за наше устройство собственным терпением.

Так что начнём с того, что человек действительно встречает. Не с нашей гордости за продукт, не с количества согласованных материалов и даже не с желания продавать много и дорого. С маленького внешнего контакта, в который компания обычно очень старается положить всё. У дороги висит баннер. Сейчас мы на него посмотрим.

Часть I

Получить право на внимание

1. Клиент видит всё

Представьте баннер у дороги. На нём название, телефон, адрес, скидка, перечень услуг и фотография женщины, которая почему-то счастлива уже от одного существования этой компании. Внизу ещё что-то написано. Видимо, завещание. Прочитать невозможно, но видно, что человек хотел высказаться полностью.

Теперь представьте, как этот баннер собирали. Сначала там было одно предложение. Потом собственник попросил добавить второе. Менеджер напомнил про доставку. Бухгалтерия, наверное, тоже что-нибудь хотела, но её вовремя остановили. Под конец выяснилось, что свободен левый нижний угол. Непорядок. Давайте туда гарантию.

И вот стоит эта братская могила сообщений. Через дорогу едет человек. Он успеет увидеть что-то красное, отвлечься от дороги и, если повезёт, не въехать в задницу соседней машине. В принципе, контакт с брендом состоялся. Эмоцию вызвали. Теперь можно обсуждать охваты.

Мне хочется остановить эту картину на секунду. Мы вообще что собирались ему сказать? Одну вещь. Какую? Почему для её объяснения понадобился кусок стены, а прочитать всё равно ничего нельзя?

У бизнеса внутри была своя логика. Каждый добавил важное, никто не хотел потерять покупателя. Получилось даже заботливо: человеку сразу всё рассказали. Только сам человек в этом расчёте отсутствовал. Ему отдали готовый фарш и предложили на скорости разобраться, где тут мясо.

Я с такого и начинаю смотреть на маркетинг. Где человек встретился с компанией? Что понял? Какое ощущение у него осталось? А потом куда он попадёт? Потому что баннер можно переделать, написать один нормальный заголовок, привести заинтересованного человека на сайт и уже там добить его окончательно.

Букет был хороший. Покупка — нет

С цветочным проектом у нас началось именно с этой путаницы. Собственник принёс фотографии букетов и попросил рекламу на людей, которые могут себе их позволить. Букеты действительно были хорошими. Я посмотрел на телефон, на большую красивую композицию, потом снова на телефон. Там этот же продукт выглядел так, будто его застали на складе без предупреждения.

— Нам нужны другие клиенты, — сказал собственник.

— Давайте сначала посмотрим, что видят нынешние.

Это был тот случай, когда мне хотелось сразу схватиться за оформление. Я уже мысленно менял фотографии, цвета, подачу. Очень удобное профессиональное состояние: решение почти готово, осталось подобрать проблему, к которой его приложить. Но мы открыли переписки, и пришлось немного отложить собственную гениальность.

Человек спрашивал про букет с фотографии. Ему отвечали, что именно такого сейчас нет, но можно собрать похожий. Дальше шло несколько сообщений о составе, доступных цветах и замене. Цена менялась. На вопрос о времени доставки отвечали после уточнения. Покупатель исчезал, а внутри появлялась привычная запись: дорого.

Возможно, кому-то действительно было дорого. Но часть людей даже не дошла до понятного предложения. Они пытались купить подарок к определённому часу, а получили приглашение поучаствовать в управлении цветочным магазином. Блядь, человеку нужен букет, а не стажировка у флориста. Флористу требовалось собрать красивую композицию, покупателю —

закончить выбор и быть уверенным, что подарок окажется на месте. Мы считали эти задачи одной.

Я попросил пройти покупку от первого объявления до подтверждения заказа. Без объяснений, что у нас обычно отвечает другая девушка и сейчас просто цветы ещё не привезли. Меня интересовал путь, доступный человеку в этот самый день. На рекламе обещали уверенный подарок. На странице предлагали полюбоваться работами. В переписке начиналась производственная планёрка.

Собственник сначала защищал каждый участок. У фотографии своя причина, у замены цветов своя, у задержки ответа ещё более уважительная. Я его понимал: бизнес был живой, не выставочный. Но когда мы разложили сообщения рядом, получилось неприятное. Хороший букет ещё предстояло каким-то образом добыть из компании, которая очень хотела его продать.

— То есть нам не надо менять рекламу?

— Надо. Только она сейчас привезёт ещё людей в эту же историю.

Самое неприятное открытие было моим. Я пришёл готовым доказать, что слабое оформление мешает хорошему продукту. Оно действительно мешало. Но если бы на этом остановился, сделал бы красивее вход в ту же нервную покупку. Иногда дизайнерское решение совершенно правильное и при этом недостаточное. Тут приходится терпеть: твоя профессия не обязана единолично спасти весь бизнес.

Сначала тот порог, через который не проходят

Если вернуться к началу этой переделки, после сбора претензий к цветочному проекту у нас получился список на полноценную жизнь. Хотелось заменить вывеску, переснять витрину, переписать описания и наконец убрать из меню то, чего давно не было. Каждый пункт выглядел разумно. Именно поэтому список оказался почти бесполезным: денег и времени на всё сразу не хватало, а любой участник мог объяснить, почему начинать надо с его участка.

Я предложил первым исправить страницу с букетами. Она мне сильнее всего портила настроение. Администратор спросила, можно ли сначала сделать нормальное подтверждение наличия. В тот день она уже несколько раз выясняла, какой вариант можно предложить, и я почти ответил ей, что мы сейчас обсуждаем маркетинг. Хорошо, что иногда рот успевает остаться закрытым чуть дольше мысли.

Мы взяли один конкретный запрос: подарок нужен сегодня, человек готов выбрать из того, что есть. Открыли всю переписку, включая наши внутренние уточнения. Покупателю отправляли фотографию, потом отдельно узнавали у флориста, можно ли повторить. Флорист присылал замену. Пока её показывали, часть цветов уже уходила в другую работу. Внешне это выглядело как долгое внимательное обслуживание. Изнутри было видно, что внимательность вынужденно догоняет отсутствие простого решения.

На красивой странице эта история не заканчивалась. Человек мог идеально понять стиль, полюбить фотографии и всё равно застрять в том же месте. Поэтому первой стала работа с доступным предложением на день. Не огромный каталог на все случаи, а понятный способ показать то, что можно заказать сейчас, и сказать, до какого момента подтверждены условия.

— А вывеска? — спросил собственник.

— Вывеска может привести. Но если тут непонятно, что делать дальше, мы просто быстрее получим ещё одно растерянное сообщение.

Это был неприятный ответ и для меня. Вывеску видно всем, удобно предъявить результат. Исправленное содержание обычного сообщения на общем экране выглядит скромно. Даже фотографироваться рядом не с чем. Но если покупатель остановился перед выбором, наша публичная гордость может немного подождать его частную покупку.

Оказалось, что препятствия, которые мы свалили в один список, лежат в разных местах. Один человек не понял, что здесь вообще продают: на странице были только художественные

фотографии без пояснения. Другой понял, но не нашёл, как заказать. Третий написал и устал согласовывать. Четвёртый уже выбрал, однако побоялся, что привезут не то. Предлагать всем один новый баннер было бы очень удобно для нашего производства и совершенно странно для их затруднений.

Мы посмотрели, какие вопросы повторяются перед остановкой разговора. Если человек спрашивал, будет ли букет таким же, ему требовалось объяснение границ замены, а не ещё одна кнопка. Если после выбора не понимал, что дальше, нужна была ясная договорённость. Если не видел стоимости, стоило показать стоимость. Это звучит до смешного буднично, пока рядом кто-нибудь не предлагает сначала полностью обновить философию бренда.

Я не вывел из переписок точную стоимость каждого потерянного человека. Мы не знали, кто ушёл именно из-за путаницы, кто отвлёкся, а кто с самого начала только смотрел. Но могли увидеть, где компания создаёт лишнее затруднение собственными руками. С такого места и начали. Для выбора первого действия нам хватило повторяющейся помехи и возможности её исправить; изображать математическую точность там, где её нет, не потребовалось.

Заодно обнаружился вход, который мы вообще не обсуждали. Покупателю переслали нашу фотографию в личном сообщении. Он не видел рекламу, не читал страницу, не знал, что мы хотели сообщить о себе. У него был обрезанный снимок и вопрос: можно сегодня? Вся торжественная последовательность знакомства оказалась у него в телефоне одним чужим сообщением.

Раньше мы отправили бы ссылку на общий каталог. Пусть посмотрит, выберет, вернётся. Теперь дали ближайшие подходящие варианты и объяснили отличие от фотографии. Не заставили человека восстанавливать задуманный нами порядок посещения. У него уже было достаточно интереса, чтобы спросить; оставалось помочь ему с тем, чего он пока не знал.

После этого мы стали обсуждать материалы ещё и по тому, что произойдёт, если их вырвут из окружения. Сохраняется ли название? Понятно ли, откуда предложение? Есть ли способ продолжить? Не каждый снимок обязан содержать всю жизнь магазина. Но фотография, которую люди действительно пересылают друг другу, заслуживает внимания к своей самостоятельной судьбе.

Отдельно пришлось договориться, когда мы вернёмся к отложенному. Иначе «позже» стало бы вежливым названием мусорной корзины. Сохранённые вопросы разделили по тому, чему они мешали: найти магазин, выбрать доступное, понять договорённость. Фасад ждал своего материала, а устаревший вариант на странице убрали сразу — он продолжал приглашать в уже несуществующее предложение. Одну задачу нельзя было ускорить без новой съёмки, другую решало короткое действие.

Владелец увидел, что мы не обесценили остальные проблемы, выбирая первую. Он перестал возвращать весь список в каждый разговор. Можно было закончить одно изменение, посмотреть, как оно работает в покупке, и перейти дальше. Команде тоже стало легче: ей больше не требовалось одновременно спасать каждую поверхность, на которой когда-либо появлялось название магазина.

Некоторые мелочи мы сознательно оставили на потом. Оттенок служебной кнопки был неидеальным. Старую фотографию фасада тоже хотелось заменить. При этом люди находили вход, а после упорядочивания доступных вариантов могли быстрее договориться. Я записал отложенное и не объявлял это профессиональной катастрофой. Работа с контактом не требует каждый раз унижать всё, что сделано до нашего прихода.

Позже до фасада тоже дошли руки. Только теперь мы знали, что именно должно быть понятно с улицы, а что человек уточнит внутри. У каждого исправления появилась очередь по смыслу. Это помогло и в разговоре с владельцем: мы больше не спорили, какая часть бизнеса достойна любви специалиста. Мы выбирали, через какой порог покупателю сейчас труднее всего переступить.

В заказах стало меньше кругов уточнений: после выбора люди спрашивали о доставке, а не возвращались к составу букета. Это не превратило дорогие цветы в покупку для всех и не доказало, что одна новая страница решила весь маркетинг. Мы хотя бы перестали выдавать собственную путаницу за бедность аудитории.

Вкусы остаются. Основание потребуется

Собственник вправе любить любой цвет. Специалист вправе объяснить, почему выбранный оттенок работает для одной задачи и мешает другой. На этом разговор о личном вкусе должен закончиться: дальше мы проверяем, что человек понял и какого опыта ждёт. Подробно разберём это в следующей главе.

Компания снаружи

Покупатель не получает отдельное впечатление от рекламы, сайта и администратора. Для него всё происходит с одной компанией. Поэтому удачный заголовок не спасает тупиковый ответ, а точный ответ не отменяет обещания, которое привело человека.

Это не значит, что всякая задача должна превратиться в годовую перестройку. Можно отдельно исправить объявление, если понимать, какое ожидание оно создаёт и выдержит ли следующий шаг. Не выдавать один локальный ремонт за лечение всего бизнеса — уже полезная честность.

Точки касания не обязаны говорить одинаковыми фразами. На баннере человек замечает повод, на странице разбирается, в сообщении уточняет детали. Общим остаётся то, что компания действительно обещает и способна продолжить. Если человек пришёл сразу с вопросом, не надо отправлять его обратно изучать наш задуманный маршрут.

В цветочном проекте это и стало практическим критерием: за словами на баннере покупатель должен был найти предложение, которое можно выбрать и подтвердить. Не весь бизнес за один день, не идеальную картинку — следующий понятный шаг.

2. Красиво. А толку?

На обсуждение юридического оформления я шёл спокойным. Даже слишком. Синий уже был в макете, рядом аккуратные фотографии, всё выглядело профессионально. В нашей голове цвет должен был дать доверие. Если бы доверие можно было получить экспортом картинки, в тот день мы бы его точно получили.

Потом начали слушать предполагаемых покупателей. И наш уверенный синий стал описываться совсем не теми словами, которые хотелось услышать. Он оказался слишком заметным, навязчивым, беспокойным. Не сам синий вообще — конкретное оформление, которое мы принесли людям в конкретной ситуации.

Я поймал себя на желании поправить их впечатление. Не макет, именно впечатление. Объяснить, что здесь заложено спокойствие, что для юридической сферы это уместно, что они, наверное, смотрят не туда. Замечательный профессиональный инстинкт: нанять людей для проверки, а потом преподавать им, как правильно проверять.

— Но мы же доверие хотели, — возразил кто-то из команды.

И вот это «хотели» очень точно описывало результат. Хотели. Сделать ещё не получилось.

Мы сохранили синюю основу, но увели оттенок в более глубокий и выдержанный. Изменили ощущение от всей композиции, а не просто ткнули в другую клеточку палитры. Сравнили новую подачу с прежней. Отношение у большинства обсуждавших изменилось: то, что раньше отталкивало, перестало звучать так громко.

На этом я не могу выдать себе медаль за увеличение продаж юридических услуг. Мы проверяли восприятие оформления, и увидели изменение именно в нём. В живом выборе будут ещё специалисты, условия, цена, чужой совет, собственная тревога. У картинки нет полномочий отвечать за всё, даже когда мы очень гордимся её новым оттенком.

Зато я получил полезный удар по собственной самоуверенности. До обсуждения мы будто знали правильный цвет. После него пришлось работать с точным вопросом: как воспринимается вот это сочетание этими людьми? Вторая работа сложнее, потому что готового ответа на все случаи не обещает. И обижаться на покупателя за его реакцию уже особенно глупо.

Однажды на другом обсуждении собственник сказал, что не верит людям, потому что они не дизайнеры. Я прекрасно узнал это движение мысли: недавно сам почти туда приехал. Мы не просили их выбрать композицию вместо специалиста. Мы смотрели, считывают ли они то, что специалист собирался сообщить. Квалификация нужна как раз для работы с этим разрывом, а не для его торжественного отрицания.

Удобно было бы выдать каждому цвету трудовую книжку. Зелёный у нас отвечает за природу. Синий за доверие. Красный пусть работает по страсти и опасности, совмещает должности. Жёлтому достанется радость. Если бизнесу грустно, добавляем жёлтого. Если не доверяют, подкручиваем синий. Бухгалтерия, внесите психологию в смету.

Знакомые ассоциации бывают полезны. Я на них тоже смотрю. Но между общей ассоциацией и конкретным оформлением остаётся довольно много работы. Нужно выбрать оттенок, соотношения, окружение. Посмотреть, с каким изображением цвет соседствует, как выглядит на экране, что делает с самим продуктом.

Когда я выбираю оттенок, смотрю на его яркость, глубину, соседние цвета и место, где человек всё это увидит. Одного названия цвета мне недостаточно. Синий на огромной светящейся площади и синий в небольшой детали ведут себя по-разному. В юридическом проекте нам пришлось перестать спорить с этим впечатлением и начать работать с ним.

Так и появляется предмет работы. Наш потребитель может быть человеком, который устал, тревожится, торопится, тщательно сравнивает варианты или просто хочет получить нор-

мальную помощь. Его конкретное состояние важнее автоматического распределения отраслей по палитре. Юристам синий, цветочникам розовый, всем спасибо, касса направо.

Мы уже переделывали решения после подобных предположений. Думали, что бьюти обязательно должен быть нежным. Что юридические услуги непременно требуют строгости. Категорию вспомнили, до человека не дошли. А он внутри этой категории не обязан быть таким, каким его удобнее рисовать.

Поэтому когда смотрю на оформление, сначала замечаю, как оно собрано. Логотип, фотографии, цвета, шрифты. Чувствуется ли за ними одна идея? Поддерживают ли они продукт и то, как мы его объясняем? Или кто-то просто скачал красивое, потом ещё красивое, а потом собственник добавил любимое?

При этом логотип не появляется первым перед каждым человеком. Кто-то раньше увидит фотографию или само пространство. Мне важен общий язык: чтобы можно было понять характер предложения, а не разгадывать, какой дизайнер работал в какой вторник.

И вот тут возвращается любимая тема: сделать дорого. Некоторые сочетания используют так старательно, будто они выдают пропуск в богатую жизнь. Чёрный фон, золото. Ещё золото. Добавьте золота на золото, вдруг у покупателя с первого раза не возникло уважения.

Меня от такого часто передёргивает. Но цвет сам по себе не сообщает, сколько у собственника денег и что у него в голове. Моя претензия к попытке заменить содержательное предложение внешними признаками роскоши. Можно выдать каждой букве по золотому зубу, а человеку всё равно будет непонятно, за что платить.

Представьте аптеку в чёрном с золотом. Если больше ничего о ней не знать, возникают вопросы. Что за формат, какой ассортимент, почему такая подача? Ответ может существовать, и вполне убедительный. Но его придётся сообщить. Названием, пространством, сайтом, характером предложения. Одна надпись «лакшери» за объяснение не считается.

Вспомните наши ожидания от цирковой афиши и мысленно уберите всё привычное. Оставьте предельно сдержанную композицию. Получится интересно? Возможно. А что за представление человек вообразит? Если мы изменили знакомые признаки, надо понимать, чем их заменили. Иначе свобода дизайнера становится дополнительной работой покупателя.

Узнали. Но что узнали

Позже мне пришлось развести две вещи, которые я раньше охотно обсуждал вместе: заметность и понятность. Можно сделать оформление таким, что его заметят немедленно. Вопрос, что именно узнают. Если дорогую услугу принимают за распродажу, мы добились внимания с очень своеобразным содержанием.

В одном проекте нам показывали понравившиеся владельцу примеры. По отдельности каждый был сильным: строгие буквы, мягкая фотография, дерзкий цвет. Собрали вместе — и начали угадывать сферу по оставленному тексту. Стоило закрыть название, характер предложения исчезал. У нас получилась красивая встреча людей, которых никто не знакомил друг с другом.

Мы не стали лечить это ещё одной картинкой. Выбрали главное впечатление и проверили, что ему помогает. Часть хороших решений убрали. Самая болезненная правка в дизайне иногда выглядит так: убрать то, что тебе отлично удалось, потому что в этой работе оно мешает. Иначе собственный вкус незаметно становится дополнительным заказчиком, за которого платят другие.

После правки стало проще сохранять узнаваемость на разных материалах. Фотография могла меняться, сообщение тоже, но оформление больше не требовало каждый раз заново придумывать компанию. Это не единственная допустимая система. Для нас она оказалась рабочей, потому что дала одновременно характер и возможность продолжать, не собирая каждый следующий макет из случайных симпатий.

Всем понравилось. Никто не понял

С другим оформлением мы попали в более обидную историю: его хвалили. Речь шла о фотостудии, где можно было заказать семейную съёмку. Мы сделали сдержанные фотографии интерьера, выбрали тёплую тёмную гамму, дали крупные спокойные надписи. На экране всё выглядело собрано. Владелец сказал, что наконец чувствуется уровень. Я был с ним согласен и уже приготовился защищать эту красоту от неизбежной просьбы добавить красное.

В разговоре с потенциальными клиентами нам стали объяснять, как приятно было бы там посидеть за ужином. Другой человек решил, что это небольшая гостиница. Часть людей увидела пространство для деловых встреч. Никто не говорил, что оформление плохое. У нас был довольно редкий случай: хвалят ровно то, что мешает понять предложение.

Я сначала искал недостаток во внимательности смотрящих. На фотографии ведь было видно нужное оборудование, в тексте обещали сохранить важный момент, название тоже не просто так придумали. Потом убрал из головы всё, что знал о помещении, и снова посмотрел на первый экран. Оборудование стояло в тени, важный момент можно сохранить разными способами, а название ничего не объясняло человеку, который встречал его впервые. Мы оставили внутри команды общий секрет и красиво оформили его для посторонних.

— Но им нравится, — напомнил собственник.

— Нравится. Но они спрашивают совсем про другое, не про наши услуги.

Признать это было неприятнее, чем получить прямую критику. При критике можно спорить о форме. Здесь форма нравилась, и защищаться было почти не от чего. Приходилось менять собственное представление о том, какую работу она должна сделать.

Мы попробовали исправить всё одной поясняющей строкой. Подняли описание, обозначили формат. Стало яснее, но картинка продолжала обещать другой способ провести время. Потом заменили один общий интерьерный снимок на изображение действия: фотограф рядом с семьёй, подготовка к снимку, люди перед камерой. Не стали превращать каждую фотографию в инструкцию. Дали зрителю деталь, после которой остальные элементы переставали быть загадкой.

Мне пришлось отказаться от любимого кадра. Свет на нём был прекрасный, пустое пространство смотрелось дорого, всё, что мы хотели показать, красиво помещалось. Кроме самой работы фотографа. Фотография отлично представляла вкус фотографа и очень слабо представляла занятие клиента. Она осталась внутри подборки, где у человека уже был контекст, и ушла с места первой встречи.

После правки разговоры об оформлении изменились. Люди могли не выбирать наш стиль, спорить с темнотой или считать интерьер слишком сдержанным. Зато чаще называли тот формат, который мы действительно предлагали. Это не означало, что они теперь обязательно придут. Мы просто перестали принимать эстетический комплимент за понимание продукта.

Для меня с тех пор «красиво» стало началом разговора, в котором ещё много не выяснено. Человек может одобрить вид, узнать знакомое место и понять предложение по разным причинам. Если знакомый клиент говорит, что всё ясно, он иногда узнаёт нас по воспоминанию. Он помнит прошлую съёмку и достраивает то, чего новый человек пока не видит. Слушать только знакомых — значит незаметно приложить к макету прошлый опыт, которого у остальной аудитории нет.

В том проекте мы отдельно посмотрели на старые материалы. Владельцу хотелось окончательно очиститься от прежнего оформления: новая жизнь, новая подача, старое спрятать. Я и сам люблю этот момент. Удаляешь неудачное изображение и почти физически чувствуешь, как растёт профессиональная культура человечества. Но постоянные клиенты узнавали некоторые привычные элементы, которые нам казались устаревшими.

Мы сохранили сочетание и одну характерную форму, привели их к новому исполнению. Получился вариант менее радикальный, чем я предлагал сначала. Он не давал удовольствия сказать, что мы полностью всё переосмыслили. Зато человеку не требовалось проверять, прежнее ли это место или его уже заменили другим.

При этом сохранять узнавание любой ценой тоже было бы странно. Один прежний символ вызывал неправильную ассоциацию с услугой, которой здесь не было. Его убрали, хотя владелец считал эту деталь частью истории. История важна. Только если посетитель каждый раз понимает её неправильно, у истории появилась регулярная стоимость объяснения.

Любопытнее всего оказалось объяснять решение самой команде. Сотрудница показала нам старое изображение, по которому она мгновенно узнавала место. На нём почти не было ничего из новой подачи. Зато оно постоянно использовалось в сообщениях, и за ним тянулось знакомство. Дизайнер назвал его случайным. Для сотрудницы оно давно перестало быть случайностью: она встречала его каждый день.

Мы не стали немедленно возвращать старый вид. Дали ей новый материал и попросили показать, что на нём должно сохраняться при смене фотографии. Когда она смогла сама собрать следующее сообщение без угадывания нашего вкуса, стало видно, какая часть работы ещё недоделана. Хорошая система должна быть доступна тем, кто ею пользуется, а не только людям, присутствовавшим на её торжественном рождении. Несколько красивых образцов ещё не означали, что новый язык освоен. Пришлось объяснить выбор и сделать варианты для обычной работы, где никто не будет каждый раз приглашать художественный совет.

Мы начали смотреть материалы рядом, а не по очереди на красивом фоне. Маленькая карточка в телефоне, фотография входа, объявление, которое человек увидит между чужими сообщениями. Где-то название было различимо, где-то превращалось в декоративную полоску. Один элемент, вполне уместный на стене, в небольшом размере выглядел как пятно. Я попросил не увеличивать его автоматически, а проверить, нужен ли он в этом месте вообще.

Так мы пришли к вариантам одного языка, а не к одинаковому изображению на любой поверхности. В маленьком сообщении оставалось то, что помогало узнать и понять. В пространстве появлялись детали, которые имеет смысл рассмотреть вблизи. Это потребовало

больше решений, чем приказ всем использовать один макет. Но иначе мы бы гордо сохранили одинаковость за счёт читаемости.

В конце владелец снова сказал, что оформление ему нравится. Теперь к этой фразе можно было отнестись спокойно. Нравилось оно и раньше. Только теперь мы понимали, что именно человек узнаёт по нему и с каким ожиданием продолжает знакомство. В нашей работе наконец оказалось больше содержания, чем в обмене хорошими вкусами.

Покажите, что мне захочется

Фотография продукта иногда напоминает улику: вот бургер, лежит на тарелке, положение зафиксировано. Съесть его почему-то не хочется. Я хочу увидеть фактуру, свежесть, представить вкус. Если добавить человека, который ест с удовольствием, продукт получает действие. Но если модель держит булку с выражением человека на скучном корпоративном фото, посетителей стало двое, а желания не прибавилось.

С цветами работает похожее. Их можно показать при естественном свете, дать рассмотреть букет, заметить, как человек принимает подарок. Красивое лицо или интерьер не заменяют сами цветы. Если композиция потерялась где-то внизу снимка, покупатель узнал наш вкус на помещения, но ещё не понял, за что платит.

Услугу не положишь на тарелку, но можно показать людей и действие: кто встретит, как проходит разговор, что клиент увидит после обращения. Для юридической помощи это помогает представить саму встречу. Костюм, серьёзное лицо и правильный фон не доказывают квалификацию. Они только открывают дверь к ожиданию, которое потом должно подтвердиться работой.

Размер тоже меняет восприятие. Макет, который дышит на большом экране, в телефоне может потерять важные слова. Тонкий шрифт внезапно становится нечитаемым, а всеобщая попытка выделить главное превращает объявление в перекличку красных рамок. Яркий акцент полезен, когда помогает заметить нужное; если кричит каждый элемент, покупателю поручили самому выбрать, что имели в виду.

Упаковка решает не только задачу выглядеть дорого. Она помогает выбрать, увидеть содержимое, открыть и сохранить продукт; для подарка важным может быть само получение. Лишний слой иногда делает коробку эффектной, но неудобной. Доступному товару тоже нужна аккуратность: простота — не оправдание небрежности и не повод заставлять человека отгадывать назначение.

Всё это видно только в обстоятельствах. Где человек увидит изображение, сколько у него времени, на каком фоне оно появится? Фотография, вывеска и упаковка существуют не на чистом листе презентации. Именно там я и хочу проверить, вызывает ли оформление желание попробовать продукт и помогает ли понять, что именно предлагается. Красота остаётся важной — просто ей приходится встретиться с покупкой.

Решать нам. Понимать ему

Каждое решение должно иметь основание. Собственник хочет розовый? Пусть объяснит, почему рассчитывает на определённое впечатление. Дизайнер предлагает зелёный? К нему те же вопросы. Должность не выдаёт иммунитет от вкусовщины. Просто один защищает свои деньги, другой умеет произносить слово «референс» с превосходством.

Если мнения расходятся, я считаю полезным смотреть на реакцию предполагаемых потребителей. Только собрать надо тех, для кого предложение действительно предназначено. Можно опросить половину знакомых и выяснить, что наша аудитория им не нравится. Очень содержательный вечер, маркетинговой пользы пока мало.

В большом опросе важно разбираться, кто оказался за и против. Вариант может нравиться людям, которые к продукту вообще не относятся. Получите много одобрения и ни одного основания радоваться. Покупательские ожидания не обязаны распределяться в соответствии с демократической процедурой среди всех желающих.

Меня интересует, что поняли, какого опыта ожидают, что смущает. На вопрос «нравится?» слишком легко получить ответ о личном вкусе. Он может пригодиться, но сам по себе не объясняет, сможет ли оформление поддержать нужное восприятие продукта.

И покупатель не обязан проектировать за нас. Если человек говорит, что ничего не видно, это полезный сигнал. Просьба увеличить всё может быть его попыткой назвать решение. Наша работа начинается там, где требуется разобраться с причиной, а не послушно увеличить весь макет в полтора раза.

Кстати, реакция специалиста тоже не закон природы. Меня может передёрнуть от чёрного с золотом, а конкретный покупатель увидит уместное предложение. Вот почему профессиональную настороженность надо превратить в вопрос, а не в приговор владельцу. Что здесь сообщают? Чем подтверждают? Как понимают именно эти люди? Потом уже можно спорить, а не выдавать собственный фейсконтроль за исследование рынка.

Высокий уровень для меня связан с точностью этих решений. Ясное предложение, уместная фотография, отточенные сочетания. Взгляду есть за что зацепиться, человеку понятно, чего ждать. Ему не требуется слушать оправдание каждой детали, чтобы сообразить, куда он попал.

После переделки юридического оформления мы не нашли вечную формулу доверия. Мы увидели разницу между собственным намерением и чужим впечатлением и смогли её уменьшить. Теперь я хочу знать, что именно мы собираемся сообщить, ещё до того, как начнём выбирать красивое. Иначе через некоторое время снова придётся объяснять людям, почему они неправильно почувствовали нашу работу.

3. Идея должна пережить презентацию

«Хочу продавать много и дорого». Примерно так можно сжать некоторые разговоры о запуске бренда. Человек приходит с продуктом и совершенно законным желанием заработать. Всё остальное предстоит достать из него нам. Иногда хочется уточнить только одно: покупатель уже предупреждён, что у него в этой истории благотворительная роль?

Потому что пока известно, чего хочет собственник. Много. Дорого. Можно ещё красиво, чтобы не стыдно было показать знакомым. Возьмите любой бизнес, напишите эти три пожелания на листе, и никто не возразит. Но из них пока не складывается причина, по которой чужой человек захочет расстаться с деньгами.

Дальше начинается соблазн. Можно быстро наделать презентацию. Написать «индивидуальный подход», «качество», «забота», подобрать фотографии счастливых людей. Фирма ещё не открылась, а уже обогнала человечество по количеству хороших намерений. На последнем слайде спасибо за внимание. Очень вовремя: вопросы могли бы всё испортить.

У меня вопрос к концепции один: что мы хотим донести до конечного потребителя через оформление и объяснение своего предложения? Простой вопрос. Только ответ потребует понять продукт, самого потребителя и смысл встречи между ними. А это уже работа, которую нельзя заменить подборкой красивых картинок.

Мне не хочется делать вид, что концепция появляется в момент творческого озарения над пустым листом. Сначала неплохо разобраться, что лежит на столе. Продукт существует? Он способен выполнить свою задачу? За что здесь вообще можно платить? Или мы собираемся научиться уверенно объяснять то, что пока работает через раз?

Вычеркнуть то, за что уже заплатили

В одном проекте косметологических услуг мы начали с очень приятной презентации. Там было всё, что обычно означает дорогой запуск: оборудование, процедуры, интерьер, уверенный разговор о качестве. Собственник хотел продавать много и дорого. Мы подготовили ему версию будущего, в которой это уже почти произошло.

Потом я попросил разложить обычное посещение. Как человек поймёт, что ему подходит, кто объяснит различия, сколько времени займёт выбор, что будет, если ему не подойдёт самое дорогое? Комната сразу перестала быть такой праздничной. Аппарат был, цена была, фотографии почти готовы. Простой путь к подходящей услуге пока отсутствовал.

Нам предложили дописать консультацию в список преимуществ. Я сначала согласился. Самый быстрый способ разобраться с недостающим действием — написать, что оно предусмотрено. Дёшево, красиво, завтра уже можно показывать. Потом мы стали выяснять, кто и как эту консультацию проведёт, и обнаружили, что только что продали друг другу слово.

У специалистов были разные привычки объяснять. На один и тот же общий вопрос человек мог получить несколько разных направлений, не понимая основания выбора. Тут реклама могла привести внимание. Помочь принять решение ей одной было бы сложно. Нельзя бесконечно повышать убедительность приглашения, пока внутри нет возможности выполнить обещанную понятность.

Мы вернулись к продукту. Не к цвету кнопки и не к названию первого пакета. Сузили стартовое предложение, разобрали порядок консультации, отделили то, что можно объяснить заранее, от того, что решается только после профессиональной оценки. Убрали обещания, которые превращали желание выглядеть лучше в якобы заранее известный результат.

— Но у нас станет меньше того, что можно рекламировать.

— Да. Но остальное пока не готово. Нечего рекламировать то, что команда не может обеспечить.

За отказ пришлось заплатить. Часть уже подготовленных материалов потеряла смысл. Владельцу не понравилось, что запуск перестал выглядеть таким масштабным. Мне тоже не хотелось объяснять, почему наша первая презентация оказалась слишком довольна собой. Но это был честный расход: мы исправляли то, что успели придумать раньше, чем проверили работу предложения.

Осталось конкретное основание. Мы не обещаем человеку всё подряд; помогаем разобраться в подходящем варианте и ясно объясняем путь. Это направляло решения. Какие фотографии показывать? Те, где видна работа и уместное отношение. Какой первый ответ дать? Такой, после которого понятен следующий шаг, а не появляется ещё одна страница красивых названий.

Условия тоже пришлось привести к этой мысли. Если человеку важно спокойно понять предложение, нельзя одновременно торопить его искусственным ограничением, которое закончится раньше консультации. Мы убрали одну очень эффектную рекламную идею именно по этой причине. Она могла дать быстрые обращения, но делала начало отношений нервным. В концепции слово «спокойно» наконец стало кому-то мешать, и я впервые увидел от неё пользу.

После запуска вопросы не исчезли. Некоторые люди всё равно выбирали по цене, некоторые уходили думать. Зато сотрудники перестали каждый раз начинать объяснение с собственного представления о правильном первом визите. У рекламы и консультации появилась общая причина выбора. Мы получили более понятную работу, а не право заявлять, что научились продавать любые процедуры любому человеку.

Предложение, которое жалко отклонять

После запуска косметологического проекта к нам пришли с партнёрским предложением. Организатор встреч для женской аудитории хотел провести в помещении вечер знакомства. Он приводил людей, помогал с приглашениями, обещал фотографии и заметное событие. От команды требовались пространство, участие специалистов и специальные условия, которыми можно было воспользоваться прямо на месте.

На первом обсуждении всем понравилось. Помещение уже было, специалисты тоже, чужая аудитория сама приходила знакомиться. Я видел готовую историю для продвижения: живые люди вместо очередных пустых интерьерных кадров. Владелец считал возможные записи. Организатор говорил уверенно и показывал фотографии других своих мероприятий, не называя будущих гостей покупателями. Пока он называл их участницами, всё звучало гораздо приятнее.

Потом мы добрались до того, что именно произойдёт вечером. Встреча должна была идти быстро: короткое выступление, знакомство с направлениями, общение, предложение на особых условиях. Чтобы оно сработало, людям требовалось решить до конца вечера. Организатор объяснял это совершенно честно: иначе разойдутся, отложат и забудут. Он умел делать события. Нам предстояло понять, хотим ли мы таким способом начинать отношения.

Сначала я предложил оставить красивую часть и смягчить формулировки. Не писать «только сейчас», сказать «для участниц встречи». По сути хотел завернуть прежнее давление в более дорогую бумагу. На уровне текста проблема выглядела решаемой, и это было удобно: мы оставляли мероприятие, а я снова мог быть полезным без неприятного отказа.

Один из специалистов спросил, как человек будет выбирать подходящее направление. После выступления? В коротком разговоре среди других гостей? А если у него возникнут вопросы, требующие отдельного спокойного общения? Мы уже определили, что не будем торопить человека там, где ему сначала необходимо разобраться. Теперь собирались сделать исключение, потому что оно хорошо фотографируется.

— Можно же один раз, для знакомства, — сказал владелец.

Я услышал это и понял, насколько опасна для концепции фраза «один раз». Она позволяет впустить почти любое решение, не меняя ни слова в документе. Всё остаётся спокойным, внимательным и продуманным. Просто сегодня спокойствие будет до определённого часа, потом надо оплачивать.

Организатор не делал ничего плохого. У его формата была своя логика, и для другого предложения она могла подойти. Но мы звали человека знакомиться с подходом, который помогал выбирать без спешки, а собирались познакомить его с совершенно другой манерой работы. Специалист должен был стать участником события, а в глазах гостя мог оказаться человеком, от которого ждут быстрой продажи.

Отказ тоже имел цену. Мы лишались удобного повода показать пространство, оплаченного вниманием организатора доступа к людям и готовых изображений для будущих материалов. Владелец уже успел представить полный зал. У меня в голове тоже были фотографии. Никакой возвышенной лёгкости в этом решении не было: мы отказывались от конкретной возможности, которая могла принести обращения.

Я не стал доказывать, что такие вечера вообще не работают. Мы этого не знали. Разложил на столе наш первый вариант объяснения услуги и предложенный ход мероприятия. В одном человек сначала получает основания выбора, в другом — повод решить сегодня. Мы могли изменить подход целиком и работать иначе. Но называть одно другим только потому, что второе сейчас выгоднее организовать, мне не хотелось.

Потом мы попробовали переделать саму встречу. Оставить знакомство с пространством и командой, заранее объяснить, какие вопросы там обсуждают, а для личного выбора предложить отдельное время. Не продавать обещание результата со сцены, не подменять консультацию общим выступлением. Мне этот вариант нравился. Он сохранял полезную часть предложения и убирал то, с чем мы не могли согласиться.

Организатор посмотрел на новую версию и сказал, что в таком виде не готов отвечать за привлекательность приглашения. Ему нужна была законченная история вечера со специальным предложением в конце. Без него формат становился другим, а переносить участие в отдельные записи он не хотел. Разговор закончился спокойно. Мы не нашли совместное решение и не стали объявлять друг друга людьми, которые ничего не понимают в маркетинге.

Владелец позже вернулся к теме. Его раздражало, что концепция будто запрещает зарабатывать. Я понимал раздражение: пока обсуждали красивые ценности, никто не ожидал, что они полезут в календарь и отменят интересное мероприятие. Я предложил вспомнить, за что мы вообще собирались брать деньги. Если за возможность разобраться с подходящим выбором и получить внятное отношение, эти условия надо сохранить в первой встрече. Иначе мы сначала сами приучим человека к другому, а потом начнём объяснять, что он ошибся ожиданиями.

Меня в этом споре сильнее всего цепляло, что я сам защищал мероприятие. Не из корысти и не по глупости. У него были преимущества, которые я мог профессионально перечислить. Если бы мы с самого начала записали в концепции «любые встречи запрещены», решение было бы простым и, скорее всего, плохим. Принцип понадобился как раз потому, что возможность была привлекательной.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.