

# ПОЧЕМУ УХОДЯТ КЛИЕНТЫ

и как вернуть  
их обратно



**Дэвид Аврин**

# **Дэвид Аврин**

## **Почему уходят клиенты. И как вернуть их обратно**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=53327957](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=53327957)  
Почему уходят клиенты: Олимп-Бизнес; Москва; 2020  
ISBN 978-5-9693-0414-7*

### **Аннотация**

Дэвид Аврин – успешный бизнесмен и маркетолог с двадцатилетним стажем – предлагает ненадолго отвлечься от роли большого босса и «пройти милю в мокасынах клиента». Опытный лектор и автор нескольких книг, он помогает рассмотреть ситуацию изнутри и извне, дает полезные рекомендации, пересыпая их поучительными историями и искрометными шутками. Взгляните на свой бизнес глазами потребителей: настолько ли он хорош, как вы о нем думаете? Почему клиенты уходят и не возвращаются? Чем удержать покупателей, избалованных обилием и качеством товаров и услуг? Как вернуть недовольных вместе с их деньгами? Книга поможет владельцам бизнеса, топ-менеджерам и специалистам по работе с клиентами вывести качество сервиса в компании на новый уровень.

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Благодарности                     | 6  |
| Предисловие                       | 10 |
| Введение                          | 15 |
| Пролог                            | 20 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 30 |

# Дэвид Аврин

## Почему уходят клиенты

*Тиффани Лауэр, моей блестящей помощнице  
и бизнес-менеджеру, которая каждый день  
обеспечивает непревзойденное качество работы с  
нашими клиентами*

WHY CUSTOMERS LEAVE (AND HOW TO WIN THEM  
BACK)

DAVID AVRIN

© David Avrin, 2019

© Larry Winget, foreword, 2019

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Изда-  
тельство «Олимп-Бизнес», 2020

\* \* \*

«Почему уходят клиенты» станет новым руководством к действию для всех членов моей команды, обязательным чтением для тех, кто уже с нами, и главной рекомендацией для всех наших клиентов.

*Брайан Смит, PhD, старший партнер консалтинговой  
компании IA Business Advisors*

Как справедливо заметил Дэвид Аврин, «не всё из того, что написано в этой книге, придется вам по душе». И он прав. Но вы ведь ищете действенные идеи, которые улучшат ваш бизнес, не так ли? Прочтите книгу. Позже вы скажете мне спасибо.

*Брюс Теркель, автор книги «All about Them»<sup>1</sup>*

Дэвид Аврин убедительно доказывает, что клиентский опыт – единственное устойчивое конкурентное преимущество. В своей увлекательной и провокационной книге Аврин раскрывает широкий спектр таких поведенческих моделей компании, которые отталкивают имеющихся клиентов и мешают потенциальным, бросая и тех и других в объятия ваших конкурентов. Узнайте, что вам следует делать и чего стоит избегать. Купите эту книгу, чтобы посмотреть на себя глазами своих клиентов.

*Рон Кауфман, автор книги «Uplifting Service»<sup>2</sup> – бестселлера по версии газеты The New York Times*

---

<sup>1</sup> *Turkel B. All about Them: Grow Your Business by Focusing on Others. Da Capo Press edition, U. S. A., 2016. – Здесь и далее примеч. пер., если не указано иное.*

<sup>2</sup> *Kaufman R. Uplifting Service: The Proven Path to Delighting Your Customers, Colleagues, and Everyone Else You Meet. Evolve Publishing, Inc., U. S. A., 2012.*

# Благодарности

Когда Эллисон Дженни получала «Оскар» за лучшую женскую роль второго плана в фильме «Тоня против всех»<sup>3</sup>, она подошла к микрофону, чтобы выступить с речью, посмотрела в зал и сказала: «Я всё сделала сама». Потом улыбнулась и добавила: «Но это страшно далеко от правды». То же самое с написанием книги.

Благодарности заслуживают не только люди, непосредственно связанные с подготовкой текста, или те, кто терпеливо относился к самому автору (как в данном случае), но и те, с кем мне доводилось пересекаться все эти годы, пока я копил знания, формировал суждения и набирался мудрости.

Хочу поблагодарить тех, кто всю мою жизнь дарил мне и замечательный, и ужасный опыт ведения бизнеса. Именно ваши старание или неумелость, ваши внимательность или безразличие легли в основу историй и уроков, которыми я делюсь в этой книге.

Посвящается людям, повлиявшим на мою жизнь.

Огромное спасибо моему великолепному литературному агенту Джилл Марсал из агентства Marsal Lyon Literary

---

<sup>3</sup> «Тоня против всех» (англ. «I, Tonya») – биографический спортивный фильм 2017 года о судьбе американской фигуристки-одиночницы Тони Хардинг. Примечания переводчика отмечены арабскими цифрами (1, 2), примечания автора отмечены римскими цифрами (I, II).

Агесу. Я высоко ценю вашу земную мудрость, когда витаю в облаках. Благодарю вас за эффективное содействие и стоящие советы.

Спасибо Майклу Паю из издательства Career Press за то, что он в очередной раз рискнул, поверил в этот проект и вложил в него свои средства. Вы будете мною гордиться!

Моей удивительной, трудолюбивой, прилежной и очень преданной помощнице и управляющей делами Тиффани Лауэр: без ваших отзывов, знаний, поддержки, эффективных «пинков» и нашего тесного семилетнего сотрудничества я не был бы там, где нахожусь сейчас. Вы – моя семья.

Выражаю признательность председателям группы и членам Vistage International, ведущей глобальной организации генеральных директоров. За последние десять лет я более четырех тысяч раз беседовал с глазу на глаз с руководителями компаний – и во многом благодаря этому теперь лучше подготовлен к тому, чтобы преподавать, делиться знаниями, уговаривать и наставлять. Чувствую, что узнал не меньше того, чему сам научил.

Спасибо тому, кто дал свой отзыв об этой книге, а именно – моему удивительному брату Дагу Аврину. Ты мудрый, честный и самый любящий человек из всех, кого я знаю. Если кому-то из вас когда-нибудь подарят футболку или кофейную кружку с надписью «Лучший папа в мире», просто знайте: это не вам. Вы лишь позаимствовали их у моего брата Дага. Да, и верните их ему при случае.

Моя благодарность блестящему и щедрому Джону Ди Джулиусу из компании DiJulius Group. Многие говорят или пишут о клиентском опыте, и только Джон живет им, учит ему, создает его и прямо-таки его источает. Ты настоящий крутан, братишка!

Писателю, книги которого газета *The New York Times* шесть раз признавала бестселлерами, медиазнаменитости, правдорубу, спикеру Зала славы и многогранному настоящему человеку – Ларри Уингету: склоняюсь перед твоей добротой, твоим ободряющим словом и феноменальным предисловием к этой книге, а также умением естественно и честно вести себя на сцене, в бизнесе и в жизни. Ларри – один из самых чарующих, компетентных и влиятельных ораторов в мире. Непременно разыщите его в интернете!

Моим единоплеменникам из Национальной ассоциации спикеров: мало кто лучше вас знает, каково это – чувствовать прилив адреналина, когда тебя стоя приветствует тысячная аудитория, и как растет самооценка, когда подписываешь собственные книги, чтобы затем в полном одиночестве съесть курицу на обед и умчаться в аэропорт на Uber. Вы – моя семья, мои братья и сестры по оружию. Увидимся в дороге!

Моим драгоценным детям, которые уже совсем и не дети, – Сьерре, Сидни и Спенсеру: мои ампула оратора, консультанта, коуча и писателя бледнеют в сравнении с самой важной ролью – вашего отца. Наивысшей радостью было на-



блюдать, как вы превращаетесь в сильных, щедрых и любящих людей. Вы вдохновляете меня каждый день. Я собирался сказать, что вы и понятия не имеете, как я горжусь всеми вами, – но на самом деле вы об этом знаете.

Моим новым детям, Хантеру и Уиллу, которые, впрочем, тоже не дети: радуюсь и горжусь тем, что присутствую в вашей жизни (и безумно люблю вашу маму)!

И моему ангелу Лорел: твои любовь, поддержка, терпение, чувство юмора, мудрость и постоянное подбадривание изумляют меня изо дня в день. Мысль о том, что ты будешь на моей стороне всю жизнь, придает мне сил браться за любые дела. Обожаю тебя!

Наконец, всем тем тысячам единомышленников, которые были моей аудиторией, получали новостную рассылку, писали мне в социальных сетях, комментировали посты в фейсбуке, массово ретвитили мою непочтительность и поддерживали меня на протяжении многих лет, – огромное вам спасибо! Ваша поддержка очень многое значит для меня и моей семьи.

# Предисловие

Долгие годы я неустанно повторял, что занятие бизнесом приносило бы одно сплошное удовольствие, если бы не два «но» – сотрудники и клиенты. Задумайтесь: ведь именно они – источник почти всех ваших проблем. Сотрудникам свойственно забывать, что их задача – сделать бизнес прибыльным, хорошо обслуживая клиентов и даря им радость, что, в свою очередь, заставляет тех приходить снова. В конце концов, счастливые клиенты, которые делятся с вами своими деньгами, – источник зарплаты, и ваши сотрудники должны это понимать. Но когда столь важный элемент деловых отношений рушится, возникает проблема – большая и дорогостоящая.

А клиенты... О-о-о! В наши дни они хотят и ожидают столь многого! Но почему бы и нет? У них масса вариантов. Вот вы, вот парень на той же улице, а вот тысячи других, до которых вообще всего пара кликов компьютерной мышкой. Правда в том, что вы – не лучший вариант. Вы всего лишь «один из» длинного списка компаний, где клиенты могут получить то же самое, что предлагаете и вы, причем, вполне возможно, быстрее, дешевле, и – не исключено! – от кого-то, кто больше вас ценит свой бизнес, демонстрируя это всеми доступными способами.

Что же до интернета, то да, я предпочел бы покупать он-

лайн. Товар будет у меня на пороге через пару дней; при этом мне не придется общаться с некомпетентным угрюмым сотрудником, который больше интересуется инстаграмом, нежели мною, моими потребностями, желаниями, проблемами и деньгами. Не так ли?

Пожалуй, нет никого, кто так или иначе не сталкивался бы с этими сложностями почти каждый день. А потому успех вашей компании находится в руках ваших сотрудников и клиентов. Но вы и сами это знаете, разве нет?

Так почему же, коль скоро вы всё понимаете, описанные мною проблемы кажутся вам до боли знакомыми? Нет, не из-за недостатка знаний, который легко восполнить. Обычно причина в том, что эти знания не применяются на практике. В течение многих лет я раздавал советы по бизнесу, личной жизни, финансовым вопросам и воспитанию детей.

Произнеся тысячи речей и продав миллионы книг, я обнаружил, что люди практически ничего не делают с обретенными знаниями. Причин тому множество, но, думается мне, главная заключается в том, что большая часть информации настолько абстрактна, что в конечном счете сбивает с толку. Или наоборот: она настолько узконаправленная, что люди не понимают, как ее применить в своей конкретной ситуации.

Хорошая новость: книга Дэвида не такая. Она логична, практична, советами из нее легко воспользоваться, и в ней есть смысл! Мне это нравится. Я прочитал ее и поймал себя на том, что киваю головой, приговаривая: «Ага, точно. Он

прав. Нужно прямо сейчас этим заняться». С вами будет то же самое.

Итак, если вы обнаружили, что клиенты уходят, и не уверены, как именно остановить или вернуть их, – что вы предпримете? Уволите всех, кто неподобающе относится к клиентам, и начнете всё сначала? Конечно, так тоже можно, но это не очень умно. А может, приметесь поливать конкурентов грязью, чтобы возвысить себя в глазах потребителей? Надолго вас не хватит, да таким образом вы никогда и не победите. Попытаетесь превзойти их в рекламе? Уверяю, кто-то всегда сможет потратить больше денег!

Столкнувшись с проблемой – любой проблемой, – большинство людей принимается искать пути ее решения. Так ведь? Именно с этого и следует начинать! Ну, не обязательно. Конечно, важно выяснить, как и что делать, однако, возможно, не это должно быть первым шагом. Вот что мне нравится в данной книге. Дэвид Аврин расскажет вам, «как и что», но начнет он с «почему?». Такое мне нравится. Очень.

Слишком много народу бросается в омут «как и что» с головой; они непрестанно решают проблемы, а потом выясняется, что усилий, времени и, возможно, денег потрачено много, но проблема всё же не решена. Подобное может сильно разочаровать и буквально свести с ума. А всё из-за того, что так и осталось неясным, *почему* возникают проблемы. Дэвид хочет, чтобы вы поразмыслили над тем, почему делаете то, что делаете, и поняли, почему ваши клиенты реаги-

руют именно так. Иными словами: «Почему я угодил в эту такую заваруху?» Так и есть, звучит просто, но по-настоящему мощно, потому что заставляет задуматься. Размышлять всегда трудно, а размышлять о том, насколько мы бываем глупы, еще труднее.

Книга нравится мне также и тем, что автор предлагает наиболее адекватную бизнес-стратегию, и если вы будете ее придерживаться, то клиент никогда не уйдет. Дэвид не утверждает, что данный подход единственный или наилучший (хотя, скорее всего, так оно и есть). Он просто показывает, что вы, возможно, делаете неправильно, а затем предлагает вариант получше. И всё это без тени высокомерия. Я устал от авторов и ораторов, навязывающих *свои* способы вести бизнес. Оказывается, путей к успеху столько же, сколько на свете успешных людей, и лучше не уповать на «единственно верный». Дэвид тоже так считает. Его подходы – подарок для вас. На самом деле они – огромный дар, воспользовавшись которым вы сможете спасти свой бизнес.

А вот мое любимое: книга опирается на основные ценности. Если вы знаете что-нибудь о том, кто я и чем зарабатываю на жизнь, то поймете, насколько для меня это важно. Мы все наблюдаем, как повсеместно нивелируются такие понятия, как честность, порядочность, доброта, благодарность, вежливость и отношение к работе. Но Дэвид кладет их в основу книги. С гордостью я ставлю на ней свое имя и горжусь тем, что автор попросил именно меня написать предисловие

к этому изданию.

Итак, вот что я предлагаю: откройте свой разум, приготовьтесь внимать хорошим идеям, задавайте самим себе вопросы, какие задает Дэвид, и честно на них отвечайте. Затем купите каждому члену своей команды эту книгу, прочтите и обсудите ее для повышения квалификации. Прodelайте всё это, и карты в колоде лягут в вашу пользу так, как вы и представить себе не могли.

А теперь переворачивайте страницу и готовьтесь вывести свой бизнес на новый уровень.

*Ларри Уингет, автор шести бестселлеров по версии изданий The New York Times и The Wall Street Journal, сникер Зала славы, общественный обозреватель и телеведущий*

# Введение

## Не пропускайте!

С самого начала хочу предупредить: не всё из того, что написано в книге, придется вам по душе. Но для меня важно, чтобы вы меня выслушали. Если честно, *я и сам* не в восторге от того, что наговорил, но верю каждому сказанному здесь слову. Гарантирую: проблемы и ситуации, подробно описанные далее, вам знакомы – и большинство из них найдет у вас отклик. С чем-то вы согласитесь, что-то с отвращением отвергнете, а где-то даже улыбнетесь. Вы сами – покупатель, так что тема для вас не новая. Да вы буквально «варитесь» в этом, черт побери! А потому – как владельцу бизнеса или руководителю – вам пойдет на пользу подобная «встряска». Это своего рода книга-будильник.

Я расскажу в ней о том, что стоит знать, чтобы сэкономить, заработать больше и даже стать лучше. В некотором смысле ваше нынешнее поведение или какие-то поступки могут стоить вам денег и отношений. Вы расплачиваетесь клиентами за сокращение затрат, а политика, направленная на облегчение жизни и повышение эффективности сотрудников, отталкивает клиентов и покупателей.

Неприятная правда заключается в том, что, как бы вы ни были хороши, большинство потребителей выбирают не вас,

а кого-то другого. Если вы не занимаете более 50 процентов рынка (что редко), бо́льшая часть ваших потенциальных клиентов предпочитают работать с конкурентами, а не с вами. Почему? Эта книга поможет вам выявить или раскрыть некоторые причины.

Хоть я и зарабатываю на жизнь выступлениями, я не мотивационный спикер. Как человек, пишущий о бизнесе, я не ваш чир-лидер, отец, учитель или психотерапевт, чья задача воодушевлять вас и рассказывать, какой вы замечательный. Я не ваш личный тренер или финансовый партнер, а гораздо более важная персона. *Я – ваш покупатель.* Клиент, пациент или поставщик. Более того, я – ваш *потенциальный* покупатель или клиент. И только я решаю, вести ли с вами дела: ведь у меня полно вариантов, и вы – лишь один из многих.

Если я ваш клиент, а вы заставите меня ждать, то я расстроюсь. Если вы скажете мне «нет», я легко найду того, кто скажет «да». Если вы меня не осчастливите, не удовлетворите мои потребности и не доставите мне удовольствие, я найду того, кто захочет и сможет. Это не проблема, я каждый день так поступаю. Да что я – вы делаете то же самое.

В настоящей книге мы постараемся разобраться, почему вы ведете свой бизнес так, а не иначе. Мы рассмотрим, как вы выстраиваете свое общение с нами, клиентами, и что нам в них не нравится, а также объясним, почему мы уходим к вашим конкурентам. С чем-то вы согласитесь, с чем-то нет. Это нормально и не оскорбит моих чувств. Я тоже не всегда



согласен с вами, что не мешает нам прислушиваться друг к другу и проявлять уважение.

Мы немного поговорим о былом, о том, как было раньше. Однако не с тем, чтобы поностальгировать по более простым временам, а с тем, чтобы получить перспективу и контекст. Я собираюсь сравнить то, как всё устроено в теперешней жизни, с тем, как это было раньше, и понять, как новая динамика определяет наши нынешние взгляды, поступки и решения.

Внесу ясность: это *не академическое исследование* демографических тенденций, экономической теории, поведенческих факторов и смены поколений. Такую книгу я не просто не хочу писать: я ее даже читать не буду.

Моя книга – пламенная (хоть и путаная) обличительная речь и реальное отражение того, что думают ваши клиенты, как они относятся к сотрудничеству с вами. Чтобы вы не решили, будто это просто попытка «излить душу», знайте: безумие приведено здесь в определенную систему, а у каждого урока есть своя структура.

Возможно, другие книги рассматривают творческие подходы к тому, как заинтриговать клиентов и улучшить их опыт, но, полагаю, устранение проблем, о которых вы можете даже не догадываться, – важнейший первый шаг и фундамент для построения успешного бизнеса.

Кроме того, хочу заранее предупредить, что пишу скорее «для ушей», нежели «для глаз». Я пишу так, как говорю. И если вас раздражает, что я начинаю предложения с «и» или

«но», то советую просто к этому привыкнуть. Но тут уж дело за вами.

Все главы имеют следующую структуру:

- подоплека;
- примеры поведения, отпугивающего клиента;
- зачем вы так делаете;
- почему нас это бесит;
- как было бы лучше.

Моя задача – обратить внимание на больное место, о котором вы, возможно, и не подозреваете, вскрыть рану, посыпать ее солью и предложить необходимое лекарство.

Имейте в виду: не всё, описанное в книге, применимо к конкретно вашей бизнес-модели. Переверните пару страниц – и найдете что-то подходящее. Специфика книги в том, что разные сценарии соответствуют разным бизнес-моделям. И не расслабляйтесь, если несколько примеров подряд уйдут «в молоко». На следующих страницах я попаду «в яблочко». Да, не все ситуации относятся именно к вашему бизнесу, но я уверен, что подавляющее большинство из них обязательно подойдет!

И наконец, эта книга намеренно структурирована таким образом, чтобы принимать ее «малыми дозами». Ее можно проглотить и залпом за пару приемов, но она специально написана так, чтобы вы усвоили один-два тщательно продуманных урока, обсудили их со своей командой и не испытали соблазна бросить чтение на середине главы. Потому и главы

не такие уж длинные. Положите книгу на стол, на тумбочку в спальне или оставьте ее в ванной. И время от времени берите в руки.

И – как я говорю относительно всех написанных мною книг – забудьте, чему вас учили в школе, делайте заметки прямо в тексте книги. Выделяйте абзацы маркером, загибайте страницы и пишите на полях. Это ваша книга! Черт побери, это не роман, а бизнес-книга, предназначенная для анализа, обсуждения и практических действий. А если что-то зацепит, просто пишите в твиттер! @DavidAvrin

Итак, заварите себе кофе. Затем сходите в ванную, возьмите ручное зеркальце и положите его рядом с собой. Вам придется смотреться в него чаще, чем того хотелось бы.

Мы начинаем.

# Пролог

## И глазом моргнуть не успеете

*Мы часто упускаем возможности, потому что они маскируются под обычную работу.*

*Томас Эдисон, американский изобретатель и предприниматель*

В среду вечером я зашел в крупный магазин электроники в поисках новой профессиональной камеры. У меня в офисе есть студия видеозаписи с большим белым экраном, в которой я записываю короткие видеоролики о маркетинге и опыте работы с клиентами для публикации в интернете. После того как я много лет использовал для записи iPhone, стало понятно – пришло время обновлений. Поэтому я подошел к отделу с камерами в дальней части магазина и начал изучать ассортимент. Минут через пятнадцать я нашел именно то, что искал. Дороговато, но вариант идеальный: с необходимой мне ручной регулировкой диафрагмы и дополнительным гнездом микрофона.

Как вы думаете, купил я ее или нет? Нет! Я достал из кармана смартфон, нашел тот же самый товар в интернете на восемьдесят семь долларов дешевле и купил его в один клик, выходя из магазина.

Я зашел на [Craigslist.org](https://craigslist.org)<sup>4</sup> в поисках мастера для починки сломанных разбрызгивателей для газона. Несколько месяцев собирался их починить, но всё руки не доходили. А потому, стиснув зубы, я решил просто нанять кого-то, кто знает, как это делается. Я ввел критерии поиска, и Craigslist выдал довольно длинный список парней, занимающихся ремонтом систем полива в моей части города. Но когда я позвонил первому, то услышал автоответчик, который произнес:

– Спасибо, что позвонили в нашу компанию по установке и ремонту разбрызгивателей. В данный момент в офисе никого нет. Пожалуйста, оставьте сообщение, и мы перезвоним вам, когда вернемся.

И что, я оставил сообщение? Нет! Просто набрал следующий номер по списку, потом еще один, пока кто-то не ответил – его-то я в итоге и нанял. Никто не оставляет сообщений!

В пятницу вечером мы с супругой собирались где-нибудь поужинать. Наши дети были на футбольном матче, и нам выпала редкая возможность устроить «свидание», проведя время друг с другом! Мы намеревались посетить новый тайский ресторан, и я подумал: вот самая подходящая okazия. Поэтому я зашел на их сайт, чтобы забронировать столик, но предварительно на всякий случай решил почитать отзывы.

---

<sup>4</sup> Крейгслист (*англ.* Craigslist; *досл.* – каталог Крейга, по имени основателя, Крейга Ньюмарка) – сайт электронных объявлений, весьма популярный у американских пользователей интернета.

Пролистывая записи, я обнаружил множество положительных рекомендаций, но в последние недели заметил несколько менее лестных комментариев.

Отправились мы с женой в тот ресторан? Конечно же, нет! Мы не так уж часто устраиваем свидания, а потому решили пойти в привычное местечко, которое знаем и любим. Не стоит рисковать ради чего-то такого, что на поверку может оказаться весьма сомнительным.

Что объединяет эти случаи? Все они являются примерами несостоявшихся продаж и потерянных клиентов. Потенциальные клиенты ушли, а растяпы всё проморгали.

Самая нелицеприятная правда о вашем бизнесе заключается в том, что больше всего доходов вы потеряли из-за возможных, но несостоявшихся клиентов, о которых и знать не знали. Они проезжали мимо, но не остановились. Они позвонили, но повесили трубку, прежде чем вы ответили на звонок. Они заглянули к вам, но развернулись и ушли раньше, чем вы обратили на них внимание. Или они заглянули на ваш сайт и тут же покинули его, ничего не покупая и не оставив контактных данных. И самое страшное здесь то, что вы даже не представляете, кем были эти люди и сколько их было вообще!

Мы живем в удивительное, но сложное время. Выбор огромен, и качество провайдеров товаров и услуг высоко. У нас есть больше альтернатив, чем когда-либо прежде, и в основном они отличные. Я хочу четко обозначить свою мысль:

вы – не единственный хороший выбор. Ваши потенциальные клиенты имеют бесчисленное множество вариантов, и один из них – вовсе отказаться от покупки!

Более того, мы буквально засыпаны информацией о том, что вы нам ни к чему. Не нужно платить шестипроцентную комиссию за сделку с недвижимостью. Не нужно покупать в магазине обычный матрас. Мы можем купить машину, не пользуясь услугами продавца, и нам не обязательно ждать, когда вы нам перезвоните.

Нельзя принимать как должное тот факт, что клиенты всегда будут нуждаться в нас. Не будут! Они могут купить у кого угодно или ни у кого. Каждый день я наблюдаю за крупными компаниями, которые усердно трудятся над созданием качественных продуктов и услуг, формируют сильные команды, берут на себя огромные финансовые риски, тратят значительные суммы на привлечение новых клиентов, а затем в самый ответственный момент... теряют всё. Вы можете заполучить клиентов любым способом: по телефону, в магазине, в офисе, на веб-сайте, но и утратить их можно совершенно внезапно.

Суть в том, что большинство клиентов (да и вы тоже) не понимают, что причина – в вас самих. Не говорите мне, что мой звонок очень важен для вас, чтобы затем держать меня на линии сорок минут! Вы сами ненавидите подобные вещи, так почему вы думаете, что их стерпят ваши клиенты? С какой стати?

У вас может возникнуть соблазн проигнорировать большую часть того, о чем я буду говорить, посчитав это «проблемами страны первого мира». Не поддавайтесь такому соблазну. Да, кто-то страдает от голода в обедневшей стране или живет в раздираемом войной регионе, мечтая иметь ту же жизнь и те же проблемы, что и вы, – но это не отменяет того факта, что проблемы ваших несостоявшихся клиентов никуда не исчезнут. Раздраженные клиенты уходят и уносят с собой «проблемы первого мира» и свои денежки.

Иногда я публикую в социальных сетях сложные сценарии взаимодействия с клиентами, чтобы моя аудитория могла их обдумать, однако неизбежно сталкиваюсь с пренебрежительной реакцией типа «моя жалоба – это мелкая "проблема первого мира"». Не исключено. Но те, кто так думает, только что потеряли мой заказ. Считаете ли вы, что потеря заказа от меня, моей семьи и тех, кому я о вас расскажу, останется для вас мелкой проблемой? Совсем наоборот. Потерянные клиенты и доходы – огромная проблема для бизнеса, где бы вы ни находились.

Дело в том, что все мы разочарованы тем, как к нам относятся компании. В недавнем прошлом мы обсуждали это в кругу близких друзей или просто ворчали себе под нос. Но сегодня мы живем в другом мире. Практически все делится всем и со всеми! Черт побери, достаточно того, что миллионы людей выкладывают в соцсети фотографии того, что они едят!



Это стремительно превратилось в культуру «сверхоткрытости». То, что когда-то считалось аномалией и отвергалось как признак подросткового поведения, стало распространенным явлением в нашем обществе. Я тоже не безгрешен или, наоборот, веду себя как все, — уж как взглянуть. Почему это важно? Потому что в нашем обществе мы превратились в неблагополучных экстравертов и постоянно делимся своим неудачным опытом!

Все мы выросли в мире, где общепризнанным принципом является тот факт, что среднестатистический клиент, получивший положительный опыт, расскажет о нем двоим или троим, а вот о своем отрицательном опыте поведает десятерым. Подобная идея никогда не подвергается сомнению, ее часто повторяют практически дословно, и она соответствует общепринятому мнению.

Друзья мои, всё это уже неправда! Сегодня, если мы получаем негативный опыт, об этом от нас узнают не десять человек. Теперь мы оповещаем об этом тысячи, а порой миллионы! Не согласны? Тогда попробуйте снять клиента с рейса вашей авиакомпании и посмотреть, как широко распространится информация. Или создайте такие условия, что птенец одного из пассажиров не доедет до пункта назначения. Арестуйте кого-нибудь в вашем кафе Starbucks за то, что он захотел воспользоваться туалетом, не купив кофе. Разместите на сайте колледжа видео расистских или гомофобных «скетчей». Я вовсе не пытаюсь шутить, ведь все эти траги-

ческие, оскорбительные и прочие сюжеты без конца выкладывают в социальные сети в свободный доступ.

Раньше мы делали всё возможное, чтобы успокоить недовольных клиентов. Мы продолжали работать с ними и пытались решить их проблемы. Однако могло случиться так, что в какой-то момент мы понимали тщетность своих усилий и решали: проще отказаться от этих клиентов. Отныне же мы больше никого не сможем «списать со счетов». Мы должны быть крайне обеспокоены насчет всех недовольных нами, – и не только из-за того, что потеряем конкретно их: мы можем потерять всех, кому они о нас расскажут, прямо или косвенно. Потому что негативная информация или отзыв, размещенные в интернете, не исчезнут *никогда*!

Я спрашиваю своих детей: «В чем разница между любовью и интернетом?» В ответ слышу: «Интернет – это отныне и вовек... и он с тобой всегда!» Да, звучит крайне цинично в устах молодых людей, но важна суть. Постоянные неловкие ситуации, негативные комментарии и отзывы способны оказать чудовищное влияние на ваш бизнес. Приятно вам это узнать или нет, но ваши конкуренты сталкиваются с той же проблемой. Мир изменился.

Чтобы помочь компаниям справиться с негативным контентом об их бизнесе в интернете, стали возникать компании по управлению репутацией, которые берут приличные деньги за размещение «положительного информационного наполнения» и перемещение достоверных постов подальше

от первой страницы.

Будьте уверены: в Сети появится любая негативная информация о вашем бизнесе на любом организационном уровне. Шансы на то, что этого не произойдет, равны вероятности увернуться от пули. Но готовы ли вы пойти на такой риск?

Я не говорю о клиентском обслуживании. Вы как минимум должны требовать от своих сотрудников обеспечения высокого уровня сервиса. Будем исходить из того, что вы понимаете основополагающую важность базового обслуживания и бережного отношения к достоинству ваших клиентов. Что ваша команда хорошо подготовлена, а вы осуществляете за ней постоянный надзор, чтобы ваши люди гарантированно выполняли требования и отвечали потребностям пришедших клиентов. Если ваши неудачи связаны с этим базовым уровнем, то вы еще не готовы разбирать ситуации, обсуждаемые в данной книге.

И еще. В ней вы не найдете позволения предоставлять некачественные продукты, маскируя их большим опытом работы с клиентами. Нет, ребята, здесь очковтирательству не учат.

«Обслуживание клиентов» – это то, как человек ведет себя при контакте с людьми. «Опыт клиента», напротив, – это организационная политика и поведение вашей компании, а также то, как вы реализуете свое ценовое предложение, как разрабатываете свой клиентский интерфейс в каждый мо-

мент контакта. Каким образом потенциальные клиенты находят вас, связываются с вами, покупают у вас? Как они получают ответы на свои вопросы, приобретают продукты или услуги и решают проблемы? И хотя обслуживание клиентов, безусловно, является важной частью данного процесса, стимулирование взаимодействия с клиентом происходит благодаря принятым в компании политике, процедурам и контролю.

Обслуживание клиентов не является вашей самой большой проблемой и главной причиной потери доходов и этих самых клиентов. Именно ваши укоренившиеся убеждения, стремление к эффективности и экономии, предсказуемость поведения ваших сотрудников уводят клиентов к вашим конкурентам. Вы можете винить в снижении продаж Amazon или любые другие онлайн-компании, но именно вы и только вы несете ответственность за исправление того, что не идеально для ваших клиентов, и за то, чтобы стать лучше, чем более дешевые аналоги. Вы отступите или станете бороться за свой бизнес?

В этой книге я буду часто задавать вопрос «почему?». Почему вы говорите «нет»? Почему с вами трудно связаться? Почему без разрешения пишете мне на электронную почту? Почему хотите, чтобы я постоянно проходил ваши опросы? Почему относитесь ко мне как к вору и проверяете мой чек на выходе из вашего магазина? Почему заставляете меня ждать? Почему мне отвечает робот? Почему, ссылаясь

на свою негибкую политику, заставляете меня выполнять вашу работу, дезориентируете, не предоставляете базовый уровень услуг, давно принятый вашими конкурентами, вынуждаете меня переходить по бесконечным ссылкам на веб-сайты или перемещаться по подсказкам голосовой почты? Это не риторические вопросы. Я действительно хочу знать почему.

Не всё, что рассматривается в следующих главах, можно применить к вашему бизнесу, но практически всё влияет на вас как потребителя. Вам наверняка покажутся знакомыми отдельные ситуации и действия компаний, которые выводят из себя. Меня, как и вас, бесит, когда меня игнорируют, считают не заслуживающим особого внимания или говорят мне «нет».

Моя книга – о вашей репутации. Чем вы знамениты на рынке? Что-то случилось с репутацией, с вашим брендом, а вы и не заметили? То, что обещает ваш бренд, – это то, что вы говорите. А опыт ваших клиентов – то, как вы выполняете свои обещания.

# 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.