

Максим ПОТАШЕВ  
Михаил ЛЕВАНДОВСКИЙ

#БИЗНЕС **Наставник**



ЗОЛОТОЙ

# ВЕК КЛИЕНТА

ВСЁ, ЧТО ВЫ ХОТЕЛИ ЗНАТЬ  
О КЛИЕНТСКОМ СЕРВИСЕ



**Михаил Левандовский**  
**Максим Оскарович Поташев**  
**Золотой век клиента**  
**Серия «#БизнесНаставник»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=51406454](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51406454)*

*Золотой век клиента/Поташев М.О., Левандовский М.И.: АСТ; Москва;  
2020*

*ISBN 978-5-17-108261-1*

## **Аннотация**

«Эта книга – попытка комплексного взгляда на то, как должна строиться система взаимоотношений компании и клиента. На основании своего двадцатилетнего опыта авторы рассказывают о том, что нужно компании знать о своих клиентах, как получать эту информацию, как добиваться клиентской лояльности, как правильно управлять точками клиентского обслуживания и контакт-центрами, какие инструменты необходимо использовать, чтобы клиентский сервис был максимально эффективным.

Эта книга написана не словами, а смыслами. Автор создает своего рода феноменологический рисунок жизни. Пожалуй, в современной русской литературе трудно найти столь неожиданный взгляд на человека, социум и природу в их единстве.»

# Содержание

От авторов	4
Вступление	7
Часть 1	14
Эмоции клиентов	14
Лекарства против страхов	21
Манипулирование клиентом	28
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Максим Поташев, Михаил Левандовский Золотой век клиента**

## **От авторов**

Авторы этой книги занимаются клиентским сервисом уже больше двадцати лет. Нам довелось создавать системы взаимоотношений с клиентами, руководя подразделениями маркетинга, продаж и сервиса в компаниях разного размера. Позже мы консультировали многие компании, помогая им строить и оптимизировать контакт-центры, открывать клиентские офисы и выводить на рынок новые продукты. В общем, у нас была возможность изучить проблематику клиентского сервиса с самых разных сторон. Мы работали в IT и телекоммуникациях, страховых компаниях и банках, розничной торговле и ресторанном бизнесе. У каждой из этих отраслей – своя специфика работы с клиентами. Но есть и общие принципы клиентского сервиса, которые мы проверили на собственном опыте.

Хороших книжек про сервис много. Зачем нужна еще одна? Во-первых, лучшие из этих книг написаны западными авторами, а мы убеждены, что российский клиент имеет су-

ществленные особенности и не все, что работает, например, в США, будет работать и у нас. Во-вторых, на наш взгляд, во многих книгах отлично описаны отдельные элементы клиентского сервиса, но нет ни одной, дающей комплексное, системное представление о том, как компания должна взаимодействовать с клиентами.

Мы не хотим, следуя моде, формулировать магические правила, как это сделали, например, Ли Кокерелл<sup>1</sup> или Шеп Хайкен<sup>2</sup>. Мы не планируем углубляться в специфику конкретного бизнеса, как Пол Браун и Карл Сьюэл<sup>3</sup> или Тони Шей<sup>4</sup>. Наша главная цель – показать читателю внутреннюю логику системы клиентского сервиса, объяснить, как связаны отдельные ее элементы и почему ни один из них не может существовать без других.

Ставя перед собой столь амбициозную задачу, мы вынуждены пожертвовать многими подробностями. Это не энциклопедия клиентского сервиса, это, скорее, обзор основных идей, которые мы считаем важными для любой компании, понимающей, что клиенты – главный источник ее благосо-

---

<sup>1</sup> Кокерелл Л. Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса. – М.: Азбука-Аттикус, 2014.

<sup>2</sup> Хайкен Ш. Клиентам это нравится. 52 правила для сервиса на высшем уровне. – М.: Эксмо, 2015.

<sup>3</sup> Браун П., Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

<sup>4</sup> Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

стояния. И даже если кто-то из читателей не согласится с нами в том, что эти идеи образуют единую и неразрывную систему, он тем не менее наверняка найдет в нашей книге немало практических приемов, которые пригодятся ему в работе.

# Вступление

Тема клиентского сервиса, клиентского обслуживания, клиентинга, клиентоориентированности – одна из самых актуальных для современного бизнеса. При этом разные эксперты по-разному определяют эти термины и с пеной у рта отстаивают свою правоту. Как пишет Джон Шоул в книге «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество», «Сервис понимается разными людьми совершенно поразному. Для одних сервис – ремонтная мастерская и пожилая женщина в застиранном платье в будке с табличкой «Обслуживание клиентов» в центре торгового зала, с полным безразличием отвечающая на вопросы и жалобы клиентов. Для других – заученное приветствие «Всего вам хорошего», которое послушно произносит обслуживающий персонал. Для третьих – удобная политика возврата товаров и культура обслуживания»<sup>5</sup>.

Не меньше споров вызывает вопрос, как соотносятся работа компании с клиентами и маркетинг. Есть мнение, что это одно и то же. Например, маркетинговый гуру Прабху Гунтари пишет, что «маркетинг – это философия бизнеса, которая ставит клиентов в центр стратегии бизнеса». Другие авторитеты считают маркетинг частью клиентинга или, на-

---

<sup>5</sup> Джон Шоул. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

оборот, – клиентинг частью маркетинга. Все это сильно напоминает классический спор о том, что было раньше – курица или яйцо. Нам не хочется ввязываться в эту бесконечную дискуссию. Поэтому мы будем использовать термин «клиентский сервис», имея в виду, что он охватывает все аспекты взаимодействия компании со своими нынешними и потенциальными клиентами, включая многие формы деятельности, традиционно относимые к маркетингу. Отдельно выделим клиентоориентированность – как осознание всеми сотрудниками компании значимости и ценности клиентского сервиса.

Как известно, новое – это хорошо забытое старое. Важность качественного клиентского сервиса была осознана человечеством очень и очень давно. Примерно тогда же, когда зародилась торговля. Представим себе древний город, куда приплывал корабль из дальних стран, груженный товарами для продажи, или, преодолев леса и пустыни, приходил купеческий караван. Что происходило дальше? Купцы начинали свой товар продавать. Вначале это происходило совсем просто: где-то на берегу моря или на центральной площади города раскладывались товары, туда приходили местные жители и покупали то, что считали нужным. Для продавцов это было не очень удобно, поскольку продавать весь привезенный товар они могли достаточно долго. За много веков до того, как Бенджамин Франклин сформулировал, что время – это тоже деньги, торговцы прекрасно понимали, что скорость оборота



не менее важна, чем прибыль от конкретной сделки. Соответственно, они стали искать способы сделать этот процесс более интенсивным и быстрым. Напрашивающееся решение – найти партнеров в каждом городе, которые возьмут на себя процесс реализации товара. И в этот момент тема клиентского сервиса выходила на первый план, поскольку в городе наверняка был далеко не один желающий заняться реализацией, и у владельца товара была возможность выбирать из них. Причем на его выбор влияла отнюдь не только сумма комиссионных, но и, например, то, готов ли потенциальный партнер помочь разгрузить товар, хотел он принять товар на реализацию без гарантии продажи всей партии или соглашался выкупить ее оптом, взяв на себя дальнейшие риски. И едва ли не главное – были ли у этого потенциального партнера лояльные покупатели. Соответственно, торговец выбирал того партнера, который не только предлагал лучшие условия, но и мог обеспечить оптимальный сервис – как для самого торговца, так и для конечного покупателя.

На заморских торговых гостях наверняка стремились заработать не только коммерческие посредники. Ведь вместе с ними были моряки, которые несколько месяцев провели в плавании, или караванщики, пропахшие верблюжьим потом. Они, конечно, хотели помыться, побриться, вкусно поесть, выпить хорошего вина, насладиться женским обществом. Поэтому их прямо в порту или рядом с караван-сараем ожидало огромное количество заведений, готовых предо-

ставить все эти разнообразные услуги. И, разумеется, выбирая между различными предложениями, они руководствовались отнюдь не только ценами, но еще и тем, разбавленным ли вином их будут поить, симпатичные ли девушки будут это вино подавать, много ли насекомых будет нарушать их ночной сон и так далее. Все это – клиентский сервис в чистом виде. Так что уже в те времена все люди, так или иначе вовлеченные в процесс продажи товаров и услуг, были вынуждены задумываться об уровне обеспечиваемого ими сервиса.

Всегда ли клиентский сервис был одним из ключевых факторов успешного бизнеса? Перенесемся в гораздо менее далекое прошлое. Все, кто жил в СССР, с детства помнят лозунг «Клиент всегда прав». Казалось бы, в этом лозунге – вся суть клиентского сервиса. Однако в советские времена этот лозунг был не более чем словами. Если в магазине что-то «выбрасывали», люди были счастливы это что-то купить, даже не очень вникая, что это такое и понадобится ли это им когда-нибудь в жизни. Видя очередь, сразу же в нее становились. Попасть в ресторан тоже можно было, только выстояв огромную очередь или имея знакомого метрдотеля. Поселиться в гостиницу без блата или взятки вообще было почти невозможно. Соответственно, на рынке не было конкуренции между поставщиками товаров и услуг. По сути, это был «рынок продавца», то есть продавец мог устанавливать любые правила и навязывать их клиентам.

Четверть века – ничто по историческим меркам. Ры-

ночные отношения вошли в нашу жизнь совсем недавно, поэтому в нашей бизнеспрактике принцип приоритета качества клиентского сервиса не проник глубоко в сознание предпринимателей и до сих пор воспринимается ими как нечто необязательное, даже искусственно навязанное. У очень многих игроков российского рынка все еще в сознании сидит мысль, что главное – иметь хороший продукт, остальное – непринципиально.

Надо заметить, что эта особенность мышления характерна не только для нашей страны. Как пишет уже упоминавшийся Джон Шоул, «некоторые менеджеры рассматривают обслуживание как бонус, то есть как дополнительную неоплаченную услугу, которую компания добавляет к покупке исключительно из собственной щедрости». Еще лет 30–40 назад в западном мире было достаточно много людей, носивших одежду только одной марки или постоянно покупавших машины одного и того же производителя. Потребительская лояльность была сильно выше. Связано это было прежде всего с тем, что спектр предложения был существенно меньше, чем сейчас. Например, японские и европейские машины появились на американском рынке и начали серьезно конкурировать с местными производителями лишь несколько десятилетий назад. Еще сравнительно недавно трудно было себе представить современный уровень распространения китайской электроники. То же касается и легкой промышленности, и многих других отраслей. Другими важными фактора-

ми, вызывающими снижение лояльности, являются рост доходов и распространение интернета. Типичный покупатель в наше время не только хочет, но и может попробовать разные предложения, имеющиеся на рынке. А упрощение доступа к информации позволяет ему заранее изучить эти предложения и выбрать наиболее для него подходящее.

**Мир становится все более глобальным. И предложение на глобальном рынке становятся все более разнообразными. При этом все меньше разница в качестве предлагаемых товаров и услуг и их «функционале», то есть потребительских свойствах, которые позволяли бы покупателям делать осмысленный выбор. В результате для потребителя на первый план выходит позиционирование продуктов, их продвижение и, конечно, клиентский сервис.**

Как отмечает генеральный директор сети салонов сотовой связи «Связной» Майкл Тач, «клиентский сервис является ключевым триггером в принятии решения о покупке оборудования. В ситуации, когда салоны конкурентов расположены в шаговой доступности друг от друга, покупатель перед тем, как окончательно определиться с моделью смартфона, которую он купит, чаще всего заходит в несколько точек продаж, причем в каждую из них – не по одному разу. А в условиях схожей ценовой политики покупатель в конечном итоге купит в том салоне, где продавец лучше улыбается».

Наступил век клиента. В XXI веке все участники бизнеса вынуждены в первую очередь думать о клиенте. И не только о том, какие у него потребности, какие желания он хочет удовлетворить с помощью приобретаемых продуктов, но и какие чувства он испытывает, вступая в контакт с продавцом, какие впечатления он вынесет из этого контакта, какие рекомендации затем даст другим потенциальным клиентам. Об этом и пойдет речь в нашей книге.

# **Часть 1**

## **Психологические основы клиентского сервиса**

### **Эмоции клиентов**

Сервис создается для клиентов, испытывающих различные эмоции. Поэтому его, к сожалению, невозможно свести к набору правил и стандартов. Люди, работающие в сервисе, вынуждены быть немножко психологами. Как минимум они должны уметь распознавать наиболее часто встречающиеся проявления и знать, как на них реагировать.

Начнем с **позитивных эмоций**.

#### ***ОЩУЩЕНИЕ КОМФОРТА И БЕЗОПАСНОСТИ***

Одна из главных задач сервиса – сделать так, чтобы клиент чувствовал себя спокойно и расслабленно. Именно в таком состоянии он чаще совершает покупки и тратит больше денег, легче воспринимает любые несоответствия ожиданиям, охотнее слушает и больше запоминает. Он должен понимать, что пришел именно туда, где могут удовлетворить его потребности и решить его проблемы. Это ощущение не так просто создать, зато очень легко разрушить. Крутые ступень-

ки, туго открывающаяся дверь, долгое ожидание в очереди, неудобный стул, недостаточно вежливый ответ сотрудника компании – любая мелочь может вызвать у клиента раздражение, и от чувства комфорта не останется и следа. Именно поэтому, чтобы построить эффективную систему сервиса, необходимо продумать каждый шаг клиента, разработать сценарии поведения сотрудников в любой типовой ситуации и добиваться их соблюдения. Но поскольку все возможные ситуации не предскажешь, надо учить сотрудников улавливать возникающее у клиента беспокойство и гасить его – извиняться, успокаивать, обещать в кратчайшие сроки решить любую проблему.

## ***АМБИЦИИ***

Все мы хотим быть или хотя бы казаться чем-то большим, чем мы являемся. Сервис нужно строить так, чтобы каждый клиент поднимался в собственных глазах хотя бы на одну ступеньку. Лучше обслужить нищего, как лорда, чем наоборот. Впрочем, у этой медали есть и обратная сторона. Если клиент с криком «Однажды живем!» пытается потратить накопленные годами сбережения на норковую шубу для жены или путевку на Канары, часто имеет смысл аккуратно умерить его амбиции и предложить более бюджетный вариант. Когда клиент одумается, он будет искренне за это признателен.

## ***ЛЮБОВЬ И ЗАБОТА***

Заботу о наших близких мы ценим даже больше, чем заботу о нас самих. Особо ценна для родителей забота о детях. Это прекрасно знают владельцы торговых центров, выделяющие помещения под игровые комнаты, или рестораторы, приглашающие в выходные клоунов на детские утренники. Не менее ценна забота об инвалидах: наличие в магазине или офисе пандуса для колясочников с благодарностью воспринимается не только ими, но и их родными и близкими.

## ***ЛЮБОПЫТСТВО***

Стремление попробовать что-то новое, чему-то научиться, разгадать загадку – замечательные качества, которыми умные компании активно пользуются. Они стараются удивить клиента, показать ему что-то такое, чего он не увидит больше нигде. Именно такие компании запоминаются, о них рассказывают друзьям и знакомым. Причем удивить продуктом становится все труднее, поэтому все чаще удивляют клиента сервисом.

## ***РАДОСТЬ ЖИВОГО ОБЩЕНИЯ***

Для многих клиентов общение является одной из главных потребностей, поскольку им его не хватает. Обувной интернет-магазин Zappos, прославившийся на весь мир незаурядным клиентским сервисом (не зря о сервисе Zappos написано несколько книг), заработал свою репутацию, в частности,



тем, что его операторы готовы часами общаться с позвонившим в компанию клиентом, обсуждать с ним любые вопросы, даже далеко выходящие за рамки обуюной тематики. Сотрудникам службы сервиса чаще всего приходится сталкиваться с общительностью клиентов, они должны быть к этому готовы и поддерживать разговор столько, сколько хочет клиент, – если, конечно, это не приводит к образованию очереди из других жаждущих общения клиентов.

Не менее важно учитывать **негативные эмоции**.

### ***ГНЕВ, ВОЗМУЩЕНИЕ, РАЗДРАЖЕНИЕ***

Иметь дело с возмущенным клиентом сложно. Многие процедуры клиентского сервиса выстраиваются именно в расчете на такого клиента – его нужно обезоружить улыбкой, успокоить, зарядить оптимизмом. По сути, именно умение компании выстраивать общение с такими клиентами и превращать их в удовлетворенных – один из основных индикаторов качества сервиса. Кстати, поскольку от любви до ненависти – один шаг, именно клиенты, впервые столкнувшиеся с сервисом компании в состоянии раздражения, но успокоенные и воодушевленные качественным решением своей проблемы, часто становятся лояльными и даже начинают пропагандировать эту компанию. То есть возмущение клиента – отличная возможность для компании продемонстрировать свой сервис «в боевых условиях» и завоевать надолго его сердце. Как пишет Гарри Беквит в книге «Продавая

незримое», «вы принимаете удар на себя и решаете возникшую проблему таким образом, чтобы показать клиенту: «Вы действительно важны для нас, и сейчас мы ради вас все исправим»<sup>6</sup>. Кроме того, обоснованный гнев клиента обычно указывает компании на какие-то проблемы в ее работе, что тоже является важной причиной обращать на таких клиентов особое внимание и тщательно разбирать каждую ситуацию, вызвавшую возмущение клиента.

## **ЖАДНОСТЬ**

Эта эмоция влияет на потребительское поведение двояко. С одной стороны, клиенту трудно решиться завершить сделку, он долго и мучительно взвешивает, сопоставляет выгоду и затраты. Такой клиент, в принципе, является удобным объектом воздействия, он готов слушать объяснения, ему можно аргументированно доказывать, что компания предлагает выгодные для него условия. Но при этом взаимодействие с ним отнимает у сотрудников компании много сил и времени. С другой стороны, такой клиент восприимчив к разным бонусам, ему можно и нужно предлагать скидки, подарки, дополнительные сервисы. Часто именно обещание особого обслуживания «за те же деньги» оказывается решающим аргументом, перед которым прижимистый клиент не может устоять. А уж если с клиента за что-то берут лишние деньги, улучшение сервиса часто является для компании единственным

---

<sup>6</sup> Беквит Г. Продавая незримое. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

возможным оправданием. Например, когда в крупной сети супермаркетов в связи с кризисом было принято решение не выдавать пластиковые пакеты бесплатно, а продавать их за деньги, были все основания ожидать снижения лояльности постоянных покупателей. Поэтому кассиров обязали открывать пакеты и помогать посетителям складывать в них продукты. Это не только снизило недовольство покупателей увеличением цены, но и сократило очереди, поскольку кассир открывает пакет существенно быстрее, чем средний покупатель.

## ***АГРЕССИЯ, ВЫСОКОМЕРИЕ***

Эти эмоции обычно связаны с тем, что в компании есть проблемы с оценкой требуемого клиенту уровня сервиса. Иными словами, клиент обычно становится агрессивен и высокомерен, когда считает, что имеет право на особое отношение, а компания его не проявляет. Если его претензии обоснованы, это серьезная ошибка в настройках сервисных процессов, которую необходимо исправлять. Если же нет – ничем хорошим общение с таким клиентом не закончится, но у компании должны быть продуманные методы выхода из таких ситуаций с минимальными потерями для имиджа.

## ***ЗАВИСТЬ***

Одна из сильнейших страстей, которой все мы подвержены в гораздо большей степени, чем нам самим кажется.

Очень многие решения, в первую очередь касающиеся нашего потребительского поведения, мы принимаем, стремясь быть не хуже кого-то. Именно поэтому очень важно красиво рассказывать клиентам о преимуществах эксклюзивного сервиса и подчеркивать исключительность и высокий статус тех, кто им пользуется. По той же причине очень важно стимулировать позитивные отзывы о сервисе компании со стороны разных медийных лиц – они обычно являются объектами подражания, для многих важно не просто лететь в бизнес-классе, но лететь в бизнес-классе рядом с Пугачевой.

## ***РАЗОЧАРОВАНИЕ***

Если клиент разочарован, это одна из самых неприятных для компании ситуаций. Такой клиент вряд ли станет лояльным. Чаще всего причиной разочарования становится именно сервис. Чтобы этого не происходило, необходимо, во-первых, давать реальные обещания, не рассказывать публично о том, что компания на самом деле не готова предоставить клиентам, а во-вторых, тщательно прорабатывать все бизнес-процессы сервиса и жестко контролировать их соблюдение всеми сотрудниками.

Самой распространенной негативной эмоцией является **страх**. О разных страхах клиентов и о том, как с ними бороться, стоит поговорить подробнее.

# Лекарства против страхов

Все мы подвержены тем или иным страхам. Они неизбежно влияют на все принимаемые нами решения, в том числе и на решения, связанные с потребительским поведением. Чего же чаще всего боятся клиенты?

## ***БОЯЗНЬ ОБМАНА***

«Не обманешь – не продашь» – железное правило торговли. По крайней мере, так нас учили с детства. И сколько бы честных и выгодных покупок мы ни совершили, сколько бы раз мы ни столкнулись с ответственным выполнением своих обязательств, в нас все равно живет подсознательная уверенность в том, что любая компания, с которой мы имеем дело, спит и видит, как бы нажиться за наш счет. Страх рождает недоверие, напряжение и агрессию. Естественно, это не лучший настрой для принятия рациональных решений.

**Как лечить?** Ни в коем случае не давить на клиента, всячески создавать у него впечатление, что все решения он принимает абсолютно самостоятельно. Держать слово, выполнять все, что обещано клиенту. Проявлять открытость – клиентам интересно знать, как именно решаются их проблемы. Браун и Сьюэл приводят пример автосервисов, в которых через большое окно клиенты могут наблюдать, как ремонтиру-

ется их машина, и ресторанов с открытой кухней<sup>7</sup>. Полезно не только показывать, но и рассказывать, объяснять клиентам свои действия. Как пишет Гарри Беквит, «доктор в провинциальном городке считается светилом науки, поскольку охотно говорит с людьми и популярно объясняет им даже сложные вещи»<sup>8</sup>.

## ***БОЯЗНЬ СОБСТВЕННОЙ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ***

Во многих отраслях бизнеса новые товары и услуги появляются так часто, что потребитель не успевает уследить за изменениями. Рестораны регулярно добавляют в меню блюда с красивыми, но совершенно непонятными названиями, банки постоянно изобретают продукты, якобы обеспечивающие клиенту максимальную выгоду... А уж в новых гаджетах или достижениях автопрома способен быстро разобраться только тот, кто серьезно интересуется данной темой. В результате покупатель вынужден солидно кивать, слушая продавца, который сыплет красивыми иностранными словами и аббревиатурами, но из его объяснений не понимает практически ничего. Мало кто из нас не боится проявить свое невежество и начать задавать вопросы, которые могут показаться собеседнику глупыми. Поэтому потенциальные клиенты

---

<sup>7</sup> Браун П., Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

<sup>8</sup> Гарри Б. Что любят клиенты. Практическое руководство по расширению вашего бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.

стараятся избегать подобных неловких ситуаций, а если все-таки попадают в них – испытывают потом весьма неприятные эмоции.

**Как лечить?** Общаться с клиентом на понятном ему языке. Любые термины, которые могут показаться ему непонятными, стараться просто и доступно объяснить, желательно с примерами. Это практически всегда возможно при условии тщательной проработки сценариев диалога с клиентом. Очень полезно использовать «наглядную агитацию» в торговом зале – баннеры, плакаты, видеоролики, доступно разъясняющие все особенности продукта, которые могут оказаться непонятными. При этом важно помнить, что все хорошо в меру, не стоит обижать клиента, общаясь с ним, как с маленьким ребенком, не знающим совсем элементарных вещей.

## ***БОЯЗНЬ СТАТУСНОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ***

Сервис – именно та область, где мы подсознательно требуем особого внимания к своему статусу. Мы твердо убеждены, что нас должны обслужить в соответствии с ним, и очень обижаемся, если нам кажется, что это не так. Это довольно неприятное качество, но оно, к сожалению, свойственно очень многим из нас. Особенно ярко это проявляется, если неформальный статус подтвержден еще и формальными основаниями – например, картой VIP-клиента. В этом случае клиент готов в самой жесткой форме требовать соблюдения

своих особых прав. Слова «персональный менеджер», «приоритетное обслуживание», «особая скидка» звучат для него как музыка. Но и там, где клиент пока не имеет формального VIP-статуса, он все равно ожидает, что в нем опознают (по автомобилю, костюму, часам, осанке, выражению лица), того, кем он себя считает, выделяют из толпы, проявят особое отношение. Не менее важно для него, чтобы интерьер офиса компании, ассортимент, цены – все это соответствовало статусу, который он боится уронить.

Другая сторона медали – искусственное занижение собственного статуса, когда клиент считает себя недостаточно солидным для кажущегося ему слишком шикарным отеля, ресторана или бутика. Нередко его оценка верна. Но бывают ситуации, когда компания как раз пытается расширить свой ассортимент товаров или услуг в расчете на более демократичную целевую аудиторию, забывая при этом сократить отпугивающие шикарные элементы оформления.

**Как лечить?** Во-первых, строжайшим соблюдением собственных правил в отношении VIP-клиентов. Все преференции, предусмотренные VIP-статусом, должны быть предоставлены клиенту в обязательном порядке. Во-вторых, любой сотрудник системы клиентского сервиса обязан обладать умением с первого взгляда оценивать клиента и определять статус, на который он претендует. Это непростая задача, периодические ошибки неизбежны, поскольку нет гарантии, что клиент мечты не захочет однажды посетить вас с семи-



дневной щетиной и в рваных джинсах. Но с опытом вырабатывается навык узнавания VIP-клиентов даже в таком камуфляже. В-третьих, если компания полностью смещает рыночную стратегию в сторону более низкого сегмента целевой аудитории или проводит спецакцию, рассчитанную на этот сегмент, недостаточно просто добавить в ассортимент более дешевые позиции или применить крупные скидки, нужно еще донести до этих клиентов, что им рады.

## ***БОЯЗНЬ ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ***

Для современного человека время стало главной ценностью. Темп жизни так ускорился, что мало кто готов потратить даже лишние 5 минут на ожидание. Естественно, клиентов отпугивают очереди, но не меньше пугает длительная процедура заполнения различных документов.

**Как лечить?** Максимальным ускорением и упрощением всех бизнес-процессов, связанных с сервисом. Ключевые факторы – компетентность сотрудников, их умение четко и коротко отвечать на любые вопросы клиентов, тщательно проработанная процедура оформления необходимых документов, детально продуманная и выстроенная логика передвижения клиента в зоне обслуживания. Очень важный момент – наличие и удобство автопарковки, возможность заранее забронировать парковочное место, готовность сотрудников помочь клиенту удобно запарковаться. Еще один очень эффективный инструмент – предварительное согласование

с клиентом времени его прихода с гарантией предоставления услуги без очереди. Многие компании применяют хорошо известный маркетинговый прием: они предоставляют клиенту скидки, если ожидание клиента затягивается дольше обычного. Например, в одном из московских гипермаркетов, если не все кассы открыты, а в очереди стоит больше трех человек, клиент имеет право на бесплатный стакан прохладительного напитка, чая или кофе. А в одном из ресторанов Воронежа на каждом столе стоят песочные часы. В момент приема заказа клиент переворачивает часы. Если весь песок высыпался, а заказанное блюдо еще не принесли, посетитель получает это блюдо бесплатно.

## ***БОЯЗНЬ ВЫБОРА***

Выбор часто весьма мучителен для клиента. Априори любой из нас считает, что чем больше выбор, тем лучше. Но, столкнувшись на деле с ситуацией, когда глаза разбегаются, мы далеко не всегда способны выработать объективный набор критериев и сделать рациональный выбор. Причем происходит это не только при совершении покупки, но и при выборе, например, одного из нескольких вариантов гарантии. Обычно при этом рациональная составляющая мышления уступает место эмоциональной, мы делаем импульсивный выбор, а затем, осознавая это, переживаем, что выбор оказался не лучшим. И дважды подумаем, стоит ли еще раз пойти туда, где мы снова столкнемся с этой проблемой.

**Как лечить?** Продемонстрировав широту ассортимента, задать клиенту наводящие вопросы, чтобы аккуратно и тактично сократить для него спектр выбора. Оптимально – свести выбор к трем-четырем вариантам, это именно то количество, которое большинство из нас способно рационально взвесить и оценить.

# Манипулирование клиентом

В этой главе речь пойдет об инструментах манипулирования. Это сложная и опасная тема, поскольку такие инструменты могут быть использованы во вред клиенту. Тем не менее мы считаем необходимым об этом поговорить, поскольку, во-первых, этим арсеналом приемов обязательно должен владеть любой специалист по клиентскому сервису, а во-вторых, полезно знать эти приемы и распознавать ситуации, когда ими злоупотребляют по отношению к нам, ведь каждый из нас регулярно оказывается в роли клиента.

Все эти приемы основаны на использовании различных особенностей нашего мышления и, как следствие, потребительского поведения. Одной из таких особенностей является **приверженность стереотипам**. В каком-то смысле мы все думаем одинаково и в своем потребительском поведении проявляем схожие черты. Типичным примером такой ситуации является наша реакция на очередь. Мы уже вспоминали, как в советские времена, когда люди видели длинный хвост, выглядывающий из магазина, они становились в эту очередь, даже не потрудившись узнать, за чем она стоит. Мы ведем себя так отнюдь не только в ситуации тотального дефицита. Опытные манипуляторы этим активно пользуются, в том числе создавая и искусственный дефицит. Если вам сообщают в магазине или ресторане, что чего-то осталось мало, то,

скорее всего, это означает, что вас пытаются убедить купить товар или услугу, которую вы не купили бы при других обстоятельствах.

Другим распространенным стереотипом является мнение, что **чем дороже, тем лучше**. Очень часто мы руководствуемся этой точкой зрения при выборе продукта. Особенно это касается товаров, являющихся престижными, таких, как мобильные телефоны, ноутбуки, автомобили и т. д. Часто в таких ситуациях мы действуем вопреки логике, считая высокую цену не недостатком, а преимуществом, относящим данный товар к более высокой ценностной категории. Что, заметим, далеко не всегда подтверждается его потребительскими качествами. Разумеется, создавая иллюзию высокой ценности продукта, необходимо подкреплять ее соответствующим оформлением точки продаж и высоким качеством обслуживания клиента. Он вряд ли поверит, что эксклюзивный продукт ему могут предложить неопрятные продавцы в обшарпанном офисе. Как пишет Михаил Дымищ в книге «Манипулирование покупателем», «в восприятии услуг плацебоэффект<sup>9</sup> носит абсолютный характер. Люди платят не столько за те или иные действия при оказании услуги (например, парикмахерские услуги, «готовка» в ресторане или услуги по доставке товара ближе к дому поку-

---

<sup>9</sup> *Плацебо* – вещество без явных лечебных свойств, лечебный эффект которого связан с верой пациента в действенность препарата. *Эффект плацебо* – улучшение здоровья человека благодаря тому, что он верит в эффективность препарата.

пателя для торговли), а за то удовлетворение собой и окружающим миром, которое создает данная услуга, и оплачивают именно эту удовлетворенность. Различные характеристики места обслуживания можно разделить на те или иные составляющие (оформление, униформа персонала, высота потолков и т. д.), но приписывание того или иного значения и смысла элементам интерьера или жестам обслуживающего персонала происходит в результате явного или неявного согласия сторон сделки. Учитывая, что при оказании услуг всегда происходит непосредственное общение между продавцом (официантом, мастером и т. д.) и покупателем, особенности поведения обслуживающего персонала могут легко разрушить любой плацебоэффект у клиента, поэтому так важна уверенность персонала в значимости оказываемых услуг и согласие персонала соответствовать предъявляемым требованиям»<sup>10</sup>.

Еще одним, общим для всех нас свойством является то, что мы склонны прислушиваться к **мнению авторитетов**. В роли авторитетов могут выступать самые разные люди, причем далеко не всегда они являются специалистами в том вопросе, в котором мы ориентируемся на их мнение.

**Многие из нас почему-то прислушиваются к словам артистов или музыкантов по поводу политики или экономики. И при выборе товара или услуги мы сплошь и рядом готовы слушать**

---

<sup>10</sup> Дымищ М. Н. Манипулирование покупателем. – М.: Омега-Л, 2004.

**человека, которого знаем с хорошей стороны и уважаем за какие-то заслуги, не имеющие отношения к данной ситуации, при этом не обращаем внимания на рекомендации человека, который разбирается в вопросе, но по каким-то причинам не является для нас авторитетом.**

Склонность доверять знаменитостям активно используется в рекламе, где в качестве персонажей появляются узнаваемые всеми лица, никак не связанные с теми товарами и услугами, которые они рекламируют.

Другим примером использования этого принципа является активная работа многих компаний с нишевыми «гуру», то есть локальными лидерами общественного мнения. Например, в различных сетевых сообществах, посвященных определенной теме, неизбежно выделяется некоторое количество людей, которые разбираются в этой теме лучше других. Их авторитет честно заработан, но им зачастую пользуются манипуляторы. Превратив лидеров общественного мнения тем или иным способом в поклонников определенного бренда, можно оказывать серьезное влияние на множество людей, прислушивающихся к их мнению. Естественно, и положительный отзыв «гуру» о сервисе той или иной компании является мощным фактором воздействия на целевую аудиторию. «Гуру» при этом может и сам не догадываться, что показательный спектакль на тему обслуживания по высшему классу был организован специально для него.

Очень эффективным инструментом манипуляции является **принцип контраста**. Этот принцип хорошо знают риелторы, которые не сразу делают клиенту оптимальное предложение. Сначала они показывают ему дом или квартиру несколько хуже по качеству и при этом несколько дороже. Это неизбежно вызывает у клиента позитивную реакцию на то предложение, которое, на самом деле, изначально и хочет ему сделать продавец. Другое применение того же принципа заключается в том, что на фоне достаточно крупных трат сопутствующие продукты, стоящие существенно меньше, воспринимаются покупателем как почти бесплатные. Как известно, снявши голову, по волосам не плачут. Так, в магазинах, торгующих мужской одеждой, галстуки, ремни, рубашки хорошо продаются вместе с дорогими костюмами. Аналогично вместе с дорогостоящим продуктом можно продавать гораздо более дешевые, но при этом приносящие компании вполне ощутимый доход элементы сервиса – дополнительные гарантии, карты VIP-клиентов и так далее.



# 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.