



КРИС ДАФФИ

КЛИЕНТ ВСЕГДА ДОВОЛЕН

КАК
УПРАВЛЯТЬ
ОЖИДАНИЯМИ,
ОПЫТОМ
И ПАМЯТЬЮ
КЛИЕНТОВ

Экономика эмоций. Как стимулировать
клиентов в цифровую эпоху

Крис Даффи

**Клиент всегда доволен. Как
управлять ожиданиями,
опытом и памятью клиентов**

«ЭКСМО»

2019

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Даффи К.

Клиент всегда доволен. Как управлять ожиданиями, опытом и памятью клиентов / К. Даффи — «Эксмо», 2019 — (Экономика эмоций. Как стимулировать клиентов в цифровую эпоху)

ISBN 978-5-04-160199-7

Совершит ли клиент повторную покупку? Напишет ли хороший отзыв? Порекомендует ли вашу компанию знакомым? Все зависит от того, что останется в его памяти после взаимодействия с вами. Крис Даффи, признанный в Европе эксперт по сервису, уверен: ключ к лояльности клиентов – это управление их ожиданиями и памятью. В своей книге он предлагает программу создания и поддержания позитивных воспоминаний в умах покупателей, что, по сути, является максимально эффективной программой лояльности в век соцсетей и интернет-отзовиков. Книга снабжена ссылками на исследования, полезными источниками по теме, а также кейсами известных компаний, таких, как Lexus, Aldi, Dyson, The Ritz-Carlton, Virgin Atlantic и других. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 339.138

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-160199-7

© Даффи К., 2019

© Эксмо, 2019

Содержание

Предисловие	8
Рекомендуемые видеоматериалы	11
Глава 1	12
Все дело в лояльности	13
Клиенты изменились	14
1. Интернет	15
2. Мобильные телефоны	15
3. Новые игроки на существующих рынках	15
4. Сообщество потребителей	15
5. Снижение стоимости путешествий	16
6. Эффект коммодитизации	16
Устаревшие «золотые стандарты» обслуживания	17
1. Клиент всегда прав	17
2. Относитесь к клиентам так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам	17
3. Всегда делайте все правильно с первого раза	17
4. Сосредоточьтесь на устранении Ошибок и слабых мест	17
5. Ключом к успеху в обслуживании является высокий уровень подготовки	18
Влияние на «счет» лояльности клиентов	19
Открытие счета	19
Пополнение и снятие	19
Как баланс счета влияет на решения и действия клиентов?	20
Примеры из жизни	20
Нестабильные компании	21
Стратегии повышения лояльности клиентов	23
Системный подход к непрерывному совершенствованию (заимствован из концепции системного мышления)	24
Что обеспечит успех?	25
Вопрос 1: каких клиентов вы хотите привлечь и удержать?	25
Вопрос 2: что действительно имеет для клиентов наибольшее значение?	26
Вопрос 3: как вам стать лучшим?	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28



Крис Даффи
Клиент всегда доволен. Как управлять
ожиданиями, опытом и памятью клиентов

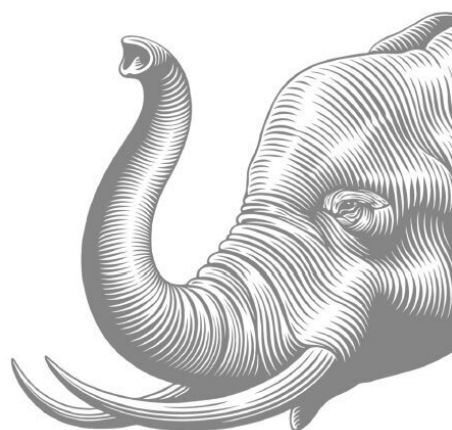
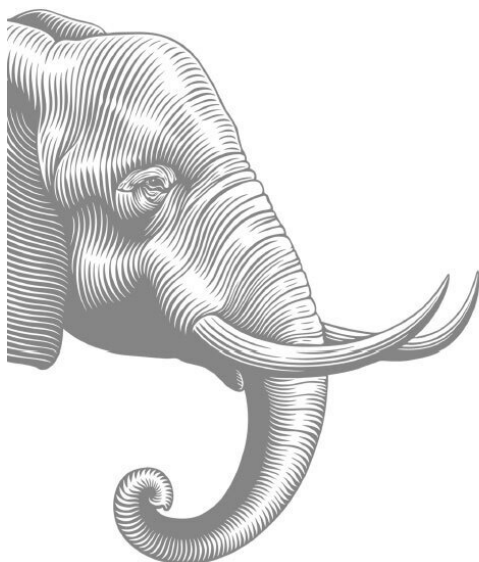
Chris Daffy

CREATING CUSTOMER LOYALTY

Build Lasting Loyalty Using Customer Experience Management

© Chris Daffy, 2019

This translation of Creating Customer Loyalty is published by arrangement with Kogan Page



© Перевод на русский язык. Заботкин Е.В., 2020

© ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

«Практическая магистерская программа Криса Даффи – одна из лучших и наиболее информативных учебных программ, в которых я когда-либо участвовал. Он обладает невероятной способностью излагать сложные вещи простым языком, и его работа оказалась очень ценна лично для меня, превосходна с точки зрения развития моей команды и чрезвычайно полезна для нашего бизнеса. Эта книга – прекрасное воплощение содержания программы. Она открывает глаза на крайне важные вещи, а также мотивы, которыми вы как клиент руководствуетесь при принятии решения, но часто не задумываетесь о них сознательно».

Магда Декстер, директор по работе с клиентами, Gobain Building Distribution Sector, Великобритания и Ирландия

«Вау! Это похоже на Библию клиентского опыта! В книге есть все, что вам нужно знать о предмете, и я считаю, что она принесет неоценимую пользу всем специалистам по работе с клиентами».

Мариус Персинару, президент филиала компании Schneider Electric, Румыния

«Эта книга – феноменальная работа, и она должна стать настольной для любого человека, будь то ученый или сотрудник производства, который хочет изучить тему лояльности клиентов. Баланс идей, теории и практики подходит для любого читателя».

Марк Грегори, основатель и управляющий директор, Unleashandengage.com

«Вчера я читал вашу книгу и, честно говоря, не мог оторваться от нее! Я думаю, что эта книга имеет как раз подходящий для бизнес-литературы объем, и в ней идеальное сочетание историй и исследований, которые охватывают все жизненные сферы, с замечательными примерами из широкого спектра отраслей, таких как Ritz-Carlton, SW Airlines и M&S. Когда я смогу купить экземпляры для своей команды?»

Питер ван Пейборг-Гуч, генеральный директор – глава центра для посетителей, William Grant & Sons Distillers Ltd

«Это простая и логичная книга, все больше захватывающая от главы к главе. Мне нравится понимать, что будет в каждой главе, и иметь возможность повторить в конце пройденный материал. Я сделал пару заметок для своей команды, что из описанного в книге мы могли бы реализовать у себя».

Джули Далтон, управляющий директор, Gulliver's Theme Parks

«Эта книга очень увлекательна и содержит множество историй и примеров как от Криса, так и от компаний, с которыми он работает. Она легко читается. Автору удалось связать между собой различные темы. Ссылки позволяют читателю понять, что участие в действующей программе управления лояльностью – это целый проект по изменению компании, основанный на множестве вещей. Эта книга заставила меня пересмотреть некоторые из моих взглядов, особенно касающихся корпоративной культуры,

а также понять, почему так много программ по управлению лояльностью клиентов терпят неудачу. Действительно, полезно признать, что большинство из них и правда проваливаются, и осознать причины этого. Мне понравилась эта книга, и я думаю, что четкость и ясность изложенных прописных истин делают ее идеальной как для людей, не знакомых с творчеством автора, так и для тех, кто, как и я, читал его предыдущую книгу».

Стюарт Шортленд, руководитель отдела по работе с клиентами, Airbus

Предисловие

Прошло уже 20 лет с тех пор, как я заострил свое внимание на теме обслуживания клиентов. Я хотел бы поблагодарить некоторых бывших коллег из Манчестерской бизнес-школы, где я проработал несколько лет, за то, что они изначально пробудили во мне интерес к данной теме. Это произошло, когда я помогал приезжим бизнесменам и студентам МВА понять практические аспекты маркетинга – предмета, которым я занимался примерно десять лет. Меня постоянно спрашивали, что делать, когда предлагаемые продукт или услуга начинают восприниматься как нечто само собой разумеющееся, а клиенты практически не видят разницы между предложениями различных поставщиков. Когда так происходит, клиенты склонны исходить из цены, в результате чего поставщики однотипных товаров страдают от снижения рентабельности. Благодаря своей работе в бизнес-школе я узнал, что лучшее противоядие от трансформации продукта или услуги во что-то само собой разумеющееся – это индивидуализация, и поэтому начал интересоваться тем, как использовать опыт клиентов, чтобы добиться узнаваемости, а следовательно получить конкурентное преимущество, лояльность покупателей, увеличение доли рынка и повышение рентабельности.

«Единственная постоянная – это перемены» – данный тезис вы часто слышите в отношении бизнеса. Этот девиз, безусловно, применим и к данной теме. За 20 лет моей работы над проблемой я стал свидетелем множества изменений.

В течение нескольких лет я председательствовал на Европейской конференции по взаимодействию с клиентами. Она проводилась ежегодно в Лондоне и привлекала до 1000 человек со всего мира. Все они были заинтересованы в том, чтобы узнать, как обслуживать клиентов, чтобы улучшить результаты деятельности компаний. У входа в конференц-зал всегда висела большая доска с именами всех участников, названиями организаций, которые они представляют, и названиями должностей. Было интересно отмечать, как менялись с годами названия должностей.

Впервые мероприятие было проведено в начале 2000-х годов, и большинство делегатов в то время имели в названиях своих должностей слова Service (Обслуживание) или Customer Service (Обслуживание клиентов). Затем актуальным трендом стало использование программного обеспечения для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), поэтому в названиях должностей стали появляться слова Customer Relations (Отношения с клиентами). Жизнь шла вперед, и теперь модными словами стали Customer Experience (Клиентский опыт), поэтому в настоящее время мы видим множество таких должностей как Customer Experience Managers (Менеджеры по работе с опытом клиентов) и Directors or Heads of Customer Experience (Директора или руководители по работе с опытом клиентов).

Еще одна вещь, которую я также заметил, заключалась в том, что, хотя названия должностей людей, посещающих занятия, менялись вместе с тенденциями, у самих специалистов знания или глубокое понимание этого быстро меняющегося предмета, казалось, не сильно менялись, не впитывая последние тенденции. Поэтому я не удивился, узнав, что многие недавние проекты, имеющие какое-либо отношение к клиентскому опыту, не достигли ожидаемых результатов. То же самое произошло и со многими CRM-проектами, которые были в моде еще несколько лет назад. Я подозреваю, что одна из причин этого заключается в том, что многие люди, ответственные за их реализацию, не до конца понимают предмет или то, как умело применять его инструментарий.

Как вы узнаете из этой книги, я большой поклонник управления клиентским опытом, но я также убежден, что, хотя такое управление необходимо, одного этого недостаточно для формирования устойчивой лояльности клиентов. А что для этого действительно необходимо, так это управление лояльностью клиентов, именно поэтому данная книга и называется «Вели-

колепный сервис». Возможно, если достаточное количество людей прочтут эту книгу и согласятся со мной, в будущем в названиях должностей мы увидим слова Customer Loyalty (Лояльность клиентов).

Около 10 лет назад я решил разработать программу, чтобы помочь менеджерам компаний, с которыми я работал в качестве консультанта, понять предмет так, как это удалось мне, а затем использовать это понимание для выработки в своих организациях инструментов формирования устойчивой, глубокой лояльности клиентов. Моя цель состояла в том, чтобы передать им весь свой опыт: страсть к предмету и знания, навыки и уверенность в своих действиях, чтобы в будущем они почти или же абсолютно не нуждались ни во мне, ни в подобных специалистах. Поэтому я начал разработку того, что сегодня называется «Практическая магистерская программа по управлению лояльностью клиентов». Это программа, которую в настоящее время посещают сотни людей из всех типов организаций, и по завершении которой ее участники смогли применить новые знания в своих компаниях, достигнув впечатляющих, стоящих результатов. Во многих случаях реализация принципов программы приводила к качественным изменениям. А потому я знаю, что это работает. И я решил, что пришло время написать книгу, зафиксировать на бумаге то, что я узнал, исследуя тему, разрабатывая и преподавая эту программу, чтобы другие могли извлечь из нее определенные уроки и, надеюсь, применить их с пользой.

Любой, кто читал мою предыдущую книгу *Once a Customer, Always a Customer*, увидит, что некоторые идеи вошли и в эту книгу. Но вы также обнаружите, что я разработал и усовершенствовал многие из этих оригинальных идей и добавил множество новых, призванных облегчить их реализацию, ускорить ее и повысить ее эффективность.

Я также затронул вопрос о расширении использования искусственного интеллекта в сфере обслуживания клиентов. Ведь это уже не будущее, это – настоящее! И видимо, потому что интеллект искусственный, многие из вещей, для которых он используется в настоящее время, как вы узнаете из главы 10, на мой взгляд, как минимум не очень разумны.

Данная книга призвана стать практическим руководством, но в ней также содержатся ссылки на все теории и исследования, которые поддерживают мои идеи и рекомендации. Если хотите, проверьте то, что я предлагаю, сами. Вы также найдете множество реальных историй и тематических исследований, иллюстрирующих, как различные организации использовали эти идеи. В конце каждой главы есть перечни действий, выполнение которых необходимо для практической реализации изложенных идей и обеспечения наилучших шансов на успех. Я рекомендую вам выполнить как можно больше действий из списка. Я также предлагаю вам удостовериться, что вы запомнили по максимуму. Хотя это проще сказать, чем сделать, ведь мы склонны забывать большую часть того, что читаем. Так как же вам усвоить из прочитанного как можно больше?

В главе 7 я расскажу о том, что у нас есть два типа памяти: краткосрочная и долгосрочная. Все новые знания попадают в «раздел» краткосрочной памяти, но, как следует из названия, они останутся там лишь ненадолго. Чтобы потом эту информацию можно было вспомнить и использовать, нам нужно перенести ее в хранилище долговременной памяти. Есть интересная презентация TED от педагога-психолога Питера Дулиттла «Как ваша «рабочая память» придает смысл миру», которая учит, как это сделать. Исследователь предполагает, что механизм закрепления обучения в долговременной памяти заключается в «обработке» любого нового материала, и рекомендует следующую методику.

- Повторять то, что слышите:
 - говорите об этом с другими;
 - записывайте;
 - размышляйте над этим.

• Соотнесите то, что вы слышите, с тем, что вы уже знаете: – как/куда это вписывается? – как я/мы мог/могли бы использовать это?

- Мы запоминаем образы лучше слов:
 - попытайтесь мысленно «нарисовать» новые знания;
 - визуализируйте полезные идеи;
 - используйте мысленные схемы.
- Организуйте и структурируйте:
 - рисуйте/используйте диаграммы;
 - создавайте таблицы/списки.
- Ищите ключ к пониманию:
 - вызов (я не согласен, что это не сработает и т. д.);
 - вопрос (Кто? Что? Где? Когда? Почему? Как?).

Поэтому я рекомендую вам найти способы «обработать» те вещи, которые вы хотите запомнить.

Один из моих партнерских офисов находится в Афинах. Я считаю, что это – прекрасное место, и когда я там бываю, всегда узнаю много новой, полезной информации. Во время одного из визитов я заметил на стене в учебной академии, где работал, цитату Сократа: «Я никого ничему не могу научить. Я могу лишь заставить думать».

Это определенно заставило меня задуматься. И чем больше я размышлял об этом, тем отчетливее понимал, что это относится к моей работе и к тому, чего я хочу добиться этой книгой. Если она заставит вас задуматься, и в результате вы найдете новые способы обслуживания клиентов, которые сделают их более лояльными к вашей организации, я буду счастлив, ведь мы оба выиграем от этого.

Поэтому я надеюсь, что вам понравится эта книга. Я надеюсь, она заставит вас задуматься, я надеюсь, что вы найдете способы запомнить наиболее полезные для вас знания, и я надеюсь, что вы сможете использовать их для запуска в вашей организации изменений, которые сформируют лояльность клиентов и значительно улучшат результаты работы компании.

Рекомендуемые видеоматериалы

TED Talks

Doolittle, P. (2013) [дата обращения 12 ноября 2018 года] How Your 'Working Memory' Makes Sense of the World [Online] www.ted.com/talks/peter_doolittle_how_your_working_memory_makes_sense_of_the_world.

Глава 1

Знакомство с концепцией управления лояльностью клиентов

Темы главы:

- Все дело в лояльности. Правильные цели обычно способствуют выбору правильного подхода. Я убежден, что лояльность клиентов – это то, к чему нужно стремиться в любом бизнесе.
- Клиенты изменились. Единственная постоянная в бизнесе – это перемены, и сейчас все меняется быстрее, чем когда-либо прежде. Все эти изменения оказывают огромное влияние на клиентов и на то, что сделает их лояльными.
- Устаревшие «золотые стандарты» обслуживания. Некоторые из старых инструментов и методов обслуживания уже утратили свою эффективность. Это особенно актуально в отношении того, что когда-то считалось «золотыми стандартами» обслуживания.
- Влияние на «счет» лояльности клиентов. Лояльность клиентов работает так же, как и деньги на банковском счете. Можно открывать депозиты и снимать средства со счета. Главное, чтобы баланс всегда был положительным.
- Стратегии повышения лояльности клиентов. Дальновидные организации считают формирование лояльности клиентов важнейшей стратегической задачей. Может, вам тоже стоит подумать об этом?
- Системный подход к непрерывному совершенствованию. Постоянная работа над улучшениями крайне важна для устойчивого успеха. Возможным это делает системный подход.
- Что обеспечит успех? При правильном применении системного подхода успех будет стоить вложенных ресурсов.
- Качество обслуживания не должно зависеть от цены. Не попадайтесь в ловушку представления о том, что отличный сервис стоит очень дорого. Если все сделать правильно, то он будет по карману многим.
- Как ведут себя лояльные клиенты. Если вы все сделаете правильно, клиенты будут благодарны.

Все дело в лояльности

Мне довелось несколько раз встретиться с доктором Стивеном Кови. Он автор книги «7 навыков высокоэффективных людей»¹ и один из самых принципиальных и мудрых людей, которых я встречал. Я многому у него научился, в частности тому, как сделать свою жизнь лучше и построить большой бизнес. Одна из семи сформулированных им в книге привычек такова: *всегда начинайте, представляя конечную цель*. Этот принцип очень хорошо послужил мне в жизни и в бизнесе, и его можно применить к любой задаче в сфере обслуживания клиентов. Всегда начинайте с размышлений о цели работы. В бизнесе (и, вероятно, в жизни тоже) мы всегда должны вести себя так, чтобы выстраивать с клиентами осмысленные и прочные отношения, в идеале – пожизненно лояльные. Я понял, что если все, что мы делаем в бизнесе, сосредоточено на этом, то мы на правильном пути к устойчивому успеху.

Когда я думаю о главной цели своей работы за последние 20 лет – о поиске моделей, их совершенствовании и обучении лучшим способам привлечения и удержания выгодных клиентов, – я прихожу к выводу, что все эти направления связаны с лояльностью.

В далеком 1997 году три специалиста Гарвардской школы бизнеса, Джеймс Л. Хескетт, У. Эрл Сассер и Леонард А. Шлезингер, написали книгу о своих исследованиях об опыте организаций, научившихся предоставлять услуги таким образом, что это позволяет достигать превосходных результатов бизнеса. Они назвали книгу *The Service Profit Chain*². Она мгновенно стала бестселлером и получила отличный отзыв в *Harvard Business Review*. Авторы предположили, что конечная цель цепочки «услуги-прибыль» – это рост выручки и прибыльности. Я думаю, что это цель, к которой было бы разумно стремиться большинству компаний. Но, как четко показали исследования авторов книги, звено в цепи непосредственно перед этим – это лояльность клиентов. Так что все дело снова в лояльности.

Даже Фред Райхельд, один из самых авторитетных исследователей в мире по этому вопросу, в своей книге «Эффект лояльности»³ пришел к аналогичному выводу: годы его работы в Bain&Co подтвердили: для создания долгосрочного успеха в бизнесе нужно объединить три ключевых элемента. Эти три элемента – лояльные клиенты, лояльные сотрудники и лояльные собственники/инвесторы. То есть он также убежден, что все дело в лояльности.

Мои деловые партнеры из Греции, компания Optimal Group, даже назвали ту часть своего бизнеса, которая специализируется на обслуживании клиентов, «All About Loyalty» («Все о лояльности»; можно перевести и как «Все внимание лояльности» – *ред.*). Жаль, что я не подумался до этого!

В этой главе я расскажу, почему управление клиентским опытом стало настолько популярным для современных компаний. Я также объясню, почему я считаю, что это направление должно развиваться до уровня управления лояльностью клиентов; о том, что это такое, о преимуществах этого вида управления и о способности данного инструментария обеспечить устойчивую лояльность клиентов.

¹ Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Паблишер, 2012.

² Джеймс Л. Хескетт, У. Эрл Сассер, Леонард А. Шлезингер. The Service Profit Chain. В книге представлена модель «Цепочка “услуги-прибыль”»; на русский язык не переведена. – Примеч. ред.

³ Райхельд Ф. Ф., при участии Тила Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. М.: Вильямс, 2005.

Клиенты изменились

Все меняется, в том числе и потребитель. Сегодняшние клиенты не такие, как вчерашние. Даже покупатели, которые, возможно, были лояльны к вам в течение многих лет, теперь не просто стали старше. Скорее всего, изменился и их взгляд при оценке своих поставщиков.

Ниже перечислены ожидания клиентов и особенности их поведения, которые существенно изменились за последние несколько лет. Я уверен, что ваш собственный опыт показывает то же самое.

Сегодняшние клиенты:

- более нетерпеливые – они хотят получить услугу прямо сейчас;
- лучше информированы – они уже посмотрели информацию о том, что им нужно, в интернете;
- более требовательные – они хотят большего, возможно, за меньшие деньги;
- более склонны жаловаться – если им что-то не нравится, они расскажут об этом вам и всем остальным;
- больше сосредоточены на качестве опыта – они хотят получать удовольствие от встречи с вами;
- имеют больше возможностей рассказать другим о том, что они считают плохим сервисом – теперь у них есть возможность общения с миллионами других клиентов через интернет.

Задумайтесь, эти новые качества, вероятно, свойственны не только вашим клиентам, но и вам самим, когда вы выступаете в роли клиента. Новая реальность ставит вопрос о том, какие методы и практики необходимы для эффективного обслуживания этого нового типа клиентов. Я убежден в том, что если ожидания и поведение клиентов изменились, то также должны измениться и наши действия по формированию лояльности клиентов.

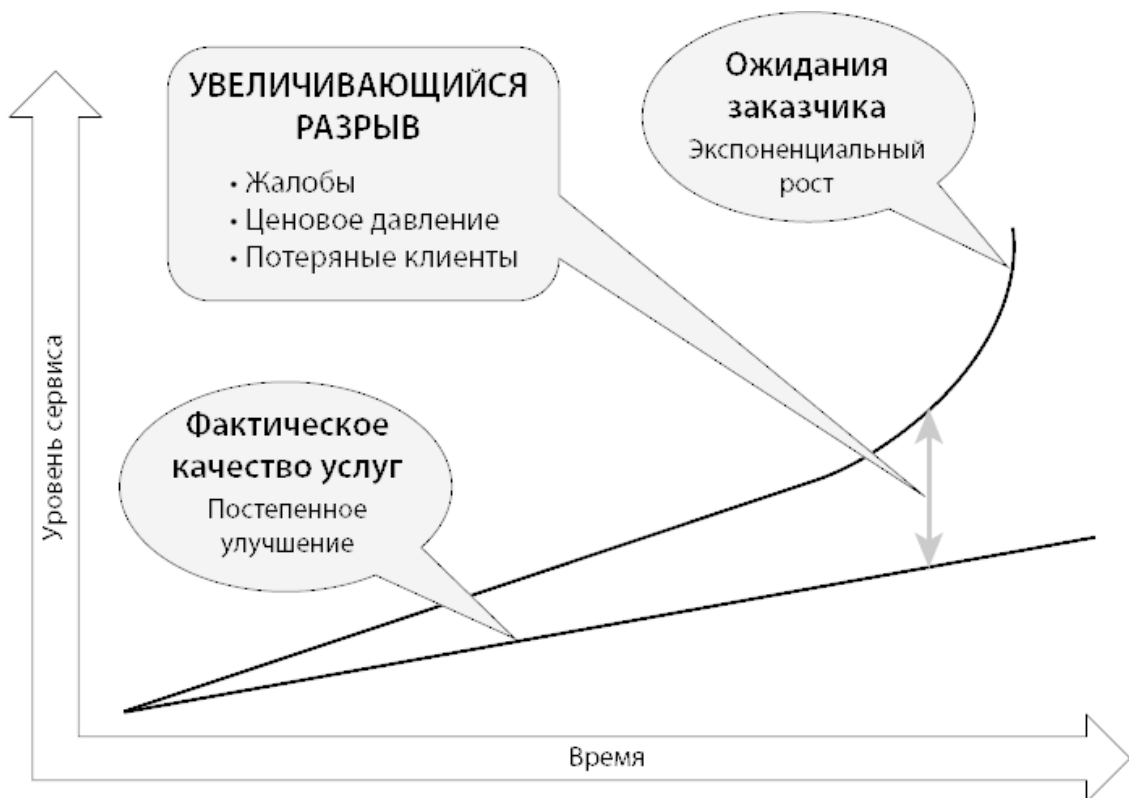


Схема 1.1. Растущее ожидание – разрыв в качестве услуг

Прежде чем мы перейдем к следующей теме, необходимо осознать потрясающие темпы перемен. На схеме 1.1 представлена иллюстрация того, на чем я хочу заострить ваше внимание.

По вертикали – уровень обслуживания, либо предоставляемый организациями, либо ожидаемый потребителями. По горизонтали – время. Я возьму 20-летний отрезок времени примерно с начала 2000-х годов (слева) до, скажем, 2020 года (справа).

Нижняя линия графика отражает стратегию большинства организаций – обеспечение постепенного, но постоянного улучшения своих услуг с течением времени. Верхняя линия показывает, чего ожидают клиенты. Как вы видите, это более стремительное улучшение, чем у большинства компаний, которое растет экспоненциально. Если, как и многие другие известные мне организации, вы не поспеваете за этим темпом роста ожиданий клиентов, вы окажетесь в области указанного стрелкой разрыва. И в пространстве этого разрыва, вероятно, будет расти количество жалоб, усиливаться ценовое давление и увеличиваться число потерянных клиентов.

Меня часто спрашивают, почему так происходит. Этому способствуют множество факторов, и некоторые из них типичны для определенных рынков. Но есть несколько универсальных, способных создать «идеальный шторм». Вот некоторые основные.

1. Интернет

Экспоненциальный рост использования интернета разрушает или уже разрушил многие рынки. Самые очевидные из них – службы проката фильмов (блокбастеров), большая часть розничных туристических агентств и так далее. И такой финал ждет и многие другие рынки. Например, мои внуки больше не смотрят кабельное телевидение. Они предпочитают выбирать, что и когда они хотят смотреть, из огромного ассортимента, доступного по запросу в интернете.

2. Мобильные телефоны

Мобильный телефон больше не является телефоном. Это компьютер, калькулятор, часы, фотоаппарат, фотоальбом, спутниковый навигатор, фитнес-браслет, портативная музыкальная система, видеоплеер, система обмена сообщениями и почти все, для чего вы захотите его использовать. Использование этого гаджета резко сократило спрос на многих рынках или уничтожило их (например, продажи фотоаппаратов, часов и т. д.).

3. Новые игроки на существующих рынках

Когда новые компании выходят на существующий рынок, они часто применяют подходы, которые, по их мнению, позволят им занять большую долю рынка. Они также могут внедрить другую структуру затрат, с которой трудно конкурировать компаниям с устаревшими системами и процессами. Очевидными примерами являются развитие локостеров и растущее число новых онлайн-продавцов, таких как Amazon.

4. Сообщество потребителей

Было время, когда наш выбор как потребителей был ограничен, и мы вынуждены были брать что дают. Теперь все изменилось. Развитие потребительской культуры превратило нас в разборчивых потребителей с высокими ожиданиями от продуктов, услуг и поставщиков, готовых бороться за то, что мы считаем правильным, и рассказывать как можно большему количеству людей, если мы этого не получаем.

5. Снижение стоимости путешествий

Чем больше люди путешествуют, чем больше нового они пробуют, тем больше расширяется их опыт и растут ожидания. Я помню, как вернулся из своего первого визита в Соединенные Штаты и задумался: «Почему обслуживание там развито не так хорошо, как в Великобритании?» Эта мысль и стала одним из факторов, побудивших меня взяться за эту работу.

6. Эффект коммодитизации

Под распространением коммодитизации я подразумеваю процесс, в ходе которого многие продукты или услуги, когда-то считавшиеся особыми или уникальными, «фирменными», становятся обыденными, их можно приобрести у множества конкурирующих поставщиков. Когда так происходит, и клиенты начинают с трудом различать или вообще не различают товары от нескольких поставщиков, они неизбежно оказываются вынуждены ориентироваться на цену. В этом случае задача состоит в поиске способов сделать предлагаемые вами продукты или услуги отличными от аналогов конкурентов, чтобы клиенты заметили и оценили их. Есть множество способов реализовать это, и один из них состоит в том, чтобы «обернуть» ваши продукты или услуги в добавляющий ценность опыт, уникальный именно для вашего продукта.

Но многим компаниям, особенно в сферах производства и поставок, для того чтобы решить эту задачу, необходимо кардинально изменить мышление. Первый важный шаг – перестать считать, что организация работает на B2B-рынке, где одна компания поставляет продукт или услугу другой. Такой рынок слишком обезличен, и компанию с такой установкой клиент воспринимает как «просто» поставщика товаров. Исходящие из подобной логики мышления и поведения организации должны изменить свой подход и начать позиционировать себя как участников рынка «клиент-клиент» или «человек-человек», на котором люди из одной компании поставляют продукты и услуги людям в другой. Такой подход может кардинально изменить принципы работы организации и ее восприятие клиентами. Именно такая трансформация и станет лейтмотивом всей этой книги.

Эти факторы влияют на все рынки. Вы видите это каждый день: ряд розничных компаний сворачивают свою операционную деятельность или закрываются, при этом постоянно увеличивается число сервисов для сравнения товаров, которые позиционируют себя как посредники между вами и вашими поставщиками.

Это так же широко распространено и на B2B-рынках, с которыми я хорошо познакомился за последние несколько лет. Многие поставщики, работающие на этом рынке, подтверждают, что у них также происходит отток клиентов, что увеличивает давление на цены и рентабельность.

Устаревшие «золотые стандарты» обслуживания

Существует довольно много общепринятых стандартов обслуживания, ставших привычными. Некоторые из них даже были названы «золотыми стандартами». Но существенные изменения в отношении потребителей к поставщикам товаров и услуг способствовали тому, что многие из этих стандартов устарели, потеряли свою ценность, а в некоторых случаях стали абсолютно неприемлемыми.

Вот моя пятерка лучших из категории устаревших.

1. Клиент всегда прав

Нет, это не так – они часто ошибаются. Если вы внушаете поставщикам услуг, что клиент всегда прав, они только дезориентируются и начинают подозревать, что у вас нет четкого видения того, как обстоят дела в реальном мире. Это утверждение может раздражать их, потому что вы предлагаете им согласиться с тем, что клиенты важнее, чем они. Лучше признать, что клиенты не всегда правы, а затем работать с коллегами над тем, как лучше обслужить покупателей, даже если они ошибаются.

2. Относитесь к клиентам так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам

Зачем вам это делать? Предполагается, что все клиенты похожи на вас и поэтому хотели бы именно того, чего вы хотели бы. Но это, совершенно очевидно, не так, поэтому здесь также нужна доза реальности. Истина заключается в том, что все клиенты разные и поэтому, скорее всего, хотят разных вещей.

По этой причине правильно будет относиться ко всем клиентам так, как они хотели бы, чтобы относились к ним. Но все они могут хотеть разных вещей, поэтому задача состоит в том, чтобы найти способы определить это и в итоге получить свою прибыль.

3. Всегда делайте все правильно с первого раза

Это достойная цель, но она предполагает, что совершенство возможно, а это в сфере услуг крайне маловероятно. Нужно не только стать и оставаться лучшим в обслуживании, но и постоянно совершенствоваться. Это означает, что нужно постоянно пробовать что-то новое, находить лучшее, а затем делать это новой нормой. Внедрение новых вещей подразумевает пробы и ошибки, причем на первых порах ошибок обычно больше, чем успеха. Так что если следовать правилу «Все делать правильно с первого раза», которое практически невозможно выполнить, то появление каких-либо новых улучшенных моделей обслуживания крайне маловероятно.

Гораздо лучше смириться с тем, что что-то пойдет не так, особенно когда вы пробуете что-то новое, а затем разработать механизмы, позволяющие коллегам не чувствовать себя неудачниками и сохраняющие лояльность клиентов.

4. Сосредоточьтесь на устранении Ошибок и слабых мест

Существует распространенное мнение, что оптимальный способ улучшить ситуацию – сосредоточиться на том, что идет не так или работает неправильно, а затем исправить это. Подход, конечно, логичный, и он действительно работает, но это не лучший способ обеспе-

чить высочайшее качество обслуживания. Очевидно, что, если ошибки раздражают клиентов и наносят ущерб их лояльности, они нуждаются в исправлении. Но только исправление ошибок не делает вас хорошим. Это просто превращает вас из плохого поставщика в неплохого. И обычно требуется много усилий, чтобы добиться очень малой отдачи.

Лучший способ – сосредоточиться на том, что работает хорошо и правильно, и взять это за основу. Для этого обычно требуются те же усилия, но с их помощью достигаются значительно лучшие результаты, особенно в области лояльности клиентов, потому что такой подход может превратить вас из хорошего поставщика в замечательного в ключевых областях предоставления услуг.

5. Ключом к успеху в обслуживании является высокий уровень подготовки

Нет ничего плохого в том, чтобы гарантировать, что обслуживающий персонал получает лучшее обучение из доступного, но это не ключ к успеху. Это так потому, что реальное различие в уровне сервиса заключается не в обучении, а в естественных навыках и личности обучаемых. Как правило, к тому времени, когда вы осознаете, что нанятые вами люди не достигают желаемых результатов и нуждаются в обучении, они уже слишком долго работают в компании и слишком заиклены на своих способах повышения квалификации, которые, по их мнению, помогут им добиться достойных и устойчивых результатов.

Самое главное – обеспечить обучение нужным людям, а это значит, что главное – найм и отбор нужных людей. Это гораздо важнее для достижения успеха, чем любое обучение, которое люди могут получить и позже.

Я бы рекомендовал подумать, являетесь ли вы приверженцем какого-либо из этих ошибочных «золотых стандартов». Если это так, то в последующих главах вы найдете рекомендации, что с этим делать, а также принципы и методы, которые, по моему мнению, помогут вам добиться успеха.

Влияние на «счет» лояльности клиентов

Лояльность клиентов можно сравнить со счетом, очень похожим на банковский, но вместо денег (финансовые активы) там «депонируют» деловую репутацию (эмоциональные или социальные активы). В любой момент времени этот счет лояльности должен быть сбалансирован по «дебету» и «кредиту». Если счет находится «в кредите», то определенные обстоятельства могут вызвать одну реакцию. Но если счет ушел «в дебет», то эти же обстоятельства могут вызвать совершенно иную реакцию.

Поскольку я использую банковскую терминологию, рассказывая об этом своеобразном «счете», я буду ее придерживаться и впредь и использовать соответствующие ссылки, как если бы мы говорили о настоящем банковском счете.

Открытие счета

Точно так же, как мы можем использовать любой банк для обналичивания чека или покупки иностранной валюты, не будучи обязанными иметь в нем счет, мы можем использовать услуги некоторых поставщиков, не открывая счет лояльности. Откроем ли мы такой счет или нет, будет зависеть от многих вещей, но я считаю, что ключевой момент определяется вопросом: является ли это просто одноразовой сделкой или я (мы) хочу (хотим) завязать отношения? Если это всего лишь одноразовая покупка, то чувства или эмоции (кроме, возможно, вежливости, учтивости и услужливости) не будут иметь большого значения. Но если одна или обе стороны заинтересованы завязать отношения, тогда чувства и эмоции вступят в игру и их необходимо будет принимать во внимание.

Поэтому я полагаю, что счет лояльности открывается, когда одна или обе стороны решают завязать отношения, выходящие за рамки одной (или случайной) сделки. Чувства и эмоции, которые могут повлиять на это решение, будут результатом опыта, получаемого в этих отношениях. Они и будут «пополнять счет» и снимать с него «проценты».

Пополнение и снятие

Счет пополняется и опустошается через опыт, который определяет эмоции и чувства клиентов. Очевидно, что существует разный опыт, который можно описать в следующих категориях:

+1. Это какая-то мелочь. То, что делают для клиентов, и что выходит за рамки их ожиданий. Это редко подарки, такие как ручки, ежедневники, напитки или цветы. Чаще это продуманные детали поведения или жесты, совершаемые с осторожностью, вниманием и предусмотрительностью. Каждое такое действие может немного пополнить счет лояльности.

Вау. Это знаки внимания, похожие на описанные в категории +1, но дающие клиенту гораздо больший эмоциональный опыт. Можно сказать, что это особенный уровень сервиса. Я как-то слышал, что это описывается как «не по обязанности, а от души» (я думаю, что в ASDA⁴ это называется ABCD). Это способно пополнить счет лояльности гораздо щедрее.

Ой. Это мелочи, которые раздражают, разочаровывают клиентов или надоедают им. Эти недочеты не вынудят клиента уйти к другому поставщику, но могут способствовать некоторому снижению баланса счета лояльности.

⁴ ASDA – британская сеть супермаркетов, основанная в 1949 г. Питером и Фредом Асквитами и сэром Ноэлем Стокдейлом. Годовой оборот составляет более 22 млн фунтов стерлингов по состоянию на 2019 г. – *Примеч. ред.*

Ой-ой. Это что-то важное, что идет не так и действительно расстраивает клиентов. Это может заставить их искать другого поставщика. Эти ошибки (и сопутствующий им опыт) можно назвать недопустимыми. Они могут сильно уменьшить баланс счета лояльности.

Восстановление. Это когда *Ой* или *Ой-ой* превращается в *+1* или *Вау*, после того как ошибка исправлена и клиент получил положительный или крайне положительный опыт. Доказано, что восстановление способно обратить списание со счета лояльности в его пополнение.

(Примечание: более подробно о влиянии *+1*, *Вау*, *Ой*, *Ой-Ой* и *Восстановления* на лояльность будет рассказано в главе 5.)

Как баланс счета влияет на решения и действия клиентов?

Состояние счета в любой момент времени будет влиять на то, как клиент реагирует на ту или иную ситуацию. Например, когда счет лояльности нейтрален, и особенно когда он находится в дебете, даже небольшой негативный опыт может привести к тому, что клиент откажется от услуг поставщика. Но если то же самое произошло, когда счет клиента был в кредите по итогам предыдущего положительного опыта, покупатель с большей долей вероятности простит поставщику неприятный инцидент и останется его клиентом.

Точно так же приятный контакт может быть чрезвычайно хорошо воспринят клиентом с кредитным счетом, но он же может быть встречен через силу, если счет был в дебете в результате предыдущего негативного опыта.

Примеры из жизни

Примерами предприятий, которые в настоящее время, судя по всему, заработали кредит доверия у большей части населения Великобритании, являются:

- компания John Lewis, которая уже много лет находится в авангарде обслуживания клиентов в своем секторе. Они заработали доверие большинства своих постоянных клиентов;
- у компании Dyson отличные продукты и превосходный сервис, особенно когда возникают какие-либо проблемы. Их продукция, как правило, дороже аналогов, но мне кажется, что именно отличное качество и подход компании к обслуживанию клиентов создали ей отличную репутацию среди большинства британцев;
- ALDI – относительный новичок на британском рынке, но он уже заработал большое влияние. Когда компания только пришла на рынок Великобритании, многие смотрели на нее как на непрошеного гостя. Но сочетание хороших продуктов, соотношения цены и качества и дружелюбного обслуживания позволило компании быстро создать положительную репутацию среди британцев.

Компании, утратившие свою репутацию:

- Marks and Spencer. Раньше эта сеть магазинов занимала довольно прочные позиции на рынке, пользовалась большим уважением и любовью клиентов, поставщиков и инвесторов (а следовательно, имела хорошую репутацию). Я помню, как моя жена однажды сказала, что все, что она носит, куплено в M&S. Но это было много лет назад, и сейчас, по крайней мере, в моей семье, эта компания перестала пользоваться популярностью. Я продал ее акции, которые держал в течение многих лет, а моя жена редко покупает там одежду (если вообще покупает). По-видимому, так отреагировали не только мы, и M&S изо всех сил пытается вернуть прежние позиции;
- банковская система Великобритании. Было время, когда британские банки пользовались доверием и уважением населения Великобритании. Но разоблачения последних лет и

реакция банков на них лишили их большей части этого доверия. В настоящее время многие британцы их не любят и не доверяют им.

Компании, вернувшие себе репутацию:

- Skoda. Было время, когда автомобили Skoda считались несуразными, и очень немногие британцы покупали их. А виной всему – их репутация. Но инновации в разработке автомобилей, повышенная надежность и отличный сервис способствовали тому, что теперь автомобили этой марки популярны;

- Ryanair. Исторически эта авиакомпания была очень успешна, несмотря на ее отношение к клиентам в стиле «бери, что дают». В прошлом большинство людей пользовались ею только из соображений дешевизны. Возможно, клиенты этой компании не могли позволить себе ничего лучше, или Ryanair были единственной авиакомпанией, летающей туда, куда хотели клиенты, и это поддерживало почти стопроцентную заполненность ее рейсов. Но освещение в СМИ плохого качества обслуживания, увольнений пилотов, забастовок и жесткой конкуренции со стороны других недорогих операторов вынудило руководство компании изменить свое отношение. В итоге авиакомпания улучшила сервис и отношение к поставщикам, персоналу и клиентам.

Я думаю, что компании еще многое предстоит сделать, но хотя она еще, возможно, не может считаться «любимым» авиаперевозчиком, клиенты относятся к ней гораздо лучше, чем раньше. И возможно, когда-нибудь в будущем Ryanair полностью изменит свой имидж и зарабатывает себе хорошую репутацию среди авиаперевозчиков, а также очки лояльности клиентов.

Нестабильные компании

- Virgin Rail – это пример того, что я называю нестабильной компанией. Когда они выкупили у British Rail линию западного побережья, я, как обычный пользователь железнодорожного транспорта, был очень доволен. Репутация Virgin заставила меня предположить, что все быстро улучшится, и я получу сервис уровня Virgin. Что действительно изменилось почти сразу, так это униформа персонала и цвет поездов, при этом на некоторых маршрутах обслуживание поездов реально ухудшилось. Так что мое терпение вскоре иссякло, и я стал жаловаться. В моих глазах их репутация была испорчена.

Тем не менее, сервис компании на протяжении многих лет неуклонно улучшался, и сейчас я могу сказать, что он хороший. В моих глазах Virgin Rail восстановила свою репутацию и, надеюсь, что в глазах множества клиентов West Coast Railways тоже.

- Сервис автодилеров может значительно варьироваться. Это происходит потому, что большинство из них находятся в частной собственности, поэтому обслуживание, которое вы получаете, зависит от подхода местного владельца. Производители очень стараются сделать сервис одинаковым по всей стране, но они знают, что, несмотря на их усилия, отличия все еще могут быть существенными. Это знакомо мне по личному опыту. Когда-то у меня была машина одного из немецких автопроизводителей. В моем городе был дилер, но обслуживание было ужасным, поэтому я решил проехать 18 миль до Манчестера, где был дилер, предоставлявший отличный сервис.

Я понял, что оценка лояльности через сравнение с банковским счетом может помочь работникам компании лучше понять, как их действия влияют, в долгосрочной перспективе, на лояльность клиентов. Этот метод также может помочь им понять, почему клиенты часто по-разному реагируют на одни и те же обстоятельства.

Поэтому такой подход стоит объяснять коллегам и обсудить его с ними, а также научить людей в любой организации подобному методу оценки. Это позволит понять, как незначительные, казалось, действия, особенности поведения или слова способны «пополнять» или «опу-

стошать» счет лояльности. Метод позволяет людям осознать, какое влияние все они оказывают на текущий и будущий успех любой организации.

Стратегии повышения лояльности клиентов

Многие организации и частные лица заинтересовались темой управления клиентским опытом. Последние несколько лет я был одним из них. Но потом я наткнулся на некоторые исследования, которые заставили меня задуматься о том, что, возможно, я делаю что-то не так.

Я уже говорил, что считаю ключевой задачей специалистов, занятых в сфере обслуживания клиентов, формирование лояльности клиентов. Однако мои исследования и опыт показали, что помимо управления клиентским опытом должно быть что-то еще. Поэтому, будучи все еще заинтересован этой темой, я убежден, что она относится к категории «необходимых, но не достаточных». Нужно что-то еще. На самом деле гораздо большее!

Лояльность – это такое состояние клиентов, которое будет влиять на их решения в будущем. Лауреат Нобелевской премии, психолог Даниэль Канеман утверждает, что подавляющее большинство решений, которые мы принимаем, основаны на наших ожиданиях относительно будущего опыта и/или наших воспоминаниях о прошлом опыте. Поэтому, чтобы влиять на будущее поведение, нам нужно делать гораздо больше, чем просто управлять текущим опытом. Прежде всего, мы должны убедиться, что некоторые элементы этого опыта, по крайней мере, запоминаются, и, в идеале, незабываемы, что позволяет формировать яркие воспоминания, которые, как мы надеемся, стимулируют клиентов принять решение когда-нибудь в будущем. Это сложная задача, и стандартные методы управления клиентским опытом не позволяют ее реализовать. Управление памятью – это не то же самое, что управление опытом, поэтому для успешного управления памятью клиентов необходимо освоить целый ряд новых методов и инструментов. Но даже этого недостаточно, потому что мы должны также учитывать ожидания клиентов, оказывающие огромное влияние на будущую лояльность. Подумайте об этом. Если ваши ожидания совпадают с тем, что вы получаете в итоге, то, скорее всего, это мало или вообще никак не повлияет на вашу лояльность. Но что, если они не совпадают? Что если вы постоянно получаете больше, чем ожидаете? Разумно предположить, что такой опыт может сделать вас более лояльным. (Исследования показывают, что это так.) И наоборот, если вы получаете меньше, чем вы ожидаете, это, скорее всего, сделает вас менее лояльным. Очевидно, что ожидания оказывают сильное влияние на будущую лояльность, и это доказывает потребность в управлении ожиданиями клиентов.

Это означает, что если нашей целью является долгосрочная лояльность клиентов, то мы должны овладеть тремя разными (хотя и взаимосвязанными) методами. Это:

- управление ожиданиями клиентов;
- управление клиентским опытом;
- управление памятью клиента.

В совокупности я называю это «управлением лояльностью клиентов», и именно на этом, как мне кажется, должно быть сосредоточено основное внимание. В последующих главах будет объяснено, как управлять этими тремя ключевыми элементами лояльности клиентов.

Системный подход к непрерывному совершенствованию (заимствован из концепции системного мышления)

Большинство производственных организаций во всем мире применяют и/или осваивают так называемое «системное мышление», иначе известное как «технологии бережливого производства». Это способ организации производственного процесса таким образом, чтобы сделать его как можно более гладким и эффективным, сократить количество отходов или вообще избавиться от них. Он основан на осознании того, что все в системе каким-то образом взаимосвязано, поэтому невозможно произвести изменения в одной части системы без их последующего влияния на другие ее части.

Этот подход также применяется в спорте. Есть фраза, часто произносимая спортивными тренерами: «совокупность крайних значений». Это означает, что нужно сложить множество мелочей, каждая из которых немного улучшит работу спортсмена или команды. По отдельности эффект от каждой такой мелочи может показаться незначительным, но благодаря совокупному эффекту общее улучшение может быть существенным. Это особенно важно, когда разница между тем, чтобы быть «лучшим в мире» или «неудачником» составляет лишь доли секунды.

Эта техника также имеет огромное значение в сфере оказания услуг. Любое изменение в системе влияет на нее. Влияние может быть как позитивным, так и негативным. Множество мелочей, объединенных в совокупность, может сильно повлиять на восприятие заказчиком предоставляемой услуги. Из чего следует, что этот подход может быть использован для существенного улучшения опыта клиентов и повышения их лояльности. «Фишку» системного подхода будет трудно понять и скопировать конкурентам, но ее заметят и оценят клиенты, что может сильно поднять их лояльность.

Этот подход очень прост. Вы начинаете с того, что сопоставляете весь опыт клиента с картой клиентского опыта и анализируете каждое событие, чтобы понять, какое или какие из них предлагают наилучшие возможности для необходимых улучшений. Затем вы принимаете решение, как наиболее оптимально улучшить этот опыт, и какие действия и системы необходимы для того, чтобы эти улучшения произошли. Затем вы реализуете шаги, способствующие достижению данных улучшений и предотвращающие «откат» к предыдущему состоянию. А потом вы начинаете весь процесс заново, чтобы обеспечить постоянное улучшение.

Это может показаться очень сложным. Но это не так, и более подробно о том, как лучше всего организовать этот процесс, мы поговорим в главе 3. И не сомневайтесь, это очень мощный механизм создания конкурентного преимущества и формирования долговременной лояльности клиентов.

Что обеспечит успех?

Меня часто спрашивают: «Как сделать так, чтобы обслуживание клиентов позволило достигнуть серьезных результатов бизнеса?» Это прекрасный вопрос, и ответить на него можно по-разному. Но сейчас я обычно говорю так: «Будь лучшим в том, что наиболее важно для клиентов, которых ты хочешь привлечь и удержать».

Прежде всего я должен признать, что первоначальная идея этого афоризма принадлежит не мне. Это «художественная обработка» высказывания Лу Карбона, американского специалиста по работе с клиентами, прозвучавшего на семинаре, который несколько лет назад мы провели вместе. Но мне очень нравится простота и ясность этой мысли, поэтому я стремлюсь ее распространить.

Однако, как и многое, что имеет значение в бизнесе, эту идею легко понять, но очень трудно воплотить. Она вызывает гораздо больше вопросов, чем тот, на который она отвечает. Итак, три основных вопроса с некоторыми вариантами ответов.

Вопрос 1: каких клиентов вы хотите привлечь и удержать?

Очевидным, простым ответом на этот вопрос часто является «*всех* клиентов», и в некоторых организациях это может быть единственным доступным ответом. Но вот еще одна мысль. Как насчет того, чтобы стремиться к тому, чтобы клиентов было меньше, но их качество было лучше? Я предлагал этот вариант многим организациям, и эта идея обычно вызывает вполне оправданные обсуждения. В некоторых случаях люди придумывали новую и более эффективную стратегию.

Каковы следствия стремления к меньшему числу клиентов, но лучшему их качеству? Для меня это означает сосредоточиться на клиентах, которых ваши коллеги с нетерпением ждут. На тех, которые не предъявляют необоснованных требований к организации, которые представляют собой наилучший потенциал для постоянного дохода и роста, и которые обеспечивают компании наилучшую финансовую прибыль. Это также означает, что нужно принуждать тех клиентов, которые не соответствуют этим требованиям, искать другого поставщика.

Этот вывод также подтверждается исследованиями некоторых уважаемых ученых. Например, Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса считает, что повышенное внимание к определенному потребительскому сегменту (и/или продукту) является одним из лучших способов создания устойчивого конкурентного преимущества. А Джим Коллинз из Стэнфордского университета в своей книге «*От хорошего к великому*»⁵ описывает то, что он называет «Принципом ежа». Мы подробно обсудим этот в главе 10. Если вкратце: это значит быть лучшим в том, что действительно важно для ваших самых важных ключевых клиентов.

Результаты этого подхода, проверенного организациями, с которыми я работал, различны, но наиболее значимые из них часто включают:

- увеличение прибыли при уменьшении используемых ресурсов;
- повышение морального духа персонала за счет удовольствия от работы только с хорошими клиентами;
- более целенаправленные, менее напряженные и более эффективные, в том числе и экономически, системы и процессы.

Так что хорошенько подумайте о том, какие клиенты вам действительно нужны. Может быть, стремление к меньшему количеству и лучшему качеству клиентов может стать для вас лучшим подходом.

⁵ Коллинз Д. От хорошего к великому. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Вопрос 2: что действительно имеет для клиентов наибольшее значение?

Определив клиентов, на которых вы хотите сосредоточиться, вам нужно будет понять, что может кардинально повысить уровень их лояльности к вам. Первый шаг – иметь четкое понимание того, что они считают действительно важным. Это может показаться очевидным, но я постоянно удивляюсь (и разочаровываюсь) тому, как мало в большинстве организаций знают о постоянно меняющихся потребностях и желаниях своих клиентов.

Многие думают, что, просто обслуживая клиентов, они узнают, что для них важнее всего. Но мой опыт говорит об обратном. В ходе обслуживания вы будете расширять представление о том, что, по вашему мнению, имеет для клиентов значение. Это можно назвать взглядом «изнутри наружу». Но то, что вы не узнаете, но все же должны знать, – это то, что, по их мнению, имеет для них значение (взгляд «снаружи вовнутрь»). Вы можете считать, что две эти перспективы будут совпадать, но это происходит редко, поэтому вам нужно найти способы выяснить взгляды ваших клиентов, постоянно получая от них обратную связь.

Не нужно раздражать клиентов, бомбардируя их запросами обратной связи, поэтому важно найти методы и определить частоту запросов, приемлемую для них. Кроме того, вы должны учитывать, что различные типы обратной связи выявляют разные аспекты, поэтому вам, скорее всего, придется использовать несколько методик, чтобы получить полную картину.

Еще один ключевой фактор – помнить, что клиенты, их желания и потребности постоянно меняются. Проведение ежегодного или даже полугодового аудита их мнений может быть полезным, но не даст вам всей необходимой информации. Для получения стоящего результата вам нужно будет найти способы создания и анализа непрерывных потоков обратной связи клиентов. Мой опыт подсказывает, что лучшие типы обратной связи – это событийная и в реальном времени. (Как это запускается и используется, объясняется в главе 9.)

Собрав обратную связь, ее нужно проанализировать, чтобы выделить то, что наиболее важно для клиентов, и то, где вы могли бы использовать эту информацию для создания конкурентного преимущества, которое сделает клиентов лояльными к вам.

Вопрос 3: как вам стать лучшим?

После того как вы поняли, что является наиболее важным для клиентов, нужно дать им это – и это будет следующим шагом к завоеванию их лояльности. Но необходимо не просто чуть опередить конкурентов: вы должны быть заметно и существенно впереди них. Это требует сосредоточенности и преданности делу, ведь невозможно добиться хорошего результата случайно.

Внимание должно быть точно сфокусированным на наиболее важных для ваших ключевых клиентов вопросах. Вы не можете позволять себе отклоняться, независимо от того, какие отвлекающие факторы могут возникнуть. Эта целеустремленность должна происходить из решимости стать выдающимся лидером, независимо от неудач и препятствий, возникающих на пути. Эта мысль тоже довольно проста для понимания, но трудно осуществима на практике.

Реализация этого подхода может создать как преимущества, так и недостатки.

Вот некоторые преимущества:

- конкуренты обычно не могут понять, что вы делаете, пока не станет слишком поздно для эффективной реакции;
- им нелегко будет это повторить, и зачастую им будет даже труднее, потому что для них это станет просто программой догоняющего развития, подразумевающей организационную перестройку;

- значительное преимущество над конкурентами легче поддерживать, чем незначительное;
- усилий, необходимых для создания существенного преимущества, если они постоянны, обычно достаточно для его поддержания или усиления;
- если вы сумеете быстро и решительно обойти своих конкурентов, им придется приложить еще больше усилий, чтобы догнать или обогнать вас;
- если ваше преимущество существенно, а темпы ваших улучшений высоки, это может деморализовать конкурентов, которые будут считать любые попытки «догнать» вас еще более трудными.

Но есть и недостатки:

- скорее всего, потребуется потратить много усилий и ресурсов, чтобы создать существенное преимущество;
- для того чтобы быть эффективным, преимущество, как правило, необходимо создавать быстро и решительно. Если вы будете идти к цели слишком неспешно или не решитесь на рывок ради успеха, клиенты могут не заметить никаких изменений, а конкурентам будет легче идти в ногу с вами. В итоге вам вряд ли удастся достичь желаемых результатов;

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.