

Валентин Брэин

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Редактор А. М. Боголюбова
Дизайнер обложки Д. А. Егоров
Корректор И. Ю. Дуров

© Валентин Брэин, 2018
© Д. А. Егоров, дизайн обложки, 2018

Вы читаете книгу о возможностях одного из самых мощных бизнес-инструментов - клиентской лояльности. Известные всем, социально одобряемые и очевидные решения получения прибыли давно исчерпали себя. И, напротив, практика компаний, чей невероятный успех в бизнесе определяется лояльностью клиентов, непонятна, непривычна и нарушает известные нам убеждения.

Валентин Брэйн представил комплексный подход к включению лояльности: начиная с таких мелочей, как снижение потребительских усилий, и заканчивая двухшаговым включением лояльности. Поскольку книга раскрывает психологические причины возбуждающие в нас лояльности, прочитав ее вы сможете быстро интегрировать решения лояльности в свой бизнес, использовать эмоции клиентов для увеличения повторных продаж, управлять лояльностью сотрудников. Лояльность одна из самых сильных причин влияющая на выбор клиентов и используя пошаговые методики, взятые из книги, вы в 10 раз увеличите свой доход и скорость развития компании.

18+

ISBN 978-5-4490-0268-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

Артефакты. Предисловие
Глава 1. Лояльность хороша, когда в ней участвуют двое
Глава 2. Лояльность как стиль и как бизнес (опыт лучших в мире компаний)
Глава 3. 200 раз вместе (судьба клиентов малого бизнеса)
Глава 4. Первое свидание (клиентский опыт нового тысячелетия)
Глава 5. Порядок вещей (как включается и работает лояльность)
Глава 6. Демонстрация силы (зоны влияния компании)
Глава 7. Все приходит с опытом (используйте знания о лояльных клиентах)
Глава 8. Ваша карта бита (клиенты и сегменты)
Глава 9. Подаем горячее (двухшаговое включение лояльности)
Глава 10. Криптография (создайте эффективные коммуникации)
Глава 11. Быль и сталь (представление клиента о компании)
Глава 12. Три буквы лояльности (CDT)
Глава 13. Что это было (интегрировать Решение лояльности быстро)
Глава 14. Ставим на красное (снижение потребительских усилий)
Глава 15. Дорожка в Голливуд (индекс удовлетворенности CSI)
Глава 16. Выстрелил и забыл (пожизненная ценность клиентов CLV)
Глава 17. 20 откровений за 20 лет (ошибки в решениях лояльности)
Глава 18. Кто поведет (персональный подход к клиенту)
Глава 19. Дождись завтра (эмоции клиентов и лояльность будущего)
Глава 20. Лояльность клиентов как продажи
Глава 21. Краткая история запретов (ошибки управления лояльностью)
Глава 22. Стиль и правила клиентского опыта
Глава 23. Счастливый билет (сервисные сообщения)
Глава 24. Все, довольна! (удовлетворенность после покупки)
Глава 25. Маски-шоу (меняют лица как перчатки)
Глава 26. Это случится снова (письма лояльности)
Глава 27. Взять и поделить (показатели эффективности)
Глава 28. Отвечаем на неловкие вопросы (тяжелые интервью клиентов)
Глава 29. Мы берем это на улицах (что нужно знать о клиенте)
Глава 30. 9 азбучных истин исследования лояльности
Глава 31. Гейм пропаганда (геймификация и лояльность клиентов)
Глава 32. Вместе навсегда (геймификация и лояльность персонала)
Глава 33. Темная сторона геймификации (ошибки в геймификации лояльности)
Глава 34. О чем клиенты думают и не говорят
Глава 35. Ей не нужны твои деньги (инсайт клиента с jobs-to-be-done)
Глава 36. Аморально устойчивы (компанию делают сотрудники)
Глава 37. Поймай ее, если сможешь (мотивация через лояльность)
Глава 38. Неизвестная страница военного искусства
Глава 39. Йес, мэм! (подбор талантов)
Глава 40. Лояльность на первое, а также на второе, третье и десерт

Лояльность:
Как малому бизнесу управлять тем, что управляет клиентами

АРТЕФАКТЫ. ПРЕДИСЛОВИЕ

> Лояльность возникает, когда клиент становится частью жизни компании,
> а компания становится лучшей частью жизни клиента.
> *Валентин Брэин*

Вы читаете книгу о возможностях одного из самых мощных бизнес-инструментов — клиентской лояльности. И в ней я покажу, какие психологические уловки применяют отраслевые лидеры, чтобы сполна использовать его силу в своей работе. Возможно, не все, что вы узнаете из этой книги, будет понятно, будет нравиться вам или сотрудникам вашей компании. И тем лучше! Известные всем, социально одобряемые и очевидные решения давно исчерпали себя. И напротив, практика компаний, чей невероятный успех в бизнесе определяется лояльностью клиентов, непонятна, непривычна и нарушает известные нам убеждения.

Интерес компаний к долгосрочной работе с клиентами сейчас велик, но возможности бизнеса в этом направлении не реализованы даже на 15%. Подумайте как клиент о компаниях, которые обслуживают вас. Вы лояльны им? Нет. Но если вы найдете ту компанию, которая сделает все правильно, вы сделаете ее частью своей жизни. И в вашей жизни не останется место для другой. Уверяю вас, даже среди ваших лучших клиентов кто-то сейчас думает так же. И он уйдет к тому, кто первый догадается сделать то, что давно следует. Но у вас есть возможность все изменить.

В этой книге есть все инструменты, чтобы малый бизнеса превратил клиента в фаната, разделяющего ее ценности, а свои продукты сделал частью жизни клиента.

События, в ходе которых я впервые столкнулся с действительно большой лояльностью клиентов к бизнесу, изменили мою жизнь. Все началось в лобби отеля, куда приехали я и еще несколько прилетевших из России пассажиров. Был разгар праздников, и в лобби образовалась длинная очередь спешивших заселиться. Нашей русской группе крупно повезло. Одна из пассажирок самолета была лично знакома с совладельцем отеля. Он приехал в отель после ее звонка и, пока оформлялись документы, спустился в лобби, чтобы познакомиться со всеми.

Через несколько дней я снова встретил его в холле отеля, он поинтересовался, как проходит отдых, и мы разговорились. Оказалось, что это не единственный его отель, и он владеет долями в еще нескольких сетях. Здесь он появляется, когда нужно забрать документы или самому увидеть, как идут дела. В ответ на мой вопрос, как часто случается такой наплыв туристов, что в лобби образуются очереди, он показал документы, за которыми приезжал. Заполняемость в тот

период была 98—99%, и это ему, безусловно, нравилось. В других его отелях ситуация была точно такой же.

Он поделился своими наблюдениями об изменении турпотоков из разных стран за последние годы. В одном из отчетов были отражены данные по гостям всей сети. Не зная аббревиатур показателей отчета, я обратил внимание на то, что доходы от некоторых клиентов по сравнению с остальными были в 400—600 раз больше. Он не стал комментировать цифры, просто обмолвился, что это связано с «lifetime value», лояльностью и постоянством клиентов.

Мне стало чрезвычайно интересно, какие привилегии получают постоянные клиенты в отелях сети. Но он объяснил, что привилегии вторичны и их работа с клиентами гораздо сложнее. На лояльность влияет множество факторов, начиная от очевидного сервиса и заканчивая, на первый взгляд, незначительными мелочами продуманной заботы о клиентах. В этот момент лояльность клиентов впервые открылась для меня как один из весомых показателей успешности бизнеса.

Через несколько дней я зашел в интернет-кафе, чтобы посмотреть, что же такое «lifetime value». Только тогда я понял, что именно скрывалось за теми цифрами отчета совладельца отеля. А цифры эти, как выяснилось, показывали, что за несколько лет отдельные клиенты приносят этому отелю по $250 000 — 450 000, и это лишь та часть, которую я мельком увидел в отчете. Возможности, создаваемые клиентской лояльностью, буквально захватили меня. Реклама и стимулирующие сбыт акции не давали такого длительного экономического эффекта. Посвятив несколько последующих лет изучению клиентской лояльности, я узнал, что за кажущейся магией лояльности стоит вполне реальная наука. Частью обретенных знаний я с удовольствием поделюсь с читателями в своей книге.

Но почему возникает лояльность? Что конкретно делают компании, чтобы клиенты становились лояльными? С поиском тех, кто мог ответить на эти вопросы, у меня сразу возникла проблема. Во-первых, никто не передает полностью свой опыт формирования клиентской лояльности. Существуют лишь скупые части общего знания, о которых многие слышали: брать телефонную трубку после третьего звонка, улыбаться клиенту и т. п. Это все лишь мизерные крупицы, не дающие ровным счетом ничего для лояльности. Во-вторых, не было практик, которые бы давали конкретную последовательность действий для гарантированного включения лояльности клиентов. Но все это лишь подтверждало ценность и уникальность знаний о лояльности клиентов.

Я продолжал искать, и решил, что источником детальных инструкций могут быть внутренние стандартами обслуживания международных сетей отелей. К сожалению, мне отказали почти все, включая крупнейшие международные сети, чьи громкие имена всем известны. Но мне уже было понятно: сколько бы сил

и времени это ни потребовало, я узнаю, что и как нужно делать, чтобы предопределить выбор людей.

Через несколько недель «чит-код» нашелся сам собой, когда я познакомился с сотрудником международной пятизвездочный сети отелей. Он с удовольствием рассказывал, как относится к стандартам работы, на примерах случаев, произошедших в его отеле. Так, общаясь с людьми, я многое узнавал об организации их работы и работы их отделов: какие существуют предписания и исключения из стандартов, а также какие уловки применяются сотрудниками в ситуациях, выходящих за рамки регламентов. И это был живой опыт людей, работающих с клиентами, что само по себе невероятно ценно и интересно. Немало практической информации можно найти и на специализированных форумах, где сотрудники отелей обсуждают свои проблемы.

Уже больше 8 лет я изучаю изменения в работе с клиентами и тестирую новые методики на разных сегментах клиентов и на клиентах компаний-конкурентов. Это чрезвычайно интересно и позволяет понять, что лучше будет работать в конкретной ситуации и какие именно нюансы нужно учесть, чтобы увеличивались финансовые показатели конкретного бизнеса.

За последние годы интерес российских компаний к удовлетворенности клиентов сильно вырос, о чем говорит частое использование терминов «клиентоцентричность», «клиентоориентированность», «лояльность» в маркетинговых стратегиях компаний. Компании ищут новые возможности для роста. И это как раз те возможности, что используют транснациональные компании, выживая с рынка местных конкурентов. К сожалению, многие из закрывающихся компаний гораздо лучше, чем вытеснившие их конкуренты, и тут я могу помочь им сохранить покупателей и бизнес.

ГЛАВА 1. ЛОЯЛЬНОСТЬ ХОРОША, КОГДА В НЕЙ УЧАСТВУЮТ ДВОЕ

> Для того, чтобы достичь выдающихся результатов, вовсе не обязательно предпринимать выдающиеся действия.
> *Уоррен Баффет [1]*

Сегодняшний рынок направляет малый бизнес по одному из двух путей: извилистой скоростной трассе» или «медленной проселочной дороге». И первый, и второй пути совсем не похожи на широкие магистрали прошлых лет. Увы.

Проселочная дорога означает постоянный дефицит ресурсов и экономическую нестабильность: низкомаржинальные сделки, уход лучших клиентов и отсутствие какой-либо возможности воспользоваться благами, доступными тем, кто занимает скоростные полосы. Но и высокоскоростные виражи несут компаниям серьезные риски и всегда связаны с тревогой потерять текущее положение на рынке. Руководители таких компаний ставят на карту все: судьбу компании, ее сотрудников и, вместе с ними, свой покой.

Тем не мнение, клиенты все быстрее уходят в поисках конкурента, проповедующего абсолютно новый принцип работы — грамотное управление клиентским опытом.

Клиентский опыт (или CX, от англ. Customer Experience) — это совокупность впечатлений клиента о компании, которые формируются при прямом или косвенном взаимодействии с ее деятельностью. Зачем же покупателям нужны компании, работающие с клиентским опытом? Они лучше в восприятии клиентов. Сейчас именно клиентский опыт в малом бизнесе зачастую оставляет желать лучшего. Не имея возможности конкурировать с уровнем сервиса, компании ставят акцент на продвижение, а работа с клиентами остается на уровне, устраивающем компанию. Поэтому большинство новых клиентов, оставшись разочарованными, больше никогда не совершают повторных покупок.

Как узнать, насколько остро эта проблема стоит в вашем бизнесе? Если более 50% новых клиентов не совершают повторные покупки, если они не говорят о вашей компании ничего хорошего и обращаются к конкурентам, значит, в вашей работе есть то, что необходимо серьезно изменить. Например, включить лояльность тех клиентов, которые непрерывно уходят «как песок сквозь пальцы».

Эта книга подробно, шаг за шагом, научит вас, как разработать и внедрить стратегию управления клиентским опытом и сделать ваш бизнес неотъемлемой частью жизни клиентов. Если именно вы определяете уровень сервиса в вашей компании, а значит отвечаете за то, что, когда и как будут делать сотрудники завтра, значит, эта книга создана для вас. Поняв быстрее конкурентов,

что лояльность клиентов — это бесценный ресурс, вы получите здесь массу работающих решений для своей отрасли и сразу сможете применить их в работе.

Психология лояльных клиентов и лояльных сотрудников, дополненная детальными инструкциями «как использовать эти знания в вашем бизнесе» — каркас этой книги. Реальные истории, раскрывающие методы, применяемые компаниями на практике, шаг за шагом покажут как «включается» большая лояльность клиентов. Скоро вы поймете, какие систематические действия включают лояльность в вас.

КАК ПОСТРОЕНА КНИГА

Каждый раздел книги самостоятелен и раскрывает узкую тему. И все же, я предостерегаю вас от выборочного прочтения ее частей, ведь, как известно, дьявол кроется в упущенных нами деталях.

За годы исследований я воочию убедился, что **лояльность клиентов совершенствует компании, их принципы работы и, как естественное следствие, укрепляет финансовое положение.**

Воспользоваться рычагом лояльности легко, стоит лишь понять, как она включается. Да, именно «включается», а не «возникает» или «заслуживается». Потому как лояльность — это естественная реакция человека, возникающая в ответ на последовательные жизненные события. Организуйте правильные события в жизни клиентов — и они ваши.

Что это за события? Книга как раз об этом! А сейчас я могу дать только очень короткий ответ. Причины лояльности лежат в событиях:

- **Loyalty generation:** компания делает себя положительной частью жизни клиентов.
- **Loyalty conversion:** «легкими касаниями» компания направляет активность лояльных клиентов в правильное русло.

Подробнее мы рассмотрим двухшаговую модель в главе 8. Главное, чтобы сейчас вы поняли — существуют простые действия в системе, приводящие к значительным результатам.

В этой книге также будет рассматриваться и то, что сегодня интересует многие компании — программы лояльности и их реальные возможности на нашем рынке. В связи с тем, что это направление организованной работы с клиентами стало так популярно, вокруг него возникло немало мифов.

Гай Кавасаки (Guy Kawasaki), разработчик концепции «евангелизма» в Apple Computer, написал в своей книге Selling the Dream: «Лояльность — дело добровольное и долгосрочное. Если вы можете дать своим клиентам что-то, что позволит им выделиться из толпы, делайте акцент именно на этом и, вполне возможно, никакая программа повышения лояльности вам не понадобится» [2]. В какой-то момент, читая эту книгу, вы поймете, как дать клиентам то, о чем говорил Гай.

Тем не менее, действительно существуют решения, увеличивающие лояльность клиентов. Назовем их Решениями лояльности (Под Решениями лояльности в этой книге я буду подразумевать все виды программ лояльности, включая, но не ограничиваясь такими, как: бонусные, партнерские, дисконтные, клубные и краткосрочные программы).

Из главы 9 вы узнаете, на что стоит сделать акцент при разработке Решений лояльности, как максимально быстро и с минимальными рисками внедрить их в свой бизнес.

Не менее важный вопрос: **как измерять эффективность Решений лояльности?** Эффективна — значит достигает поставленные перед ней цели. Решение лояльности должно сделать компанию и ее предложения частью жизни клиента, а результаты на пути к достижению этой цели можно измерить.

В главе 27 вы увидите, как применяются:

- Показатель удержания клиентов (Customer retention). Фред Райхельд, автор книги Loyalty Effect, утверждает, что прирост этого показателя на 5% в разных компаниях увеличивал их прибыль на 25—100%. [3]
- Отрицательный отток (Negative churn) клиентов.
- Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score).
- Индекс усилий потребителя (Customer Effort Score) и другие метрики, которые покажут вам скрытую возможность влияния на уровень лояльности клиентов.

Прочитав главу 5, вы узнаете, чего не хватает компаниям, чтобы у их клиентов было желание платить больше за качество и сервис. Секрет в том, что клиент воспринимает качество не так, как вы. Язык клиента меняется год от года, и компания, если хочет, может меняться вместе с ним.

В главе 9 я расскажу вам о практических шагах и приемах, которые делали успешные сегодня бизнесы. В 20 главе мы подведем окончательные итоги и разработаем план действий, который позволит вашей компании элегантно, избегая неоправданных затрат, включать лояльность клиентов. А в 36 главе мы перейдем к полноценному управлению лояльностью персонала компании.

Лояльность — все еще малоизученное для российского бизнеса явление, и то, что вы узнаете здесь, направит вашу компанию и ее сотрудников к лояльности.

ГЛАВА 2. ЛОЯЛЬНОСТЬ КАК СТИЛЬ И КАК БИЗНЕС (ОПЫТ ЛУЧШИХ В МИРЕ КОМПАНИЙ)

> Главная цель бизнеса — это создание клиента. Человек может ощущать сильную потребность в чем-либо, но пока она не реализована предпринимателем в бизнес-предложение, она так и остается теорией.
> *Питер Друкер [4]*

Мне очень нравится простота, с которой Питер Друкер говорит о сложном. Приведенная выше цитата очень точно описывает суть бизнеса, и для наших целей к ней остается добавить один небольшой нюанс. Цель идеального бизнеса — создание **лояльного** клиента. Идеальный бизнес способен преодолеть демпинг конкурентов и тенденции падения спроса.

Работа по принципу «дырявого ведра», когда компания находится в постоянной гонке за новыми клиентами, которые, в большинстве своем, уйдут сразу же после первой покупки, — уже пережитки прошлого.

Чтобы усилить ваш интерес к лояльности клиентов, приведу здесь цифры, показывающие неиспользованные вами возможности.

Около 63% маркетологов своей основной задачей считают привлечение новых клиентов.

Но успешные компании делают акцент не на новых, а на существующих клиентах.

Именно преданность лояльных клиентов благотворно влияет на величину прибыли.

> *Компания FiveStars, проанализировав посещения 1 млрд потребителей онлайн-магазинов, пришла к интересному выводу: доля лояльных покупателей (посещавших интернет-магазин больше 10 раз) составила всего 20% от общего количества клиентов. Но именно эти клиенты и обеспечили основное количество визитов (84% от всех визитов) и потратили такие клиенты* ***в 10 раз больше, чем новые клиенты****. Согласно исследованию, соотношение визитов лояльных клиентов к нелояльным меняется в зависимости от сферы бизнеса:*
> *— Кофейни, Fast Food — 85%;*
> *— Ресторанный бизнес — 70%;*
> *— Ночные клубы — 70%;*
> *— Кондитерские — 60%;*
> *— Розничная торговля — 50%. [5]*

Как же дать клиентам что-то действительно стоящее и заработать в условиях жесткой конкуренции? Чтобы ответить на этот вопрос, мы разберем примеры из работы международных лидеров сервиса.

Из множества причин, по которым клиенты сделали выбор в их пользу, самыми сильными были иррациональные причины. И наивысшая ступень здесь — это лояльность, вызванная эмоциональной привязанностью.

Вы хотите узнать как компании, ставшие известными благодаря высочайшему уровню обслуживания, увеличили количество своих клиентов, используя рычаг лояльности? Отлично! Нам по пути.

Если ваши цели проще, например, выпустить скидочные карточки (как сделали в соседнем кафе) и гордо заявить о запуске программы лояльности, — увы, эта книга не для вас. Сэкономьте свое время и подарите эту книгу владельцу соседнего кафе, уже раздавшего клиентам сотни скидочных карт. Он проверил на себе «стимулирование сбыта через возврат части прибыли клиенту» и теперь ищет способ реально контролировать клиентский опыт.

Программы лояльности, принесшие миллионные прибыли одним компаниям, другим принесли только убытки, поэтому здесь я расскажу о причинах и примерах ошибок управления лояльностью.

Усилия, направленные на клиентов, в большинстве компаний, лишь ускоряют момент, когда станет слишком поздно что-то менять и компания покинет рынок.

Печально, но большие, сильные компании, черпающие клиентов «широкой горстью», тоже должны умирать, потому что их ошибки дают шанс малому бизнесу испытать свою судьбу. Я расскажу многое о том, что в вашей отрасли еще не использовалось, и вы на короткое время сможете стать первооткрывателями. Первооткрывателям всегда немного тяжелее, и, понимая это, я привел в книге много простых для реализации и понятных методик, помогающих в управлении клиентским опытом. С ними вы достигните выдающегося обслуживания и включите лояльность клиентов. А вслед за большой лояльностью к вам придет и большая награда.

Далее мы посмотрим на работу компаний, известных на весь мир как лидеры своей отрасли: Amazon, Apple, British Airways, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, Zappos. То, что говорят и пишут об этих компаниях, подтверждает, что большое внимание они уделяют именно опыту клиента. Поэтому таких компаний мало и сейчас с ними уже почти невозможно конкурировать. Но у вас получится, если вы будете делать все так же, как это делают они. А о том, что же они делают, вы скоро узнаете.

ГЛАВА 3. 200 РАЗ ВМЕСТЕ (СУДЬБА КЛИЕНТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА)

> Очень часто сервисы, созданные «для клиентов», лучше всего показывают, что именно о клиентах никто и не думал.
> *Валентин Брэин*

Прочитав книгу о том, как сейчас принято заботиться о клиентах, руководитель одной сервисной компании распорядился купить номер 8—800 для приема заявок. К сожалению, обработка поступающих на этот номер звонков оказалось неудобной, т.к. звонки не переправлялись на АТС колл-центра. Никто не хотел работать с заявками с этого номера, ведь это требовало длительной обработки заказов вручную. Руководители подразделений повесили эту проблему сотрудникам, а те избегали ее, как могли, и вскоре все потихоньку забыли про этот номер. Тем не менее, номер никуда не исчез с рекламных материалов компании. Я представляю, как клиенты еще долго набирали его, пытались сделать заказ, и недоумевали почему никто не берет трубку. Этот простой пример показал мне, что мало желающих смотреть на проблему глазами клиента, все в компаниях заняты собой.

Вы думаете, это частный случай? Поверьте мне, такие ошибки очень распространены в российских компаниях. Позже я несколько раз сталкивался аналогичными мертвыми линиями в нескольких крупных банках России. Их голосовые меню были замкнуты кольцом и, следуя указаниям автоинформатора, связаться с сотрудником было просто невозможно.

Есть еще одно наблюдение, с которым мне часто приходится сталкиваться: хуже, чем компании «отталкивающие» своих клиентов, могут быть только компании, стремящиеся к лояльности, но игнорирующие нескончаемые конфликты персонала.

Независимо от размера компании, если ваши сотрудники заботятся только себе, а не о клиентах, то вам придется ответить на вопрос: насколько близко вы можете подпустить к себе клиентов, чтобы не разочаровать их «сором в избе»?

Это несложно. Насколько ваша компания приближена к клиентам, вы узнаете позже. В главе 6 есть все, чтобы вы увидели и оценили расстояние, разделяющее сотрудников и клиентов. Определите дистанцию, поймите ее причину, устраните причину — и вы сможете включить лояльность клиентов без риска потерять их.

Разбираясь, что же создает дистанцию между клиентами и сотрудниками компаний, я часто вспоминаю про «дилемму дикобразов», описанную в притче Артуром Шопенгауэром. Эта метафора отлично объясняет существующие между компанией и клиентами силы притяжения и отталкивания.

Притча про дикобразов

Стадо дикобразов в холодный зимний день легло тесною кучей, чтобы согреться взаимным теплом. Но прижимаясь, они чувствовали уколы игл и были вынуждены отодвигаться друг от друга. Когда же холод становился нестерпимым, желание согреться вновь заставляло их ложиться теснее, и они опять попадали в прежнее неприятное положение. Так они метались, пока не легли на умеренном расстоянии, где боль от уколов была соизмеримой платой за тепло.

Подобно дикобразам, ваши сотрудники и ваши клиенты сегодня выбрали оптимальное расстояние, где они доставляют друг другу минимум дискомфорта. Если вы проигнорируете дилемму дикобразов и примете решение приблизить своих клиентов любой ценой, то ваши сотрудники и неотлаженные процессы внутри компании станут «шипами», гарантирующими клиентам боль.

Средняя частота покупок и сумма чека — это тоже реакция клиентов на условия, созданные вашей компанией. Они показывают, как часто клиенты хотят и могут обращаться к вашим услугам. Ровно настолько часто, чтобы получать необходимые им услуги, но при этом свести до минимума вынужденное обращение в компанию.

Так, в следующем примере сломанные банкоматы не позволяют использовать услуги банка. Клиенты готовы пользоваться услугами этого банка, но не могут этого сделать, напоровшись на «шипы» банковского сервиса. Вот комментарии из онлайн-сервиса поддержки клиентов, посвященные возврату денег, захваченных неисправными банкоматами:

«Как я вижу, моя ситуация не единична! Тоже банкомат проглотил 16000 и замигал: „Ошибка при возврате купюр“. Соответственно, чека я не получила, заполнила заявление о какой-то спорной ситуации и жду, когда позвонят. Я надеюсь, конечно, что деньги вернут, хотя банку, видимо, абсолютно наплевать, что люди остаются без денег, и как без денег дальше существовать...»

И так каждый клиент, лишившийся денег, должен писать заявления и обращаться в банк, чтобы узнать о решении. Но, кроме централизованного накопления жалоб, служба поддержки ничем не может помочь тому, для кого она была создана — клиенту. 30 дней так и остаются 30-тью днями, и это отлично показывает место клиентов в бизнесе.

Этот банк тоже стремится к лояльности клиентов, прилагает усилия, чтобы клиенты чаще пользовались его услугами. При этом на весь негативный клиентский опыт, заставляющий клиентов реже пользоваться его банкоматами, банк закрывает глаза.

Возможно, прямо сейчас в вашей компании тоже есть десятки «игл», причиняющих клиентам дискомфорт, и это можно изменить. Из главы 14 вы узнаете методику по снижению клиентских усилий, применяемую известными международными компаниями. Она может избавить вашу компанию от многих «иголок», чего очень ждут клиенты.

А вот противоположный пример.

Воспоминания клиента отеля Ritz-Carlton: «В тот раз я не ожидал, что моя поездка в Сан-Франциско затянется на месяц. Отель Ritz-Carlton сделал мне сюрприз, став восхитительным временным домом на отведенные мне 30 дней. Автомобиль из аэропорта доставил меня в отель, а когда я вошел в холл, проходящие мимо сотрудники обращались ко мне по имени. Как они меня узнавали, до сих пор осталось

загадкой. Не задерживая у стойки регистрации, мне моментально вручили ключи и провели в номер, где было все, что мне только могло потребоваться для работы.
За неделю персонал узнал мои любимые закуски, журналы, фильмы и музыку, так что в остальное время мне уже не нужно было давать большинство распоряжений. Даже больше того, меня старались удивить разными маленькими сюрпризами. В номере неожиданно могла появиться коробка шоколада, где на каждом кусочке было выгравированы мои инициалы».

Это образец того, как компания убеждается, что клиентов больше не беспокоят «иголки». Он показывает, что самые обычные потребности клиентов дают вам возможность стать близким другом.

В компании Zappos (интернет-магазин обуви) есть эксцентричное правило: оператор колл-центра никогда не прерывает телефонный разговор первым. Однажды ***разговор с клиентом в компании длился более 20 часов,*** *но это было в порядке вещей.*

Измениться и сделать компанию лучшей частью жизни клиента может быть не просто, если годами до этого ваши сотрудники работали, как хотели. Должен появиться тот, кто будет тренировать их, показывая возможности, которые они упускали.

Тони Шей, президент Zappos, умышленно задает сложные задачи своим сотрудникам. Например, представившись клиентом, он заказывает вместе с обувью пиццу, и ее действительно привозят, потому что компания вышла за рамки привычного обслуживания клиентов.



Офис Zappos [6]

Размер бизнеса не имеет значения. Мультибрендовый интернет-магазин одежды Nordstrom когда-то был небольшим обувным магазином, но отношение его владельцев к покупателям определило его судьбу. Желание не столько заработать на клиентах, сколько исключительно обслужить их, и сделало впоследствии Nordstrom транснациональной компанией.
Его основал скандинавский иммигрант Джон Нордстром в 1901 году. Сейчас Nordstrom — это не только международный интернет-магазин, работающий, в том числе, и в России, но и 231 магазин по всему миру.

Рассмотрим несколько примеров работы с клиентами из жизни компании Nordstrom, чтобы вы понимали, как были очевидны шаги к клиенту.

Однажды купив рубашку, мужчина попросил погладить ее, потому что мероприятие, для которого она была нужна, начиналось в тот же день. Раньше к сотрудникам никто не обращался с такой просьбой, но рубашку погладили, и клиент отправился из магазина сразу на мероприятие.



Nordstrom [7]

Еще один клиент Nordstrom, спешивший на самолет, попросил принять его заказ по телефону. Заказ не только приняли, но и доставили прямо в аэропорт.
Был даже случай, когда компания приняла к возврату автомобильную шину, хотя сама шин не продает. На Аляске Nordstrom купила несколько магазинов Northern Commercial, торгующих шинами, и? когда клиент принес шину в магазин, чтобы вернуть деньги, ее приняли обратно. Согласитесь, $70 за рассказы о сервисе компании в газетах, журналах и этой книге — отличная цена.

Вы, скорее всего, могли задаться вопросом, как же компания контролировала издержки, возникающие в процессе такого обслуживания? Или как повысить не только уровень сервиса, но и доходность бизнеса? Почему компании, упомянутые выше, не прогорели, а выросли? Все эти вопросы очень справедливы, ведь если тратить на клиента больше, чем компания на нем заработала, то бизнес обречен. Если не брать во внимание долгосрочный экономический эффект или пожизненную стоимость клиента, общепринятая практика показывает, что клиент должен покрывать все затраты в первые 1—3 покупки. В этом и есть вся разница — компании нарушили правила, иначе они не смогли бы стать клиентам ближе и включить их лояльность. Не сделай они этого, так и остались бы маленькими и известными лишь в узких кругах. Как же рассчитывают возможную стоимость клиентского опыта иностранные компании? Вы узнаете об этом из главы 16.

Быть полезным клиенту, быть его другом — это не только возможно, но и выгодно. И, в первую очередь, именно эту возможность должен использовать малый бизнес.

ГЛАВА 4. ПЕРВОЕ СВИДАНИЕ (КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ)

Общепринятая работа с клиентами обрекает компании на безызвестность. Увы, но в бизнесе еще не ввели эквивалента ресторанного термина «шеф-повар». Компаниям нужен человек, который бы отвечал за уникальность и качество клиентского опыта. Тот, чья репутация была бы гарантией уровня качества и на кого мог бы положиться клиент.

Возможность получить гарантированно высокое качество обслуживания стоит дорогого. Сомневаетесь? Вспомните, как ресторанный гид Мишлен дает звезды повару, а не ресторану. И мы понимаем, где бы ни готовил этот повар, его блюда будут отменными. Авторское управление клиентским опытом — вот то, с чем вскоре мы столкнемся.

Если у клиента нет понимания, что его ждет, у него нет и желания тестировать клиентский опыт на себе. При прочих равных, потенциальный клиент уйдет в компанию с гарантированным положительным клиентским опытом. Это очень логично.

Представим, что встреча с клиентом — это аналог первого свидания людей, где обе стороны определяют, есть у них желание строить дальнейшие отношения или нет. Компания выступает как кавалер, а клиент выступает как дама.

> *Вот, как бы проходило такое «свидание» если бы кавалер вел себя так, как это делают компании: кавалер приглашает, ведет отношения и предлагает дальнейшую перспективу — приглашает в ресторан. Дама отвечает и увлеченная дает согласие. Но все усилия кавалер тратил только на то, чтобы дама пришла в ресторан, а дальше он на нее просто перестает обращать внимание.*

Реклама приводит клиентов, но в компании деньги с них брать даже не хотят. Я сталкивался с такой ситуацией десятки раз.

> *И вот даме скучно, она бросает все попытки продолжить общение и в недоумении уходит. Абсурдное свидание, правда? Но то, что произойдет дальше, еще невероятнее: мужчина бросается вдогонку и начинает удерживать даму. Вот это картина!*

Но именно так обычно и ведется работа с клиентами. Основные свои усилия компания направляет на привлечение, а дальнейшая работа с клиентами оставляет желать лучшего. Клиент вынужден уйти, но тут за него хватаются обеими руками и тянут обратно. Тяжелая форма безразличия к клиентам привела к тому, что в бизнесе ввели очень правдивый термин — **«удержание клиентов».** Каждый раз, когда компания использует его, она признает, что клиенты разочарованы, и у них больше причин уйти, чем остаться. Но, вместо того, чтобы понять причины ухода и устранить их в будущем, клиента решают просто удерживать, ничего не меняя.

Клиент как личность для компании не значит ничего. Он важен лишь как «единица» в отчете. Да, конечно, компания не хочет потерять эту единицу — такая потеря означала бы, что что-то не в порядке, и по этой же причине можно потерять остальных клиентов. Но это вовсе не забота о клиентах, и мы все отлично это понимаем. Как абстрактный источник прибыли клиент важен, но как конкретный человек — не значит ничего. Никто не замечает прихода конкретного клиента, никто не беспокоится, соответствует ли то, что он получил, его ожиданиям. Так почему же ему не уйти?

Реклама и позиционирование компании обещали одно, а получает клиент совсем другое. Познакомившись с истинным лицом компании, он без колебаний покидает ее. Его действительно нужно удерживать, теряя деньги, которые он принес, на усилия по удержанию.

Это просто трагикомедия. Смешно, но и в малом бизнесе такая работа стала нормой. А ведь это большая роскошь — так себя вести. Сперва компании борются за клиента, а когда он приходит, начинается бесконечная борьба с ним. Если вы хотите выйти из такого замкнутого круга, эта книга поможет составить план изменений и предоставит инструменты, помогающие включить большую лояльность.

Клиент лоялен к компании, подчеркивающей важность его вклада в процветание бизнеса.

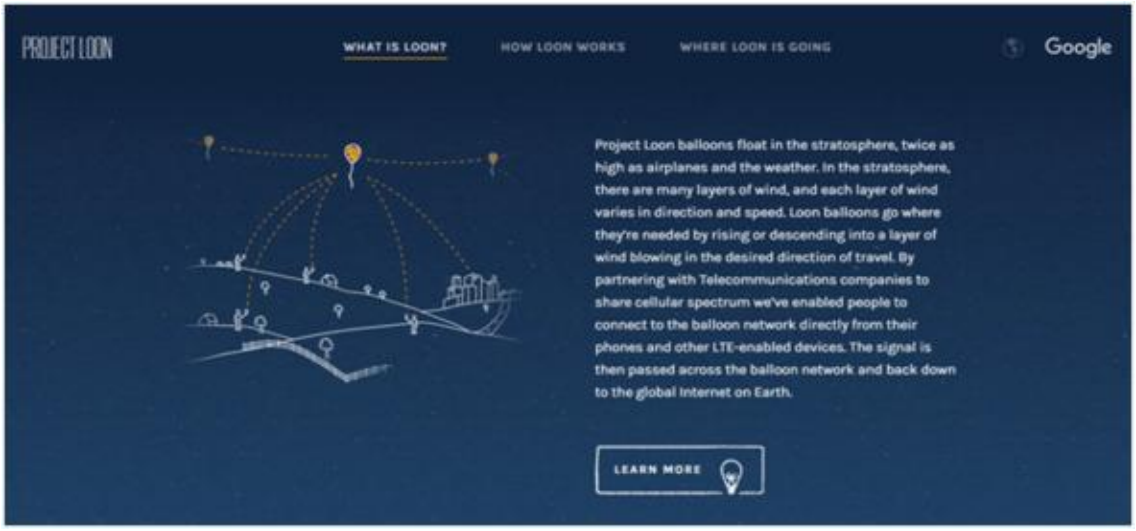
Facebook, Apple, Amazon и многие другие компании превратились из стартапов в контролирующие рынок компании потому, что расширили понятие клиента и предоставили уникальный (изначально пользовательский, а позже клиентский) опыт каждому, кто обращал на них внимание.

Этим компаниям было важно именно то, что происходило до покупки. Важно было перейти от обещаний к опыту еще до того, как пользователь становился клиентом, вселить в него уверенность, что тот будет доволен опытом. Человек, обративший внимание на их предложения, становился пользователем, пользователь становился другом, а с дружбой эти компании занимали и место в его жизни.

Путь от первого опыта до лояльности реализуется через **двухшаговую модель**, о которой я расскажу ниже.

Если человек, чье внимание получила компания, становится клиентом, то компании останется сделать **первый шаг — Loyalty generation**. Этот шаг превращает клиента в друга.

Именно так поступает компания Google, запуская Loon project — шары, раздающие интернет.



How loon works [8]

В июне 2013 года проект Loon project был запущен в Новой Зеландии, и технология Loon прошла испытание. Сегодня результаты испытаний в Новой Зеландии, Калифорнии и Северо-восточной Бразилии используются в подготовке следующих этапов проекта.

Второй шаг — Loyalty conversion, превращает друга в активного фаната бренда/компании. Подробно о том, как это сделать, вы узнаете из главы 9. Два простых шага, приводящих к большой лояльности клиентов.

ГЛАВА 5. ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ (КАК ВКЛЮЧАЕТСЯ И РАБОТАЕТ ЛОЯЛЬНОСТЬ)

Когда речь заходит об увеличении лояльности клиентов, часто упускается из виду, что предпосылки лояльности возникают (или не возникают) еще до того, как человек стал клиентом. Можно даже выделить возможный (доклиентский) уровень лояльности, на который нацелены новые клиенты при первой покупке.

В зависимости от каналов привлечения новых клиентов доля лояльных среди них может быть больше или меньше. Например, если это реферальное привлечение по рекомендации (или «сарафанное радио»), то оно создает больше лояльных клиентов, чем реклама на телевидении. Возможный уровень лояльности клиента зависит от источника, по которому клиент узнал о компании, и от стоимости привлечения этого клиента.

Возможный уровень лояльности. Источник — прямая реклама

Если оценить объем и честность прямой рекламы, выливающийся на нас ежедневно, и разделить его на эффект, производимый этой рекламой, то вы увидите, что мы выработали к ней иммунитет. Намеки от звезд, рекомендации от стоматологов и союзов ветеринаров слились в «белый шум».

Если представить шкалу возможной лояльности клиента от 0 до 10 баллов, то за каждый шаг компании в сторону от заявленного в рекламе, новый клиент будет терять доверие, и отнимать 1 балл от базового уровня лояльности клиента. Представьте себе следующую картину: поверив в медийное предложение компании, потенциальный клиент внутренне уже настроен, что в случае совпадения обещанного и действительности его уровень лояльности компании составит, например, 5 баллов из 10. Реклама продукта обещала много, но компания не смогла выполнить свои обещания, и клиент отнимает баллы от пятибалльного возможного уровня лояльности. Резкий наплыв клиентов после рекламы перегрузил персонал, и раздраженное поведение сотрудников отнимает 1 балл. Очереди в магазине отнимают еще 1 балл. Таким образом, уровень лояльности составит 3 балла.

Возможный уровень лояльности. Источник — описание положительного клиентского опыта

Придя по рекомендации, новый клиент уже знает о некоторых недостатках и будет подсознательно оценивать их не так критично. Внутренне принято решение, что, если предложение будет соответствовать описанному клиентскому опыту, то его уровень лояльности будет 5 баллов. Он предупрежден, что цена может отличаться, а из-за очередей приходить лучше после 19:00. Опыт, который новый клиент ожидал получить, был очень близок к реальному, и доверие

сохранено. Сотрудник помог с выбором: +1 балл. Так уровень лояльности 6 баллов, против 3 баллов в случае прямой рекламы.

НЕДОСТАТКИ ПРЯМОЙ РЕКЛАМЫ

Прямая реклама — это один из самых дорогих и низкоэффективных источников для привлечения будущих лояльных клиентов.

> **По результатам исследования Nielsen, проведенном в России, отзывам от знакомых доверяют 86% респондентов, отзывам других потребителей доверяют 55%, а прямой рекламе на телевидении доверяет менее 50% респондентов. [9]**

Так куда же выгоднее вкладывать?

Судите сами, инвестиции в прямую рекламу гарантируют только высокую вероятность низкой лояльности клиентов, а инвестиции в клиентский опыт гарантируют клиентскую лояльность и реферальный приток новых клиентов. В итоге вы видите, что чем выше стоимость нового клиента, тем ниже будет его базовый уровень лояльности.

С точки зрения клиента, ошибки компании — это все, что он воспринимает как разрыв между ожидаемым и фактическим клиентским опытом. **Поэтому часть или все ваше продвижение, клиенты считают просто большой ошибкой.** А какая компания захочет платить за то, чтобы сделать ошибку? Желающих нет.

Что же делать компании, которая готова включить лояльность клиентов, но при этом использует стимулирующую сбыт рекламу, работающую против долгосрочного сотрудничества с покупателями? Если вы не можете отказаться от стимулирующей сбыт рекламы, снизьте ее отрицательный эффект.

Ниже перечислены основные недостатки, постепенно устраняя которые компании улучшали базовый уровень лояльности:

Недостаток №1. Прямая реклама агрессивна и старается перекричать общий рекламный фон.

Убрав этот недостаток, сфокусируйтесь на том, что у ваших покупателей есть собственное мнение и они любят добывать интересующую их информацию.

Сейчас люди гораздо позитивнее воспринимают рекламные ролики, которые развлекают или удивляют их.

Новозеландский производитель Hell Pizza («Адская пицца») запустил на YouTube интерактивную игру-квест «Deliver me to hell» («Доставь меня в ад»).
Победитель квеста получал в подарок год бесплатной пиццы от Hell Pizza.
Но и без приза квест невероятно интересен. После небольшого вступления, рассказывающего, как девушка, окруженная зомби, заказала пиццу, смотрящему ролик предлагается выстроить цепочку

событий на пути доставщика. Выбирая следующее действие героя, вы запускаете следующее видео, и события развиваются в соответствии с вашим выбором.



HellPizzaNZ [10]

Недостаток №2. Прямая реклама опирается на авторитеты.

Звезда медиа, известная персона — это универсальное решение для компаний, в чьих продуктах нет уникальных отличий или нет возможности составить единый портрет аудитории.

Используйте интерес клиентов к опыту людей таких же, как они.

Бренд Dove (Unilever) работает в этом направлении с середины двухтысячных годов, в его рекламе принимают участие «обычные» женщины.

Недостаток №3. Рекламируемый продукт превозносится как спасение.

Теперь лидирующие в отрасли компании показывают, что их продукты — это часть повседневной жизни клиента.

В 2011 году в Австралии Coca-Cola выпустила серию бутылок и банок со 150 наиболее популярными именами, и за лето потребление газировки в стране выросло на 7%. Об этой акции было оставлено 18,3 млн упоминаний, а трафик на страницу бренда в Facebook вырос на 870%.
У нас в России эта кампания прошла в 2013 и 2014 годах, и в ее рамках можно было заказать банку с любой надписью.



Coca Cola Леша [11]

Недостаток №4. Реклама — «голос товара», диктующий потребителям, что им делать.

Используйте возможность обсуждения ваших предложений с клиентами. Это ново и это сложно. Позволить клиенту самому разобраться в том, какой выбор ему сделать, может не каждая компания.

Сегодня, хотите вы этого или нет, негативный клиентский опыт моментально отражается где-то на страницах интернета. И компаниям необходима грамотная SMM-политика для мгновенного реагирования на негатив и использования его как возможность роста. Подробнее о такой работе компании вы узнаете в главе 24.

> *Выводя в 2014 на рынок США пиво с ароматом текилы, Heineken запустила две рекламных кампании. В одних штатах транслировалась прямая телевизионная реклама, в других — только реклама на смартфонах в определенное время суток. Как сообщил Нуно Телеса, директор по маркетингу Heineken в США, узнаваемость пива в штатах, где показывалась только мобильная реклама, оказалась намного выше, чем в штатах, где рекламные ролик смотрели по телевизору. Секрет в том, что реклама шла во время потенциальных вечеринок и времени контакта с продуктом. В пятницу, в 9 вечера молодежь (основная целевая аудитория пива) не смотрит телевизор, а проверяет свои соцсети и планирует выходные. Позволяйте клиенту самому разобраться в том, какой выбор ему сделать.*

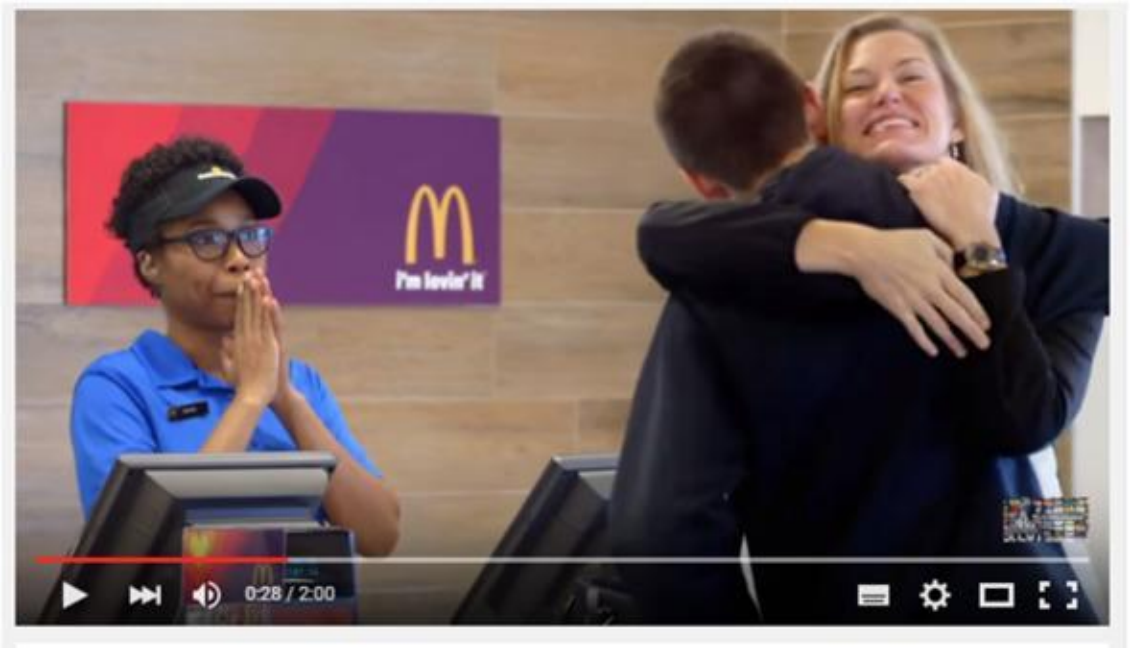
Недостаток №5. Обреченность. Первое и последнее слово сказаны еще до знакомства с клиентом.

Используйте многошаговое игровое взаимодействие клиентов с товаром или геймификацию (подробнее в главе 31).

Клиентов можно вовлечь в игру и включить их лояльность, если говорить на их языке и «подружиться» с ними.

Но, чтобы говорить с клиентами на их языке, нужно иметь представление о том, кто они, знать их интересы, их предпочтения, их стиль жизни. Нужно перестать относиться к клиентам как к «цифрам в отчете». Да, придется дополнительно собирать информацию о клиентах, не связанную со сбытом. Однако если вы будете знать своих клиентов, понимать их и выстраивать с ними дружеские отношения, это даст шанс быстро завоевать часть рынка.

Немало примеров грамотной работы с потребителями, в том числе и геймификации, можно найти в McDonald's. В феврале 2015 года ко дню всех влюбленных запустили акцию Pay with loving. Ресторанная сеть предлагала своим клиентам в определенные часы обменять объятия с друзьями, звонок родным, танец или селфи на бесплатную еду. Эта акция улучшила мировой имидж компании, увеличив позитивные и нейтральные упоминания компании в сети с 30% в 2014 году до 85% в 2015 году.



McDonalds Commercial Pay With Lovin [12]

Прежде, чем включать лояльность клиентов, внимательно оцените, как вас воспринимает потенциальный клиент. Чем выше возможный уровень лояльности клиента к компании, тем легче будет включить его большую лояльность. Упускать такую возможность просто недопустимо, хотя обычно именно это и происходит в наших компаниях.

В следующей главе мы с вами перейдем к самому важному в понимании клиентской лояльности — изменению психологической дистанции между клиентом и компанией.

ГЛАВА 6. ДЕМОНСТРАЦИЯ СИЛЫ (ЗОНЫ ВЛИЯНИЯ КОМПАНИИ)

Если мы привыкли разделять отношения на деловые и личные, то все, что касается бизнеса, причисляется к деловым. Тем не менее, вы уже заметили, что лояльность клиентов включается именно в тот момент, когда компания делает шаг в сторону личных контактов.

Пусть это выглядит ново, но посмотрите беспристрастно на следующее замечание: компании организуют свою работу с клиентами в деловом ключе, но полагают, что могут добиться личного предпочтения. Такого просто не может быть. Хотите особенных отношений с клиентами — создавайте такие отношения своим особенным сервисом.

Давайте подумаем вот о чем: когда человек становится клиентом компании? Как сотрудники отличают клиентов и не-клиентов? В разных компаниях человек становится клиентом в разных случаях. Чтобы узнать, где видите эту грань вы и где ее видят ваши сотрудники, ответьте на следующие вопросы. Ответы могут быть только двух видов — «Да» и «Нет». Отвечайте, как чувствуете, и так же попросите ответить ваших сотрудников.

Является ли человек клиентом, если:
— Живет в стране, в которой вы работаете?
— Живет в городе, в котором вы работаете?
— Живет в районе, в котором вы работаете?
— Просто прочитал вашу рекламу?
— Зашел на ваш сайт?
— Просто зашел в вашу точку продаж?
— Впервые оплатил ваше предложение?
— Отказался от покупки и вернул деньги?
— Покупает у вас раз в год?
— Покупает у вас раз в месяц?
— Покупает у вас раз в неделю?
— Неделю не покупает после года постоянных покупок?
— Месяц не покупает после года постоянных покупок?
— Год не покупает после года постоянных покупок?

Ответы покажут, насколько тяжело или легко стать вашим клиентом и перестать быть им. Чем легче им стать, тем больше клиентов. Чем тяжелее им быть, тем меньше клиентов.

А теперь давайте заглянем еще глубже: в отношения людей, возникающие в момент обслуживания. Любое общение клиента и сотрудника — это, прежде всего, общение двух человек. Как бы ни старались мы это забыть, между ними будут возникать все ситуации, характерные для межличностного общения.

Вот жалоба клиента одного из крупных банков России, показывающая мощнейшее влияние личных отношений в бизнесе (орфография и пунктуация автора сохранены):

«В принципе, до вчерашнего дня я не испытывала нелюбви к банку. Многое мне нравится, и я терпимо отношусь к иногда проявляющейся неотесанности и косякам сотрудников. Но вчерашняя история была бесподобна.
Я поехала продлевать договор на банковскую ячейку. Взяла талончик, жду. Слышу, как кричат: «Женщина! Которая по поводу ячейки! Идите сюда!».
….Ок, «любезно», но ничего не говорю.
— Что у Вас?
— Продление договора на ячейку.
— Смотреть ячейку нельзя. Мы закрываемся.
— Хорошо, мне только договор!
— Хорошо, ждите!
Через 20 минут меня зачем-то все-таки повели смотреть ячейку. Ну, ОК, я послушно пошла. Напоминаю сотруднику, что мне договор продлить нужно. Он возмущен.
— Вам еще и договор продлевать!
— Да, я об этом сразу же Вас предупредила.
— Можете оплатить картой?
— Могу.
— Ну ладно.
Карта два раза не сработала. Смешно, да, в банке не работает карта этого банка.
— Смс пришло о списании?
— Нет, но у банка бывают случаи, когда смс опаздывает.
— Ну и ничего, вернете потом, позвоните в службу поддержки и деньги вернут.
…Да, действительно, десятка туда, десятка сюда, какая разница). Все ж миллионеры.
Отправили меня в банкомат снимать деньги, ну и тут началось по нарастающей. Банкомат дал снять только одну сумму, меньше требуемой, потом отказался сотрудничать, зову сотрудника банка и вот наш диалог:
Сотрудник:
— Вы еще и с карты другого банка снимаете!!!
— Да, я могу снимать с той карты, с которой считаю нужным. Почему банкомат дает снять только 7500?
Сотрудник:
— Это определено законодательством!
— Почему в других отделениях можно снять другую сумму?
— Не знаю.
Ищу в сумке, вытаскиваю припасенную на черный день пятерку, отдаю десять тысяч, чтобы оплатить договор.
— Вы что? Еще и сдачу Вам давать?
Ну, здесь я начинаю закипать.
— Идите сюда, говорю. Видите, вот здесь бегущая строка: «Клиент всегда прав!»
И тут фраза, которую я, по работе много общающаяся с гос. органами, не предположила бы услышать:
— Клиент прав. В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ.
И не попрешь против этого. Ну и так вот незатейливо банк потерял еще одного лояльного клиента».

Отношения клиентов и сотрудников компаний — это отношения людей.

Компании, за сервис которых с удовольствием платят состоятельные клиенты, это отлично понимают и с полной силой используют в своей работе. Используйте это и вы.

Чтобы вы понимали, как это происходит, приведу в пример историю, произошедшую в отеле Ritz-Carlton, штат Флорида.
Семейная пара с детьми провела несколько дней в отеле. По дороге домой, родители обнаружили, что любимая игрушка их сына — жираф Джоши — осталась в отеле. Понимая, что сейчас ребенок расстроится, и стараясь его успокоить, они сказали: «Жираф просто решил отдохнуть подольше, он в отеле. Знаешь, он там отлично проводит время и тебе совершенно не о чем беспокоиться. Сейчас он играет с другими игрушками и через несколько дней вернется к тебе».
Менеджер отеля обнаружил пропажу и связался со своими бывшими постояльцами в тот же день. Родители рассказали ему об истории, которой пришлось успокоить сына, и попросили сделать снимок жирафа у бассейна, чтобы сын убедился, что жираф хорошо проводит время. Спустя два дня после звонка из отеля пришла посылка с игрушкой и несколькими фотографиями: «Джоши у бассейна», «Джоши с друзьями в лобби» (ведь в любом отеле есть и другие оставленные кем-то игрушки) и «Джоши за рулем гольф-мобиля».
Все закончилось чудесно, и, если этой паре случается бывать во Флориде, они останавливаются в Ritz-Carlton, чтобы вновь испытать личную заботу сотрудников.

Теперь вы видите, как то, что работает в межличностных отношениях, справедливо будет работать и в психологии клиентских отношений. Если вы собираетесь запускать программу лояльности, из всей книги вам будет достаточно запомнить всего одну вещь, и вы будете успешнее, чем все ваши ближайшие конкуренты. **Решение лояльности сможет включить большую лояльность, если оно сделает клиента ближе к компании и ее внутренней жизни.** Это основа, которую выкристаллизовали величайшие компании мира. Но она настолько проста и настолько противоречит общепринятому обслуживанию, что полностью скрыта от большинства компаний.

Но хочу предостеречь вас: **не приближайте к клиентам сотрудников, которые ненавидят свою работу и все, что с ней связано.** В противном случае вы будете свидетелем того, как клиенты разбегутся, увидев внутренние скандалы, не желая становиться жертвой внутренних конфликтов.

Компаниям, в которых внутренние проблемы влияют на работу сотрудников, лучше начать с подготовки сотрудников, которые будут общаться с лояльными клиентами, когда вы возьметесь за их «приближение» друг к другу. Процесс приближения подробно описан в главе 7. В ней вы найдете пошаговую методику и решения, которые сможете использовать в своем бизнесе. Ведь чем ближе будут к вам клиенты, тем сложнее им будет отказаться от ваших услуг в пользу незнакомой и безразличной к ним компании.

ЗОНЫ ВЛИЯНИЯ КОМПАНИИ

В любой компании существует 4 зоны влияния:

— **Социальная:** как сотрудники относятся к окружающему миру и как положительно влияют на него.

— **Публичная:** как сотрудники влияют на клиентов в рамках своей работы.

— **Личная:** как сотрудники относятся к особенным клиентам (значимые люди, родственники).

— **Интимная:** отношения сотрудников внутри компании (внутренний клиент).

Каков бы ни был ваш бизнес, клиент знакомится с ним в одной из этих зон. Такое деление опирается на психологические зоны межличностного общения и существует независимо от того, замечаем мы эти зоны или нет. Важность знания этих зон заключается в том, что показывает, в какой зоне клиенты знают вас сейчас и как еще можно приблизить их. Если в каждой из зон порядок, то в каждую из них можно и нужно пустить клиента, чтобы включить его лояльность.

Рассмотрим особенности каждой из зон влияния.

Социальная зона компании

Это зона нерегламентированного взаимодействия сотрудников компании с окружающими людьми. Сотрудников объединяют не только бизнес-процессы, но и стремление положительно влиять на окружающий мир. В России эта зона практически не рассматривается как возможность, поэтому не дает ни «плюса», ни «минуса» отношению потенциальных и существующих клиентов к компании.

Однако существуют компании, которые стараются начать выстраивать коммуникации с потенциальными клиентами в публичной зоне.

> *Сотрудники сети Ritz-Carlton участвуют во внутренней программе «Community Footprints», и результатами позитивного влияния на мир за пределами своей организации стали построенные детские игровые площадки, преобразованные ландшафты парков, художественные росписи стен в детском клубе «Boys and Girls Club» и работы по восстановлению острова Эллис.*
>
> *Придавая огромное значение положительному публичному влиянию компании, на конференциях и собраниях руководство Ritz-Carlton информирует всех сотрудников сети об общественных акциях, в которых принимают участие сотрудники других отелей. Поиск возможности позитивного влияния за пределами отелей и создание партнерских взаимоотношений с организациями, занимающимися защитой окружающей среды, привели их к обществу «Будущее океана» Жана-Мишеля Кусто. Совместно с организацией Кусто сотрудники отелей Ritz-Carlton сформировали «Команды Ritz-Carlton по защите окружающей среды».*
>
> *Руководство Ritz-Carlton не только привлекло деловых партнеров и гостей отелей к деятельности своих команд, но и начало поощрять сотрудников, проявляющих инициативу в увеличении долговременного положительного влияния компании на жизнь социума. Возможности, позволяющие улучшить качество жизни людей как внутри компании, так и за ее пределами, — это инвестиции во всеобщее положительное отношение к бизнесу и повод для гордости сотрудников за свою работу. Такое отношение к окружающему миру повышает уважение к компании и к ее сотрудникам, а это — серьезный шаг к лояльности.*

Взаимодействие компании с людьми в этой зоне создает общее положительное отношение к компании через поведение ее сотрудников.

Публичная зона компании

Это зона регламентированного взаимодействия сотрудников компании с клиентами — самая распространенная для российских компаний. Она формируется закрепленными правилами, официальными документами, например, такими, как: регламенты работы, стандарты обслуживания клиентов, приказы и т. п.

В основном, то, что вы знаете о лояльности, затрагивает лишь эту зону. Звонок в колл-центр, который не находит ответа, или онлайн заявка, канувшая в Лету, помешают включить лояльность у клиента. Внимательное обслуживание, хороший сервис, сотрудники, уважающие свою работу, помогут навести порядок в этой зоне. Не буду останавливаться здесь и повторять уже известное всем.

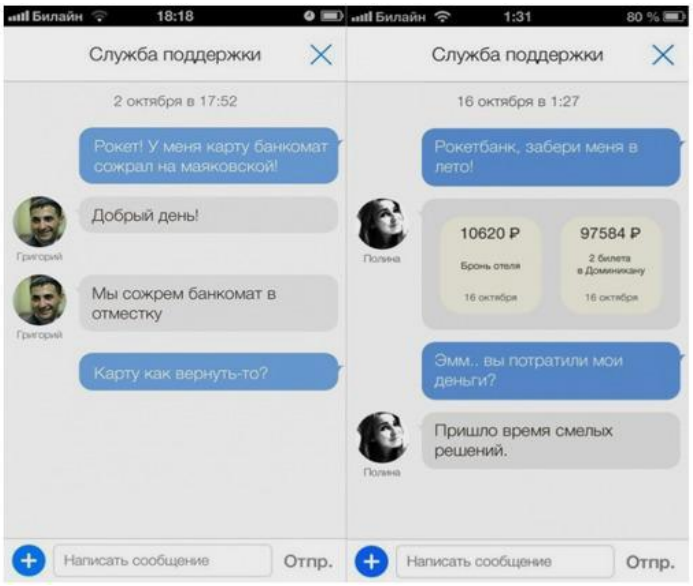
Личная зона компании

Это зона нерегламентированного обслуживания «значимых» или «своих» клиентов сотрудниками компании. Вы автоматически попадаете в эту зону, когда обращаетесь к «своему» стоматологу, «своему» финансовому консультанту, знакомому юристу или родственнику. Естественно, если вы «свой» человек, то ожидаете, что получите более качественное обслуживание, нежели клиент «с улицы», и минуете формальности, обязательные для клиентов «с улицы». Смысл привилегии «быть своим» заключается в обслуживании без лишних проволочек.

Иногда встречаются компании, которые настолько открыты клиенту, что пускают его в личную зону, что называется, «с порога», в тот момент, как только начинается обслуживание. Если вы станете клиентом подобной компании, то вы сразу почувствуете себя другом ее сотрудников.

В этом направлении работают крупные российские компании, стремящиеся предоставить лучшие услуги на рынке.

Онлайн-поддержка клиентов «Рокетбанка» готова разделять не только дела, но и эмоции своих клиентов.



Убийца колл-центров [13]

Однако есть случаи, когда скучающие клиенты без причины стремятся занять время сотрудников пустой болтовней. Обязанность сотрудников отвечать на любой запрос клиента не должна становиться слабым местом в поддержке клиентов. Как вы думаете почему? Без причины отнимая драгоценное время специалистов, клиенты теряют уважение к сотрудникам, думающим не о том, чтобы помочь клиенту, а о том чтобы развлечь его.

Сотрудники фронт-офиса должны знать грань между реальной заботой о клиенте и его увеселением.

Мы все отлично понимаем, что профессионал не может тратить свое время на сказки и анекдоты, если он не комедиант. Вы ожидаете, что пожарный будет профессионально обращаться с брандспойтом, а хирург — со скальпелем. Если при этом они также могут улыбнуться и по-дружески перекинуться парой слов, чтобы расположить вас к себе, этого вполне достаточно, чтобы показать, что в компании работают не только профессионалы, но и открытые счастливые люди. О специалисте, готовом часами травить анекдоты, клиенты будут делать свои выводы и соответственно относиться к компании.

Интимная зона компании

Это зона нерегламентированного обслуживания сотрудников сотрудниками. Она находится строго внутри компании, изменить ее тяжелее всего, но ее влияние определяет развитие компании.

Желание крупных компаний организовать общение между сотрудниками приводит к введению термина «внутренний заказчик». Но причины появления этого термина тревожны. Из-за желания «спихнуть» свою работу на другого между службами возникают конфликты, что требует неизбежного вмешательства руководства. В таких компаниях клиент не может быть другом, так как ему придется дружить с враждующими в рамках компании службами, что не нужно ни вам, ни ему.

Руководитель бизнеса решает, будет компания открываться клиентам, увеличивая их лояльность, или отведет им зону, дальше которой проход будет навсегда закрыт. Работа в зонах, где рынком работать не принято, сложна, рискованна, но перспективна.

Если вспомнить примеры, когда приложение клиентов открывало компаниям безграничные возможности, вы поймете, что риски работы с клиентами в более близкой зоне создают беспрецедентные возможности совершенствования бизнеса.

Так было с самообслуживанием в розничных магазинах. Вспомните очереди у прилавка до введения формата самообслуживания. Хамство, ненужная беготня от прилавка к кассе и обратно, бесполезная трата времени приводили к маленьким суммам чека. С введением самообслуживания в розничных магазинах выиграли

все. Магазины получили невиданные ранее возможности продаж, а покупатели — удовольствие от легких покупок. А когда-то взять товар самому было запрещено. Вот и сейчас бизнесы, так же ограничив клиентов, ограничили себя.

Хорошим примером частного случая порядка и в интимной зоне влияния компании может послужить история Мерри Олдриджа, главы текстильной фабрики «Текникс и Ко», занимавшей ведущее место на рынке Великобритании в середине XIX века.

Свою карьеру на фабрике Мерри начал в должности чернорабочего. Он увлекся процессом изготовления тканей так, что вскоре это заметил главный мастер «Текникс и Ко» Рональд Дженкс. Увидев искреннее увлечение Олдриджа работой, он постепенно начал готовить его к новой должности, вводил в круги подмастерьев и мастеров. Мерри завел необходимые знакомства, нашел достойных учителей, а через год был назначен подмастерьем и стал все больше общаться с рабочими. Появившиеся на производстве друзья были готовы помогать ему на работе и в жизни. Мерри день за днем постигал все тонкости работы и, благодаря наставнику Дженксу, был в центре событий, происходящих на фабрике. Став мастером, Мерри по достоинству оценил такой путь наставничества и сформировал дружный коллектив, работающий слаженно и эффективно. Это настолько понравилось хозяину фабрики, что он повысил плату работникам Олдриджа и освободил их от штрафов, мотивирующих обычных рабочих. Утечка кадров упала настолько, что Олдриджа повысили до старшего мастера фабрики, а затем и вся фабрика перешла под его руководство.

Эта история показывает, насколько эффективна и привлекательна компания с порядком в интимной зоне влияния. Приведите клиента в компанию, где сотрудники заинтересованы своей работой, а коллектив сплочен дружбой, и за несколько минут он убедится, что ваш бизнес — это одно из лучших вложений его денег.

Как организовать переход клиентов между зонами влияния компании? Используйте для этого мотивы клиентов и научите сотрудников, как оправдывать ожидания клиентов. Подробно о том, как вы можете сделать это самостоятельно, в следующей главе.

ГЛАВА 7. ВСЕ ПРИХОДИТ С ОПЫТОМ (ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЗНАНИЯ О ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТАХ)

Что дают знания о причинах лояльности клиентов? Наблюдая, как люди не раздумывая делают выбор, основанный лишь на приверженности, я интересовался тем, какой же механизм управляет ими в этот момент? Что пробуждает в них желание игнорировать цену, альтернативы, качество (иногда изучаемые мной покупатели вообще не представляли, что определяет качество выбранного продукта)?

Знание причин, включающих лояльность клиента и определяющих его выбор, используется компаниями для его перемещения из текущей зоны влияния в более близкую. Такое перемещение, в свою очередь, определяет развитие компании. Можно даже отследить зависимость: чем ближе клиенты к компании, тем больше усовершенствований они требуют от компании. Совершенствуясь для клиентов, компания начинает соответствовать невероятно высоким стандартам и включает лояльность все большего количества клиентов. А чем больше лояльных клиентов имеет компания, тем больше у нее возможностей создавать уникальные и совершенные продукты, качественно отличающие ее от большинства конкурентов.

Объясню подробнее, как это работает. Лояльные клиенты озвучивают желание что-то улучшить, показывают, что компания должна сделать, чтобы было еще приятнее быть ее клиентом. Даже если компания совершает ошибки, стараясь реализовать ожидания лояльных клиентов, она рискует гораздо меньше. Лояльные клиенты снисходительно отнесутся к ошибкам, сделанным в ходе изменений, происходящих по их желанию.

Так знания о лояльных клиентах дают компании неоценимые возможности. Подтверждая древний латинский афоризм «viam supervadet vadens» («дорогу осилит идущий»), производители автомобилей десятки лет борются за выбор покупателей по всему земному шару. Их стараниями автомобиль из транспортного средства стал необходимым атрибутом, подчеркивающим социальный статус.

Год за годом совершенствуя свой арсенал влияния на клиентов, автоконцерны тестировали и включали в свою работу все, что помогало овладевать умами клиентов. Желая, чтобы клиенты покупали лишь у них на протяжении многих лет, автоконцерны использовали при включении лояльности клиентов **двухшаговую методику**. Первый шаг представляет собой Loyalty generation, в ходе которого включается лояльность клиента к компании, продукту или бренду. А последующие контакты лояльного клиента с продуктами компании производятся во втором

шаге — Loyalty conversion. Подробнее о методике двухшагового включения лояльности будет рассказано в главе 9. А в этой главе мы рассмотрим, как используют знания о лояльных клиентах для развития бизнеса.

Разобрав «по винтикам» психологию чувства счастья при совершении дорогой покупки, производители автомобилей обнаружили, что у удовлетворенности есть две составляющие:

1. Как продукт оправдывает ожидания клиента (что сам клиент думает о своем приобретении)?

2. Как продукт удовлетворяет потребность клиента в принятии и одобрении окружающих (что думает о его приобретении авторитетное окружение)?

Сегодня бренды автоконцернов закрепляются в сознании людей так устойчиво, что в большинстве своем даже не владеющие автомобилями люди имеют представление о том, какой статус придает тот или иной бренд. И это далеко не случайность. Производители автомобилей доказали, как важен положительный клиентский опыт и удовлетворенность клиентов, испытываемая после совершения покупки.

Mercedes-Benz — «The best or nothing» («Лучшее или ничего»).
Ferrari — «Leave Your Mark!» («Оставить свой след!»).

Под прицел слоганов попадают и клиенты, и те, кто мечтает ими стать. Положительные чувства после покупки машины, которая оправдывает или превосходит ожидания, а также положительное предсказуемое психологическое одобрение общества дали некоторым производителям автомобилей огромные финансовые и технологические возможности.

Насколько большие деньги лежат за готовностью людей следовать ценностям бренда?

Под логотипом таких брендов как Ferrari, Mercedes-Benz, Audi, Ducati продаются куртки, сумки, очки, брелоки, кошельки и т. п. По признаниям продавцов, такие вещи часто продаются людям, у которых нет этих машин и мотоциклов. Купив куртку Ferrari, не только публично «переплачиваешь за бренд», но и говоришь себе — «I am, what I have» («Я — это то, чем я обладаю»).

«На бренде Ferrari — и связанных с ним товарах и услугах — мы хотим зарабатывать минимум 50 млн евро в год. Имеются в виду розничная торговля, электронная торговля, лицензирование, в том числе тематические парки», — заявил водном интервью Лука ди Монтедземоло, президент Ferrari. [14]

Настоящая куртка Ferrari приближает человека к себе«идеальному», к которому он стремился всю свою жизнь. Редкий владелец автомобиля Ferrari будет специально носить только брендированную куртку. В общем-то, он уже купил лучшее, что могла предложить компания.
Мужская куртка Ferrari Silverstone стоит 107 250 руб. (на 25.02.2017) (отдельно оплачивается доставка и таможенные пошлины).



Мужская куртка Ferrari Silverstone [15]

И если идеал «себя» должен владеть Ferrari, то, например, очки этого бренда — это первый реальный шаг к цели. Зайдите в brand store и посмотрите силу бизнеса, построенного на ценностях.

А вот еще один пример от российского дилера Jaguar & Land Rover: в письме, которое он написал мне, говорится не только о разнообразии вещей, выходящих под этим брендом, но и о том, как эти вещи превосходного качества гармонируют со стилем самих автомобилей.
«Уважаемый Валентин!
Наша компания с гордостью и удовольствием представляет Вам обновленную коллекцию наших фирменных сувениров и аксессуаров, которая уже представлена на открывшемся онлайн-магазине Land Rover. Все сувениры, как и прежде, отличаются превосходным качеством исполнения и оригинальным дизайном, который идеально гармонирует с характером и стилем автомобилей Jaguar и Land Rover. В онлайн-магазине Land Rover Вы найдете различные аксессуары, такие как: галстуки, запонки или платки, стильную и практичную одежду, шарфы, игрушки, дорожные сумки, портфели и чехлы для документов, портмоне, головные уборы, зонты, посуду и многое другое. Надеемся, что среди широкого многообразия предложений Вы непременно найдете то, что удовлетворит Ваш персональный вкус. Приглянувшиеся предметы Вы можете заказать прямо на сайте, хлопоты по доставке мы возьмем на себя. Куда бы Вы ни отправлялись, сувениры Land Rover станут отличной компанией. Берите с собой хорошие вещи!
С уважением и наилучшими пожеланиями,
Jaguar Land Rover Россия».

К сожалению некоторых компаний, их клиенты никогда не будут лояльны к ним, т.к. скидки и бонусы не переведут клиента из одной зоны влияния в другую. Однако и эти компании могут воспользоваться ресурсами, заложенными в представлениях клиента о своем «идеальном я». Как компании HoReCa влияют на клиентов, повышая их статус и стоимость обслуживания, мы увидим в главе 8.

ЗНАНИЯ О ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТАХ

Абсурдно, но компании малого бизнеса, зависящие от расположения клиентов, абсолютно не интересуются их мнением. Напротив, транснациональные корпорации, зарабатывающие на своем имени, отличаются внимательным отношением к клиентам, хотя положение вторых компаний на рынке в 1000 раз устойчивее.

Отсутствие у компаний несбытовой информации о клиентах — это лишь часть проблемы. Часто в рамках бизнеса вообще не предусмотрено использование иной информации, кроме сбытовой.

После введения стандарта работы, учитывающего обслуживание конкретного человека, сотрудники моментально начнут испытывать недостаток в данных, которые позволили бы им просто общаться с клиентами.

ПАМЯТЬ КЛИЕНТОВ

Вам нужна база, содержащая несбытовую информацию о клиентах — «Память клиентов». В Памяти клиентов должны храниться не только их предпочтения относительно продуктов, но и актуальные проблемы, которые у них возникают с компанией, причины их претензий, благодарности и т. д.

Зачем вам нужна Память клиентов? Эти данные помогают сотрудникам международных компаний избегать повторения однотипных промахов. Но если такой информации в компании нет или сотрудники не используют ее в своей работе, ошибки компании повторяются, пока терпение клиента не достигает предела, и он, проклиная компанию, не уходит к конкурентам.

Если вам приходилось оставлять отзывы и жалобы на проблемы в компании, вы знаете, что в 90% случаев при следующем обращении те же проблемы повторятся вновь.

Почему компания принимает жалобу, но не может повлиять на устранение проблемы?

Ничего не предпринимается, да и не может быть предпринято в компании, где не существует четкой системы устранения проблем. Жалобы теряются среди повседневных задач. И если обслуживает клиентов один отдел, а обрабатывает жалобы другой, пройдет немало времени, прежде чем появится решение.

Если в клиентской базе возникающие проблемы не отображаются в реальном времени, то ошибки снова и снова вызывают недовольство клиента до тех пор, пока не становится слишком поздно. От попустительского игнорирования ошибок, которые сочли нерешаемыми, не застрахована ни одна компания.

Это почти невероятно, **но проблемы клиентов — это отличная возможность для включения клиентской лояльности.** И что особенно важно для вас, вы будете знать, как воспользоваться этой возможностью. Практика

показала, что если в отношениях с клиентом возникла проблема, и компания смогла быстро ее решить, то отношения с этим клиентом будут более прочными, чем в том случае, если бы не возникало никаких проблем вообще. Так пользуйтесь этим, пока ваши конкуренты теряют на этом клиентов!

Возможно, необходимость знать о клиенте больше, чем номер телефона и день его рождения, побудит вас заняться формированием полного портрета вашего ключевого клиента. Это позволит сделать ваших клиентов лояльными и сохранить их в компании на десятки лет.

Найдите в своей компании человека, знающего клиентов и способного улучшить обслуживание, обучите его навыкам интервьюирования лояльных клиентов, и пусть он начнет заполнять пробелы в вашей Памяти клиентов.

ПОИСК ИСПОЛНИТЕЛЯ

«А если в моей компании нет такого человека?» — спросите вы. Это достаточно распространенный вопрос. Значит, вы столкнетесь с выбором подрядчика из многочисленных маркетинговых агентств. И я объясню, как выбрать лучший вариант для вас, ведь не каждое агентство может определить разницу между включением лояльности и стимуляцией сбыта.

Решение поручить работу по сбору информации о клиентах собственному сотруднику, пусть даже его придется отлучить от работы на несколько месяцев, — это лучший вариант, и отказываться от него нужно только в совсем бедственной ситуации. Причина в том, что десятки интервьюеров, нанятых агентствами на проект, опрашивают сотни клиентов ежемесячно, и им нет никакого дела до ваших 500—1000 клиентов. Это конвейер, и в 80% случаев он работает на изучение технической возможности продать больший объем продукции некой группе людей. Исполнители годами «затачивались» под такую работу, и это не изменить. Вторая причина заключается в том, что интервьюерам платят за количество анкет и толщину отчетов, а не за искренность клиентов.

Прежде, чем погрузить своих клиентов в скуку этого конвейера, создайте команду из сотрудников, которые как рядовые респонденты пройдут интервью у рассматриваемых вами агентств. Команда должна состоять из людей, общающихся с клиентами. Объясните участникам команды, на что они должны обращать внимание, находясь в роли респондента. Вместо встреч и переговоров об условиях работы с представителями агентств предложите им свою команду респондентов.

Время, затраченное на интервью каждым участником команды, будет не более 15 минут. Менее чем за час работы вашей команды вы будете знать все, что

необходимо для принятия правильного решения. Это лучше, чем читать презентации и часами обсуждать обещания агентств.

Вы на себе почувствуете, как добываются данные, и решите, кто сделает это с наименьшим вредом для вашего бизнеса и спокойствия клиентов.

Заплатить деньги и получить отчет можно в любой компании. Если во время интервью клиентам скучно или они почувствуют, что их исследуют в целях сбыта, то постараются говорить как можно меньше, дабы быстрее закончить диалог с целью «впарить им еще больше».

Как же избавиться от этих рисков в процессе исследования? Есть несколько простых и эффективных методик, которыми пользуются мировые лидеры сервиса. Одна из них заключается в том, что **целью исследования ставится желание выяснить невысказанные потребности клиентов, чтобы их удовлетворить.** Тогда вы и клиент проведете время с пользой. Вы получите возможность узнать, что нужно вам, а клиент почувствует заботу компании о качестве его обслуживания. Еще больше о других методиках вы узнаете в главе 29.

РАБОТА С РЕЗУЛЬТАТОМ

Я не ставлю целью описать процесс интервьюирования, ведь большинство из вас передаст эту работу стороннему подрядчику. Однако, чтобы ваш контроль результатов был еще лучше, я раскрою несколько важных моментов, взятых из практики.

Выясняя невысказанные потребности клиента, определите для себя, какие пожелания клиента должны быть выполнены непременно, а какие следует выполнять по мере возможности. Это поможет вам избежать провалов с неоправданными ожиданиями, возникающими у клиента в процессе их выяснения. Если вы заверите клиента, что его пожелания собираются не просто для статистики, а повлияют на работу компании, он будет ожидать от вас конкретных действий. Клиент не будет оценивать сложность реализации его пожеланий.

Но это не значит, что на каждое ваше действие нужен опрос клиентов. Вам придется на свой страх и риск предугадывать реакции и желания людей относительно нововведений. В клиентоориентированной компании просто необходимо иметь людей, замечающих даже то, чего сами клиенты еще не осознают. Например, удобное время получения заказа в зависимости от дня недели. Или связь настроения клиента и частоты совершения покупок. Даже приоритет каналов коммуникации изменяется в зависимости от времени суток, хотя обычно никто это и не анализирует.

Чтобы вы представили, насколько важно видеть за клиентом живого человека, я приведу примеры ошибок в трактовке предпочтений.

Один из сотрудников гостиницы, находящейся в Мексике, решил, что клиенту нравится народная мексиканская музыка, поскольку в его номере уже неделю были слышны такие мелодии. Эта информация была записана в клиентскую базу как предпочтения. С тех пор в отелях этой сети в Канаде, Италии и США этого гостя при входе в номер встречали напевы мексиканской музыки. Во второй свой приезд клиент не обратил внимания на специфическую музыку, решив, что играло радио, или это было как-то связано с предыдущим жильцом. Но когда он открыл двери номера в Италии и в третий раз услышал мексиканские мотивы, то поинтересовался у носильщика, почему в номерах гостиниц этой сети всегда играет мексиканская музыка. Тогда стало известно, что выводы о его предпочтениях были поспешны: в Мексике он постоянно включал народную музыку, потому что она усиливала местный колорит, а вовсе не из-за того, что это его любимое музыкальное направление.

ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

Проработав несколько месяцев с базой Памяти клиентов, вы соберете много личной, крайне полезной и необходимой для обслуживания информации. Тогда вы поймете, что, с одной стороны, нужно обеспечить защиту информации от нежелательного распространения, с другой, защита может создать препятствие ее использованию в повседневной работе с клиентами.

Память клиентов с личной информацией сотен или тысяч клиентов накладывает на компанию определенную ответственность. Без ограниченного доступа она может быть использована неумело, не по назначению или просочиться за пределы компании.

Для малого бизнеса это может стать серьезной проблемой. Как правило, на начальных этапах работы компании собирают всю информацию по клиенту в его карточке, доступ к которой есть у всех сотрудников. Без злого умысла, лишь по своей недальновидности сотрудники могут неграмотно использовать личную информацию в целях сбыта.

Был случай, когда в электронной рассылке аргументом перехода на товар-заменитель указывался возраст детей клиентов, что вызвало шквал угроз судебных разбирательств от клиентов, расценивших это как вторжение в частную жизнь. Компании с трудом удалось успокоить клиентов, доказав что система автоматически формирует такие списки рассылки и никто не отслеживает возраст их детей с коммерческой целью.

Так как же можно ограничить доступ к базе, при этом не перекрывая поступление актуальной информации в базу от линейного персонала? Сотрудники, работающие с клиентами, всегда должны иметь возможность зафиксировать предпочтения клиента. Поэтому к рабочим документам сотрудника прикрепляется карта комментариев, в которую он записывает разные особенности встречи с клиентом, процесса обслуживания и т. п. А из карты комментариев информация переносится в Память клиента. Для разных отделов нужны разные карты. Иногда карты меняются с учетом сезонности. В общем, у вас широкое поле для деятельности. Если вы не знаете, что должно быть в ваших картах комментариев, напишите на hello@doloyalty.com письмо с паролем «big

loyalty 7v» в теме письма. С этим паролем услуга будет для вас подарком от меня, а значит, полностью бесплатна.

Таким образом, хорошо узнав клиентов, компания разделяет их на несколько сегментов, чтобы предложить им варианты, наиболее соответствующие их потребностям. Причинам и критериям выбора этих сегментов обслуживания будет посвящена следующая глава. А об использовании сегментов на практике вы узнаете из главы 12.

ГЛАВА 8. ВАША КАРТА БИТА (КЛИЕНТЫ И СЕГМЕНТЫ)

Теперь вы знаете достаточно, чтобы мы могли перейти к Решениям лояльности. Стараясь правильно работать с каждым клиентом, вы заметите, что у некоторых из них общие взгляды на сервис, образ жизни и ценности. Такое заключение покажет вам, что Решение лояльности может и должно быть направлено на несколько крупных сегментов — это первый шаг. Второй шаг заключается в том, чтобы просчитать финансовую целесообразность работы с каждым из сегментов (подробный расчет будет описан в главе 16). Сегментирование лишь по социально-демографическим признакам и без финансового расчета, в лучшем случае, не принесет вам результата, а в худшем — приведет к тому, что клиенты откажутся от вашего обслуживания навсегда.

Если все сделано правильно, то и вы и клиенты будете довольны полученными результатами. Клиенты получат предложения, удовлетворяющие их действительные потребности, а вы же получите прибыльное Решение лояльности.

Яркий пример грамотного деления на сегменты вы найдете в описании клубных карт клиентов у международных отелей:
— Marriott: Silver Elite, Gold Elite и Platinum Elite.
— Carlson: Red, Silver, Gold и Concierge.
— Hilton: Blue, Silver, Gold и Diamond.

Эту же логику использовали и в компании OZON.
Когда OZON пришла к выводу, что программа лояльности OZON Status, которая давала одинаковые привилегии для всех, неэффективна и не обеспечивает индивидуальный подход к клиентам, они разработали новую программу лояльности. В основу этой программы был положен принцип: «Мы не хотим покупать лояльность наших покупателей, а хотим вознаграждать их за лояльность». [11]
Программа лояльности OZON Status ушла от распространенных систем накопления баллов и скидок. Участники используют карты категорий Silver, Gold или Platinum и получают эксклюзивный доступ к распродажам, купоны на бесплатную доставку, подарки на день рождения. Анализ результатов участников показал, что привилегии новой программы ***клиенты оценивают выше, чем широко распространенные сейчас скидки и бонусы****.*

КАТЕГОРИИ ПРИВИЛЕГИЙ

Чтобы вы сами убедились в том, что разные клиенты хотят разных привилегий, я приведу пример с тремя условными категориями: Luxury, Premium, Standard. Что стоит предлагать клиентам, чем должны отличаться эти предложения и почему приходится изменять эти предложения с определенной периодичностью?

1. Категория Luxuru: решение для ценителей статуса — такие клиенты покупают самое дорогое из возможного. Важно, что здесь скидки не играют роли. Решением лояльности для таких клиентов не может быть скидочная программа

или предложение накопления баллов. Клиентам важнее «золотая каемочка» и возможность показать окружающим пропасть, разделяющую их и повседневность. Отчасти, на этом принципе основана традиция отправлять детей учиться в Гарвард или Стэнфорд. Бывает, некоторые из отправленных на обучение представителей «золотой молодежи» сами к учебе не приступают, и с первого до последнего дня они платят студентам, которые под их фамилией ходят на занятия, сдают сессии и по окончании обучения передают диплом законному владельцу. Родители же, отправив детей в престижный ВУЗ, могут с гордостью рассказывать, что их дети получили лучшее в мире образование.

2. Категория Premium: решение для проницательных бизнесменов. В отличие от ценителей статуса, они будут внимательно изучать ваше предложение. И если вы спросите, почему такой клиент выбирает именно это предложение, его ответ будет иметь взвешенное и логичное обоснование. Это желание анализировать и обосновывать свои дорогостоящие покупки очень ярко характеризует их. Как и ценители статуса, проницательные бизнесмены желают оставить след в этом мире, будь то бизнес или личная жизнь. Но они выбирают свой путь и не следуют за толпой и актуальными течениями моды. Время значительно дороже денег, поэтому в жизни они стремятся получить уникальный, богатый впечатлениями опыт. Все это делается абсолютно осознанно и Решение лояльности должно четко показывать такую возможность.

3. Категория Standard: таким клиентам не нужны «излишества», базовые условия для них — это лучший вариант. Изучив все категории Standard, Premium и Luxury, им будет казаться, что они переплатят за ненужные для них опции вариантов Premium и Luxuru. Им не нужны ни подчеркивание их высокого статуса, ни особый сервис, ни повышенное качество и особые возможности. Хороший продукт за минимальную стоимость — вот тот максимум, который они хотят получить. «Необходимо и достаточно» — вот девиз, которым они руководствуются при покупке. Эти клиенты будут чувствовать себя победителями, если выберут именно стандартный минимальный вариант — так устроена их психология.

Лучше всего разделять своих клиентов на 3—4 сегмента (сегментов не должно быть слишком много, но не стоит делать меньше трех).

Выбор из нескольких категорий работает еще и за счет того, что подменяет выбор купить или не купить выбором, какой вариант выбрать.

Но если вы дадите клиенту на выбор 10 вариантов, он просто потеряется. Не имея возможности разобраться, в чем отличия, и не будучи уверенным в правильности своего выбора, клиент откажется от всех вариантов.

ОТЛИЧИЯ КАТЕГОРИЙ

Давайте определим, чем должны отличаться условия, предлагаемые разным категориям.

Что должно быть в Luxury категории? Прежде всего, уникальные статусные услуги. Они могут быть не обоснованы по цене или не логичны, но обязательно должны подчеркивать отличие от предложений для других сегментов. Как, например, встреча из аэропорта на кортеже в сопровождении полицейских с блокированием улиц. Все, о чем можно рассказывать, подчеркивая свой статус. Сюда, безусловно, входят и все услуги младших категорий плюс вишенка на торте сверху.

В Premium категории к базовым услугам добавляется логичные и восхищающие клиентов услуги. Добавляются привилегии, которые не всем обязательны, но очень желательны. Они ускоряют, облегчают или улучшают процесс обслуживания.

В категории Standard должно быть то, что полностью позволяет воспользоваться основными вашими предложениями и услугами, исключая любые специальные условия.

Со временем общий уровень сервиса растет, и то, что было уникальным вчера, может стать обязательным сегодня. В Premium категорию переходят привилегии из Luxury, а привилегии из Premium категории переходят в категорию Standard. В категорию Luxury попадают привилегии, только появляющиеся на рынке или создаваемые специально для этой категории.

Скорость, с которой происходят перемещения привилегий между категориями, определяется не только вашими возможностями, но и общим уровнем жизни клиентов. Как разрабатываются ожидаемые, желаемые и восхищающие клиента услуги и привилегии, подробно раскрыто в главе 12. Общие взгляды клиентов на сервис, образ жизни и ценности помогут вам выделить несколько сегментов, а финансовое обоснование подтвердит правильность выбора. На этом заканчивается подготовка, необходимая для включения лояльности.

В следующей главе мы с вами перейдем к методике двухшагового включения лояльности. Ее элементы, применяемые вместе и по отдельности, позволяют лидерам сервиса со всего мира включать лояльность миллионов клиентов.

ГЛАВА 9. ПОДАЕМ ГОРЯЧЕЕ (ДВУХШАГОВОЕ ВКЛЮЧЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ)

.....

Конец ознакомительного фрагмента книги «Большая лояльность. Большие деньги в малом бизнесе».

Пожалуйста, перейдите по ссылке http://clc.am/kniga, чтобы купить печатную или электронную книгу.