

Джоуи Коулман

# Никогда не теряйте клиента

Превратите любого покупателя в пожизненного клиента  
за 100 дней



Книга рекомендована  
факультетом бизнеса  
и дополнительного  
образования РЭУ  
им. Г.В. Плеханова  
и Гильдией маркетологов

  
**BYBLOS**

Джоуи Коулман

**Никогда не теряйте клиента.  
Превратите любого покупателя в  
пожизненного клиента за 100 дней**

«Библос»

2018

УДК 005.32  
ББК 88.571.3

## **Коулман Д.**

Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней / Д. Коулман — «Библос», 2018

ISBN 978-5-905641-55-8

Джоуи Коулман обучает предпринимателей со всего мира тому, как превратить разового покупателя в пожизненного клиента. Он уверен: чтобы добиться лояльности клиентов, нужно опираться не на маркетинг и умение заключать сделки, а акцентировать внимание на общении и взаимодействии с клиентами в течение ПЕРВЫХ 100 ДНЕЙ после продажи. Во всех отраслях примерно 20–70 % новых клиентов прекращают сотрудничество с компанией в течение 100 дней, потому что не получают должного внимания на раннем этапе адаптации. Опираясь почти на двадцать лет консультаций и выступлений, Коулман предлагает стратегии и системы для роста лояльности клиентов. Применимые к компаниям из любой отрасли и любого масштаба (по количеству сотрудников, по размеру дохода или общему количеству клиентов), его методы повышают прибыль компаний на 25–100 %. Его подход к созданию запоминающегося клиентского опыта требует минимальных финансовых инвестиций и наверняка понравится руководителям и сотрудникам компаний. Эта книга – обязательное чтение для владельцев бизнеса, генеральных директоров и менеджеров, а также команд продаж и маркетинга, менеджеров по взаимодействию с клиентами и представителей клиентских служб, которые ищут простые методы для постоянного совершенствования структуры бизнеса, роста прибыли и удержания клиентов.

УДК 005.32  
ББК 88.571.3

ISBN 978-5-905641-55-8

© Коулман Д., 2018

© Библос, 2018

## Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Book-kit	9
О книге	10
Глава первая	11
Глава вторая	18
Глава третья	24
Большинство бизнесов теряют клиентов и даже не понимают этого	25
Почему вы теряете клиентов	27
Эмоции и опыт – второстепенный вопрос	28
Когнитивная психология и фундаментальные принципы человеческого поведения игнорируются	29
Они уходят быстрее, чем вы думаете	30
Глава четвертая	31
Бизнес структурирован вокруг привлечения клиентов, а не опыта клиентов	31
Финансовое воздействие негативного клиентского опыта	34
Многие преимущества удержания клиентов	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# **Джоуи Коулман**

## **Никогда не теряйте клиента.**

### **Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней**

Издательство выражает благодарность за помощь в научном редактировании книги аспиранту кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова Вадиму Цимбаеву и младшему научному сотруднику Учебно-научной лаборатории профессиональной подготовки работников образовательных организаций ФБДО РЭУ им. Г. В. Плеханова Татьяне Зиновьевой.

Данная книга NEVER LOSE A CUSTOMER AGAINЕ. Turn Any Sale into Lifelong Loyalty in 100 Days печатается по соглашению с Portfolio/Penguin, импринт Penguin Random House LLC.

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© 2018 by С. Joseph Coleman III

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация на обложке, 2019.

© ООО «Библос», 2019.

\* \* \*

## Предисловие к русскому изданию

*Лояльности добиваются искренностью...*  
**Лео Брюс**

Формирование лояльности – безусловно, одна из самых актуальных проблем современного маркетинга.

Многие исследования показывают, что слишком часто после первой покупки товара клиенты больше не обращаются к услугам компании. Между тем удержание имеющихся клиентов – самый быстрый и эффективный способ увеличения доходов и прибыли фирмы. Отдельные этапы развития взаимоотношений с клиентами изучались и раньше. Но столь комплексное исследование формирования лояльности клиентов, от этапа оценки предложений компании до этапа, на котором клиент становится горячим поклонником, активно рекомендуя ее другим потенциальным клиентам, практически впервые представлено в работе Джоуи Коулмана «Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней».

Практика показывает, что провозглашаемые клиентоориентированность и забота о клиентах активно реализуются многими организациями лишь на этапе продаж. При этом при распределении ресурсов явный приоритет имеют операции по совершению продажи, по сравнению с постпродажными усилиями. Поэтому очень часто отток клиентов является следствием несогласованности деятельности отделов продаж и служб послепродажного обслуживания.

Автор формулирует и подробно рассматривает понятие «клиентский опыт», который при достижении успеха его создания является основой построения долгосрочных отношений с клиентами и формирования их лояльности. Более того, в условиях постоянно нарастающей конкуренции создать запоминающийся позитивный клиентский опыт – это один из самых эффективных и, что важно, практически невозпроизводимых, способов дифференциации компании. Согласно известному положению маркетинга «не так важно быть лучшим (вас могут превзойти другие), как быть исключительным и единственным». Успешный клиентский опыт и позволяет добиться этого в глазах вашего клиента.

Основной лейтмотив книги – на всех этапах коммуникации и взаимодействия с клиентом необходимо быть нацеленным на то, чтобы клиент не только стал лояльным, но и ставить цель, добиваться, чтобы новые покупатели переходили в ранг ваших пожизненных клиентов. Джоуи Коулман выделяет важнейшие направления поиска эффективных решений по формированию высокой степени лояльности клиентов каждой компании. Это позволяет составить подробный, поэтапный план формирования эффективных взаимоотношений с клиентами. Причем с первых же шагов необходима сфокусированная нацеленность на лояльного клиента. С самого начала компании важно помнить известный постулат о том, что «у вас не будет второго случая произвести первое впечатление». На каждом из восьми выделяемых автором этапов формирования лояльности рассматриваются особенности использования отдельных инструментов коммуникаций: личное общение, электронная и традиционная почта, телефон и др., для начала и развития позитивного взаимодействия.

Очень важно довести клиента до этапа приверженности, когда он готов взять на себя ответственность за взаимоотношения с компанией, что выражается в его готовности обсуждать различные аспекты улучшения сотрудничества, поделиться своими советами и т. п. Автор предлагает рассматривать весь арсенал формирования позитивного клиентского опыта с учетом особенностей каждого этапа, при этом отмечает, что не обязательно использовать все эти инструменты, а необходимо стараться каждый раз выбирать более эффективный из них.

Джоуи Коулман обращает внимание на необходимость включать в сферу постоянного внимания не только объективные, но и субъективные потребности клиентов. Отмечает важность налаживания позитивных связей на личном и эмоциональном уровнях, которым должна отводиться особая роль.

В книге приводится много интересных и поучительных примеров эффективной работы различных фирм по формированию клиентской лояльности. Это примеры из успешной практики самых разных компаний, иллюстрирующие его предложения, а также автор дает предельно практичные советы для читателей.

В конце глав, раскрывающих особенности каждого из этапов формирования лояльности, читателям предлагаются задания по применению изложенных идей на практике с обязательным выбором оперативных решений, нацеленных на то, чтобы добиться «быстрых побед». Отмечается, что для достижения успеха в работе необходимо руководствоваться принципом «решать проблему до того, как клиент обратился к вам за помощью».

Книга «Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней» будет полезна студентам и преподавателям бизнес-дисциплин, а также представителям бизнеса, желающим повысить эффективность работы компании.

**Валерий Никишкин,**

*заведующий Учебно-научной лабораторией профессиональной подготовки  
работников образовательных организаций ФБДО,  
д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга РЭУ  
им. Г. В. Плеханова, член-корреспондент РАЕ,  
почетный член Гильдии маркетологов*

## Book-kit

Прославленный спикер и бизнес-консультант, обладатель множества наград, Джоуи Коулман предлагает теорию и методологию, обеспечивающие значительный рост удержания клиентов и в итоге – общей прибыли компании. Он выделяет восемь эмоциональных этапов, через которые клиент проходит в течение 100 дней после покупки, будь то спонтанная покупка в Starbucks или тщательно обдуманное приобретение первого дома. Если вы понимаете и предугадываете чувства клиентов, то с помощью определенных инструментов – личное общение, электронная почта, телефон, традиционная почта, видео и подарки – сможете закрепить длительные и ценные отношения.

Принципы Коулмана опираются на надежные исследования и примеры, которые демонстрируют, как лучшие компании мира создают удивительный клиентский опыт на каждом этапе сотрудничества с клиентом.

На этапе акклиматизации клиенты нуждаются в вашем водительстве, чтобы вы терпеливо объясняли, как использовать ваш продукт или услугу. Зачастую они стесняются признаться в том, что совершенно сбиты с толку. Возьмем, к примеру, канадского разработчика программного продукта PolicyMedical и его задачу – помочь пользователям без технического образования пройти сложный процесс установки и внедрения программы. Многочисленные таблицы и руководства по проекту компания превратила в увлекательный пазл, фрагменты которого клиенты могут собирать, преодолевая каждый этап процесса.

На этапе приверженности клиенты попадают в высший эшелон, в группу избранных, с публичным и личным признанием. К примеру, подарок и членская карта для особых клиентов компании Sephora (личное признание) или эксклюзивная помада только для vip-категории (для публичной демонстрации) подчеркивают их уникальные преимущества.

На последнем этапе, этапе рекомендаций, преданные клиенты и горячие поклонники с радостью дают вам восторженные отзывы. Именно так MastermindTalks (компания, которая проводит элитные мероприятия для предпринимателей) распродает билеты на свои конференции год за годом – ни копейки не тратя на маркетинг. Удивляя преданных фанатов потрясающими бонусами (как вам полностью оплаченное сафари?!), они гарантируют блестящие рекомендации от своего сообщества.

Проверенная на таких известных клиентах, как Hyatt Hotels, Zappos и NASA, а также семейных компаниях и индивидуальных предпринимателях со всего мира, система удержания клиентов Коулмана приносит удивительные результаты в десятках отраслей. Его подход к созданию запоминающегося клиентского опыта требует минимальных финансовых инвестиций и наверняка понравится владельцам, сотрудникам и бренд-командам.

## О книге

Так как эта книга о том, как создавать незабываемый опыт для клиентов, мне бы хотелось дать вам возможность пережить самим беспрецедентный опыт во время чтения. Зайдите на [www.JoeyColeman.com/ExperienceTheBook](http://www.JoeyColeman.com/ExperienceTheBook), зарегистрируйтесь (бесплатно) и получите доступ к уникальному (и, надеюсь, интересному) способу обогатить опыт чтения. Чтобы в полной мере насладиться книгой и извлечь из нее максимальную пользу, зарегистрируйтесь прямо сейчас – прежде чем читать дальше. Мне бы не хотелось, чтобы вы упустили что-то из тех замечательных концепций и методов, которые изменят вас и ваше представление о ведении бизнеса по мере чтения этой книги!

## Глава первая

### Письмо от автора: будущее бизнеса – это Н2Н

Дорогой читатель! Спасибо, что вы купили эту книгу! Или выбрали ее и прочитали первую главу в магазине, – поверьте, вам стоит сэкономить время и купить ее, не раздумывая, так как я гарантирую стопроцентный возврат денег в случае вашего разочарования, так что вам не следует переживать!

*Пора забыть о B2B (бизнес для бизнеса) и B2C (бизнес для потребителя); будущее бизнеса – Н2Н™ (человек для человека)<sup>1</sup>.*

Как только люди слышат о новых методах ведения бизнеса, они мгновенно придумывают отговорки – почему им это не подходит.

*«Я никогда не смогу применять это в своем бизнесе, потому что [впишите причину]».*

*«Замечательно – в теории, но на практике никогда не работает».*

*«Может, у них и получается, но у простых людей – никогда. Это нереалистично».*

Пожалуйста, сделайте одолжение... Не начинайте читать эту книгу с подобным отношением!

Философия, методология и процессы, которые я предлагаю, радикально изменили и B2B-, и B2C-бизнесы. Примеры, приведенные здесь, варьируются по масштабам и категориям продукта. Этот подход доказал свою эффективность в малом, среднем и крупном бизнесе. Практически любой тип продукта и/или услуги, какой можно представить (международная и внутренняя торговля; небольшие, средние и обширные клиентские базы; дорогие и бюджетные товары) прошел через этот процесс.

Идеи из этой книги – не мои *теоретические* изыски. Они опираются на *реальный опыт* – мой собственный и тех компаний, с которыми я сотрудничаю последние двадцать лет. Среди них бренды с мировым именем, такие как Zappos, Deloitte, Hyatt Hotels, NASA, а также Всемирный банк, и небольшие, местные, семейные фирмы.

Возможно, вас заботит размер вашей компании и сможете ли вы внедрить эти идеи. Не переживайте – сможете. Возможно, вы задумались: «А если в моей фирме всего два сотрудника?» Методы, предложенные в этой книге, эффективны даже в этом случае. «А если в моей компании больше пятисот сотрудников?» Вы тоже сможете применить эти инструменты.

#### Примеры кейсов – по количеству сотрудников

---

<sup>1</sup> Мой друг Брайан Крамер написал замечательную книгу об этом – «Human to Human: Н2Н», которую настоятельно рекомендую вам почитать.

Этап	Меньше 10	10–30	31–50	51–99	100+
Оценка Глава 8	Послания от Вселен- ной	Wealth Factory			Corporate Executive Board
Признание Глава 9	Maver- ick1000, Notre Dame Glee Club	Zogics			Build-a- Bear, Ride- makerz, Энтони Роббинс
Подтверж- дение Глава 10	CADRE		Total Debt Freedom, Book in a Box		CD Baby, Casper Beds, Zappos, CarMax, Land's End
Активиза- ция Глава 11		Corner- stone Retirement			Apple, Tech 4 Rids, 23andMe, Всемирный банк
Акклимати- зация Глава 12		San Francisco CrossFit	Policy- Medical	Accelera- tion Partners	Domino's Pizza, Delta Airlines
Достиже- ние цели Глава 13	Online Trainer Academy	Yoko Co	Ongoing Operations		Audible, Baro

Этап	Меньше 10	10–30	31–50	51–99	100+
Приверженность Глава 14		Леди Гага			Sephora, Apple, Harley-Davidson, dōTERRA, Starwood Hotels, Chicago Cubs, Тейлор Свифт
Рекомендации Глава 15	4Knines, Maverick1000, MastermindTalks				ViaCord, Dropbox, American Express, Delta

По сути, я включил кейсы компаний, которые варьируются по размеру от одного сотрудника до 340 000 и более!

Возможно, вас беспокоит, сможете ли вы позволить себе внедрить стратегии и инструменты, представленные в этой книге. И вновь позвольте рассеять ваши страхи, потому что всё это вам по плечу. Если годовой доход вашего бизнеса меньше \$100 000, вы можете позволить себе инструменты, описанные в этой книге. Если ваш бизнес приносит миллиарды долларов, вы более чем в состоянии использовать их. Я включил кейсы компаний, чей годовой доход составляет от \$50 000 до \$220 млрд и больше.

Продаете ли вы продукты, услуги или и то и другое, в этой книге найдутся примеры для вас. Работаете ли вы в Соединенных Штатах или ведете международную торговлю, в этой книге найдутся примеры для вас. Занимаетесь ли вы онлайн-бизнесом, или у вас традиционный бизнес, или сочетание того и другого, в этой книге вы найдете примеры для себя.

Моя мысль предельно проста: *да, это работает, и да, это применимо к ВАШЕМУ бизнесу.*

### **Примеры кейсов – по доходам**

Этап	Менее \$1млн	\$1млн-\$5млн	\$5млн-\$10млн	Более \$10млн	Более \$50млн
Оценка Глава 8		Послания от Вселенной	Wealth Factory		Corporate Executive Board
Признание Глава 9	Notre Dame Glee Club	Maverick1000	Ridemakerz	Zogics	Build-a-Bear, Энтони Роббинс
Подтверждение Глава 10	CADRE		Total Debt Freedom	Book in a Box	CD Baby, Casper Beds, Zappos, CarMax, Land's End
Активизация Глава 11			Cornerstone Retirement	23andMe	Apple, Tech 4 Rids, Всемирный банк
Акклиматизация Глава 12		San Francisco CrossFit	Policy-Medical	Acceleration Partners	Domino's Pizza, Delta Airlines
Достижение цели Глава 13		Online Trainer Academy, Yoko Co		Ongoing Operations, Baro	Audible

Этап	Менее \$1млн	\$1млн- \$5млн	\$5млн- \$10млн	Более \$10млн	Более \$50млн
Приверженность Глава 14					Sephora, Apple, Harley-Davidson, Леди Гага, dōTERRA, Starwood Hotels, Chicago Cubs, Тейлор Свифт
Рекомендации Глава 15		4Knines, Maverick1000, Mastermind-Talks			ViaCord, Dropbox, American Express, Delta

Один из самых больших мифов в бизнесе – предполагаемая разница между концепциями B2B и B2C. Я постоянно получаю подобные комментарии:

*«Джоуи, мне понравился ваш пример, но это же для B2C. У вас есть пример для B2B?» или «Джоуи, вы рассказывали о работе крупной B2B-компании. Мы – небольшая B2C-фирма, что вы нам порекомендуете?»*

Эти вопросы продиктованы убежденностью в том, что существует огромная разница между двумя типами клиентов (потребителями – компаниями и потребителями – физическими лицами). Но это не так.

Хотя различия между B2C- и B2B-операциями, безусловно, есть, они не так значительны, как представляет себе большинство. Все бизнесы по сути своей одинаковые, потому что все они сводятся к общению между людьми. Мне нравится опираться на принцип «человек для человека» (H2H), потому что именно это самое главное.

Если представить типичные B2C-условия, то мы продаем одному покупателю, и наше внимание направлено на этого индивида. Без H2H-подхода мы не сможем учесть всех остальных людей, которые взаимодействуют с купленным товаром. Представьте покупателя-мужчину, который приобрел новую рубашку. Мы забываем о его девушке, которая обязательно оценит, как он выглядит в этой рубашке; о его соседе по общежитию, который позаимствует рубашку; о его родителях, которые скажут, что их сын «выглядит стильно» в этой рубашке, и т. д.

Напротив, когда мы думаем о H2H-взаимодействии в B2B-условиях, приходится признать, что каждый бизнес представляет собой организацию, состоящую из людей, и, следовательно, ваш продукт или услуга взаимодействует с людьми – причем с большим количеством людей. Человек, который принял решение о покупке, вероятно, будет не единственным, кто воспользуется вашим продуктом. Возможно, он вообще не будет им пользоваться. Согласно H2H-подходу, мы должны учесть всех людей, которые не участвуют в покупке, но будут поль-

зоваться этим продуктом, а также ограничения, которые вынужден соблюдать тот, кто принимает решение о покупке.

При H2H-мышлении мы учитываем *всех*, кто взаимодействует с продуктом и пользуется им. Когда переходишь на H2H-мышление, обнаруживаешь немалое сходство между собой и своим клиентом<sup>2</sup>. Следовательно, можно взять то, что мы знаем о человеческой природе, и внести это в бизнес.

*Чтобы больше никогда не терять клиентов, нужно точно знать, на каком этапе эмоционального пути они находятся (кем бы они ни были).*

Если точно знать их нужды и проблемы, вы не упустите возможность избавить их от стерильных B2B-условий или однобоких B2C-условий и предложить более созвучные их эмоциональному состоянию H2H-условия.

В следующий раз, когда заметите, что мыслите понятиями B2B и B2C, напомните себе, что вы продаете продукт *людям* и *пользоваться* им будут тоже люди. Если всегда помнить об этом, вы организуете для своих клиентов идеальный процесс и каждого из них превратите в пожизненного приверженца вашего продукта, независимо от характера бизнеса и отрасли.

В двух словах, вам больше никогда не придется терять клиентов. Некоторые считают этот принцип – любой бизнес касается отношений между людьми – противоречивым. Не все согласны с этим подходом. И в этом нет ничего страшного.

Если вы не согласны с подобным утверждением, *рекомендую положить книгу обратно, а если вы уже купили ее, напишите мне электронное письмо, и я верну вам всю сумму, которую вы заплатили за книгу.*

Философия, о которой я расскажу в этой книге, опирается на эту концепцию «человек для человека», а если она вам чужда, не тратьте время на чтение. Что касается возврата потраченных денег – я не шучу. Напишите мне на [RefundFromJoey@JoeyColeman.com](mailto:RefundFromJoey@JoeyColeman.com), и я верну вам деньги<sup>3</sup>.

Вот как серьезно я отношусь к этому подходу. Я написал эту книгу, потому что искренне верю, что задача бизнеса в конечном итоге – решать проблемы и помогать людям. Вы не обязаны соглашаться со мной, но, если вы придерживаетесь иных взглядов, эта книга вряд ли поможет вам, и мне легче возместить ваши расходы, чем выдержать ваше разочарование.

Итак, приступим!



*Джоуи*

---

<sup>2</sup> Кого бы вы ни обслуживали – клиентов, пациентов, учащихся, студентов, пользователей или другие категории населения – все они люди. В этой книге я чаще всего использую слово «клиенты», однако пусть это не смущает вас: все инструменты и принципы применимы к вашему конкретному случаю. Если вы продаете продукцию людям или обслуживаете людей, эта методология подходит именно вам.

<sup>3</sup> Юристы просили меня добавить, что вам придется предоставить доказательство покупки (чек), перед тем как получить возмещение.

P.S. Если у вас возникнут вопросы, или вы захотите оставить комментарий, или просто рассказать, как вы будете внедрять рекомендуемые методы, чтобы никогда больше не терять клиентов, напишите мне на [JoeyC@JoeyColeman.com](mailto:JoeyC@JoeyColeman.com)

С нетерпением жду ваших писем!

## Глава вторая

### Если стоматолог это может, чем вы хуже?

Надкусив сиреневую лакричную конфетку SweetART®, я почувствовал невыносимую боль во рту.

Вместо удовольствия от сладкого, с небольшой кислинкой вкуса, которого я ожидал, послышался хруст, и я с ужасом осознал, что у меня сломался зуб. Осколки наполнили рот, и боль пронзила десны, мгновенно напомнив мне мой последний катастрофический поход к стоматологу.

То есть, несмотря на чудовищную боль, первая мысль была не о ней. А об одном из самых жутких страхов моей жизни: о том, что придется снова идти к стоматологу. А потом я вдруг вспомнил: «У меня же нет стоматолога».

Когда я переехал из Вашингтона, округ Колумбия, в Денвер несколько месяцев назад, я не удосужился найти нового стоматолога. И неудивительно, потому что, как большинство людей, Я НЕНАВИЖУ ХОДИТЬ К СТОМАТОЛОГУ!

К счастью, близкий друг порекомендовал доктора Кэти Маккэнн из Aurora Modern Dentistry и обещал, что она позаботится обо мне, как никто другой.

В ужасе от неизбежного похода к стоматологу, я нехотя позвонил в Aurora Modern Dentistry. Меня удивило, когда мягкий, заботливый голос секретаря ответил без промедлений. Я, как смог, объяснил проблему, на что она ответила: «Джоуи, вас нужно осмотреть как можно быстрее. Видимо, боль у вас сильная, и проблему нужно решать незамедлительно». Секретарь сверилась с расписанием доктора Маккэнн, внесла кое-какие изменения и назначила мне прием ровно через два часа.

Подобная заботливая и быстрая реакция демонстрировала определенный уровень обслуживания, на который я мог рассчитывать в этой клинике. Тот факт, что секретарь сразу же нашла «окно» для абсолютно нового пациента, был хорошим знаком.

Однако, несмотря на приятное начало, я был настроен скептически.

У меня был плачевный опыт лечения зубов. За несколько лет до этого мне лечили корневой канал, и, несмотря на анестезию, ощущение было такое, будто стоматолог забрался на стремянку и запрыгнул мне в рот с кувалдой, круша всё и вся. Боль после процедуры не утихла много дней.

Вспоминая другие случаи посещения стоматологов (лечение корневых каналов, удаление зубов мудрости, пломбирование и т. д.), я пытался мысленно и эмоционально подготовиться к встрече с доктором Маккэнн.

Секретарь спросила, будет ли у меня доступ к Интернету до приема. Я ответил, что да, и тогда она предложила: «Если хотите, можно заполнить форму онлайн, и прием пройдет намного быстрее». Практически сразу же в папке «Входящие» появилось письмо.

В письме меня не только приветствовали как нового пациента, но дали ссылку на веб-сайт, где я мог ответить на вопросы о предыдущем лечении – предоставить стоматологический анамнез. Мне не пришлось распечатывать PDF и заполнять от руки бесчисленные анкеты. Мне не пришлось читать плохо отформатированные приложения Microsoft Word и пытаться вписать в них личные данные.

Следуя простым инструкциям, я смог легко и быстро «заполнить бумаги» заранее, а не во время ожидания в приемной стоматолога. Дешевые планшеты и ручки с изжеванными колпачками для заполнения очередной страховой формы, медицинской карты и договора HIPAA (Правила конфиденциальности медицинских данных) заменил опыт обслуживания клиентов, соответствующий XXI веку. Я быстро прошелся по веб-сайту, где личные данные запросили

только один раз, и мне не пришлось повторять одно и то же в разных формах, и попросили поставить электронную подпись.

На заполнение всех форм мне понадобилось менее шести минут. Легко. На удивление приятно. Я нажал «Готово» с чувством удовлетворения, хотя меня все же мучили сомнения, действительно ли онлайн-форма охватывает всё, что нужно знать стоматологу. Неужели всё так просто?

Два часа спустя я подъехал к офису стоматолога, зашел внутрь, и в тот момент, как я переступил порог, секретарь встала, приветствуя меня.

«Здравствуйте, Джоуи. Как вы себя чувствуете?»

Как она меня узнала? Мы ведь никогда не встречались!

Она сразу же отвела меня в кабинет для осмотра, где уже ждала доктор Маккэнн. После быстрого, но тщательного осмотра – не только сломанного зуба, но и всей полости рта – доктор Маккэнн сообщила, что придется установить коронку.

*Замечательно* (чувствуете сарказм?). Мне еще никогда не ставили коронку, но звучало ужасно. В голове закружились вопросы: «Сколько времени это займет? Насколько болезненна процедура? Во сколько это обойдется?»

Доктор Маккэнн ответила на все мои неозвученные вопросы подробно, терпеливо, заботливо предвосхищая мои тревоги и страхи. Она объяснила, что в ее клинике новейшая стоматологическая техника, и они смогут изготовить коронку прямо на месте.

«От начала до конца это займет примерно полтора часа, но вам зато не придется возвращаться и проверять, подошла ли коронка. Мы сделаем цифровой слепок. Сконструируем новый зуб. Изготовим его на 3D-принтере, установим и проверим соответствие по размерам. Мы убедимся, что коронка хорошо прилегает к зубу и не доставляет вам никаких неудобств, прежде чем вы покинете клинику».

Я ушам своим не верил.

Установка коронки всегда была сложной процедурой, которая растягивалась недели на две. И вот этот новый стоматолог говорит, что всё можно сделать за полтора часа? Слишком хорошо, чтобы быть правдой. Однако доктор Маккэнн не ограничилась объяснением процесса изготовления и установки коронки.

Она предложила разные методы оплаты (коронки – недешевое удовольствие), подробно рассказала о системе страхования, которую предлагала ее клиника (и она оказалась намного лучше, чем любое стоматологическое страхование, о котором я слышал), а также порекомендовала другие способы сократить расходы, связанные с данным экстренным случаем. Когда я согласился на процедуру, доктор Маккэнн сказала: «Замечательно (без всякого сарказма). Приступим прямо сейчас. Но перед этим нужно, чтобы вы подписали согласие».

Вдруг на экране, присоединенном к смотровому креслу, который до сих пор показывал рентгеновский снимок моего рта и поврежденного зуба, появилась короткая и предельно простая форма согласия. Доктор протянула мне планшет и стилус для электронной подписи, которые я даже не заметил раньше, и я поставил электронную подпись.

Когда я закончил, доктор Маккэнн развернула экран, вернула на него снимок зуба, который предстояло «ремонтировать», и приступила к работе. Мне было предложено послушать музыку во время процедуры, но я решил, что хочу внимательно следить за происходящим. Я подумал, что это поможет мне моментально отреагировать, если что-то пойдет не так. Как говорится, мне не впервой.

На протяжении всей процедуры доктор Маккэнн вела со мной приятную беседу – непросто задавать вопросы, когда во рту у тебя куча инструментов и говорить совершенно невозможно. Ее умение мастерски задавать вопросы, на которые достаточно ответить «да» или «нет» для поддержания беседы, убедило меня, что я в руках опытного профессионала.

Через полтора часа я покинул клинику доктора Маккэнн с новой коронкой и неожиданным осознанием, что отрасль, «прославленная» своим умением создавать отвратительный клиентский опыт, может запросто опровергнуть сложившиеся убеждения.

В этом стоматологическом кабинете предвосхищали мои нужды, максимально упростили общение и на каждом шагу точно угадывали мое эмоциональное состояние. Я приехал сюда со сломанным зубом, а покинул клинику пожизненным клиентом и страстным поклонником. Мое знакомство с доктором Маккэнн и Aurora Modern Dentistry полностью изменило мой опыт общения с целой отраслью стоматологической медицины.

Через два часа после возвращения домой мне позвонили из приемной доктора Маккэнн. Секретарь поздоровалась со мной как со старым другом и спросила: «Действие анестетиков, скорее всего, уже прошло, и мы хотели узнать, как бы вы оценили болевые ощущения?»

Надо же. Доктор Маккэнн знала, что мое самочувствие ухудшится после процедуры, и она хотела убедиться, что боль терпима. Я сообщил секретарю, что чувствую себя хорошо, на что она ответила: «Замечательно. Вы не забыли рецепт обезболивающего?»

Секретарь задала все необходимые вопросы, чтобы убедиться, что мне не станет хуже. Затем дала мобильный телефон доктора Маккэнн и сказала, что можно звонить ей напрямую в любое время в ближайшие дни, если будет больно, или появится кровотечение, или появятся вопросы и тревоги.

Врач когда-нибудь предлагал вам свой личный номер телефона после процедуры, чтобы вы звонили с любыми вопросами? Мне тоже никогда. А ведь доктора Маккэнн я встретил впервые всего несколько часов назад!

Взаимодействие	ТИПИЧНЫЙ СТОМАТОЛОГ	ДОКТОР МАККЭНН
Запись на прием	Ближайшая свободная дата	Приоритет для экстренных случаев / повторных пациентов
Бумаги	Распечатки плохого качества, лежащие на деревянном планшете с изжеванной ручкой	Онлайн-форма, подходит для мобильных устройств (отвечать на вопросы нужно только один раз)
Продолжительность	Долго ждать приема, осмотр на скорую руку, несколько посещений в течение трех недель	Прием вовремя, при желании всё можно сделать за одно посещение
После приема	«Звоните, если будут проблемы»	Контрольный звонок через два часа после процедуры, имейл через 24 часа и звонок еще через 7 дней
Общий опыт	Сплошное расстройство	Феноменально

После установки коронки я стал преданным пациентом доктора Маккэнн. Регулярная чистка, ежегодные осмотры и периодическое лечение проходят на таком уровне, что я не устаю расхваливать своего стоматолога и ее клинику. Несмотря на тот факт, что у меня мало знако-

мых в Колорадо, я уже направил к ней пять новых пациентов и продолжу рекомендовать ее друзьям и коллегам при любой возможности.

Недавняя переписка на Facebook показала, как быстро расходятся слухи и насколько ваша компания опередит конкурентов, если вы последуете советам из этой книги. Кто любит своего стоматолога? Не только я. Другим тоже нравится доктор Маккэнн.

Стремление доктора Маккэнн к тому, чтобы создать удивительный опыт взаимодействия с клиентом, не имеет себе равных в стоматологии (по крайней мере, насколько мне известно). Если в этой отрасли есть кто-то лучше, я об этом, наверное, уже не узнаю, потому что доктор Маккэнн навсегда завоевала мое сердце. После такого опыта общения зачем мне обращаться к другим стоматологам?



Джейсон Коннелл



31 июля

## У кого-нибудь есть любимый стоматолог в Денвере?

Нравится • Комментарий • Поделиться

и 11 других



Тест на оксюморон?

Нравится • Ответить • 2 • 31 июля в 11:17



Lo! – Точно!

Нравится • Ответить • 1 • 31 июля в 11:18



Не знаю, где вы живете, но в Aurora Modern Dentistry замечательно!

Нравится • Ответить • 1 • 31 июля в 13:27



Не слишком дорого и хорошо

Нравится • Ответить • 1 • 31 июля в 13:27



Разве такое бывает???

Нравится • Ответить • 2 • 31 июля в 19:39



Джоуи Коулман Aurora Modern Dentistry – доктор Маккэнн. Мы тратим на дорогу больше часа в каждую сторону, чтобы попасть к ней на прием; настолько она хороша. О ней, кстати, написано в первой главе моей книги, которую наверняка вы оцените больше, чем кто-либо. С радостью познакомлю вас с ней, если захотите...

Нравится • Ответить • 1 • 31 июля в 22:05



Я тоже о ней говорила! Она супер!!!

Нравится • Ответить • 1 • 1 августа в 02:43



Wow. Джоуи и Мара – не может быть, у вас один и тот же стоматолог, и вы оба без ума от нее. Удивительно. Если мне не удастся записаться к ней на прием, я дам вам знать. Спасибо!

Нравится • Ответить • 1 августа в 03:50



Боже мой! Напоминает старшие классы, когда мой лучший друг сказал, что хочет стать стоматологом.

Я сказал: «Ты знаешь хоть кого-то, кто любит стоматологов?»

Он ответил: «Я!» – но в итоге он поступил на IT. Ха-ха-ха

Нравится • Ответить • 1 • 1 августа в 06:49



Ни у кого нигде не может быть идеального стоматолога...

Нравится • Ответить • 1 • 1 августа в 08:17



Ну не знаю, видимо, Мара и Джоуи обожают одного и того же стоматолога в моем городе, с ума сойти...

Нравится • Ответить • 2 • 1 августа в 15:50

Доктор Маккэнн не только облегчила мне жизнь, но предугадала и удовлетворила мои эмоциональные потребности практически с телепатической точностью, дала свой личный номер телефона, чтобы я чувствовал себя «своим человеком», и применила другие «хитрости», которым я научу вас в этой книге, чтобы, завоевав клиента, вы никогда его не потеряли.

*Если стоматолог может создать удивительный опыт общения с клиентом и завоевать его преданность на всю жизнь, любой бизнес в любой отрасли мира способен на это.*

## Глава третья

### Потеря клиентов обходится слишком дорого

*Сколько времени вы тратите на поиск, обхаживание и умасливание потенциальных клиентов?*

*Сколько денег вы тратите на привлечение новых клиентов для своего бизнеса?*

*Сколько людей в вашей компании занимаются маркетингом и продажами?*

А теперь позвольте задать гораздо более важный вопрос:

*Сколько времени, денег и сил вы тратите на то, чтобы удержать клиентов?*

Практически каждый бизнес тратит колоссальное количество времени, денег и усилий на то, чтобы завоевать новых клиентов. Привлечение клиентов, как правило, – основная статья расходов в бизнесе, и многие управленцы могут подробно рассказать, на что тратится каждый доллар, а то и пенни.

И всё же почти во всех компаниях, где столько сил уходит на то, чтобы убедить людей стать клиентами, никто палец о палец не ударит, чтобы *удержать клиентов, которых удалось привлечь*.

К чему это приводит? Клиенты уходят.

## **Большинство бизнесов теряют клиентов и даже не понимают этого**

Впервые я задумался об эпидемии оттока клиентов практически во всех отраслях в конце 1990-х годов. Изучая отчет о том, как банки продают и рекламируют свои услуги, чтобы привлечь новых клиентов (знаю, я крут!), меня посетила тревожная мысль.

Исторически банки тратят значительную сумму денег на привлечение новых клиентов – примерно \$300 на каждого. И эти меры были оправданы с экономической точки зрения, так как предполагалось, что взаимоотношения между потребителем и банком развиваются по определенному шаблону:

- 1) клиент открывает счет в банке;
- 2) счет остается на длительное время.

Чем дольше индивид или компания сотрудничали с банком, тем больше комиссий они платили за банковские услуги. Чем больше клиентов приобретал банк, тем больше денег он зарабатывал.

Читая отчет Corporate Executive Board «Новые программы адаптации клиентов в отрасли обслуживания», я обнаружил грязный маленький секрет о банковском секторе, который пагубно воздействовал на стратегию привлечения клиентов: *32 % новых клиентов прекращают сотрудничество с банком, не успев отпраздновать первую годовщину!*

Меня это шокировано. Произведем простейшие подсчеты. В среднем привлечение одного клиента обходится банку в \$300. Клиент платит ежемесячную комиссию за обслуживание счета около \$12. Если брать в расчет только гарантированный доход с обслуживания счета, понадобится 25 месяцев (больше двух лет), чтобы банк вернул изначальные инвестиции в привлечение клиента. Если 32 % клиентов уходят, не дотянув до 12 месяцев, это значит, что банк может потерять деньги, потраченные на 32 % новых клиентов!

Так что вопрос стоит довольно остро – *почему*. Почему клиенты уходят, несмотря на значительные личные неудобства, связанные с этим?

Хотя финансовые потери банка не сулят ему ничего хорошего, личные затруднения клиентов, которые проходят весь процесс оформления, а потом принимают решение уйти, намного солиднее.

Вспомните, когда вы последний раз открывали новый счет в банке. Настоящая морока, правда?

Чтобы открыть стандартный счет в банке, нужно съездить в местное отделение, предоставить паспорт, заполнить тонны бумажек и сделать первоначальный взнос. После этого вы заказываете АТМ-карту, получаете АТМ пин-код и снова регистрируетесь для онлайн платежей и переводов. Затем вы ждете, когда завершатся все процессы, связанные со старым счетом (многие оставляют и новый, и старый счет на несколько месяцев), прежде чем наконец закрыть старый счет и перевести оставшиеся деньги на новый.

Уму непостижимо, чтобы клиент захотел уйти после того, как он пройдет все эти шаги и потратит столько времени, сил и терпения. *И все же 32 % уходят!*

К тому же 20 % клиентов, которые уходят в течение первого года, не производят *ни одной* транзакции. Они не снимают деньги с карты, не проводят клиринг чеков, не совершают ни одной оплаты онлайн.

Ни много ни мало 50 % клиентов, которые уходят в течение первого года, прекращают сотрудничество с банком за первые 100 дней! Отношения едва начались, клиент даже не закрыл старый счет в банке, и вот он уходит.

Подобный отток клиентов в банковском секторе натолкнул меня на животрепещущий вопрос: если эта эпидемия свирепствует в банковской отрасли, где пристальное внимание к итоговым результатам, расходам на привлечение клиентов и уровню удержания является частью «банковской ДНК», *что же творится в других отраслях?*

Я стал изучать ситуацию на разных рынках по всему миру и сделал ужасающее открытие.

Несмотря на тот факт, что договоры с операторами сотовой связи известны своими драконовскими требованиями, и придется пожертвовать им своего «первенца», если вы захотите получить свободу, 21 % клиентов всё же разрывают договор в течение первых 100 дней.

Хотя никому не нравится, когда машина ломается, еще хуже люди относятся к авторемонтным мастерским. Примерно 60–70 % владельцев автомобилей приходят в автосервис один раз и больше никогда не возвращаются – из-за плачевного первого опыта.

Для ресторанов это вопрос жизни и смерти – удержать клиентов за столиками, и все же 46 % новых клиентов пиццерии Chuck E. Cheese's не возвращаются после первого посещения. Почти *половина* новых клиентов, на привлечение которых ресторан потратил столько сил, настолько недовольны своим опытом, что *никогда* не возвращаются.

Подобное дезертирство перерастает в настоящий поток беженцев в отрасли SaaS (софт-твер как услуга) и облачной отрасли, которые не перестают при этом расширяться. Двадцать процентов новых клиентов не дотягивают до 100 дней и уходят.

Телекоммуникационные операторы, которые предлагают сетевые, телефонные и телевизионные услуги, переживают катастрофические темпы оттока клиентов в первые 100 дней. Хотя большинство компаний не спешат делиться статистическими данными, уровень оттока выше 30 % в течение первых нескольких месяцев – распространенное явление.

Где бы вы ни работали, в какой бы отрасли ни специализировались и каких бы масштабов ни были ваши финансовые операции, скорее всего, вы теряете примерно от 20 до 70 % новых клиентов в течение первых 100 дней. Компании тратят чудовищное количество времени, денег и сил на привлечение новых клиентов, однако *после* первой продажи теряют их.

Почему они не стараются удержать клиентов, на привлечение которых было потрачено столько трудов?

## Почему вы теряете клиентов

Хотя есть ряд конкретных причин, по которым вы можете потерять клиентов, если взглянуть на картину в целом, они сводятся к одному-единственному факту:

*Вы теряете клиентов, потому что им не хватает вашего внимания после первой покупки товара или услуги.*

Вспомните, когда вы последний раз прекратили сотрудничать с кем-либо...

Возможно, вы оправдывались, что все дело в расходах, хотя на самом деле вы были в состоянии заплатить. Возможно, вы якобы решили выбрать другое направление, хотя на самом деле в этом не было никакой необходимости. Возможно, вы решили, что больше не получаете ценности, хотя на самом деле это не так. Возможно, вы перестали сотрудничать с компанией – не раскрывая истинных причин – и официально оформили свое решение, а компании было всё равно, что вы уходите.

Как правило, бизнес блестяще привлекает внимание клиента и убеждает его купить товар или услугу, а потом практически ничего не делает, чтобы выстроить значимый и запоминающийся опыт сотрудничества после продажи.

Есть множество причин, по которым клиенты уходят, но основная причина в том, что бизнес систематически игнорирует их эмоциональные нужды. Дело не в том, что ему всё равно. А в том, что манера вести бизнес, мотивировать и структурировать отношения создает мертвую зону в опыте клиентов, и эта мертвая зона – проблема.

## **Эмоции и опыт – второстепенный вопрос**

Идет время, и компании перерастают в крупные предприятия с большим количеством мобильных подразделений, людей, правил и процедур. Человечность медленно, но верно исключается из львиной доли взаимодействий и обсуждений. В современном бизнесе часто можно услышать такие фразы, как «ничего личного, это бизнес», «работа есть работа, а личное – это личное, и эти два понятия нельзя смешивать». Доминирует убеждение, что личные отношения, разговоры о чувствах и проявление эмоций следует оставить дома, им не место в бизнесе.

По мере того как бизнес становится бесчувственным, безразличным к человеку и четко структурированным вокруг определенной политики – не учитывающей людей, на которых эта политика влияет, – потребители всё чаще чувствуют себя выброшенными за борт и никому не нужными. Они больше не чувствуют себя особенными, потому что всё чаще операции и структуры бизнеса призваны исключить любой намек на «личное».

В большинстве организаций процессы адаптации и создания опыта новых клиентов не имеют никакого последовательного плана, логической структуры и не обязательны для регулярного выполнения – по крайней мере, так, чтобы удовлетворить эмоциональные потребности клиентов.

К примеру, предполагается, что клиент читает текст мелким шрифтом в предложении/контракте и знает, каким будет следующий шаг процесса, – хотя люди, делающие подобные предположения, сами никогда не читают контракты/предложения, которые должны подписать!

Неумение понимать друг друга создает проблемы, когда текст мелким шрифтом начинает действовать против клиента. Подобные неприятности случаются, когда арендуют автомобиль, выбирают провайдера сотовой связи или вид медицинского страхования и т. д., и оказывается, что ожидания клиента в момент покупки не соответствуют методам работы компании в конфликтных ситуациях. Клиенты с удивлением узнают, что они обязаны оплатить расходы по ремонту вмятин на дверях арендованного автомобиля. Или уплатить чудовищный штраф за смену провайдера сотовой связи до срока истечения договора. Или оплачивать необходимые медицинские процедуры, потому что они не входят в страховку.

Наконец, работа с новым клиентом выстроена в таком порядке и такой последовательности, чтобы было удобно компании, и никого не заботит опыт и потребности самого клиента. В основном клиентский опыт можно назвать неудачным (и это в лучшем случае), если нет четкого плана и указания этапов, которым бы следовали клиент и компания.

## **Когнитивная психология и фундаментальные принципы человеческого поведения игнорируются**

Когнитивная психология учит, что даже если потенциальный клиент знает компанию, любит ее и доверяет ей, после того как он становится клиентом, в его голове доминируют страх, сомнения и неуверенность.

Если мысли нового клиента направлены против компании с самого начала, при полном отсутствии с ее стороны поддержки на этом этапе жизненного цикла, то он переживает крайне негативные эмоции. Подобное состояние усугубляется разительным отличием между страхом, сомнением и неуверенностью нового клиента и радостью, эйфорией и воодушевлением компании по поводу привлечения нового клиента.

## **Они уходят быстрее, чем вы думаете**

Современные бизнес-тенденции прославляют рост, стимулируют поглощения, но не способны принимать в расчет эмоциональные нужды клиентов, недооценивают удержание, слишком мало платят сотрудникам, которые общаются непосредственно с клиентами, и плохо готовят их. Не говоря о том факте, что полностью игнорируют биологические и человеческие особенности поведения клиентов.

Неудивительно, что клиенты так быстро уходят – чуть ли не сразу после регистрации. Как же остановить отток? Нужно сосредоточиться на *опыте* новых клиентов с первого дня, когда они только начинают сотрудничать с вами.

## Глава четвертая

### Отток клиентов: проблема структуры и культуры

#### Бизнес структурирован вокруг привлечения клиентов, а не опыта клиентов

Я изучаю вопрос удержания и опыта клиентов почти двадцать лет и обнаружил, что, независимо от профиля, масштаба, местоположения, дохода и предложения компаний, можно выделить три ключевые причины, по которым им не удается удержать клиентов.

##### 1. Догонять легче, чем поймать

Как говорится, азарт в погоне, а не в добыче. И это верно для большинства компаний. Они обхаживают потенциальных клиентов, возят их на спортивные соревнования и мероприятия со «звездами» и угощают в лучших ресторанах. Но как только «цель» переходит грань между потенциальным клиентом и реальным клиентом, команда продаж и ее безграничный бюджет, как правило, улечиваются.

Словно следуя советам второсортных самоучителей по свиданиям, большинство бизнесов направляют все силы и внимание на то, чтобы убедить человека сходить на свидание. А что делать *после* свидания, когда должны завязаться настоящие отношения, уже никого не волнует.

Это видно по тому, как среднестатистические компании обращаются с клиентами после покупки. Как только продажа оформлена, клиента перепоручают менеджеру по обслуживанию или представителю сервисного центра (причем ни один из них не присутствовал на этих «свиданиях»). Если не считать приглашения на обед или телефонного звонка перед ежегодным отчетом или продлением контракта, никаких «ухаживаний» нет и в помине.

Представляете, если бы свидания действительно проходили так? Если бы вы приятно провели время с одним человеком, а затем, когда вы уже готовы поклясться в верности до гроба, вас «поручают» совершенно другому человеку?

Погоня закончилась. Напряжение и интрига, которые так воодушевляли и занимали потенциального клиента и команду продаж, рассеялись. Новоиспеченные клиенты брошены на произвол судьбы и чувствуют себя безликой цифрой в гигантском предприятии (что не удивительно, так как практически каждый бизнес присваивает новым клиентам личный номер, который совершенно невозможно запомнить, – и это они называют первым шагом в общении).

Клиент уже не чувствует себя желанным, нужным, особенным.

Но если вам стало вдруг стыдно за то, как вы обращаетесь с клиентами, не судите себя слишком строго...

Это *мертвая зона* есть в каждом бизнесе. Вы не одиноки.

Даже некоторые самые успешные компании – продвинутые и профессиональные во всем остальном – терпят постыдное поражение, когда речь идет об удержании клиентов.

Суровый, напряженный опыт преобразования индивида из потенциального клиента в реального клиента усугубляется вопиющим отсутствием внимания. Информация, которую получает торговый представитель, редко доходит до менеджера по обслуживанию клиентов, – и новый клиент считает, что его не слышат, не ценят и ни во что не ставят (к тому же он злится, что ему придется объяснять всё по новой очередному представителю клиентской службы).

## 2. Компании вознаграждают за привлечение, а не удержание

Сама структура большинства организаций призвана вознаграждать персонал за привлечение новых клиентов. «Звезды» – это те сотрудники, которые приводят новых клиентов, а не те, которые делают их счастливыми после заключения договора.

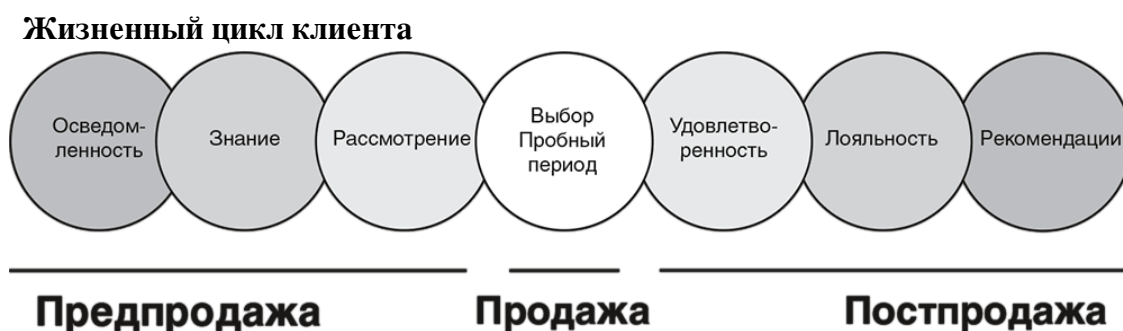
Словно этого не достаточно, лидеры большинства компаний обычно начинают свою карьеру как сотрудники маркетинга и продаж. Так как они понимают суть продаж и маркетинга, именно туда они обращают свой взор в поисках ориентиров и советов, а также цели и интереса. Ведь это то, в чем они разбираются.

Отсюда предрасположенность к тому, чтобы вознаграждать, признавать и продвигать тех, кто нацелен на привлечение новых клиентов, вместо того чтобы признавать ценность сотрудников, которые нацелены на удовлетворение нужд существующих клиентов.

Объем ресурсов, выделенных на маркетинг и продажи, поражает воображение по сравнению с ресурсами, направленными на удержание клиентов. Ежегодный отчет CMO Survey 2017 года (составленный Школой бизнеса им. Фукуа при Университете Дьюка, Deloitte LLP и Американской ассоциацией маркетинга) показал, что среднестатистический бизнес тратит 6,9 % общего дохода на маркетинг – причем меньше одной пятой этих расходов выделяется на деятельность по удержанию клиентов.

Если реальные траты – недостаточно веское доказательство заикленности на маркетинге и продажах, взгляните на простой поиск книг на Amazon. Анализ, проведенный на момент подписания этой книги в печать, показал, что слово «маркетинг» в поисковой строке дает перечень из 311 257 книг, слово «продажи» – 1 013 313 книг, и всего 30 198 книг дает *общий* поиск по словам «обслуживание клиентов», «клиентский опыт» и «забота о клиентах».

Эти результаты дают соотношение 43:1, если говорить о приоритете предпродаж по сравнению с постпродажами. Для большей наглядности взгляните на иллюстрацию жизненного цикла клиента:



Большинство компаний тратят всё свое время *на левую сторону* графика. Они пытаются повысить *осведомленность* и *знания* потенциальных клиентов об их бизнесе и бренде, а затем предоставляют им возможность *рассмотреть* предложение, прежде чем клиент наконец решится *попробовать* или *выбрать/приобрести* продукт или услугу. Это и есть сосредоточенность на маркетинге и продажах – распространенное явление в современном бизнесе.

Несмотря на тот факт, что график жизненного цикла клиента сбалансирован тремя элементами с каждой стороны «продаж», лишь немногие компании уделяют внимание *правой стороне* графика – *удовлетворению*, достижению *лояльности* и стимулированию *рекомендаций*, которые клиенты дают своим знакомым относительно вашего продукта. В среднестатистическом бизнесе сегодня всё, что происходит *после* продаж, никого не интересует.

### **3. Сотрудники отдела клиентского обслуживания/опыта остались на обочине**

Иерархия большинства организаций отправляет сотрудников отдела по работе с клиентами и клиентских служб на самое дно «пищевой цепочки».

Как правило, они получают почасовую оплату. В большинстве компаний им не предлагают финансовых поощрений, поездок на Гавайи или торжественного вознаграждения за высокие достижения в сфере «обслуживания клиентов». Подобные бонусы приберегают для «звезд» отделов маркетинга и продаж.

Сотрудники отдела обслуживания клиентов обычно подотчетны другому отделу (маркетинга, продаж, производственному и т. д.), а глава этого отдела подчиняется напрямую генеральному директору. Мнение отдела обслуживания клиентов остается не озвученным, потому что ни один из его представителей не сидит за столом совета управляющих. В итоге их работа зачастую воспринимается как второстепенная или полностью игнорируется.

Во многих компаниях сотрудников, которые напрямую общаются с клиентами, на самом деле поощряют проводить *меньше времени* с каждым клиентом и выплачивают премиальные за то, как быстро они обрабатывают входящие звонки.

Это серьезная проблема. Множество факторов влияют на угрожающие темпы оттока клиентов и попутно подрывают итоговые результаты.

## Финансовое воздействие негативного клиентского опыта

Потеря клиента обходится бизнесу намного дороже, чем потеря дохода.

Во-первых, отметим затраты на привлечение клиентов, которые уже никто никогда не возместит. Во-вторых, с каждым упущенным клиентом сокращается общая прибыль. В-третьих, без стабильного удержания клиентов невозможно развивать бизнес. В-четвертых, каждый раз, когда клиент уходит, страдает боевой дух команды. Наконец, эмоции, связанные с потерей клиента, остро проявляются в тот момент, когда это происходит, но забываются до того, как компания успеет внести изменения, чтобы предотвратить подобные потери в будущем.

Каждая из этих проблем значительна сама по себе, но их совокупное воздействие может быть катастрофическим.

*Во многих отраслях рост удержания клиентов на 5 % может повысить прибыль на 25–100 %.*

Так говорит Фредерик Райхельд в своей книге «Эффект лояльности».

Если вы похожи на меня и плохо разбираетесь в математике, то, вероятно, скептически отнеслись к подобному заявлению. Как 5 % можно приравнять к 25 % и даже 100 %?

Возможно, вы не знаете, кто такой Райхельд, но вы наверняка знакомы с его работой. Райхельд – автор бестселлеров *New York Times* и бизнес-стратег, наиболее известный своими исследованиями в области бизнес-модели, основанной на лояльности, и маркетинга лояльности. Вероятно, особенно хорошо вам знаком его Индекс потребительской лояльности, применяемый в менеджменте.

Вот как всё устроено, по словам Райхельда: типичный бизнес функционирует на некоем ожидании прибыли. Каждый удержанный клиент повышает общую прибыль бизнеса, потому что:

1) издержки на удержание нового клиента несоизмеримо ниже, чем расходы на привлечение нового клиента;

2) когда расходы на продажи и маркетинг равны нулю, все деньги, потраченные на привлечение клиентов, остаются в компании и отражаются напрямую в итоговых результатах.

В большинстве бизнесов издержки на привлечение клиентов входят в топ трех самых дорогостоящих статей расходов бюджета. В зависимости от особенностей бизнеса они могут занимать даже первое место.

Удерживая больше клиентов и сокращая расходы на их привлечение, вы вряд ли осчастливите команду маркетинга и продаж, однако *реальная прибыль* вырастет на 25–100 %. Это было доказано неоднократно в самых разных отраслях.

Теперь задайте себе следующие вопросы:

*Насколько бы выросла ваша компания, если бы вы до сих пор сотрудничали с каждым клиентом, который был у вас за всё время существования вашей компании?*

*Если бы вы не потеряли ни одного клиента, сколько денег вам удалось бы сэкономить?*

*Сколько еще денег вы получили бы в качестве прибыли?*

*Насколько быстрее росла бы ваша компания?*

## **Многие преимущества удержания клиентов**

Создавать потрясающий опыт для существующих клиентов намного важнее, эффективнее и прибыльнее, чем тратить те же силы на поиск новых клиентов.

Когда организация приоритизирует клиентский опыт, это вдохновляет на креативные решения – сотрудники объединяют усилия, чтобы сделать акцент на определенных точках взаимодействия и усовершенствовать сотрудничество. Боевой дух поднимается, сотрудники видят, что их работа действительно важна, и находят абсолютно новую причину каждый день приезжать в офис. Прибыль и доход повышаются, по мере того как клиенты находят дополнительный повод сотрудничать с вашей «новой и улучшенной» организацией, которая ценит их. Вся экосистема процветает, когда клиентский опыт улучшается, что приводит к повышению качества опыта сотрудников, что в свою очередь совершенствует клиентский опыт, и цикл продолжается.

Но вы не обязаны верить мне на слово.

Согласно Marketing Metrics, когда вы продаете товар или услугу новому потенциальному клиенту, шансы на успех составляют от 5 до 20 %. Когда продаете существующему клиенту, вероятность успеха взлетает до 60–70 %. Сосредоточившись на имеющихся клиентах, вам будет легче продавать товар и развивать бизнес.

## **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.