

Джон Шоул

ЛОЯЛЬНЫЙ КЛИЕНТ



Как превратить разгневанного
покупателя в счастливого
за 60 секунд

Джон Шоул

**Лояльный клиент. Как превратить
разгневанного покупателя
в счастливого за 60 секунд**

«Альпина Диджитал»

2005

Шоул Д.

Лояльный клиент. Как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд / Д. Шоул — «Альпина Диджитал», 2005

Ошибки совершают все, даже ведущие компании. То, как сотрудники исправляют эти ошибки, – вот что отличает лидеров сервиса от всех остальных. Компенсация – это больше, чем извинения. Компенсировать – значит дать клиенту что-нибудь ценное и тем самым показать, что он для вас действительно важен. Довольные и лояльные клиенты не только останутся с вами, но и будут рекламировать вашу продукцию всем вокруг. В этой книге Джон Шоул – признанный гуру в области сервиса – дает конкретные рекомендации и приводит примеры того, как создать в компании систему компенсации, нацеленную на формирование лояльности клиентов. Книга предназначена для специалистов по продажам, сотрудников отделов по обслуживанию клиентов и всем, кто стремится оказывать качественный сервис.

© Шоул Д., 2005

© Альпина Диджитал, 2005

Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
От автора	7
Предисловие автора	8
1. Что такое компенсация?	9
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Джон Шоул

Лояльный клиент. Как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд

Редактор *С. Турко*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *И. Сыроквашина*

© John Tschohl, 2005

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

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

* * *

Предисловие к русскому изданию

Уважаемые читатели!

Предлагаем вашему вниманию вторую книгу Джона Шоула о сервисе.

В ней он рассказывает об очень действенном методе работы с клиентами – о компенсации. Компенсация выходит на первый план в случае, когда компания допустила ошибку перед клиентом и делает все возможное, чтобы он не ушел к конкуренту.

Вне зависимости от образования и навыков каждый человек имеет внутренний барометр. Скажем, если вы что-то купили и покупка стоила своих денег, то вы довольны: стрелка барометра находится около нуля. А если вы купили классную, дорогую вещь на распродаже и с большой скидкой, то стрелка барометра отклонится в сторону «плюса», и вы еще не раз вспомните свое удачное приобретение. Это можно сказать и о сервисе. Уверен, многие могут вспомнить похожую ситуацию: вы купили мобильный телефон, но через день он перестал работать. Вы откладываете все дела и направляетесь в сервисный центр или магазин, который продал вам этот телефон. По большому счету поломка телефона – это «ошибка компании», а не клиента, но в большинстве случаев именно клиент платит за ошибку компании как минимум своим временем, а это напрямую связано с деньгами.

Что происходит дальше? В лучшем случае вам обменяют товар и скажут «Извините». Но вы потратили время, может быть, несколько часов, значит, пожертвовали чем-то ради посещения магазина. Хотя ваш телефон теперь работает, но в душе вы все равно будете недовольны. Как будто вас обманули. Стрелка барометра отклонилась в сторону «минуса». С одной стороны, магазин решит, что проблема решена и они честно поступили, заменив телефон, но, с другой стороны, пойдете ли вы покупать новый телефон в тот же магазин? Вот в чем вопрос. Так почему же компании не пользуются такой фантастической возможностью исправить свою ошибку?

Мы старались внедрить систему компенсаций в одной из российских компаний, но руководитель сказал, что если они разрешат дарить что-то недовольному клиенту, то этим спровоцируют злоупотребления в компании. На самом деле отчасти они правы. Но систему предоставления компенсации можно продумать четче, чтобы исключить злоупотребления.

Самое интересное в искусстве предоставления компенсации – недовольный клиент может быть даже более интересен компании, чем довольный. Любой человек, получая отличный сервис, рано или поздно привыкает к этому уровню, и удивить его становится все сложнее. Если ему комфортно с компанией, он вряд ли уйдет к конкуренту. А если выстроить систему, когда недовольный клиент сам сообщит вам о недовольстве, то это уникальная возможность сделать его лояльным, предоставив компенсацию. Такой клиент с удовольствием будет рассказывать о вашей компании своим знакомым.

Компенсация, про которую говорит Джон в своей книге, в каком-то смысле бартер: предлагая равноценную услугу или товар, вы теряете только на себестоимости своего продукта, но решаете проблему и приобретаете горячего поклонника вашей компании. Самое главное – «продать» клиенту ценность компенсации по розничной, а не по закупочной цене.

Книга Джона в деталях расскажет, что дает компенсация компании и клиенту и что нужно сделать, чтобы эта система работала безотказно.

Желаю интересного чтения и применения полученных знаний на практике.

Георгий Цхвиравашвили,

*управляющий партнер Service First – официального партнера Джона Шоула
в России и СНГ*

От автора

Мне посчастливилось иметь замечательную жену и семью, которые на протяжении вот уже трех десятилетий терпеливо поддерживают мою искреннюю приверженность идеям качественного сервиса. Моя жена Пэт, дочь Кристина и сын Мэтью наполняют мою жизнь смыслом. Более того, они сами столь глубоко прониклись моими идеями, что теперь требуют внимательного отношения к себе везде и повсюду.

Я многим обязан своей матери, которая умерла несколько лет назад в возрасте 102 лет. Она вдохновляла меня и всегда верила в мои идеи. Мне ее очень недостает. Мне также не хватает Хейзел Браун, администратора, которая 29 лет проработала бок о бок со мной в компании Service Quality Institute и ушла на пенсию в прошлом году.

Эта книга никогда бы не увидела свет без писательницы и журналистки Вики Стейвиг. Она помогла мне ясно и увлекательно изложить мои идеи обслуживания клиентов, за что я ей сердечно благодарен.

Предисловие автора

Вот уже 25 лет я активно пропагандирую важность качественного обслуживания клиентов. Я был одним из первых, кто понял, что постепенно сервис превратится в ключевой фактор, от которого будет зависеть успех или неудача компаний. К сожалению, качественный сервис до сих пор большая редкость.

Для руководства большинства компаний предоставление компенсации за плохой сервис – пустой звук

В 1972 г. я основал компанию Service Quality Institute и с тех пор разработал более 40 тренинговых программ по культуре обслуживания, которые прошли многие организации из разных уголков земного шара.

Хотя первоклассный сервис сегодня критичен для успеха любой компании, я признаю, что даже мировые лидеры сервиса, такие как Amazon.com, иногда совершают ошибки. То, как компании и их сотрудники исправляют эти ошибки, – вот что отличает лидеров сервиса от всех остальных.

Я также понял, что руководители большинства компаний не имеют ни малейшего представления о том, что такое компенсация за плохой сервис (далее – просто «компенсация»). Если так думает руководство, чего можно ожидать от рядовых сотрудников?

Именно поэтому я написал эту книгу – по сути, азбуку предоставления компенсации. Я объясняю, что такое компенсация, и показываю, как она реализуется на практике, привожу примеры действий мировых лидеров сервиса и даю несколько полезных советов, как за 60 секунд и даже более короткий срок превратить разгневанного клиента в счастливого – и лояльного, который будет распространять положительную рекламу о вашей компании всем вокруг.

1. Что такое компенсация?

Компенсировать – значит вернуть улыбку на лицо клиента после того, как вы совершили ошибку. Это значит решить его проблему или разрешить его жалобу так, чтобы он вышел от вас уверенным в том, что только что заключил сделку с самой замечательной компанией в мире. Сделать это надо не более чем за 60 секунд.

К сожалению, очень немногие руководители понимают, что такое компенсация, – а если этого не знает даже само руководство, что можно сказать о рядовых сотрудниках? Секрет успеха любой компании кроется в том, чтобы каждый – от генерального директора до рядового сотрудника – понимал всю важность предоставления компенсации и прибегал к ней на практике. В ином случае клиенты будут не только уходить сами, но и уводить с собой потенциальных клиентов, рассказывая всем о том, как вы их плохо обслуживали.

Любая ошибка должна быть компенсирована

Компенсация за плохой сервис – это гораздо больше, чем простое принесение извинений. Это уникальное и эффективное средство, позволяющее завоевать лояльность клиентов и предотвратить их уход.

Компенсация – это обязательный шаг, который должен следовать за ошибкой. Вы должны принести извинения, взять на себя ответственность за совершенную ошибку или причиненное неудобство и дать клиенту что-нибудь ценное в качестве компенсации. Благодаря этим нехитрым действиям можно получить столь довольного клиента, что он расскажет пяти или даже десяти другим людям о том, что вы для него сделали.

Просто сказать «Мы приносим свои извинения» хорошо, но недостаточно. Подарить \$5 или недорогую безделушку тоже не очень-то эффективно и вряд ли остановит собравшегося уйти клиента. То, что вы даете клиенту в качестве компенсации, должно иметь ценность в его глазах. Это должно быть что-то настолько весомое, что клиент не только продолжит сотрудничество с вами, но и расскажет всем своим знакомым о том, как великолепно в вашей компании организовано обслуживание.

Нет ничего лучше личной рекомендации довольного клиента

Хотя компенсация обойдется вам недорого, эффект от устной рекламы будет стоить миллионы долларов. Например, продавец книжного магазина должен иметь соответствующие полномочия, чтобы сказать: «Я очень сожалею о своей ошибке, господин Сонг. Я виноват, и в качестве компенсации я хотел бы подарить вам книгу».

Теперь вы можете быть уверены, что господин Сонг примет ваши извинения – вместе с подаренной книгой – и будет охотно рассказывать членам своей семьи, друзьям и коллегам по работе о великолепном обслуживании покупателей в вашем книжном магазине. Нет ничего лучше личной рекомендации довольного клиента.

Однажды на горнолыжном курорте в Вейле мы с моим другом застряли на подъемнике. Три раза в течение часа к нам подходил лыжный патруль и сообщал о ходе ремонтных работ. Под конец нас предупредили, что наверху нас ожидает подарок. Когда подъемник починили и мы попали на вершину горы, нас встретили три сотрудника компании Veil Resorts, которые извинились за доставленное неудобство и подарили нам два билета на подъемник и талон на бесплатные напитки.

Эффективная компенсация – самый мощный источник устной рекламы

Оставшуюся часть дня и весь следующий день мы рассказывали всем, с кем оказывались рядом, о том, что произошло и что нам подарили. Вот что такое грамотная компенсация. Лыж-

ники, застрявшие вместе с нами на подъемнике в Вейле, были счастливы и распространяли молву о заботе и душевном тепле, с которыми относятся к отдыхающим на этом курорте. Это была мощная устная реклама.

Читатели журнала *Ski* назвали компанию Vail Resorts одним из лучших операторов Северной Америки. От себя могу добавить, что эта компания – один из мировых лидеров сервиса. Я спросил у Клайда Виснера, отвечающего за работу подъемников в Вейле, о правилах компенсации в его компании. «Мы поступаем так, как считаем нужным в каждой конкретной ситуации. Наши сотрудники наделены всеми необходимыми полномочиями, чтобы заботиться о наших гостях», – сказал он. По его словам, вовсе не случайно, что сотрудники лыжного патруля и службы обслуживания гостей встречали нас на вершине горы или что у них были приготовлены для нас бесплатные билеты на подъемник и талоны на напитки.

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.