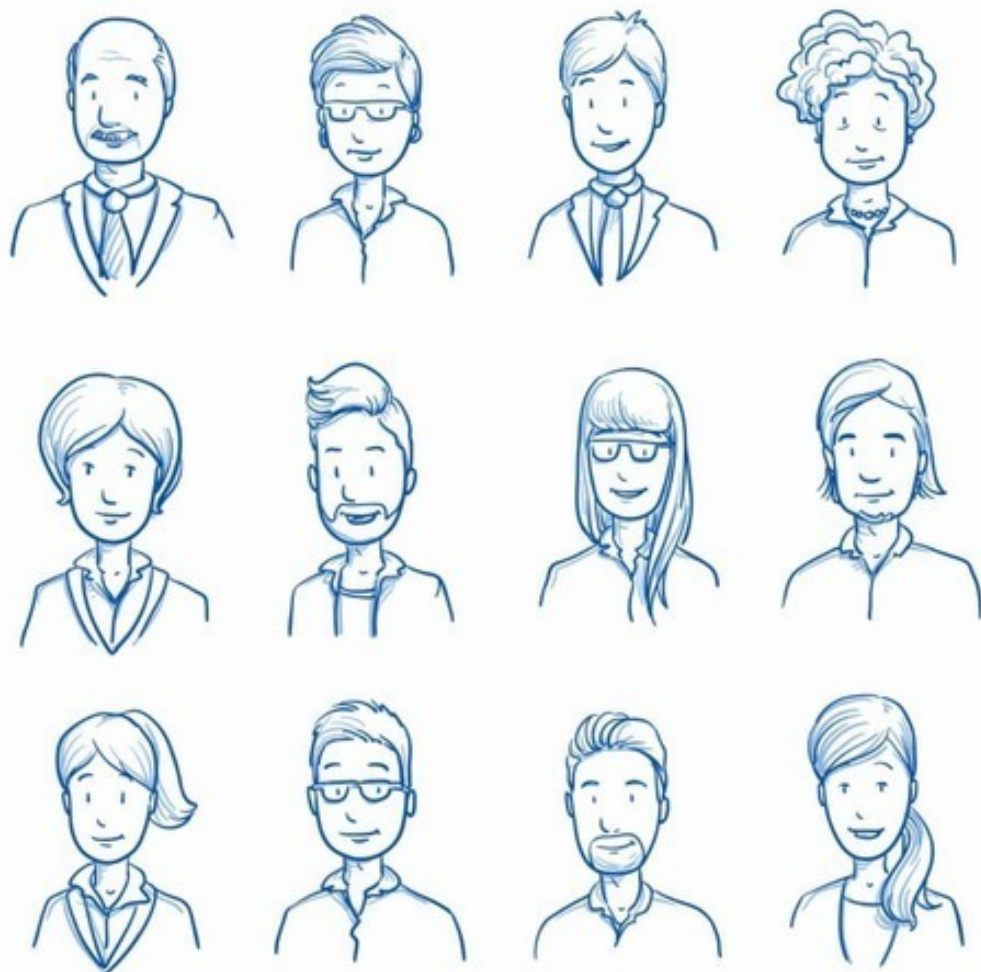


Екатерина Кармак

# ЗАКОНЫ ЛОЯЛЬНОСТИ



КАК ВЕРНОСТЬ КЛИЕНТА ДЕЛАЕТ ВАС БОГАЧЕ?

Екатерина Кармак

**Законы лояльности. Как верность  
клиента делает Вас богаче?**

«Издательские решения»

**Кармак Е.**

Законы лояльности. Как верность клиента делает Вас богаче? /  
Е. Кармак — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-511323-8

Автор книги — Екатерина Кармак, исследователь клиентского опыта, специалист по лояльности и Customer Success. Консультант со стажем более 15 лет. Автор тренинга «Законы лояльности». Эта книга — ключ к успеху вашего бизнеса за счёт повышения лояльности клиентов. 87 законов лояльности — это методы и закономерности использование которых влияет на отношение клиентов к компании. Законы были выявлены автором в результате ее многолетнего исследования и изучения более 1000 клиентских историй.

ISBN 978-5-00-511323-8

© Кармак Е.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
1. Будьте	9
2. Растите	10
3. Управляйте	11
4. Улучшайте	12
5. Называйте	13
6. Интересуйтесь	14
7. Дружите	15
8. Дарите	16
9. Угощайте	17
10. Стремитесь	18
11. Отвечайте	19
12. Кастомизируйте	20
13. Нарушайте	21
14. Улыбайтесь	22
15. Превосходите	23
16. Контактуйте	24
17. Напоминайте	25
18. Брендуйте	26
19. Цените	27
20. Сдуйте	28
21. Экономьте	29
22. Узнавайте	30
23. Якорите	32
24. Тянитесь	33
25. Соблюдайте	34
26. Спрашивайте	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# **Законы лояльности Как верность клиента делает Вас богаче?**

**Екатерина Кармак**

© Екатерина Кармак, 2020

ISBN 978-5-0051-1323-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Вот, моя книга готова. Не знаю, как правильно, но я пишу введение после того, как «зафиналила» книгу.

Тема этой книги – лояльность клиентов. С 2005 года я большую часть своей жизни помогаю выстраивать коммуникации с клиентами, искать «узкие места» клиентской лояльности и опыта, точки роста. Долгое время я изучаю, анализирую, собираю истории клиентов, в том числе и ваших клиентов для того, чтобы найти закономерности. Спустя долгие годы я для себя решила называть их законами лояльности. Изучив более 1000 историй клиентов, анализируя клиентский опыт, я выделила те факторы, моменты, роль которых наиболее существенна в построении клиентской лояльности.

Для меня важно было понять, что является тем триггером, той вишенкой на торте, после которой мы становимся верны и лояльны к той или иной компании, бренду. И это бесконечная тема, которую я с удовольствием продолжаю исследовать. Законов в действительности гораздо больше, и я обязательно буду продолжать о них рассказывать. В эту книгу вошли 87 законов лояльности. Это или действия, которые влияют на отношение клиентов к вам, или те небольшие инструменты, используя которые, вы обязательно продвинетесь в увеличении жизненного цикла клиента.

Этой книгой я запускаю проект создания свода универсальных законов лояльности, верности клиентов. Эта книга – исследование, оно будет продолжаться, результаты будут выходить по мере готовности в новых изданиях. Вы можете прислать свои истории из жизни, относящиеся к этим законам или другие законы лояльности. Если вы хотите принять участие в пополнении законов лояльности, пишите мне в любой социальной сети истории своего клиентского опыта, и на базе них я буду продолжать кристаллизовать законы лояльности, формировать из них библиотеку. Я буду очень благодарна за ваши истории клиентского опыта, и если вы предложите свои законы, присоединитесь к исследованию.

Собиратель, хранитель, исследователь клиентского опыта и историй – это все про меня. Я собираю клиентский опыт и улучшаю его. Изучение клиентского опыта и поведения потребителей – это моя страсть и тема, которую я давно люблю. Потому что искренне считаю, что выстроить сильные отношения с клиентом – это самая большая задача бизнеса. Обучаясь когда-то в Высшей школе экономики на специальности по управлению поведением потребителей, я сделала для себя большой вывод.

Важны все исследования, данные, анализ. Но впечатления, отношения с клиентами не всегда можно упаковать в цифры и скрипты. Как бы это банально ни звучало, в первую очередь надо любить своих клиентов, и тогда они точно станут лояльными. Все так просто – с вами им должно быть лучше, чем без вас. Я всегда провожу аналогию с отношениями. Просто надо продолжать радовать, баловать, удивлять, заботиться, любить – и ваши счастливые отношения будут продолжаться. Не буду вас мотивировать на любовь к клиентам ради лояльности и продления жизненного цикла. Зачем? Если это так и есть.

Не перестаю говорить, прежде чем бросаться на поиски новых клиентов, попробуйте превратить покупателей, сделавших у вас одну покупку, в постоянных и верных. Думайте не про разовую покупку клиентом, а про то, сколько он купит у вас за весь цикл. Продавать постоянному покупателю проще, чем новому. Это как заводить новый роман – нужно больше усилий.

Самое главное, что надо сделать в плане лояльности – это найти баги (ошибки, барьеры) в ваших отношениях с клиентами и устранить их. Нужно бороться до последней капли крови за клиентский успех. Будьте открыты к изменениям. Иногда, когда мне кажется, что я знаю все про то, как сделать клиентов лояльными, я просыпаюсь и вижу сообщение с очередной

удивительной историей. И понимаю, что в мире столько вещей, которые могут завоевать наши клиентские сердца!

Я не буду Вам рассказывать, что верность клиента сделает вас богаче. Почему? Потому что это очевидно.

Лояльность это легко. Это про ценность, про умение создавать ее для клиента в продукте, сервисе, отношениях, процессах и всем, в чем только можете. Каждый день задавайте себе вопрос, как дать друг другу ценность? Какую ценность Ваш бизнес создаёт в жизни для клиента? По-другому выстраивать «высокие» customer relationships – отношения с клиентами – не получится.

Данная книга – наш с Вами честный, откровенный разговор на тему лояльности клиентов. Это не учебник по лояльности клиентов, это мои заметки из более чем 15-летнего опыта коммуникаций, управления поведением потребителей, customer success, наблюдения за компаниями, клиентами. Я для себя просто выделила действия, которые повышают LTV – жизненный цикл клиентов, их лояльность, а в итоге – ROI.

Читать книгу можно с любого места. Берите любые действия, любой закон лояльности, например, один на день, и фокусируйтесь на нем, отслеживайте его – насколько он силен в нашей компании или его можно усилить?

Это не энциклопедия, я не буду здесь рассказывать про системные матрицы сервиса и графики. Да, тут будет несколько инструментов, но это, скорее, мои любимые. Таких воронок сотни, матрицы и Гугл в помощь, чтобы найти то, что подходит именно вам.

Все законы из книги важны на разных стадиях, но о них точно всегда надо помнить. Конечно, подразумевается, что чем дольше с вами клиент, чем более он для вас важен, тем больше ценности он получает. Проверяйте на любой стадии отношения со своими клиентами на предмет использования этих законов.

Я не претендую на академичность, новаторство – это просто книга законов, призывов к действиям, чек-лист лояльности. И отлично, если иногда вы будете проверять себя на то, делаете ли вы эти действия, используете ли эти законы. При первом приближении кажется, что они очень просты, но десятки человек в день продолжают восхищаться от их действия на себе или расстраиваться от их отсутствия. Поверьте, законы, вошедшие в эту книгу – это самые часто упоминаемые клиентами действия в отношении них, которые в той или иной степени на них сказались.

Во второй части книги вы найдете интервью с теми компаниями, к которым я лояльна. Их мнение, их опыт, их размышления очень ценны для меня, благодарю за возможность узнать их мнение и добавить в свою книгу. Я надеюсь, что вы для себя тоже почерпнете много полезного из их ответов.

Всегда говорю на своих выступлениях, мастер классах – если у вас после прочтения или прослушивания появится хоть один инсайт, хоть одна идея – уже здорово. Идея, как повысить LTV (жизненный цикл клиента), как выстроить «высокие» отношения с клиентами, как повысить лояльность, как сделать так, чтобы рос NPS и вас чаще рекомендовали, или на другую тему.

Главное, после того, как идея возникла – делать, действовать, внедрять, пробовать. Еще никого из нас не делали успешнее просто размышления. Желаю вам по результатам прочтения увеличить в ближайшее время LTV и NPS в вашей деятельности.

Я очень люблю фильм «Форрест Гамп». Помните, «Беги, Форрест, беги»? В фильме есть фраза: «С тех пор, куда бы я ни отправлялся, я бежал». Так и я вам желаю – бежать, бежать, повышать лояльность ваших клиентов, потому что нет никого более ценного в бизнесе, чем клиент. Потому что все, что мы делаем – про него и для него.

Все совпадения в книге случайны, благодарю за клиентские истории всех, кто делится и помогает улучшать взаимоотношения с клиентами. Отдельная благодарность сообществу Websarafaп в Фейсбуке и его участникам за дополнение к моему исследованию.

## 1. Будьте

Итак, первый закон, который несомненно, на мой взгляд, влияет на лояльность клиентов – это «будьте». И речь в этом пункте про руководителя, босса, первое лицо, начальника, лидера. Как театр начинается с вешалки, так и компания с лидера; стиль, энергию компании нельзя делегировать. Странно, если лидер общается в одном стиле с клиентом, а переходя на общение с сотрудниками, клиенты получают кардинально другой стиль.

Я искренне считаю, что есть абсолютно прямая связь между тем, какой лидер и как он ведет себя с клиентами, сотрудниками и лояльностью. Роль лидера нельзя недооценить, конечно, я встречала примеры компаний с жестким, холодным лидером и заботливыми по отношению к клиентам сотрудниками, но это, скорее, исключение из правил.

Поэтому первое слово – будьте. Будьте примером, будьте эталоном, будьте всем тем, что ожидаете от сотрудников. Если руководитель – авторитет в компании, так или иначе, сотрудники будут копировать его модель поведения. Так будьте тем, с кем клиенты будут ценить отношения и кому будут верны. И, конечно, действуйте. Проявляйте инициативу, будьте внимательны и заботливы к людям, любите клиентов и свой продукт.

## 2. Растите

Я за свои почти 20 лет опыта работы с разными компаниями видела сотни разных примеров внутренних коммуникаций. Все это вместе назовем Днк компании. Днк для меня значит больше, чем только про корпоративную культуру компании, все-таки это еще про некую некую генетику и наследственность. Растите по отношению к генетике компании.

Расти можно по-разному, например, опираясь на спиральную динамику от бежевого и стремясь к мифическому бирюзовому. Можно расти в более приземленных категориях, просто становясь каждый день, месяц, год чуть лучше. Но абсолютно точно, что клиентам гораздо интереснее быть верным тем, кто растет.

### **3. Управляйте**

Закон лояльности – «управляйте». Управляйте, конечно, всем бизнесом и взаимоотношениями, но в частности очень важно управлять бизнес-процессами. Бизнес-процессы должны работать на лояльность. В каждой точке основных или поддерживающих бизнес-процессов мы должны вспоминать про людей. Про наших клиентов – ради кого это все происходит. Когда вы меняете, управляете, внедряете процессы, помните это и задавайте вопрос – отразится ли это на клиенте? Это повысит нашу ценность в его глазах? Будет ему удобнее, проще, выгоднее совершать покупки или работать с нами. Управляйте бизнес-процессами с ориентацией на ценность для клиента.

## **4. Улучшайте**

Какой бы у вас ни был замечательный сервис, какие бы вы ни были клиентоориентированные, но если продукт некачественный, то взаимной верности надолго тут не будет. Конечно, можно что угодно красиво упаковать и вкусно продать, но сейчас век открытого информационного пространства. Многие из нас до того, как покупать, смотрят рекомендации и отзывы. Поэтому улучшайте ежедневно свой продукт. Если, конечно, у вас не товар на один раз, но тогда и лояльность клиентов вам особо не нужна.

## 5. Называйте

Закон – называйте клиентов по имени. «Какая мелочь!» – скажете вы. Что это может дать и как повлияет на лояльность? Напрямую. Имя важно для каждого. Это то, что дается нам при рождении. Это то, что отличает нас от других. Так вот, называйте клиентов, гостей по имени.

Вы наверняка замечали в эмоциональном плане, когда в гостинице, ресторане, пекарне, где угодно – к вам обращаются по имени – вы сразу относитесь теплее. Это уже сразу не про товар или деньги. Образно говоря, вы в этот момент не просто кошелек, вы – индивидуум, личность.

Попробуйте обращать внимание на то, как меняется ваше настроение и восприятие продукта/услуги, если сотрудник обратится к вам по имени. «Невозможно» – скажете вы, – «Невозможно выучить все имена всех клиентов». Возможно, соглашусь, если, конечно, вы не в сегменте роскоши и у вас их не сотни тысяч, а меньше. Но универсальный закон Парето никто не отменял и, если выделите хотя бы те 20% клиентов, которые приносят 80% прибыли и будете называть их по имени, уже точно будет результат.

И в подтверждение история Дениса Д.: «Прислали мне как-то письмо и в нем ко мне обратились по имени, но не только в самом начале, как все, а еще и по тексту несколько раз. Было приятно и казалось, что это прямо персональное предложение».

## 6. Интересуйтесь

В любой коммуникации с клиентом, как показали результаты исследования, для людей было исключительно важно и значимо, когда в них видели личность. На вопрос «Как вы понимали, что вы небезразличны компании?» оказалось, что к клиентам банально проявляют интерес.

Просто искренне интересуйтесь – как дела, не просто о том, что за товар нужен, а глубже – какую проблему или боль хочет закрыть клиент и почему. Первые разы прилетая в Америку, я настороженно относилась к вопросу «Как дела?» от продавцов или официантов. А потом, если ты видишь, что вопрос не формально задан, а именно сейчас этому продавцу искренне интересно, как ваш день, то невозможно не реагировать на это. Да даже если это small talk в рамках выстраивания коммуникаций – это тоже эмоция.

Главное тут – не сильно лезть в душу клиента и найти грань между вашим интересом и навязчивостью. Все мы знаем, что продавать нужно не дрель, а дырку в стене. Так вот, мы никогда не узнаем, что в итоге клиент хочет, какой результат и ожидания, если мы не будем интересоваться. Интересуйтесь и старайтесь видеть личность, а не только покупателя.

## **7. Дружите**

Банальное действие, банальный закон, но приветливость и дружелюбность действительно для нас всех важна. Какая бы ни была ситуация, какой бы коридор затмений и ретроградный меркурий ни случился у вашего клиента, будьте дружелюбны.

## 8. Дарите

Все мы любим подарки и, конечно, становимся лояльнее к тем, кто нам их дарит. Поверьте, клиенты помнят ваши подарки, особенно подаренные просто так. Подарок всегда связан с эмоциями, поэтому стоимость тут не всегда важна. Мне, например, было приятно осенью после педикюра в одном из салонов получить в подарок красивые, теплые носочки. Дорого ли им обошлись эти подарки? Вряд ли, а приятно и, конечно, запоминается.

В моей жизни было много подарков от компаний, которые я люблю, и многие из них я помню. Например, всегда приятно когда, зайдя в отель, ты находишь в номере в подарок не только бутылку воды. Фрукты, приветственное письмо, сумка с брендом – вариантов много и все отличные.

Приятно вспоминать, что в одной стоматологии в Москве после процедуры мне подарили набор из дорожных зубных щеток и средство для десен. Просто потому, что дарят это всем при первом визите. Приятно, когда в салонах не для того, чтобы продать, а просто так, дарят мини-версии шампуней, масок, кремов. В маникюрном салоне дарят набор пилочек и средство для ухода. Или, например, при покупке Audi в салоне мне, как и всем представительницам прекрасного пола, дарили цветы. Кстати, тут важно анализировать и сравнивать. Кому, что и когда. Я, например, поймала себя на том, что цветы как эмоциональная история мне запомнились больше, чем стандартный чехол для документов, подаренный при покупке Mercedes.

С подарками в принципе интересная история, конечно, мы не можем абстрагироваться – не сравнивать ценность подаренного и ценность покупки. Мы желаем это подсознательно. Конечно, даренному коню в зубы не смотрят, но, согласитесь, подаренная ручка при покупке квартиры или календарь жилого комплекса не одно и то же, что ручка в подарок к блокноту, купленному в магазине канцтоваров. Поэтому дарите подарки клиентам, они правда это помнят и ценят, и это точно влияет на жизненный цикл клиента и на его верность.

## 9. Угощайте

Закон лояльности – «угощайте». Ни для кого не секрет, если мы сели на диван или взяли тарелку в руки, то вероятность покупки этих вещейкратно возрастает. Я о другом. В России до сих пор достаточно редко можно встретить комплименты на стол от шефа или просто блюда дня, которое носят по залу и угощают им посетителей. Бутылка воды на столе, приветственные оливки, кулер с водой в магазине, масло с хлебом к основному блюду и многое другое.

И это не только про рестораны. Я очень люблю салон Wash & go на Малой Бронной, в том числе именно за это. Помимо стандартных чая, кофе у них всегда есть фрукты, мармеладки, разные угощения. Кажется, что такие мелочи, зачем нам это? Затем, что эти мелочи – это как раз пример того, как превосходить ожидания. Как предоставлять сервис, который больше, чем просто стандарты. Вы удивитесь, но угощение – это важная деталь, по крайней мере, на ранней стадии воронки лояльности. Когда при первом контакте с продуктом, услугой, нас угощают, мы становимся чуть-чуть лояльнее.

Хотя, тут есть важная деталь. Например, зимой, в новом ресторане Еревана заметила интересную историю. Первый визит превзошел все ожидания, между каждой сменой блюд приносили закуски-комплименты, подарили десерт. Конечно, после такого визита лояльность к ресторану была сформирована. При моем следующем посещении ресторана история не повторилась, хотя заказ был примерно такой же. Ни одного из трех комплиментов не было. Из любопытства я спросила о том, в чем отличие ситуации, но сервис-менеджер ответ не нашел. К чему я вам это рассказываю – если вы вводите угощения в правило или стандарты, то делайте это всегда или по понятным для людей правилам. Например, при покупке от такого-то чека или при первом визите. Потому что, если ты получил это один раз, то логично, что ожидаешь и в следующие разы получить тот же уровень обслуживания и приятных сюрпризов.

## 10. Стремитесь

Стремитесь быть больше, и размеры здесь ни при чем. Казалось бы, достаточно эфемерно звучащие для многих слова «миссия», «ценности», «видение» – важны для клиентов. Люди хотят видеть за вами больше, чем просто товар. Они хотят видеть идею. Когда мы видим в компании что-то большее, мы перестаем сравнивать товар с товаром, услугу с услугой, мы становимся лояльны к идее в том числе, потому что чувствуем причастность.

Кстати, интересная история – сейчас модно эко. Если вы просто решили использовать эту приставку как модный тренд, то люди чувствуют это. В одном из недавних обсуждений делилась: «Видишь отели, надпись эко, и сразу понятно во всем остальном, правда это или нет. Если эко в том, чтобы только реже менять полотенца, а все остальное транслирует прямо противоположную политику, то так лучше не надо делать. Люди чувствуют, что это не ваши ценности и убеждения, а просто лишь слово для вас».

## 11. Отвечайте

В числе вредных советов и смертных грехов в отношении клиентов часто называли работу колл-центров. Если вы думаете, что можно часами держать клиентов на телефоне, и они продолжают быть к вам лояльными, вы ошибаетесь.

Я серьезно считаю, что в современном мире ожидание больше 1 минуты – это уже много. Время ускорилося, за 1 минуту мы успеваем отправить пару писем и пролистать социальные сети. Я могу перечислять десятки компаний, где время ожидания исчисляется десятками минут. Это много. Отвечайте. Не хватает сотрудников – берите еще, но уважайте клиентов и не заставляйте их ждать. Особенно этим «болеют» авиакомпании, банки, страховые, телеком. Ну, смешно, позвонив оператору связи, 20 минут ждать оператора связи.

Все, что связано с работой колл-центра, контролируйте жестко. Сотрудники должны иметь доступ к одинаковой информации, данные должны сохраняться. Чувствуешь себя странно, повторяя одно и то же разным операторам по очереди. Например, совсем недавно, один наш банк – страховая компания в нем проверяла меня на терпимость. Продлить у них Каско оказалось приличным квестом, потому что данные каждый раз разные сотрудники вбивали заново. В итоге потрачено два с половиной часа на телефоне – просто чтобы купить страховку. Так не надо делать, вся лояльность растворяется. Поэтому закон – отвечайте, когда клиент ждет вашего ответа, это почти равно тому, чтобы сказать «Мне все равно на твое время, подожди меня, я же важнее». А должно быть наоборот, по крайней мере, если жизненный цикл клиента для вас имеет значение и в планах у вас есть, чтобы он вас рекомендовал.

И также отвечайте на письма, 2020 год, отвечать сутками на письма – странно. А зачастую это происходит. Например, по подготовке этой книги я работаю с компанией Ridero (кстати, правильная компания, помогающая в подготовке к публикации ваших книг). Свою первую книгу я делала тоже через них и осталась лояльным клиентом, так все было профессионально и оперативно. В этот раз мои коммуникации прекрасны, но срок ответа на письмо – от 3—4 часов до пары суток. Это точно не повышает лояльность клиентов к компании. Задавая вопросы, мы хотим получать оперативные ответы. Считаю, для любой компании ответ больше 60 минут в рабочее время – это максимум. Не хватает сотрудников – расширяйтесь, отвечая сутками, вы теряете клиентов.

## 12. Кастомизируйте

Я думаю, что этот тренд будет расти. Будущее лояльности за индивидуализацией продукции и услуг под конкретных потребителей. Создавайте у потребителя ощущение, что работа делается лично для него и удовлетворяет его личные потребности. Или хотя бы введите услугу персонального менеджера.

Несколько лет назад мне, как абоненту МТС, позвонила девушка Мария и представилась моим персональным менеджером. Два года действительно мои коммуникации с оператором были гораздо проще, можно было просто написать или набрать Марию. Она звонила, когда в компании были новости или появилась возможность более выгодного предложения. Полгода назад Мария перестала работать в МТС, и у меня появился новый менеджер. С одной стороны, это прекрасно, с другой – за эти полгода новый менеджер позвонила мне один раз и то, чтобы сказать, что теперь она им является. К чему я это? Отлично, когда у клиентов есть персональные менеджеры, нам это нравится, это удобно, оперативно и повышает значимость. Но если вы делаете такую опцию для клиентов, есть опасность при смене сотрудников перестать оправдывать ожидания, не имея стандартов периодичности коммуникаций. Все как в реальных отношениях, хоть и не хотим, но сравниваем с бывшими.

## 13. Нарушайте

Конечно, я здесь не про нарушение закона – нарушайте правила. Да, закон «нарушайте правила», во благо клиентов.

Как часто вы просили сделать что-то чуть удобнее для вас, и вам отвечали, что не могут? Я достаточно часто с таким сталкивалась. Понятно, что вопрос не про маленькие покупки. Но если это что-то крупное и то, что вы регулярно продлеваете, то точно стоит иногда нарушать свои внутренние предубеждения и идти на уступки клиентам. Отсутствием этого у нас очень страдают страховые компании.

Или, например, нарушайте скрипты. Когда я задала вопрос «К кому вы лояльны и почему?» в прекрасном сообществе Websarapan в Фейсбуке, отличный ответ был про банк Тинькофф Якова Ш.: «Моментальное реагирование ценно. Иногда даже не по скриптам». Что это, нарушение скриптов или разговор человека с человеком? Я вообще противник скриптов, учите сотрудников лучше думать. В моем клиентском опыте остались истории, когда в закрывающемся ресторане готовы покормить или приготовить блюдо, которого нет в меню.

Мы все живые, и большинство из нас не хочет, чтобы с нами разговаривали по шаблону, какими бы умными они ни были. Холодные, жесткие продажи и т. д. – все это здорово, но я считаю, что какими бы умными они ни были в будущем, это не самый полезный навык для сотрудников. На мой взгляд, гораздо более ценно – умение коммуницировать, проявлять заботу и внимание, инициативу в отношении с клиентами.

## 14. Улыбайтесь

В России в принципе дефицит улыбок незнакомым людям, мы прекрасная суровая нация и в этом очень много плюсов. Но если вы хотите, чтобы клиенты были вам верны – улыбайтесь по телефону, в личном общении, даже во сне. Просто улыбайтесь, и ваши отношения сразу будут гораздо теплее.

В качестве подтверждения, как для нас важны улыбки, приведу – опять же, из любимого сообщества в Фейсбуке – историю Кристины Г.: «Отель Angelo by Vienna. Я в шоке пребывала после первой встречи, когда горничные общаются с улыбкой и ощущение, что ты у них в гостях. Нет клиента, есть гость. Атмосфера через многие мелочи передается». Так что не обесценивайте улыбку, она ваш мостик к лояльности клиентов.

Приведу еще одну историю – Алены М.: «Я лояльный клиент „Спортлайф“, это сеть фитнес-клубов. Ребята на ресепшене всегда улыбаются, обращаются по имени, спрашивают, как настроение, как прошла тренировка и т. п. Полотенце меняют бесплатно. Тренеры классные. Тоже улыбаются и здороваются. Светло, просторно, много красивых людей. Везде чисто. Есть вода и стаканчики на случай, если забудешь бутылку. Менеджеры по продажам не надоедают, а если и звонят, то очень приятно общаются, без навязывания услуг. Мобильное приложение удобное».

Так что суперважный закон лояльности – улыбайтесь!

## 15. Превосходите

Очень легкий пункт, просто превосходите ожидания. Позже мы поговорим про воронку лояльности, но если коротко, то у нас есть ожидаемый сервис в начале взаимоотношений с брендом, позже – доверительный. Чтобы продлить отношения и добиться стадии, когда нас рекомендуют, желательно превосходить ожидания, внедрять хотя бы элементы удивляющего и невероятного сервиса. Только к тем, кто превосходит наши ожидания, мы становимся действительно лояльными. В чем Вы можете превзойти ожидания, никто лучше вас не знает. А если не знаете, чем приятно удивить своих клиентов – проведите мозговой штурм.

Например, история от Таши С.: «3 года назад купила дочке школьный сарафан у украинского бренда Nui Very. Все идеально, но чуть не подошла длина. Написала с просьбой прислать кусочек материала, чтобы дошить снизу (заморочилась :)). Готова была, конечно, все оплатить. Но прислали бесплатно и без оплаты за доставку. Не могу сказать, что все по стилю нравится, но покупаю у них теперь, да. Сервис остается хорошим».

Или еще история Юлии А.: «Я лояльный клиент ВкусВилл, Тинькофф, Ozon, Додо пицца. Потому что не подводили, давали сервис сверх ожидаемого. Что для меня «сверх»?

1) ВкусВилл. Если продукта, который вы назначили любимым, нет в наличии, вы можете купить любой продукт на выбор. Продавец, увидев, что я планирую взять что-то дешевое со скидкой, посоветовала поступить иначе, она сама поменяла мне продукт на более выгодный. 2 месяца это был единственный магазин, где раздавали маски и перчатки бесплатно, а также дезинфицировали тележки прямо при тебе.

2) Тинькофф. Реально пытается вникнуть в твою проблему и меняет процедуры под уникальные случаи, что однажды очень мне помогло. Плюс мне нравится, что их поддержка очень неформально общается с теми клиентами, которые этого ждут.

3) Ozon. Просто не было косяков с доставкой, ни разу, я знаю, что многим не везёт, но со мной такого не было.

4) Додо. Люблю их приложение и гарантированную доставку в указанное время».

## 16. Контактируйте

Тут все легко. Про точки контакта написано много хороших книг. Просто соберите все точки контакта, ведь клиент не прилетает к вам в руки на воздушном шаре. Клиент как-то приходит к вам, по дороге к вам его ждет охрана или лестница, парковка, туалет, лифт, секретарь, навигация и десятки других точек соприкосновения.

Новостей нет, но делать это надо – выписываем все точки, оцениваем состояние на данный момент, докручиваем и так постоянно. Мы не судим о компании только по продукту, у нас есть в голове общий образ, который складывается из тысячи пазлов. Так соберите красивый пазл восприятия вас.

И еще интересная история, которую особенно заметила в медицинской отрасли последнее время. Пациенты стали вести себя, как потребители, а медицинская отрасль относится к ним как к больным. В медицине всегда в принципе есть, куда расти в NPS и LTV. Доверие – это главный триггер, мотив и одновременно барьер и угроза в медицине. По-разному мы ищем сейчас подтверждение этому доверию. Кому-то важен авторитет клиники, а кому-то – известные врачи, современное оборудование, рекомендации, отзывы, чистота. Но помимо этого, именно в медицинской отрасли очень заметно, что доверие формирует такой фактор, как – знаком ли вам врач.

Во многом именно этой потребностью доверять и знать врача можно объяснить регулярную активность в группе «Найди своего доктора» в Фейсбуке. Причем здесь «контактировать»? При том, что есть отрасли, сферы, где мало только продумать путь клиента, важно знакомиться с клиентом до того, как он стал покупателем. Знание личности врача формирует доверие к нему. Мы гораздо больше доверяем опыту, знаниям врача, которого знаем, чем незнакомому. Мы гораздо проще и быстрее принимаем решение об обращении, если медик нам знаком. Многие из нас, когда нет возможности обратиться ко знакомому врачу, бегают по форумам, сайтам в растерянности – к кому обратиться? Поэтому, например, в медицинской отрасли мы можем помогать довериться врачу, контактируя с пациентами еще до приема, вызывая изначально чувство знакомства, можно создавать ощущение знакомого врача. Тогда у нас появляется ощущение доверия.

## 17. Напоминайте

Напоминать о себе надо, даже нашим самым лояльным клиентам. Это не значит – звонить и продавать. Это значит – прислать промокод, письмо с новостями, напомнить о себе в рекламе, сделать экскурсию или вечеринку для постоянных клиентов. Закон лояльности – «напоминайте». Есть отличная книга, в том числе в ней вы найдете информацию про напоминания. Это «Hooked. На крючке», автор – Нир Эяль.

Существует тонкая грань, напоминайте, но не надоедайте. За последние несколько лет очень изменилось понятие личных телефонных границ. Если заметили, у многих из нас обычные звонки стали чем-то личным, и зачастую люди спрашивают о возможности набрать нас. Теперь, отправляя аудиосообщения, мы зачастую извиняемся, потому что это тоже кажется очень личным форматом, зачастую не очень удобным для многих. Поэтому «напоминайте» используйте очень аккуратно, соблюдая дистанцию и личное пространство клиентов.

Есть несколько историй клиентов, которым в принципе лучше вообще ничего не напоминать. Такие люди тоже есть, и вы должны знать, кто из ваших клиентов подобное не любит.

История Веры К.: «Я просто далека от экзальтированного подхода. Любая вещь, будь то унитаз или кисточка для макияжа, должны работать. Мне не нужны от них танцы с бубнами, звонки, спец. предложения и прочая мишура. Сервис просто должен работать, не отсвечивая и не „имея мозг“, не нарушая прайваси и не привлекая к себе внимания/не отвлекая меня. Тут недавно записывалась к коучу через какой-то там сервис. Так что вы думаете? Они звонят, чтобы напомнить. Они звонили, чтобы что-то спросить. Я что, не могу вести свое расписание и нуждаюсь в напоминалках? Конечно, я их заблокировала и внесла в черные списки. Не люблю, когда дергают и отвлекают. Формула моего счастья – „чтобы ко мне не лезли“. Очень не люблю спам, а особенно телефонный. Все можно отправлять на почту – там тонны спама, пусть. Но телефон – это очень личное».

## 18. Брендите

В этом призыве я хочу сказать не про календари с вашим логотипом, наверное, это здорово, а про другое. Подумайте, как можно сделать что-то необычное под своим брендом. То, что ваши клиенты будут использовать и осознавать, что вы имели в виду нечто большее, чем просто продажа.

Например, мне очень понравилась идея с брендированными маленькими бумагами для жвачки в одном из ресторанов Черногории. Или брендированные зонты, которые вы даете клиентам во время дождя. Во-первых, это все – забота. Часто, приходя в ресторан, мы не знаем, куда жвачку деть, а здесь все очень эстетично; или зонт – это тоже забота. А во-вторых, вы таким образом «идете» с клиентом домой, это работает как продолжение вашего взаимодействия.

## 19. Цените

Цените, это призыв ценить клиентов. Каждого, особенно – постоянных. Их так просто разочаровать и потерять. Иногда даже самые незначительные мелочи могут отбить желание возвращаться даже у самых лояльных клиентов. Лояльность же не пожизненное явление, ее уровень надо постоянно поддерживать. Совсем недавно одно кафе чуть не потеряло в моем лице лояльного клиента только из-за того, что один из сотрудников посчитал нужным сделать мне колкое замечание относительно посуды ручной работы, которую я у них купила.

Я к чему, можно годами выстраивать отношения с клиентами, работать на их лояльность, а потом в один момент кто-то из ваших сотрудников посчитает возможным указывать клиенту. Я в принципе сторонник того, что советы лучше давать тогда, когда их спрашивают, особенно не очень корректные. Особенно цените клиентов-консерваторов. Лояльных и консервативных.

Как, например, Вера К.: «Для меня очень интересный вопрос: что компания должна сделать такого, чтобы переманить клиента? Я, например, к своему стоматологу хожу больше 18 лет (хотя она в Подмоскowie), к остеопату несколько лет, волосы – тоже больше 10 лет. Я консерватор и мне нравится, что я знаю, что получу. Кстати, пробовала изменять своим мастерам – ничего особо хорошего не было. В итоге вернулась к своим))».

Цените этот закон, он большой, но очень важный. Просто поймите, что после каждой сделки, спустя время ваших отношений с клиентом, ценить его надо все больше. Потому что клиент верен, лоялен. Он, имея огромное количество вариантов, продолжает выбирать вас.

## 20. Сдуйте

Немного шуточный закон «сдуйте», назову его «сдуйте девочкам губы».

Посвящается всем хостес, администраторам, менеджерам и остальным подобным важным профессиям. Даже, пожалуй, отнесу сюда охрану, только им не губы сдуйте, а короны снимите. О чем я?

Ни одного клиента не сделают лояльнее девочки с высокомерными лицами и гордым названием «хостес». Или строгий охранник, общающийся с вами из такой позиции, будто вы ему чем-то обязаны. И я думаю, в вашей жизни встречались такие сотрудники. Вот любишь ты ресторан или салон, но пока пройдешь через этап испытания поддерживающими сотрудниками, уже желание отпадет. Снимите им «короны», «сдуйте» им губы и вселите в них людей, которые дадут клиенту ощущение приятной атмосферы, места, где тебя рады видеть, любят и ждут. А то зачастую клиент видит суровое лицо, суперважный взгляд в телефон и односложные вопросы «Вас ожидают?» «Столик заказали?» Научите их видеть в клиентах людей, гостей. Мы идем за впечатлениями, эмоциями и покупаем не просто сумку или машину, а эмоции, впечатления, причастность.

Еще история. Кирилл Н.: «Нужны были туфли на мероприятие. Вспомнил об этом по дороге с дачи. Зашел в три магазина дорогой обуви, очень дорогой обуви. Только в одном со мной продавец общался как с клиентом, а не с нищелюбом, потерявшим ориентиры. В общем, у меня три пары их обуви и, полагаю, это не предел. Никогда ничего не покупаю у брендов с высокомерным персоналом. В России это вообще отдельная проблема:) привыкли к цыганщине с золотыми часами, да маркированными сумками. В таких магазинах лучше ничего не брать, чтобы не смешиваться с носителями этой культуры:):):».

Поэтому следите за своим персоналом, за их лицами, за их словами. Сейчас такое время, что по одежде, внешнему виду очень трудно делать выводы о платежеспособности клиента и замечания вроде «это дорого» ваш персонал может употреблять только между собой в личных разговорах, но точно никогда не говорить клиентам.

В подтверждение, что так бывает и бывает часто, приведу еще одну цитату, но, поверьте, таких историй я слышу от ваших клиентов сотни.

Наталья З.: «Про кухню и у меня была такая история)) Зашли в салон, осмотрели представленные образцы, долго выбирали цвет по каталогу. Определились примерно, прошу просчитать по нашим размерам. Продавец: „Я должна вас предупредить, что это будет дорого...“ Сколько дорого? „Ну, дорого!“ Мы пропустили её „дорого“ аж три раза, каждый раз желая таки получить конкретную стоимость и так не получили, ушли. Полагаю, что это результат непрофессиональных тренингов плюс очень завышенной самооценки продавца. Я бы поняла, если в салоне было много клиентов и она была бы вынуждена сделать отбор – на кого время тратить, но в салоне не было никого, кроме нас))».

Поэтому закон «сдуйте губы» про снятие так называемой «короны», иначе говоря – высокомерия и самомнения у ваших сотрудников.

## 21. Экономьте

Экономьте, но не на клиентах, не на сотрудниках. Экономьте деньги клиента. В рамках исследования поведения потребителей, которое я давно и постоянно провожу, фактор того, что кто-то бережет и экономит твои деньги, называли как суперважный фактор лояльности. Невозможно не быть верным тому, кто заботится о тебе.

Из недавнего. Как лояльный клиент, очень люблю и восхищаюсь всем, что делает банк Точка. От первого контакта с банком, до всего процесса. От суперсервиса, удобства, потрясающей службы поддержки, отвечающей на любой вопрос в течение нескольких минут. Про их службу поддержки можно оды писать, скорость, манера общения, вовлеченность – все очень по-особенному. Кстати, в конце книги будет мнение Бориса Дьяконова про лояльность, основателя и директора банка для предпринимателей «Точка». Итак, испытание «Точки» коронакризисом показало, что экономить деньги клиента – это правда про взаимную лояльность. Когда клиент на эмоциях задает глупые вопросы, банк терпеливо отвечает, советует, что можно изменить, помогает с консультациями, пытаюсь за тебя разобраться с мерами поддержки предпринимателей. Помогают клиентам реальными действиями, например, отменой комиссии за перевод в адрес ИП и ЮЛ и многие другие меры. Абсолютный факт, что все это укрепляет лояльность клиентов.

Или, например, история с МТС. Недавно у меня случилось приключение с вай-фаем дома, пришел инженер от МТС. Отличный специалист, в рамках разговора на вопросы «Что за тариф?», «Сколько плачу?» он начал мне рассказывать, что и с чем мне надо объединить, какие тарифы подключить, чтобы платить в 3 раза дешевле. С одной стороны не факт, что по его скриптам ему так надо делать, почему бы не получать от клиента больше и радоваться этому. А с другой стороны на звонок про прс я ставлю твердую десятку и с удовольствием рекомендую. И вопрос не в 1000 рублей экономии, вопрос в факте. В факте того, что сотрудник компании может помогать экономить. Я думаю, что, заботясь о кошельке клиента, вы окупите свои цели в разы быстрее.

Антипримером здесь могут послужить визиты на техническое обслуживание. Бывало ли у вас, что вам выполняли какие-то работы, которые, как вы узнавали позже, были совсем не нужны или не важны? Наверное, у мужчин такое редкость, но кошелек женского пола автоцентры редко берегут. Так что экономьте деньги клиента, это закон лояльности, работающий с большинством клиентов.

## 22. Узнавайте

Узнавайте про разные системы, исследования, методологии, рекомендации. Здесь напишу про самый простой способ измерить лояльность клиентов, который набирает популярность в России. Я про NPS. Узнавайте, и вас порекомендуют. Наверное, многие из вас измеряют NPS или, по крайней мере, знают про него. Для тех, кто не знает, напомню.

Индекс NPS (англ. Net Promoter Score) – индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам. Является одним из главных индексов измерения клиентской лояльности.

Измерение индекса лояльности NPS включает в себя несколько шагов.

1. Потребителям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 11-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 – «Обязательно порекомендую». Измерение по шкале 0—10 является классическим.

2. На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы: 9—10 баллов – сторонники (promoters) товара/бренда, 7—8 баллов – нейтральные потребители, 0—6 баллов – критики (detractors).

3. Непосредственно расчёт индекса NPS.

$$NPS = \% \text{ сторонников} - \% \text{ критиков}$$

4. Для получения практических выводов всем участникам опроса задается второй вопрос NPS: «Назовите основную причину вашей оценки?» Ответы на этот вопрос позволяют компаниям, опираясь на мнение клиентов, определить наиболее важные факторы, влияющие на формирование потребительской лояльности.

Узнавайте, если говорить про первый шаг в сторону исследования клиентской лояльности начните с NPS.

Два тонких момента, на которые советую обратить внимание. Во-первых, отвечаем мы, это хорошо, но реально судить о том, порекомендуют нас или нет, я бы советовала по количеству реальных рекомендаций. Разрабатывая программу лояльности для клиентов, обязательно добавляйте действия, помогающие вас рекомендовать: бонусы за рекомендации друзьям, купоны, промокоды для тех, кому вас рекомендуют. И, конечно, не забывайте поощрять за рекомендации. Языковые школы прекрасно это практикуют – бесплатный урок клиенту за каждого, кого он привел. Win-Win история получается, и компании хорошо, и клиенту выгодно.

Второй момент, на который стоит обратить внимание. К сожалению, когда обзвон проводят наши же сотрудники, которые участвовали в процессе работы с этими клиентами, не ждите реальных результатов. Думаете, так не бывает? Еще как бывает, в одной компании, с которой мы работали по повышению лояльности и жизненного цикла клиентов, так и было. Месяц сотрудники продавали, оказывали услуги, а потом они же звонили и проводили NPS. И, конечно, как и стоило ожидать, на бумаге были одни результаты заинтересовавшихся людей, а по факту – единичные рекомендации. NPS – не истина в последней инстанции, потому что, к сожалению, слова не всегда равны делам. Но как один из видов исследований клиентского опыта этот метод отлично подойдет.

Продолжу тему исследований. Измеряйте – я люблю цифры, однако качественные исследования тоже очень важны. Поэтому фокус группы – тоже очень полезная история. Измеряйте

показатели оттока клиентов, держите эту цифру в голове. Чудес не бывает, если этот показатель растет, надо разбираться. Причина есть всегда, как люди не становятся просто так лояльными, так и не уходят от вас без явных поводов.

Есть две формулы для расчета Churn rate за определенный период: месяц, квартал, год и т. д. Первая формула не учитывает новых пользователей, которых получила компания в рассматриваемый промежуток времени. Берем количество клиентов в начале месяца и отнимаем их количество в конце месяца. Затем получившуюся цифру делим на количество клиентов в начале месяца, умножаем на 100% и получаем наш коэффициент оттока. Во второй формуле появляется еще одна переменная – количество новых пользователей за рассматриваемый период. Чтобы посчитать ушедших клиентов, мы берем их количество на начало периода, прибавляем новых клиентов и отнимаем количество клиентов на конец периода. Получившееся число делим на количество клиентов в начале и умножаем на 100%.

Все вот так просто, поэтому измеряйте и узнавайте.

## 23. Якорите

Закон лояльности – «якорите». Формируйте привычки, потребности, ритуалы, ассоциации со своим брендом и продуктом. Как сформировалась элементарная наша лояльность к мандаринам в Новый год? Кто-то когда-то сформировал эту привычку и «заякорил» у нас ассоциацию «Новый год и мандарины», почему не бананы или киви?

К примеру, история Евгении Ф: «Чаяк «Tess», как пила, так и пью. Хотя качество стало хуже в последнее время. Но пока альтернативы для работы не нашла. Иногда люблю пробовать их неординарные сочетания вкусов.

Но тут может и не чай-то такой волшебный... Я его когда-то «заякорила» на рабочие процессы, как у многих чашка кофе с утра, так у меня пакетик зелёного чая в водичку 70с. Можно попробовать перейти на другой, но А) мне лень искать новый чай, Б) я прекрасно отдаю себе отчёт, что это давно ритуал, а не вкус».

Так что создавайте ритуалы, привычки, устойчивые ассоциации потребностей и привычек клиента со своим продуктом или услугой.

## **24. Тянитесь**

Закон лояльности – «тянитесь», это ассоциация с действием, будьте гибкими. Время статичного и твердого сервиса, обслуживания, взаимодействия – заканчивается. Клиенты ждут от вас гибкости, адаптивности, мягкости в правилах и установках. Держите «нос по ветру» и будьте гибкими.

## 25. Соблюдайте

Здесь я имею в виду – соблюдайте договоренности. Десятки лет несоблюдения договоренностей часто являются финалом всего клиентского опыта и отношений.

Например, уже упоминаемая мной страховая банка. Совсем недавно, 2 месяца мне звонили оттуда, считали, писали письма с расчетами, где нигде, однако, не фигурировало слово «предварительный расчет». И в тот момент, когда я созрела до оформления, покупки и начала звонить, чтобы купить, оказалось, что стоимость на 30000 дороже. Вот так не надо делать, понятно, что это метод продаж, но разочарование от несоблюдения договоренностей точно не усилит лояльность к вам.

Никогда не просите заплатить больше, чем просили.

## **26. Спрашивайте**

Важный закон лояльности – «спрашивайте»! Нет лучшего способа узнать настроение и впечатления ваших клиентов, чем разговоры с ними. Просто спрашивайте. Часто ли вам звонят не ради «галочки», а реально интересуясь, все ли хорошо, что они могут делать лучше, быстрее, чего вам не хватает? Я искренне советую всему руководящему составу делать как минимум 5 звонков в неделю постоянным клиентам и просто разговаривать с ними.

## **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.