

Джоуи Коулман

Никогда не теряйте клиента

Превратите любого покупателя в пожизненного клиента
за 100 дней



Книга рекомендована
факультетом бизнеса
и дополнительного
образования РЭУ
им. Г.В. Плеханова
и Гильдией маркетологов


BYBLOS

Джоуи Коулман

**Никогда не теряйте клиента.
Превратите любого покупателя в
пожизненного клиента за 100 дней**

«Библос»

2018

УДК 005.32
ББК 88.571.3

Коулман Д.

Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней / Д. Коулман — «Библос», 2018

Джоуи Коулман обучает предпринимателей со всего мира тому, как превратить разового покупателя в пожизненного клиента. Он уверен: чтобы добиться лояльности клиентов, нужно опираться не на маркетинг и умение заключать сделки, а акцентировать внимание на общении и взаимодействии с клиентами в течение ПЕРВЫХ 100 ДНЕЙ после продажи. Во всех отраслях примерно 20–70 % новых клиентов прекращают сотрудничество с компанией в течение 100 дней, потому что не получают должного внимания на раннем этапе адаптации. Опираясь почти на двадцать лет консультаций и выступлений, Коулман предлагает стратегии и системы для роста лояльности клиентов. Применимые к компаниям из любой отрасли и любого масштаба (по количеству сотрудников, по размеру дохода или общему количеству клиентов), его методы повышают прибыль компаний на 25–100 %. Его подход к созданию запоминающегося клиентского опыта требует минимальных финансовых инвестиций и наверняка понравится руководителям и сотрудникам компаний. Эта книга – обязательное чтение для владельцев бизнеса, генеральных директоров и менеджеров, а также команд продаж и маркетинга, менеджеров по взаимодействию с клиентами и представителей клиентских служб, которые ищут простые методы для постоянного совершенствования структуры бизнеса, роста прибыли и удержания клиентов.

УДК 005.32
ББК 88.571.3

© Коулман Д., 2018

© Библос, 2018

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Book-kit	9
О книге	10
Глава первая	11
Глава вторая	18
Глава третья	24
Большинство бизнесов теряют клиентов и даже не понимают этого	25
Почему вы теряете клиентов	27
Эмоции и опыт – второстепенный вопрос	28
Когнитивная психология и фундаментальные принципы человеческого поведения игнорируются	29
Они уходят быстрее, чем вы думаете	30
Глава четвертая	31
Бизнес структурирован вокруг привлечения клиентов, а не опыта клиентов	31
Финансовое воздействие негативного клиентского опыта	34
Многие преимущества удержания клиентов	35
В будущем удержание клиентов выйдет на первое место	36
Глава пятая	38
Краткая (действительно очень краткая) история клиентского опыта	39
Обслуживание клиентов – это не клиентский опыт	41
Клиентский опыт – это не просто горячие поклонники	42
Глава шестая	43
Путь в сто дней состоит из восьми этапов	45
Глава седьмая	46
Да, все восемь этапов применимы к вам	49
Шесть способов общения на каждом этапе	50
Этапы, инструменты и клиенты – подумать только!	53
Глава восьмая	56
Этап оценки: вы можете решить мою проблему?	59
Длинный или короткий, этап оценки неизбежен	60
Маркетинг и продажи часто упускают из виду клиентский опыт на этапе оценки	61
Проблема не в торговом представителе – а в структуре	62
Предварительная картина	64
Бутылка пива в 9 утра	65
Предварительный обзор работает на индивидуальном уровне и на уровне всей организации	67
Вселенная шлет вам послание	68
Опасности предварительного обзора: когда после продажи ожидания рассыпаются на глазах	70
Конец ознакомительного фрагмента.	72

Джоуи Коулман

Никогда не теряйте клиента.

Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней

Издательство выражает благодарность за помощь в научном редактировании книги аспиранту кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова Вадиму Цимбаеву и младшему научному сотруднику Учебно-научной лаборатории профессиональной подготовки работников образовательных организаций ФБДО РЭУ им. Г. В. Плеханова Татьяне Зиновьевой.

Данная книга NEVER LOSE A CUSTOMER AGAINЕ. Turn Any Sale into Lifelong Loyalty in 100 Days печатается по соглашению с Portfolio/Penguin, импринт Penguin Random House LLC.

Все права защищены. Никакая часть 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

© 2018 by С. Joseph Coleman III

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация на обложке, 2019.

© ООО «Библос», 2019.

* * *

Предисловие к русскому изданию

Лояльности добиваются искренностью...
Лео Брюс

Формирование лояльности – безусловно, одна из самых актуальных проблем современного маркетинга.

Многие исследования показывают, что слишком часто после первой покупки товара клиенты больше не обращаются к услугам компании. Между тем удержание имеющихся клиентов – самый быстрый и эффективный способ увеличения доходов и прибыли фирмы. Отдельные этапы развития взаимоотношений с клиентами изучались и раньше. Но столь комплексное исследование формирования лояльности клиентов, от этапа оценки предложений компании до этапа, на котором клиент становится горячим поклонником, активно рекомендуя ее другим потенциальным клиентам, практически впервые представлено в работе Джоуи Коулмана «Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней».

Практика показывает, что провозглашаемые клиентоориентированность и забота о клиентах активно реализуются многими организациями лишь на этапе продаж. При этом при распределении ресурсов явный приоритет имеют операции по совершению продажи, по сравнению с постпродажными усилиями. Поэтому очень часто отток клиентов является следствием несогласованности деятельности отделов продаж и служб послепродажного обслуживания.

Автор формулирует и подробно рассматривает понятие «клиентский опыт», который при достижении успеха его создания является основой построения долгосрочных отношений с клиентами и формирования их лояльности. Более того, в условиях постоянно нарастающей конкуренции создать запоминающийся позитивный клиентский опыт – это один из самых эффективных и, что важно, практически невозпроизводимых, способов дифференциации компании. Согласно известному положению маркетинга «не так важно быть лучшим (вас могут превзойти другие), как быть исключительным и единственным». Успешный клиентский опыт и позволяет добиться этого в глазах вашего клиента.

Основной лейтмотив книги – на всех этапах коммуникации и взаимодействия с клиентом необходимо быть нацеленным на то, чтобы клиент не только стал лояльным, но и ставить цель, добиваться, чтобы новые покупатели переходили в ранг ваших пожизненных клиентов. Джоуи Коулман выделяет важнейшие направления поиска эффективных решений по формированию высокой степени лояльности клиентов каждой компании. Это позволяет составить подробный, поэтапный план формирования эффективных взаимоотношений с клиентами. Причем с первых же шагов необходима сфокусированная нацеленность на лояльного клиента. С самого начала компании важно помнить известный постулат о том, что «у вас не будет второго случая произвести первое впечатление». На каждом из восьми выделяемых автором этапов формирования лояльности рассматриваются особенности использования отдельных инструментов коммуникаций: личное общение, электронная и традиционная почта, телефон и др., для начала и развития позитивного взаимодействия.

Очень важно довести клиента до этапа приверженности, когда он готов взять на себя ответственность за взаимоотношения с компанией, что выражается в его готовности обсуждать различные аспекты улучшения сотрудничества, поделиться своими советами и т. п. Автор предлагает рассматривать весь арсенал формирования позитивного клиентского опыта с учетом особенностей каждого этапа, при этом отмечает, что не обязательно использовать все эти инструменты, а необходимо стараться каждый раз выбирать более эффективный из них.

Джоуи Коулман обращает внимание на необходимость включать в сферу постоянного внимания не только объективные, но и субъективные потребности клиентов. Отмечает важность налаживания позитивных связей на личном и эмоциональном уровнях, которым должна отводиться особая роль.

В книге приводится много интересных и поучительных примеров эффективной работы различных фирм по формированию клиентской лояльности. Это примеры из успешной практики самых разных компаний, иллюстрирующие его предложения, а также автор дает предельно практичные советы для читателей.

В конце глав, раскрывающих особенности каждого из этапов формирования лояльности, читателям предлагаются задания по применению изложенных идей на практике с обязательным выбором оперативных решений, нацеленных на то, чтобы добиться «быстрых побед». Отмечается, что для достижения успеха в работе необходимо руководствоваться принципом «решать проблему до того, как клиент обратился к вам за помощью».

Книга «Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней» будет полезна студентам и преподавателям бизнес-дисциплин, а также представителям бизнеса, желающим повысить эффективность работы компании.

Валерий Никишкин,

*заведующий Учебно-научной лабораторией профессиональной подготовки
работников образовательных организаций ФБДО,
д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга РЭУ
им. Г. В. Плеханова, член-корреспондент РАЕ,
почетный член Гильдии маркетологов*

Book-kit

Прославленный спикер и бизнес-консультант, обладатель множества наград, Джоуи Коулман предлагает теорию и методологию, обеспечивающие значительный рост удержания клиентов и в итоге – общей прибыли компании. Он выделяет восемь эмоциональных этапов, через которые клиент проходит в течение 100 дней после покупки, будь то спонтанная покупка в Starbucks или тщательно обдуманное приобретение первого дома. Если вы понимаете и предугадываете чувства клиентов, то с помощью определенных инструментов – личное общение, электронная почта, телефон, традиционная почта, видео и подарки – сможете закрепить длительные и ценные отношения.

Принципы Коулмана опираются на надежные исследования и примеры, которые демонстрируют, как лучшие компании мира создают удивительный клиентский опыт на каждом этапе сотрудничества с клиентом.

На этапе акклиматизации клиенты нуждаются в вашем водительстве, чтобы вы терпеливо объясняли, как использовать ваш продукт или услугу. Зачастую они стесняются признаться в том, что совершенно сбиты с толку. Возьмем, к примеру, канадского разработчика программного продукта PolicyMedical и его задачу – помочь пользователям без технического образования пройти сложный процесс установки и внедрения программы. Многочисленные таблицы и руководства по проекту компания превратила в увлекательный пазл, фрагменты которого клиенты могут собирать, преодолевая каждый этап процесса.

На этапе приверженности клиенты попадают в высший эшелон, в группу избранных, с публичным и личным признанием. К примеру, подарок и членская карта для особых клиентов компании Sephora (личное признание) или эксклюзивная помада только для vip-категории (для публичной демонстрации) подчеркивают их уникальные преимущества.

На последнем этапе, этапе рекомендаций, преданные клиенты и горячие поклонники с радостью дают вам восторженные отзывы. Именно так MastermindTalks (компания, которая проводит элитные мероприятия для предпринимателей) распродает билеты на свои конференции год за годом – ни копейки не тратя на маркетинг. Удивляя преданных фанатов потрясающими бонусами (как вам полностью оплаченное сафари?!), они гарантируют блестящие рекомендации от своего сообщества.

Проверенная на таких известных клиентах, как Hyatt Hotels, Zappos и NASA, а также семейных компаниях и индивидуальных предпринимателях со всего мира, система удержания клиентов Коулмана приносит удивительные результаты в десятках отраслей. Его подход к созданию запоминающегося клиентского опыта требует минимальных финансовых инвестиций и наверняка понравится владельцам, сотрудникам и бренд-командам.

О книге

Так как эта книга о том, как создавать незабываемый опыт для клиентов, мне бы хотелось дать вам возможность пережить самим беспрецедентный опыт во время чтения. Зайдите на www.JoeyColeman.com/ExperienceTheBook, зарегистрируйтесь (бесплатно) и получите доступ к уникальному (и, надеюсь, интересному) способу обогатить опыт чтения. Чтобы в полной мере насладиться книгой и извлечь из нее максимальную пользу, зарегистрируйтесь прямо сейчас – прежде чем читать дальше. Мне бы не хотелось, чтобы вы упустили что-то из тех замечательных концепций и методов, которые изменят вас и ваше представление о ведении бизнеса по мере чтения этой книги!

Глава первая

Письмо от автора: будущее бизнеса – это Н2Н

Дорогой читатель! Спасибо, что вы купили эту книгу! Или выбрали ее и прочитали первую главу в магазине, – поверьте, вам стоит сэкономить время и купить ее, не раздумывая, так как я гарантирую стопроцентный возврат денег в случае вашего разочарования, так что вам не следует переживать!

Пора забыть о B2B (бизнес для бизнеса) и B2C (бизнес для потребителя); будущее бизнеса – Н2Н™ (человек для человека)¹.

Как только люди слышат о новых методах ведения бизнеса, они мгновенно придумывают отговорки – почему им это не подходит.

«Я никогда не смогу применять это в своем бизнесе, потому что [впишите причину]».

«Замечательно – в теории, но на практике никогда не работает».

«Может, у них и получается, но у простых людей – никогда. Это нереалистично».

Пожалуйста, сделайте одолжение... Не начинайте читать эту книгу с подобным отношением!

Философия, методология и процессы, которые я предлагаю, радикально изменили и B2B-, и B2C-бизнесы. Примеры, приведенные здесь, варьируются по масштабам и категориям продукта. Этот подход доказал свою эффективность в малом, среднем и крупном бизнесе. Практически любой тип продукта и/или услуги, какой можно представить (международная и внутренняя торговля; небольшие, средние и обширные клиентские базы; дорогие и бюджетные товары) прошел через этот процесс.

Идеи из этой книги – не мои *теоретические* изыски. Они опираются на *реальный опыт* – мой собственный и тех компаний, с которыми я сотрудничаю последние двадцать лет. Среди них бренды с мировым именем, такие как Zappos, Deloitte, Hyatt Hotels, NASA, а также Всемирный банк, и небольшие, местные, семейные фирмы.

Возможно, вас заботит размер вашей компании и сможете ли вы внедрить эти идеи. Не переживайте – сможете. Возможно, вы задумались: «А если в моей фирме всего два сотрудника?» Методы, предложенные в этой книге, эффективны даже в этом случае. «А если в моей компании больше пятисот сотрудников?» Вы тоже сможете применить эти инструменты.

Примеры кейсов – по количеству сотрудников

¹ Мой друг Брайан Крамер написал замечательную книгу об этом – «Human to Human: Н2Н», которую настоятельно рекомендую вам почитать.

Этап	Меньше 10	10–30	31–50	51–99	100+
Оценка Глава 8	Послания от Вселен- ной	Wealth Factory			Corporate Executive Board
Признание Глава 9	Maver- ick1000, Notre Dame Glee Club	Zogics			Build-a- Bear, Ride- makerz, Энтони Роббинс
Подтверж- дение Глава 10	CADRE		Total Debt Freedom, Book in a Box		CD Baby, Casper Beds, Zappos, CarMax, Land's End
Активиза- ция Глава 11		Corner- stone Retirement			Apple, Tech 4 Rids, 23andMe, Всемирный банк
Акклимати- зация Глава 12		San Francisco CrossFit	Policy- Medical	Accelera- tion Partners	Domino's Pizza, Delta Airlines
Достиже- ние цели Глава 13	Online Trainer Academy	Yoko Co	Ongoing Operations		Audible, Baro

Этап	Меньше 10	10–30	31–50	51–99	100+
Приверженность Глава 14		Леди Гага			Sephora, Apple, Harley-Davidson, dōTERRA, Starwood Hotels, Chicago Cubs, Тейлор Свифт
Рекомендации Глава 15	4Knines, Maverick1000, MastermindTalks				ViaCord, Dropbox, American Express, Delta

По сути, я включил кейсы компаний, которые варьируются по размеру от одного сотрудника до 340 000 и более!

Возможно, вас беспокоит, сможете ли вы позволить себе внедрить стратегии и инструменты, представленные в этой книге. И вновь позвольте рассеять ваши страхи, потому что всё это вам по плечу. Если годовой доход вашего бизнеса меньше \$100 000, вы можете позволить себе инструменты, описанные в этой книге. Если ваш бизнес приносит миллиарды долларов, вы более чем в состоянии использовать их. Я включил кейсы компаний, чей годовой доход составляет от \$50 000 до \$220 млрд и больше.

Продаете ли вы продукты, услуги или и то и другое, в этой книге найдутся примеры для вас. Работаете ли вы в Соединенных Штатах или ведете международную торговлю, в этой книге найдутся примеры для вас. Занимаетесь ли вы онлайн-бизнесом, или у вас традиционный бизнес, или сочетание того и другого, в этой книге вы найдете примеры для себя.

Моя мысль предельно проста: *да, это работает, и да, это применимо к ВАШЕМУ бизнесу.*

Примеры кейсов – по доходам

Этап	Менее \$1млн	\$1млн-\$5млн	\$5млн-\$10млн	Более \$10млн	Более \$50млн
Оценка Глава 8		Послания от Вселенной	Wealth Factory		Corporate Executive Board
Признание Глава 9	Notre Dame Glee Club	Maverick1000	Ridemakerz	Zogics	Build-a-Bear, Энтони Роббинс
Подтверждение Глава 10	CADRE		Total Debt Freedom	Book in a Box	CD Baby, Casper Beds, Zappos, CarMax, Land's End
Активизация Глава 11			Cornerstone Retirement	23andMe	Apple, Tech 4 Rids, Всемирный банк
Акклиматизация Глава 12		San Francisco CrossFit	Policy-Medical	Acceleration Partners	Domino's Pizza, Delta Airlines
Достижение цели Глава 13		Online Trainer Academy, Yoko Co		Ongoing Operations, Baro	Audible

Этап	Менее \$1млн	\$1млн- \$5млн	\$5млн- \$10млн	Более \$10млн	Более \$50млн
Приверженность Глава 14					Sephora, Apple, Harley-Davidson, Леди Гага, dōTERRA, Starwood Hotels, Chicago Cubs, Тейлор Свифт
Рекомендации Глава 15		4Knines, Maverick1000, Mastermind-Talks			ViaCord, Dropbox, American Express, Delta

Один из самых больших мифов в бизнесе – предполагаемая разница между концепциями B2B и B2C. Я постоянно получаю подобные комментарии:

«Джоуи, мне понравился ваш пример, но это же для B2C. У вас есть пример для B2B?» или «Джоуи, вы рассказывали о работе крупной B2B-компании. Мы – небольшая B2C-фирма, что вы нам порекомендуете?»

Эти вопросы продиктованы убежденностью в том, что существует огромная разница между двумя типами клиентов (потребителями – компаниями и потребителями – физическими лицами). Но это не так.

Хотя различия между B2C- и B2B-операциями, безусловно, есть, они не так значительны, как представляет себе большинство. Все бизнесы по сути своей одинаковые, потому что все они сводятся к общению между людьми. Мне нравится опираться на принцип «человек для человека» (H2H), потому что именно это самое главное.

Если представить типичные B2C-условия, то мы продаем одному покупателю, и наше внимание направлено на этого индивида. Без H2H-подхода мы не сможем учесть всех остальных людей, которые взаимодействуют с купленным товаром. Представьте покупателя-мужчину, который приобрел новую рубашку. Мы забываем о его девушке, которая обязательно оценит, как он выглядит в этой рубашке; о его соседе по общежитию, который позаимствует рубашку; о его родителях, которые скажут, что их сын «выглядит стильно» в этой рубашке, и т. д.

Напротив, когда мы думаем о H2H-взаимодействии в B2B-условиях, приходится признать, что каждый бизнес представляет собой организацию, состоящую из людей, и, следовательно, ваш продукт или услуга взаимодействует с людьми – причем с большим количеством людей. Человек, который принял решение о покупке, вероятно, будет не единственным, кто воспользуется вашим продуктом. Возможно, он вообще не будет им пользоваться. Согласно H2H-подходу, мы должны учесть всех людей, которые не участвуют в покупке, но будут поль-

зоваться этим продуктом, а также ограничения, которые вынужден соблюдать тот, кто принимает решение о покупке.

При H2H-мышлении мы учитываем *всех*, кто взаимодействует с продуктом и пользуется им. Когда переходишь на H2H-мышление, обнаруживаешь немалое сходство между собой и своим клиентом². Следовательно, можно взять то, что мы знаем о человеческой природе, и внести это в бизнес.

Чтобы больше никогда не терять клиентов, нужно точно знать, на каком этапе эмоционального пути они находятся (кем бы они ни были).

Если точно знать их нужды и проблемы, вы не упустите возможность избавить их от стерильных B2B-условий или однобоких B2C-условий и предложить более созвучные их эмоциональному состоянию H2H-условия.

В следующий раз, когда заметите, что мыслите понятиями B2B и B2C, напомните себе, что вы продаете продукт *людям* и *пользоваться* им будут тоже люди. Если всегда помнить об этом, вы организуете для своих клиентов идеальный процесс и каждого из них превратите в пожизненного приверженца вашего продукта, независимо от характера бизнеса и отрасли.

В двух словах, вам больше никогда не придется терять клиентов. Некоторые считают этот принцип – любой бизнес касается отношений между людьми – противоречивым. Не все согласны с этим подходом. И в этом нет ничего страшного.

Если вы не согласны с подобным утверждением, *рекомендую положить книгу обратно, а если вы уже купили ее, напишите мне электронное письмо, и я верну вам всю сумму, которую вы заплатили за книгу.*

Философия, о которой я расскажу в этой книге, опирается на эту концепцию «человек для человека», а если она вам чужда, не тратьте время на чтение. Что касается возврата потраченных денег – я не шучу. Напишите мне на RefundFromJoey@JoeyColeman.com, и я верну вам деньги³.

Вот как серьезно я отношусь к этому подходу. Я написал эту книгу, потому что искренне верю, что задача бизнеса в конечном итоге – решать проблемы и помогать людям. Вы не обязаны соглашаться со мной, но, если вы придерживаетесь иных взглядов, эта книга вряд ли поможет вам, и мне легче возместить ваши расходы, чем выдержать ваше разочарование.

Итак, приступим!



Джоуи

² Кого бы вы ни обслуживали – клиентов, пациентов, учащихся, студентов, пользователей или другие категории населения – все они люди. В этой книге я чаще всего использую слово «клиенты», однако пусть это не смущает вас: все инструменты и принципы применимы к вашему конкретному случаю. Если вы продаете продукцию людям или обслуживаете людей, эта методология подходит именно вам.

³ Юристы просили меня добавить, что вам придется предоставить доказательство покупки (чек), перед тем как получить возмещение.

P.S. Если у вас возникнут вопросы, или вы захотите оставить комментарий, или просто рассказать, как вы будете внедрять рекомендуемые методы, чтобы никогда больше не терять клиентов, напишите мне на JoeyC@JoeyColeman.com

С нетерпением жду ваших писем!

Глава вторая

Если стоматолог это может, чем вы хуже?

Надкусив сиреневую лакричную конфетку SweetART®, я почувствовал невыносимую боль во рту.

Вместо удовольствия от сладкого, с небольшой кислинкой вкуса, которого я ожидал, послышался хруст, и я с ужасом осознал, что у меня сломался зуб. Осколки наполнили рот, и боль пронзила десны, мгновенно напомнив мне мой последний катастрофический поход к стоматологу.

То есть, несмотря на чудовищную боль, первая мысль была не о ней. А об одном из самых жутких страхов моей жизни: о том, что придется снова идти к стоматологу. А потом я вдруг вспомнил: «У меня же нет стоматолога».

Когда я переехал из Вашингтона, округ Колумбия, в Денвер несколько месяцев назад, я не удосужился найти нового стоматолога. И неудивительно, потому что, как большинство людей, Я НЕНАВИЖУ ХОДИТЬ К СТОМАТОЛОГУ!

К счастью, близкий друг порекомендовал доктора Кэти Маккэнн из Aurora Modern Dentistry и обещал, что она позаботится обо мне, как никто другой.

В ужасе от неизбежного похода к стоматологу, я нехотя позвонил в Aurora Modern Dentistry. Меня удивило, когда мягкий, заботливый голос секретаря ответил без промедлений. Я, как смог, объяснил проблему, на что она ответила: «Джоуи, вас нужно осмотреть как можно быстрее. Видимо, боль у вас сильная, и проблему нужно решать незамедлительно». Секретарь сверилась с расписанием доктора Маккэнн, внесла кое-какие изменения и назначила мне прием ровно через два часа.

Подобная заботливая и быстрая реакция демонстрировала определенный уровень обслуживания, на который я мог рассчитывать в этой клинике. Тот факт, что секретарь сразу же нашла «окно» для абсолютно нового пациента, был хорошим знаком.

Однако, несмотря на приятное начало, я был настроен скептически.

У меня был плачевный опыт лечения зубов. За несколько лет до этого мне лечили корневой канал, и, несмотря на анестезию, ощущение было такое, будто стоматолог забрался на стремянку и запрыгнул мне в рот с кувалдой, круша всё и вся. Боль после процедуры не утихла много дней.

Вспоминая другие случаи посещения стоматологов (лечение корневых каналов, удаление зубов мудрости, пломбирование и т. д.), я пытался мысленно и эмоционально подготовиться к встрече с доктором Маккэнн.

Секретарь спросила, будет ли у меня доступ к Интернету до приема. Я ответил, что да, и тогда она предложила: «Если хотите, можно заполнить форму онлайн, и прием пройдет намного быстрее». Практически сразу же в папке «Входящие» появилось письмо.

В письме меня не только приветствовали как нового пациента, но дали ссылку на веб-сайт, где я мог ответить на вопросы о предыдущем лечении – предоставить стоматологический анамнез. Мне не пришлось распечатывать PDF и заполнять от руки бесчисленные анкеты. Мне не пришлось читать плохо отформатированные приложения Microsoft Word и пытаться вписать в них личные данные.

Следуя простым инструкциям, я смог легко и быстро «заполнить бумаги» заранее, а не во время ожидания в приемной стоматолога. Дешевые планшеты и ручки с изжеванными колпачками для заполнения очередной страховой формы, медицинской карты и договора HIPAA (Правила конфиденциальности медицинских данных) заменил опыт обслуживания клиентов, соответствующий XXI веку. Я быстро прошелся по веб-сайту, где личные данные запросили

только один раз, и мне не пришлось повторять одно и то же в разных формах, и попросили поставить электронную подпись.

На заполнение всех форм мне понадобилось менее шести минут. Легко. На удивление приятно. Я нажал «Готово» с чувством удовлетворения, хотя меня все же мучили сомнения, действительно ли онлайн-форма охватывает всё, что нужно знать стоматологу. Неужели всё так просто?

Два часа спустя я подъехал к офису стоматолога, зашел внутрь, и в тот момент, как я переступил порог, секретарь встала, приветствуя меня.

«Здравствуйте, Джоуи. Как вы себя чувствуете?»

Как она меня узнала? Мы ведь никогда не встречались!

Она сразу же отвела меня в кабинет для осмотра, где уже ждала доктор Маккэнн. После быстрого, но тщательного осмотра – не только сломанного зуба, но и всей полости рта – доктор Маккэнн сообщила, что придется установить коронку.

Замечательно (чувствуете сарказм?). Мне еще никогда не ставили коронку, но звучало ужасно. В голове закружились вопросы: «Сколько времени это займет? Насколько болезненна процедура? Во сколько это обойдется?»

Доктор Маккэнн ответила на все мои неозвученные вопросы подробно, терпеливо, заботливо предвосхищая мои тревоги и страхи. Она объяснила, что в ее клинике новейшая стоматологическая техника, и они смогут изготовить коронку прямо на месте.

«От начала до конца это займет примерно полтора часа, но вам зато не придется возвращаться и проверять, подошла ли коронка. Мы сделаем цифровой слепок. Сконструируем новый зуб. Изготовим его на 3D-принтере, установим и проверим соответствие по размерам. Мы убедимся, что коронка хорошо прилегает к зубу и не доставляет вам никаких неудобств, прежде чем вы покинете клинику».

Я ушам своим не верил.

Установка коронки всегда была сложной процедурой, которая растягивалась недели на две. И вот этот новый стоматолог говорит, что всё можно сделать за полтора часа? Слишком хорошо, чтобы быть правдой. Однако доктор Маккэнн не ограничилась объяснением процесса изготовления и установки коронки.

Она предложила разные методы оплаты (коронки – недешевое удовольствие), подробно рассказала о системе страхования, которую предлагала ее клиника (и она оказалась намного лучше, чем любое стоматологическое страхование, о котором я слышал), а также порекомендовала другие способы сократить расходы, связанные с данным экстренным случаем. Когда я согласился на процедуру, доктор Маккэнн сказала: «Замечательно (без всякого сарказма). Приступим прямо сейчас. Но перед этим нужно, чтобы вы подписали согласие».

Вдруг на экране, присоединенном к смотровому креслу, который до сих пор показывал рентгеновский снимок моего рта и поврежденного зуба, появилась короткая и предельно простая форма согласия. Доктор протянула мне планшет и стилус для электронной подписи, которые я даже не заметил раньше, и я поставил электронную подпись.

Когда я закончил, доктор Маккэнн развернула экран, вернула на него снимок зуба, который предстояло «ремонтировать», и приступила к работе. Мне было предложено послушать музыку во время процедуры, но я решил, что хочу внимательно следить за происходящим. Я подумал, что это поможет мне моментально отреагировать, если что-то пойдет не так. Как говорится, мне не впервой.

На протяжении всей процедуры доктор Маккэнн вела со мной приятную беседу – непростая задача, когда во рту у тебя куча инструментов и говорить совершенно невозможно. Ее умение мастерски задавать вопросы, на которые достаточно ответить «да» или «нет» для поддержания беседы, убедило меня, что я в руках опытного профессионала.

Через полтора часа я покинул клинику доктора Маккэнн с новой коронкой и неожиданным осознанием, что отрасль, «прославленная» своим умением создавать отвратительный клиентский опыт, может запросто опровергнуть сложившиеся убеждения.

В этом стоматологическом кабинете предвосхищали мои нужды, максимально упростили общение и на каждом шагу точно угадывали мое эмоциональное состояние. Я приехал сюда со сломанным зубом, а покинул клинику пожизненным клиентом и страстным поклонником. Мое знакомство с доктором Маккэнн и Aurora Modern Dentistry полностью изменило мой опыт общения с целой отраслью стоматологической медицины.

Через два часа после возвращения домой мне позвонили из приемной доктора Маккэнн. Секретарь поздоровалась со мной как со старым другом и спросила: «Действие анестетиков, скорее всего, уже прошло, и мы хотели узнать, как бы вы оценили болевые ощущения?»

Надо же. Доктор Маккэнн знала, что мое самочувствие ухудшится после процедуры, и она хотела убедиться, что боль терпима. Я сообщил секретарю, что чувствую себя хорошо, на что она ответила: «Замечательно. Вы не забыли рецепт обезболивающего?»

Секретарь задала все необходимые вопросы, чтобы убедиться, что мне не станет хуже. Затем дала мобильный телефон доктора Маккэнн и сказала, что можно звонить ей напрямую в любое время в ближайшие дни, если будет больно, или появится кровотечение, или появятся вопросы и тревоги.

Врач когда-нибудь предлагал вам свой личный номер телефона после процедуры, чтобы вы звонили с любыми вопросами? Мне тоже никогда. А ведь доктора Маккэнн я встретил впервые всего несколько часов назад!

Взаимодействие	ТИПИЧНЫЙ СТОМАТОЛОГ	ДОКТОР МАККЭНН
Запись на прием	Ближайшая свободная дата	Приоритет для экстренных случаев / повторных пациентов
Бумаги	Распечатки плохого качества, лежащие на деревянном планшете с изжеванной ручкой	Онлайн-форма, подходит для мобильных устройств (отвечать на вопросы нужно только один раз)
Продолжительность	Долго ждать приема, осмотр на скорую руку, несколько посещений в течение трех недель	Прием вовремя, при желании всё можно сделать за одно посещение
После приема	«Звоните, если будут проблемы»	Контрольный звонок через два часа после процедуры, имейл через 24 часа и звонок еще через 7 дней
Общий опыт	Сплошное расстройство	Феноменально

После установки коронки я стал преданным пациентом доктора Маккэнн. Регулярная чистка, ежегодные осмотры и периодическое лечение проходят на таком уровне, что я не устаю расхваливать своего стоматолога и ее клинику. Несмотря на тот факт, что у меня мало знако-

мых в Колорадо, я уже направил к ней пять новых пациентов и продолжу рекомендовать ее друзьям и коллегам при любой возможности.

Недавняя переписка на Facebook показала, как быстро расходятся слухи и насколько ваша компания опередит конкурентов, если вы последуете советам из этой книги. Кто любит своего стоматолога? Не только я. Другим тоже нравится доктор Маккэнн.

Стремление доктора Маккэнн к тому, чтобы создать удивительный опыт взаимодействия с клиентом, не имеет себе равных в стоматологии (по крайней мере, насколько мне известно). Если в этой отрасли есть кто-то лучше, я об этом, наверное, уже не узнаю, потому что доктор Маккэнн навсегда завоевала мое сердце. После такого опыта общения зачем мне обращаться к другим стоматологам?



Джейсон Коннелл



31 июля

У кого-нибудь есть любимый стоматолог в Денвере?

Нравится Комментарий Поделиться

и 11 других



Тест на оксюморон?

Нравится · Ответить · 2 · 31 июля в 11:17



Lo! – Точно!

Нравится · Ответить · 1 · 31 июля в 11:18



Не знаю, где вы живете, но в Aurora Modern Dentistry замечательно!

Нравится · Ответить · 1 · 31 июля в 13:27



Не слишком дорого и хорошо

Нравится · Ответить · 1 · 31 июля в 13:27



Разве такое бывает???

Нравится · Ответить · 2 · 31 июля в 19:39



Джоуи Коулман Aurora Modern Dentistry – доктор Маккэнн. Мы тратим на дорогу больше часа в каждую сторону, чтобы попасть к ней на прием; настолько она хороша. О ней, кстати, написано в первой главе моей книги, которую наверняка вы оцените больше, чем кто-либо. С радостью познакомлю вас с ней, если захотите...

Нравится · Ответить · 1 · 31 июля в 22:05



Я тоже о ней говорила! Она супер!!!

Нравится · Ответить · 1 · 1 августа в 02:43



Wow. Джоуи и Мара – не может быть, у вас один и тот же стоматолог, и вы оба без ума от нее. Удивительно. Если мне не удастся записаться к ней на прием, я дам вам знать. Спасибо!

Нравится · Ответить · 1 августа в 03:50



Боже мой! Напоминает старшие классы, когда мой лучший друг сказал, что хочет стать стоматологом.

Я сказал: «Ты знаешь хоть кого-то, кто любит стоматологов?»

Он ответил: «Я!» – но в итоге он поступил на IT. Ха-ха-ха

Нравится · Ответить · 1 · 1 августа в 06:49



Ни у кого нигде не может быть идеального стоматолога...

Нравится · Ответить · 1 · 1 августа в 08:17



Ну не знаю, видимо, Мара и Джоуи обожают одного и того же стоматолога в моем городе, с ума сойти...

Нравится · Ответить · 2 · 1 августа в 15:50

Доктор Маккэнн не только облегчила мне жизнь, но предугадала и удовлетворила мои эмоциональные потребности практически с телепатической точностью, дала свой личный номер телефона, чтобы я чувствовал себя «своим человеком», и применила другие «хитрости», которым я научу вас в этой книге, чтобы, завоевав клиента, вы никогда его не потеряли.

Если стоматолог может создать удивительный опыт общения с клиентом и завоевать его преданность на всю жизнь, любой бизнес в любой отрасли мира способен на это.

Глава третья

Потеря клиентов обходится слишком дорого

Сколько времени вы тратите на поиск, обхаживание и умасливание потенциальных клиентов?

Сколько денег вы тратите на привлечение новых клиентов для своего бизнеса?

Сколько людей в вашей компании занимаются маркетингом и продажами?

А теперь позвольте задать гораздо более важный вопрос:

Сколько времени, денег и сил вы тратите на то, чтобы удержать клиентов?

Практически каждый бизнес тратит колоссальное количество времени, денег и усилий на то, чтобы завоевать новых клиентов. Привлечение клиентов, как правило, – основная статья расходов в бизнесе, и многие управленцы могут подробно рассказать, на что тратится каждый доллар, а то и пенни.

И всё же почти во всех компаниях, где столько сил уходит на то, чтобы убедить людей стать клиентами, никто палец о палец не ударит, чтобы *удержать клиентов, которых удалось привлечь*.

К чему это приводит? Клиенты уходят.

Большинство бизнесов теряют клиентов и даже не понимают этого

Впервые я задумался об эпидемии оттока клиентов практически во всех отраслях в конце 1990-х годов. Изучая отчет о том, как банки продают и рекламируют свои услуги, чтобы привлечь новых клиентов (знаю, я крут!), меня посетила тревожная мысль.

Исторически банки тратят значительную сумму денег на привлечение новых клиентов – примерно \$300 на каждого. И эти меры были оправданы с экономической точки зрения, так как предполагалось, что взаимоотношения между потребителем и банком развиваются по определенному шаблону:

- 1) клиент открывает счет в банке;
- 2) счет остается на длительное время.

Чем дольше индивид или компания сотрудничали с банком, тем больше комиссий они платили за банковские услуги. Чем больше клиентов приобретал банк, тем больше денег он зарабатывал.

Читая отчет Corporate Executive Board «Новые программы адаптации клиентов в отрасли обслуживания», я обнаружил грязный маленький секрет о банковском секторе, который пагубно воздействовал на стратегию привлечения клиентов: *32 % новых клиентов прекращают сотрудничество с банком, не успев отпраздновать первую годовщину!*

Меня это шокировано. Произведем простейшие подсчеты. В среднем привлечение одного клиента обходится банку в \$300. Клиент платит ежемесячную комиссию за обслуживание счета около \$12. Если брать в расчет только гарантированный доход с обслуживания счета, понадобится 25 месяцев (больше двух лет), чтобы банк вернул изначальные инвестиции в привлечение клиента. Если 32 % клиентов уходят, не дотянув до 12 месяцев, это значит, что банк может потерять деньги, потраченные на 32 % новых клиентов!

Так что вопрос стоит довольно остро – *почему*. Почему клиенты уходят, несмотря на значительные личные неудобства, связанные с этим?

Хотя финансовые потери банка не сулят ему ничего хорошего, личные затруднения клиентов, которые проходят весь процесс оформления, а потом принимают решение уйти, намного солиднее.

Вспомните, когда вы последний раз открывали новый счет в банке. Настоящая морока, правда?

Чтобы открыть стандартный счет в банке, нужно съездить в местное отделение, предоставить паспорт, заполнить тонны бумажек и сделать первоначальный взнос. После этого вы заказываете АТМ-карту, получаете АТМ пин-код и снова регистрируетесь для онлайн платежей и переводов. Затем вы ждете, когда завершатся все процессы, связанные со старым счетом (многие оставляют и новый, и старый счет на несколько месяцев), прежде чем наконец закрыть старый счет и перевести оставшиеся деньги на новый.

Уму непостижимо, чтобы клиент захотел уйти после того, как он пройдет все эти шаги и потратит столько времени, сил и терпения. *И все же 32 % уходят!*

К тому же 20 % клиентов, которые уходят в течение первого года, не производят *ни одной* транзакции. Они не снимают деньги с карты, не проводят клиринг чеков, не совершают ни одной оплаты онлайн.

Ни много ни мало 50 % клиентов, которые уходят в течение первого года, прекращают сотрудничество с банком за первые 100 дней! Отношения едва начались, клиент даже не закрыл старый счет в банке, и вот он уходит.

Подобный отток клиентов в банковском секторе натолкнул меня на животрепещущий вопрос: если эта эпидемия свирепствует в банковской отрасли, где пристальное внимание к итоговым результатам, расходам на привлечение клиентов и уровню удержания является частью «банковской ДНК», *что же творится в других отраслях?*

Я стал изучать ситуацию на разных рынках по всему миру и сделал ужасающее открытие.

Несмотря на тот факт, что договоры с операторами сотовой связи известны своими драконовскими требованиями, и придется пожертвовать им своего «первенца», если вы захотите получить свободу, 21 % клиентов всё же разрывают договор в течение первых 100 дней.

Хотя никому не нравится, когда машина ломается, еще хуже люди относятся к авторемонтным мастерским. Примерно 60–70 % владельцев автомобилей приходят в автосервис один раз и больше никогда не возвращаются – из-за плачевного первого опыта.

Для ресторанов это вопрос жизни и смерти – удержать клиентов за столиками, и все же 46 % новых клиентов пиццерии Chuck E. Cheese's не возвращаются после первого посещения. Почти *половина* новых клиентов, на привлечение которых ресторан потратил столько сил, настолько недовольны своим опытом, что *никогда* не возвращаются.

Подобное дезертирство перерастает в настоящий поток беженцев в отрасли SaaS (софт-твер как услуга) и облачной отрасли, которые не перестают при этом расширяться. Двадцать процентов новых клиентов не дотягивают до 100 дней и уходят.

Телекоммуникационные операторы, которые предлагают сетевые, телефонные и телевизионные услуги, переживают катастрофические темпы оттока клиентов в первые 100 дней. Хотя большинство компаний не спешат делиться статистическими данными, уровень оттока выше 30 % в течение первых нескольких месяцев – распространенное явление.

Где бы вы ни работали, в какой бы отрасли ни специализировались и каких бы масштабов ни были ваши финансовые операции, скорее всего, вы теряете примерно от 20 до 70 % новых клиентов в течение первых 100 дней. Компании тратят чудовищное количество времени, денег и сил на привлечение новых клиентов, однако *после* первой продажи теряют их.

Почему они не стараются удержать клиентов, на привлечение которых было потрачено столько трудов?

Почему вы теряете клиентов

Хотя есть ряд конкретных причин, по которым вы можете потерять клиентов, если взглянуть на картину в целом, они сводятся к одному-единственному факту:

Вы теряете клиентов, потому что им не хватает вашего внимания после первой покупки товара или услуги.

Вспомните, когда вы последний раз прекратили сотрудничать с кем-либо...

Возможно, вы оправдывались, что все дело в расходах, хотя на самом деле вы были в состоянии заплатить. Возможно, вы якобы решили выбрать другое направление, хотя на самом деле в этом не было никакой необходимости. Возможно, вы решили, что больше не получаете ценности, хотя на самом деле это не так. Возможно, вы перестали сотрудничать с компанией – не раскрывая истинных причин – и официально оформили свое решение, а компании было всё равно, что вы уходите.

Как правило, бизнес блестяще привлекает внимание клиента и убеждает его купить товар или услугу, а потом практически ничего не делает, чтобы выстроить значимый и запоминающийся опыт сотрудничества после продажи.

Есть множество причин, по которым клиенты уходят, но основная причина в том, что бизнес систематически игнорирует их эмоциональные нужды. Дело не в том, что ему всё равно. А в том, что манера вести бизнес, мотивировать и структурировать отношения создает мертвую зону в опыте клиентов, и эта мертвая зона – проблема.

Эмоции и опыт – второстепенный вопрос

Идет время, и компании перерастают в крупные предприятия с большим количеством мобильных подразделений, людей, правил и процедур. Человечность медленно, но верно исключается из львиной доли взаимодействий и обсуждений. В современном бизнесе часто можно услышать такие фразы, как «ничего личного, это бизнес», «работа есть работа, а личное – это личное, и эти два понятия нельзя смешивать». Доминирует убеждение, что личные отношения, разговоры о чувствах и проявление эмоций следует оставить дома, им не место в бизнесе.

По мере того как бизнес становится бесчувственным, безразличным к человеку и четко структурированным вокруг определенной политики – не учитывающей людей, на которых эта политика влияет, – потребители всё чаще чувствуют себя выброшенными за борт и никому не нужными. Они больше не чувствуют себя особенными, потому что всё чаще операции и структуры бизнеса призваны исключить любой намек на «личное».

В большинстве организаций процессы адаптации и создания опыта новых клиентов не имеют никакого последовательного плана, логической структуры и не обязательны для регулярного выполнения – по крайней мере, так, чтобы удовлетворить эмоциональные потребности клиентов.

К примеру, предполагается, что клиент читает текст мелким шрифтом в предложении/контракте и знает, каким будет следующий шаг процесса, – хотя люди, делающие подобные предположения, сами никогда не читают контракты/предложения, которые должны подписать!

Неумение понимать друг друга создает проблемы, когда текст мелким шрифтом начинает действовать против клиента. Подобные неприятности случаются, когда арендуют автомобиль, выбирают провайдера сотовой связи или вид медицинского страхования и т. д., и оказывается, что ожидания клиента в момент покупки не соответствуют методам работы компании в конфликтных ситуациях. Клиенты с удивлением узнают, что они обязаны оплатить расходы по ремонту вмятин на дверях арендованного автомобиля. Или уплатить чудовищный штраф за смену провайдера сотовой связи до срока истечения договора. Или оплачивать необходимые медицинские процедуры, потому что они не входят в страховку.

Наконец, работа с новым клиентом выстроена в таком порядке и такой последовательности, чтобы было удобно компании, и никого не заботит опыт и потребности самого клиента. В основном клиентский опыт можно назвать неудачным (и это в лучшем случае), если нет четкого плана и указания этапов, которым бы следовали клиент и компания.

Когнитивная психология и фундаментальные принципы человеческого поведения игнорируются

Когнитивная психология учит, что даже если потенциальный клиент знает компанию, любит ее и доверяет ей, после того как он становится клиентом, в его голове доминируют страх, сомнения и неуверенность.

Если мысли нового клиента направлены против компании с самого начала, при полном отсутствии с ее стороны поддержки на этом этапе жизненного цикла, то он переживает крайне негативные эмоции. Подобное состояние усугубляется разительным отличием между страхом, сомнением и неуверенностью нового клиента и радостью, эйфорией и воодушевлением компании по поводу привлечения нового клиента.

Они уходят быстрее, чем вы думаете

Современные бизнес-тенденции прославляют рост, стимулируют поглощения, но не способны принимать в расчет эмоциональные нужды клиентов, недооценивают удержание, слишком мало платят сотрудникам, которые общаются непосредственно с клиентами, и плохо готовят их. Не говоря о том факте, что полностью игнорируют биологические и человеческие особенности поведения клиентов.

Неудивительно, что клиенты так быстро уходят – чуть ли не сразу после регистрации. Как же остановить отток? Нужно сосредоточиться на *опыте* новых клиентов с первого дня, когда они только начинают сотрудничать с вами.

Глава четвертая

Отток клиентов: проблема структуры и культуры

Бизнес структурирован вокруг привлечения клиентов, а не опыта клиентов

Я изучаю вопрос удержания и опыта клиентов почти двадцать лет и обнаружил, что, независимо от профиля, масштаба, местоположения, дохода и предложения компаний, можно выделить три ключевые причины, по которым им не удается удержать клиентов.

1. Догонять легче, чем поймать

Как говорится, азарт в погоне, а не в добыче. И это верно для большинства компаний. Они обхаживают потенциальных клиентов, возят их на спортивные соревнования и мероприятия со «звездами» и угощают в лучших ресторанах. Но как только «цель» переходит грань между потенциальным клиентом и реальным клиентом, команда продаж и ее безграничный бюджет, как правило, улечиваются.

Словно следуя советам второсортных самоучителей по свиданиям, большинство бизнесов направляют все силы и внимание на то, чтобы убедить человека сходить на свидание. А что делать *после* свидания, когда должны завязаться настоящие отношения, уже никого не волнует.

Это видно по тому, как среднестатистические компании обращаются с клиентами после покупки. Как только продажа оформлена, клиента перепоручают менеджеру по обслуживанию или представителю сервисного центра (причем ни один из них не присутствовал на этих «свиданиях»). Если не считать приглашения на обед или телефонного звонка перед ежегодным отчетом или продлением контракта, никаких «ухаживаний» нет и в помине.

Представляете, если бы свидания действительно проходили так? Если бы вы приятно провели время с одним человеком, а затем, когда вы уже готовы поклясться в верности до гроба, вас «поручают» совершенно другому человеку?

Погоня закончилась. Напряжение и интрига, которые так воодушевляли и занимали потенциального клиента и команду продаж, рассеялись. Новоиспеченные клиенты брошены на произвол судьбы и чувствуют себя безликой цифрой в гигантском предприятии (что не удивительно, так как практически каждый бизнес присваивает новым клиентам личный номер, который совершенно невозможно запомнить, – и это они называют первым шагом в общении).

Клиент уже не чувствует себя желанным, нужным, особенным.

Но если вам стало вдруг стыдно за то, как вы обращаетесь с клиентами, не судите себя слишком строго...

Это *мертвая зона* есть в каждом бизнесе. Вы не одиноки.

Даже некоторые самые успешные компании – продвинутые и профессиональные во всем остальном – терпят постыдное поражение, когда речь идет об удержании клиентов.

Суровый, напряженный опыт преобразования индивида из потенциального клиента в реального клиента усугубляется вопиющим отсутствием внимания. Информация, которую получает торговый представитель, редко доходит до менеджера по обслуживанию клиентов, – и новый клиент считает, что его не слышат, не ценят и ни во что не ставят (к тому же он злится, что ему придется объяснять всё по новой очередному представителю клиентской службы).

2. Компании вознаграждают за привлечение, а не удержание

Сама структура большинства организаций призвана вознаграждать персонал за привлечение новых клиентов. «Звезды» – это те сотрудники, которые приводят новых клиентов, а не те, которые делают их счастливыми после заключения договора.

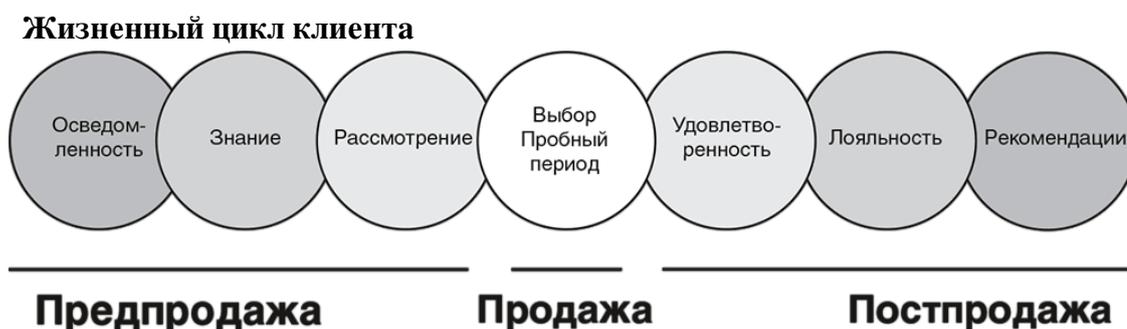
Словно этого не достаточно, лидеры большинства компаний обычно начинают свою карьеру как сотрудники маркетинга и продаж. Так как они понимают суть продаж и маркетинга, именно туда они обращают свой взор в поисках ориентиров и советов, а также цели и интереса. Ведь это то, в чем они разбираются.

Отсюда предрасположенность к тому, чтобы вознаграждать, признавать и продвигать тех, кто нацелен на привлечение новых клиентов, вместо того чтобы признавать ценность сотрудников, которые нацелены на удовлетворение нужд существующих клиентов.

Объем ресурсов, выделенных на маркетинг и продажи, поражает воображение по сравнению с ресурсами, направленными на удержание клиентов. Ежегодный отчет CMO Survey 2017 года (составленный Школой бизнеса им. Фукуа при Университете Дьюка, Deloitte LLP и Американской ассоциацией маркетинга) показал, что среднестатистический бизнес тратит 6,9 % общего дохода на маркетинг – причем меньше одной пятой этих расходов выделяется на деятельность по удержанию клиентов.

Если реальные траты – недостаточно веское доказательство заикленности на маркетинге и продажах, взгляните на простой поиск книг на Amazon. Анализ, проведенный на момент подписания этой книги в печать, показал, что слово «маркетинг» в поисковой строке дает перечень из 311 257 книг, слово «продажи» – 1 013 313 книг, и всего 30 198 книг дает *общий* поиск по словам «обслуживание клиентов», «клиентский опыт» и «забота о клиентах».

Эти результаты дают соотношение 43:1, если говорить о приоритете предпродаж по сравнению с постпродажами. Для большей наглядности взгляните на иллюстрацию жизненного цикла клиента:



Большинство компаний тратят всё свое время *на левую сторону* графика. Они пытаются повысить *осведомленность* и *знания* потенциальных клиентов об их бизнесе и бренде, а затем предоставляют им возможность *рассмотреть* предложение, прежде чем клиент наконец решится *попробовать* или *выбрать/приобрести* продукт или услугу. Это и есть сосредоточенность на маркетинге и продажах – распространенное явление в современном бизнесе.

Несмотря на тот факт, что график жизненного цикла клиента сбалансирован тремя элементами с каждой стороны «продаж», лишь немногие компании уделяют внимание *правой стороне* графика – *удовлетворению*, достижению *лояльности* и стимулированию *рекомендаций*, которые клиенты дают своим знакомым относительно вашего продукта. В среднестатистическом бизнесе сегодня всё, что происходит *после* продаж, никого не интересует.

3. Сотрудники отдела клиентского обслуживания/опыта остались на обочине

Иерархия большинства организаций отправляет сотрудников отдела по работе с клиентами и клиентских служб на самое дно «пищевой цепочки».

Как правило, они получают почасовую оплату. В большинстве компаний им не предлагают финансовых поощрений, поездок на Гавайи или торжественного вознаграждения за высокие достижения в сфере «обслуживания клиентов». Подобные бонусы приберегают для «звезд» отделов маркетинга и продаж.

Сотрудники отдела обслуживания клиентов обычно подотчетны другому отделу (маркетинга, продаж, производственному и т. д.), а глава этого отдела подчиняется напрямую генеральному директору. Мнение отдела обслуживания клиентов остается не озвученным, потому что ни один из его представителей не сидит за столом совета управляющих. В итоге их работа зачастую воспринимается как второстепенная или полностью игнорируется.

Во многих компаниях сотрудников, которые напрямую общаются с клиентами, на самом деле поощряют проводить *меньше времени* с каждым клиентом и выплачивают премиальные за то, как быстро они обрабатывают входящие звонки.

Это серьезная проблема. Множество факторов влияют на угрожающие темпы оттока клиентов и попутно подрывают итоговые результаты.

Финансовое воздействие негативного клиентского опыта

Потеря клиента обходится бизнесу намного дороже, чем потеря дохода.

Во-первых, отметим затраты на привлечение клиентов, которые уже никто никогда не возместит. Во-вторых, с каждым упущенным клиентом сокращается общая прибыль. В-третьих, без стабильного удержания клиентов невозможно развивать бизнес. В-четвертых, каждый раз, когда клиент уходит, страдает боевой дух команды. Наконец, эмоции, связанные с потерей клиента, остро проявляются в тот момент, когда это происходит, но забываются до того, как компания успеет внести изменения, чтобы предотвратить подобные потери в будущем.

Каждая из этих проблем значительна сама по себе, но их совокупное воздействие может быть катастрофическим.

Во многих отраслях рост удержания клиентов на 5 % может повысить прибыль на 25–100 %.

Так говорит Фредерик Райхельд в своей книге «Эффект лояльности».

Если вы похожи на меня и плохо разбираетесь в математике, то, вероятно, скептически отнеслись к подобному заявлению. Как 5 % можно приравнять к 25 % и даже 100 %?

Возможно, вы не знаете, кто такой Райхельд, но вы наверняка знакомы с его работой. Райхельд – автор бестселлеров *New York Times* и бизнес-стратег, наиболее известный своими исследованиями в области бизнес-модели, основанной на лояльности, и маркетинга лояльности. Вероятно, особенно хорошо вам знаком его Индекс потребительской лояльности, применяемый в менеджменте.

Вот как всё устроено, по словам Райхельда: типичный бизнес функционирует на некоем ожидании прибыли. Каждый удержанный клиент повышает общую прибыль бизнеса, потому что:

1) издержки на удержание нового клиента несоизмеримо ниже, чем расходы на привлечение нового клиента;

2) когда расходы на продажи и маркетинг равны нулю, все деньги, потраченные на привлечение клиентов, остаются в компании и отражаются напрямую в итоговых результатах.

В большинстве бизнесов издержки на привлечение клиентов входят в топ трех самых дорогостоящих статей расходов бюджета. В зависимости от особенностей бизнеса они могут занимать даже первое место.

Удерживая больше клиентов и сокращая расходы на их привлечение, вы вряд ли осчастливите команду маркетинга и продаж, однако *реальная прибыль* вырастет на 25–100 %. Это было доказано неоднократно в самых разных отраслях.

Теперь задайте себе следующие вопросы:

Насколько бы выросла ваша компания, если бы вы до сих пор сотрудничали с каждым клиентом, который был у вас за всё время существования вашей компании?

Если бы вы не потеряли ни одного клиента, сколько денег вам удалось бы сэкономить?

Сколько еще денег вы получили бы в качестве прибыли?

Насколько быстрее росла бы ваша компания?

Многие преимущества удержания клиентов

Создавать потрясающий опыт для существующих клиентов намного важнее, эффективнее и прибыльнее, чем тратить те же силы на поиск новых клиентов.

Когда организация приоритизирует клиентский опыт, это вдохновляет на креативные решения – сотрудники объединяют усилия, чтобы сделать акцент на определенных точках взаимодействия и усовершенствовать сотрудничество. Боевой дух поднимается, сотрудники видят, что их работа действительно важна, и находят абсолютно новую причину каждый день приезжать в офис. Прибыль и доход повышаются, по мере того как клиенты находят дополнительный повод сотрудничать с вашей «новой и улучшенной» организацией, которая ценит их. Вся экосистема процветает, когда клиентский опыт улучшается, что приводит к повышению качества опыта сотрудников, что в свою очередь совершенствует клиентский опыт, и цикл продолжается.

Но вы не обязаны верить мне на слово.

Согласно Marketing Metrics, когда вы продаете товар или услугу новому потенциальному клиенту, шансы на успех составляют от 5 до 20 %. Когда продаете существующему клиенту, вероятность успеха взлетает до 60–70 %. Сосредоточившись на имеющихся клиентах, вам будет легче продавать товар и развивать бизнес.

Пожизненная ценность преданных клиентов может в десять раз превышать ценность их первой покупки. Как деньги на банковском счету, польза от инвестиций в лояльность клиентов со временем накапливается и приносит значительный результат.

В шесть-семь раз дороже привлекать новых клиентов, чем удерживать существующих клиентов. Приоритизация нынешних клиентов позволяет сократить расходы.

Если спросить о покупательских привычках, семь из десяти американцев ответят, что они готовы потратить больше денег на товары компаний, которые обеспечивают блестящее обслуживание клиентов, а девять из десяти готовы заплатить больше за эксклюзивный уровень клиентского опыта. Работать с имеющимися клиентами не только проще, это увеличивает вашу «долю в кошельке покупателя». Хотя многие компании убеждены, что обеспечивают высочайший уровень обслуживания, методы и инструменты, предложенные в этой книге, призваны обеспечить клиентам высочайший уровень клиентского опыта – значительное отличие, ведь то, что большинство компаний считает «хорошим», уже «не достаточно хорошо». Десятки кейсов помогут нам исследовать скрытые возможности для усовершенствования клиентского опыта и выстроить подробный план действий, чтобы гарантировать исключительный опыт взаимодействия.

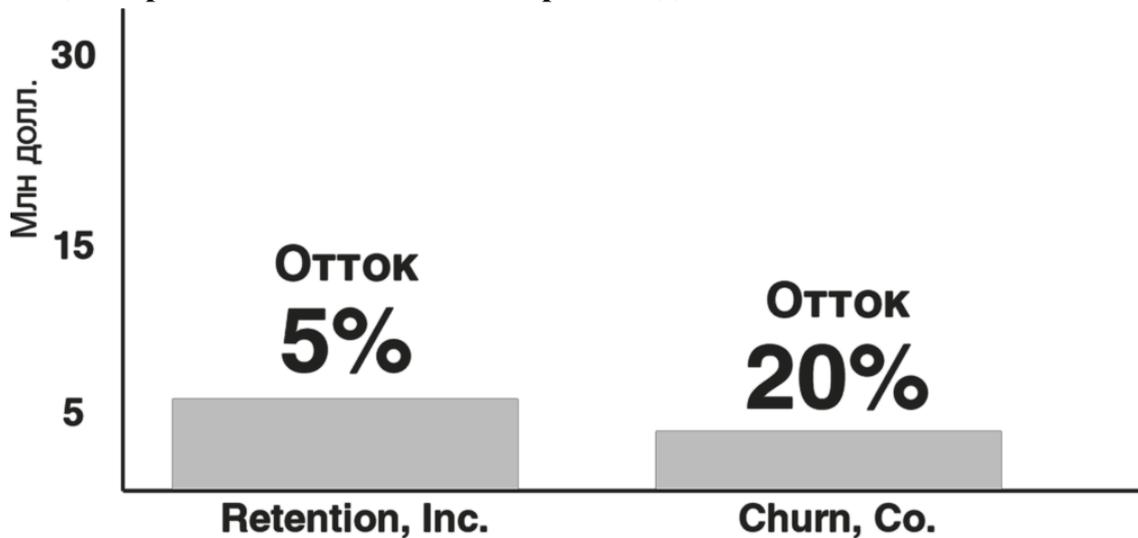
Исследование за исследованием показывает, что клиенты во всех отраслях *заинтересованы в сотрудничестве с компаниями, которых они уже знают*. Если вы обеспечиваете феноменальный клиентский опыт, клиенты продолжат сотрудничать с вами. И приведут друзей (об этом мы поговорим подробнее в последующих главах).

В будущем удержание клиентов выйдет на первое место

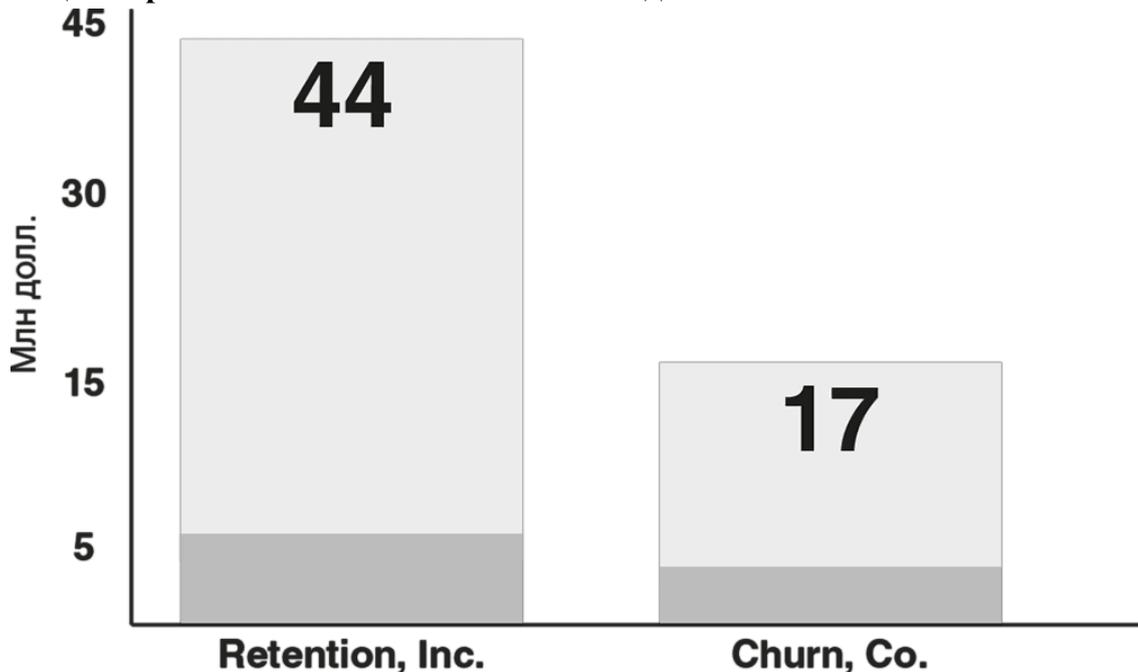
Зачастую тренды легче всего определить, наблюдая за поведением стартапов Кремниевой долины. За последние два года венчурные капиталисты значительно выше оценивают рыночную стоимость компаний с низким уровнем оттока клиентов (то есть потери клиентов). Компания Gainsight предлагает пример: две компании с разным уровнем оттока клиентов имеют схожую рыночную стоимость за первый год работы.

Однако их рыночная стоимость значительно расходится, если проанализировать уровень оттока (5 % и 20 %) за пятилетний период:

Оценка рыночной стоимости за первый год



Оценка рыночной стоимости на пятый год



Высокий уровень удержания клиентов говорит о разнице в 280 % относительно рыночной стоимости компаний всего через пять лет. Чем больше клиентов вы удерживаете, тем выгоднее, причем по мере развития бизнеса этот эффект усиливается.

Учитывая значительные издержки, связанные с потерей клиентов, понятно, почему столько компаний хотят сохранить клиентов. Однако прежде чем научиться удерживать клиентов, следует выяснить основные причины, по которым они уходят.

Глава пятая

Что такое клиентский опыт

Вопрос не такой очевидный, каким кажется. Как показывает мой опыт, большинство бизнес-лидеров уверены, что они прекрасно знают, что представляет собой клиентский опыт – однако те же самые лидеры управляют компаниями, которые теряют минимум 20 % клиентов каждый год.

Прежде чем я поделюсь с вами секретами решения этой проблемы, позвольте вкратце объяснить, как мы дошли до жизни такой и что всё это значит.

Краткая (действительно очень краткая) история клиентского опыта

В 1960–70-х годах, когда мы покупали новый продукт и приносили его домой, существовала высокая вероятность того, что он не будет функционировать.

В наши дни сложно поверить, что когда-то подобная бизнес-этика считалась приемлемой. Доходило до того, что многие покупатели открывали упаковку *в магазине* (прежде чем принести продукт домой), чтобы убедиться, что продукт работает (я до сих пор помню, как мои родители это делали; такой уж я старый). Можно сказать, клиенты были рады хотя бы получить то, за что они заплатили, даже если сам продукт не приносил желаемого результата.

В 1980-х годах бизнес-практика под названием *кайдзен* (что в переводе с японского значит «совершенствовать») поставила во главу угла стремление к совершенству – то есть производство без дефектов. Движение кайдзен предполагало жесткий контроль качества и стандартизацию программ и процессов с целью исключить брак и убытки.

Первым этот подход стал практиковать Автопром (например, принципы Toyota Way), и он быстро охватил все аспекты производства. По мере того как эту философию и методы работы перенимали другие отрасли, ожидания клиентов во всем мире стали меняться.

В 1986 году инженер Motorola Билл Смит разработал концепцию «Шесть сигм» – набор методов и инструментов, нацеленных на совершенствование процесса. Когда Джек Уэлч поставил ее приоритетом своей бизнес-стратегии в General Electric, этот подход быстро прижился в крупных фирмах Америки. Уже было неприемлемо продавать дефектную продукцию. Компании, которые не сумели внедрить улучшенные принципы работы и ограничить количество бракованной продукции, не выжили.

В 1990-х годах Dell Computer Corporation популяризировала систему производства под названием «Точно в срок». Потенциальные клиенты звонили в Dell, обговаривали, какой компьютер им нужен, с «техническим специалистом» – который также выполнял функцию торгового представителя, – и новый компьютер собирали по персонализированному запросу клиента. Клиентов больше не вынуждали покупать продукт таким, какой он есть. Стремление к персонализации продукции быстро распространилось на другие категории. Потребители хотели, чтобы всё в их жизни было персонализировано – от автомобилей до ключей для гольфа и размеров газовой плиты.

Компании быстро осознали: чтобы оставаться конкурентоспособными, нужно предложить хотя бы минимальный уровень персонализации. Организации, которые сделали уникальность и индивидуальность неотъемлемой частью своего бренда, добились успеха, в то время как те компании, которые предпочли «не рисковать», превратились в унылый пережиток прошлого, и ни у кого не вызывали интереса.

В 2000-х годах, когда производственные расходы сократились, а качество международных доставок и логистики повысилось, средняя стоимость продукции всех категорий снизилась. Компания Walmart со своим принципом «всегда низкие цены» значительно расширилась, неся дешевые товары в каждый уголок мира.

В 2000-х годах наблюдались кардинальные перемены в бизнесе: упали расходы на производство и распространение продукции в мировых масштабах, и клиенты стали требовать, чтобы многие услуги и продукты были доступны двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю, 365 дней в году.

К 2010 году Интернет стал доступен на мобильных телефонах и планшетах, и клиенты быстро привыкли к тому, что имеют доступ к любому продукту или услуге в любое время, из любой точки мира, за считанные секунды.

Итак, резюмируем.

В 1970–80-х годах бизнес мог дифференцироваться отсутствием дефектов.

В 1990-х годах дифференциации достигали через персонализацию продуктов и услуг.

В 2000-х и 2010-х годах возможность дифференцироваться по цене достигла пика, а затем снизилась.

В 2000-х и 2010-х годах доступность 24/7/365 стала способом дифференцироваться, однако эта привилегия тоже быстро исчезла, когда все компании вышли онлайн.

И что теперь?

Если отсутствие брака, персонализированное предложение, бросовые цены и повсеместный доступ стали нормой во всех отраслях, то единственный способ дифференцироваться от конкурентов – создавать *клиентский опыт*.

Обслуживание клиентов – это не клиентский опыт

Многие ошибочно используют в качестве синонимов такие термины, как «обслуживание клиентов» и «клиентский опыт». Лично я считаю, что они описывают совершенно разные ситуации. *Обслуживание клиентов – это ответная реакция на возникшую проблему, а суть клиентского опыта – в недопущении проблем.*

Чтобы убедиться, что мы понимаем друг друга, определим обслуживание клиентов следующим образом:

«Это помощь и совет, предоставленные компанией тем людям, которые покупают или используют ее продукцию или услуги».

Сравните это с определением клиентского опыта:

«Это то, как клиенты воспринимают взаимоотношения с вашей компанией».

Поверьте, лучше вам запомнить эти определения, чтобы однажды объяснить их кому-нибудь другому!

Клиентский опыт охватывает эмоции, которые клиент испытывает, когда взаимодействует с продуктом или услугой. Когда этот опыт выходит за рамки того, что можно ожидать от продукта или услуги, клиент чувствует себя абсолютно счастливым и эмоционально привязывается к бренду.

Обслуживание клиентов – это то, как бизнес реагирует, когда возникают проблемы или клиент выражает ту или иную потребность. Клиентский опыт, напротив, стоит в начале процесса. Он предугадывает, какие проблемы могут возникнуть, и структурирует взаимоотношения так, чтобы не допустить этого. Клиентский опыт носит упреждающий характер. Это условия и сценарии, которые создает бизнес для клиентов, чтобы стимулировать оптимальные эмоции.

Клиентский опыт – это не просто горячие поклонники

В начале 1990-х годов книга «Горячие поклонники» Кена Бланшара и Шелдона Боулза предложила новый взгляд на взаимоотношения между бизнесом и клиентами. Авторы утверждали, что если компания создает исключительный опыт для своих клиентов, это не только полезно для бизнеса (будет меньше жалоб, обращений в отдел обслуживания и в целом траты ресурсов), но и позволит обзавестись горячими поклонниками.

Эти горячие поклонники затем пойдут и расскажут всем своим знакомым о вашем продукте и услуге. Благодаря поклонникам не придется вкладывать столько усилий в маркетинг, потому что клиенты уже делают за вас всю работу. Во многом «Горячие поклонники» – книга, которая популяризирует преимущества «сарафанного радио».

Эта концепция работает не один год. По сути, многие из вас наверняка читали книгу Бланшара и Боулза и уверены, что уже знают, как важно создавать себе армию горячих поклонников. Ваш бизнес, возможно, уже трудится над этой задачей.

Замечательно. Мы действительно многого достигли, и, думаю, все понимают, как важно хорошо относиться к клиентам и стимулировать «сарафанное радио». Но вот в чем проблема: большинство компаний делают общие, абстрактные выводы относительно удовлетворенности клиентов, вместо того чтобы анализировать конкретные данные. Если быть честными с самими собой и провести грамотную оценку, то окажется, что горячих фанатов намного меньше, чем предполагалось. Однако большинство компаний даже не оценивают результаты своих действий.

То, что они делают, не приносит результата. И большинство даже не знают об этом.

Согласно исследованию Bain & Company, 80 % компаний считают, что гарантируют «высочайший уровень» обслуживания клиентов. Сами клиенты отнеслись к этому вопросу совершенно иначе. Всего 8 % согласились, что уровень обслуживания этих компаний действительно можно назвать «высочайшим».

Эти компании не отслеживают эмоции клиентов, их опыт, нет у них и регулярных отчетов или даже четкого мониторинга настроения клиентов. Многие компании хотят создать для своих клиентов хороший опыт, но считают, что их ресурсы уже израсходованы на 100 %.

Всем нам хочется иметь горячих поклонников, но нас не учили, как этого добиться.

Книга «Горячие поклонники» стала первым шагом движения, однако она больше вдохновляла, чем учила. Эта книга – следующий логический шаг. Она опирается на то, что было до нее, и выстраивает путь к следующей цели: создать *исключительный клиентский опыт*, который будут регулярно получать все ваши клиенты, начиная с того момента, как из потенциальных клиентов они станут реальными клиентами.

В отличие от характеристик продукта, элементов дизайна, функций и материалов, довольно сложно (а иногда просто невозможно) «скопировать» клиентский опыт другой компании, что делает его идеальным дифференцирующим фактором между вами и вашими конкурентами.

Я выступаю с лекциями по этой теме более десяти лет и задал этот вопрос примерно 100 000 слушателей (практически все они работают в бизнесе): почему вы не обеспечиваете блестящий опыт взаимодействия своим клиентам? Ответ почти всегда сводится к следующему:

«Мы понимаем, что клиентский опыт важен, но мы не знаем, что делать и с чего начать».

Я вас научу.

Глава шестая

У вас всего 100 дней (в лучшем случае), чтобы добиться цели

Когда я говорю, что клиентский опыт важен, я имею в виду, что запоминающийся опыт *должен* сложиться за определенный период времени. Дело не только в том, что каждый опыт общения с вами должен быть приятным; критически важно, *когда* этот опыт возникает.

В своей книге «Клейкий маркетинг» мой дорогой друг и коллега-спикер Джон Джанш отмечает, что «продажу нельзя считать завершенной, пока клиент не получит результат».

Обычно клиенту нужно пользоваться услугой или продуктом в течение довольно продолжительного времени, прежде чем он сочтет покупку «удачной». Клиент должен получить желаемый результат, прежде чем стать настоящим поклонником компании. Невозможно один раз выполнить свою работу качественно и заполучить своего убежденного сторонника на всю жизнь. Жизнь устроена не так.

Одна из причин, по которым должно пройти немало времени, заключается в том, что лишь немногие компании похожи на леденцы Altoids. Покупаешь жестяную коробочку леденцов, бросаешь парочку в рот, и – *бац* – дыхание освежается! Результат мы получаем быстро и сразу видим, что леденцы действительно соответствуют своему слогану – «Удивительно сильный взрыв мяты». Однако со всеми остальными продуктами и услугами результата приходится ждать. Между покупкой продукта и оценкой пользы от этой покупки проходит время.

Хотя может пройти немалый срок, прежде чем клиент достигнет желаемого результата, его мнение насчет сотрудничества с вами формируется в момент совершения покупки. С самого начала отношений часы начинают тикать, и каждое взаимодействие, каждый контакт, каждое общение влияет на мнение клиента о вашей организации. Каждое из этих взаимодействий важно, а их совокупная значимость еще важнее, как и их влияние на общий опыт клиента. Нельзя планировать произвести хорошее впечатление, после того как клиент докажет свою лояльность в течение шести месяцев. Вы никогда не достигнете этой стадии отношений, если первое взаимодействие не будет примечательным.

Как правило, я подчеркиваю значение Первых ста дней® после покупки как критически важный коридор для обеспечения лояльности клиента – не потому, что это жесткое ограничение по времени, а потому что этот период легко запомнить, он достаточно короткий, чтобы не рассеивалось внимание, и достаточно длинный, чтобы создать ценность. Этот стодневный период дает возможность сформировать отношения, впечатлить клиента несколько раз и регулярно обеспечивать высочайший уровень результата, чтобы клиент доверился вам и полюбил вас.

Изначальное впечатление, несколько первых взаимодействий, первые результаты и налаживание взаимопонимания – всё это влияет на долгосрочное мнение клиента о вас и вашем бизнесе. Учитывая сказанное, если за Первые сто дней вы добьетесь цели, то удержите клиента на всю жизнь.

Целесообразность стодневного периода варьируется в зависимости от отрасли. В некоторых компаниях к тому времени, как клиент доживает до стодневного юбилея, он, возможно, еще не успеет получить желаемый результат. Если продукт – автострада, то за сто дней вы не успеете даже землю осмотреть. В других компаниях к тому моменту, как пройдут сто дней, клиенты уже будут активно давать рекомендации, так как уже получают желаемый результат – даже больший, чем ожидали.

Хотя временной период для того, чтобы новый клиент превратился в страстного поклонника, *может* быть меньше ста дней, это всё же редкость. Чаще всего достаточно нескольких

месяцев, чтобы сложился опыт общения, фундамент для доверия и чтобы компания доказала, что она выполняет свои обещания. Это основа, без которой ни один клиент не станет рисковать своей репутацией и рекомендовать вас друзьям и родственникам.

Независимо от типа бизнеса, принцип одинаковый: сто дней – достаточно длинный период, чтобы успеть окружить клиента заботой, и достаточно короткий, чтобы контролировать ситуацию.

Чтобы было понятно, начало (День 1) может варьироваться в зависимости от порядка работы и предложения компании. К примеру, когда покупаешь продукт онлайн, День 1 – это когда кликаешь на кнопку «Оплатить» после ввода платежных данных. В сфере обслуживания День 1 – это тот день, когда новый клиент подписывает контракт. В розничной торговле День 1 – это когда клиент подписывает чек по кредитной карте и продавец вручает ему покупки. В двух словах, если произошел денежный обмен или подписан контракт, можно считать, что стодневный отсчет начался.

Клиенты не станут ждать сто первого дня, чтобы принять решение относительно вас. Мозг работает очень быстро и определит ваш статус «друга или врага» намного раньше. Мир давно уже перешел от сельского хозяйства к промышленности, объемы информации, давление сроков и разнообразие выбора выросли, и люди вынуждены принимать множество решений – причем эти решения формируются всё быстрее и быстрее.

Лайкнуть новость в Facebook или нет, какую заправку для салата заказать, какую рубашку выбрать, какой бренд масла купить – клиенты постоянно принимают решения. Исследования показали, что в среднем мы принимаем 219 решений каждый день – и это только относительно еды. Количество ежедневных решений растет. Если хотите повлиять на мнение клиента о вашем бизнесе в мире, где жизнь несется на бешеной скорости, нужно с каждым годом становиться более гибкими и реагировать быстрее.

Учитывая взвинченный характер современной жизни, упорядоченный, систематизированный подход к клиентскому опыту, которому вы будете следовать сто дней, абсолютно *необходим*, чтобы выстроить прочное основание для доверия и взаимопонимания.

Путь в сто дней состоит из восьми этапов

Все клиенты могут пройти путь в восемь этапов примерно за сто дней. Это осенило меня, когда в январе 2002 года я занялся дизайном и маркетингом и открыл компанию под названием Design Symphony.

Моим первым заказом был дизайн логотипа. Думаю, в то время (да и сейчас) назначением логотипа было добиться ментальной и эмоциональной реакции человека, который увидит его. Ментальная реакция заключается в том, что человек поймет, что делает ваш продукт, услуга или бренд. Эмоциональная реакция – что он почувствует по отношению к вашему продукту, услуге или бренду на основе первого взаимодействия с логотипом.

Моей задачей в разработке логотипов было вызвать теплые чувства к деятельности компании. Я обсуждал с клиентами, как создать ощущение близости через их логотип, а затем помогал им внедрить ментальные и эмоциональные связи и реакции в их рекламу, веб-сайты, маркетинговые материалы и даже внутреннюю работу.

Мой бизнес развивался, и я выяснил, что если компания способна анализировать, какие чувства вызовет у клиентов то, что она производит, то ее ждет значительный успех – причем за короткое время.

Выстраивать бизнес подобным образом – это как снимать кино. Если фильм заставил вас плакать, смеяться или бояться, то вряд ли это случайность. Режиссер и продюсер знали, что у вас появится именно эта эмоциональная реакция, и выстроили фильм таким образом, чтобы вызвать у вас соответствующий опыт.

Применяя этот голливудский метод в бизнесе, во главу угла вы ставите эмоциональный опыт клиента. Если бы бизнес относился к взаимодействию с клиентами так же, как режиссеры относятся к воздействию своих фильмов на зрителей – то есть обдумывают, какие эмоции должны появляться у зрителей на каждом этапе просмотра, – весь деловой мир изменился бы.

Вот почему в Первые сто дней взаимоотношения с новым клиентом критически важны. За этот период клиент приступает к эмоциональному путешествию. Если оно окажется приятным, он у вас задержится. Если же оно не принесет эмоционального удовлетворения, то клиент уйдет.

По мере того как я строил свой бизнес, а затем помогал людям строить их бизнес, я осознал, что существует четкий и систематизированный путь к достижению нужного клиентского опыта. По сути, меня шокировало, когда я понял, что каждый бизнес проходит один и тот же процесс создания клиентского опыта – будь то розничный торговец, продающий безделушки на Etsy, eBay или Amazon, или крупная компания, производящая гигантские самолеты или строящая автомагистрали с кучей развилки.

Клиент проходит восемь этапов взаимодействия, и они абсолютно одинаковые, независимо от того, что он покупает, как он покупает или сколько времени потребуется, прежде чем он получит результат.

Теперь, когда вы понимаете, что представляют собой Первые сто дней жизненного цикла клиента, пора исследовать восемь этапов клиентского пути.

Глава седьмая

Восемь этапов клиентского пути

Модель из восьми этапов отражает весь путь клиента от первого взаимодействия до момента, когда он станет горячим поклонником. Каждый клиент *может* пройти все восемь этапов, однако большинство компаний понятия не имеют, как провести клиента по этому пути до самого конца. По сути, клиенты застревают где-то между четвертым и шестым этапами, полностью упуская преимущества лояльных клиентов и горячих поклонников.

В последующих главах мы подробно обсудим каждый этап по отдельности, с примерами из практики реальных компаний, создающих уникальный клиентский опыт, и обозначим ряд шагов, следуя которым вы сможете превратить взаимодействие с вашими клиентами в удивительный опыт на каждом этапе пути. Однако перед этим позвольте предложить обзор восьми этапов.

ЭТАП 1: ОЦЕНКА

На этапе оценки клиент решает, стоит ли иметь с вами дело. Он узнает, чего можно ожидать от вашей компании, и демонстрирует (открыто или косвенно) собственные ожидания. Клиент надеется, что вы сможете помочь; он полон оптимизма, однако всё еще осторожничает. Если вы не проявите способность удовлетворить его нужды, предложив при этом блестящий клиентский опыт, он откажется работать с вами. Если вы сумеете убедить его, что вы – лучший выбор, он купит ваш товар или услугу. Этот «танец» клиента и компании – то, что принято называть «продажами и маркетингом». Потенциальный клиент *оценивает* доступные варианты.

ЭТАП 2: ПРИЗНАНИЕ

Второй этап начинается, когда клиент признает, что у него есть проблема или нужда, и считает, что вы – компания или организация – способны решить ее. В итоге он покупает ваш продукт или подписывается на услугу. Зачастую это называют «продажами», и, к сожалению, в большинстве бизнесов именно на этом этапе стремление обхаживать клиентов испаряется. Сейчас клиент чувствует радость, эйфорию и воодушевление от того, что поиски подошли к концу. Если вы не сумеете осознать этого, то упустите шанс привязать этот эмоциональный подъем к вашему продукту или услуге. Если вы поймете эмоциональное состояние клиента в этот момент, то сможете продлить его позитивные чувства. Человек превращается из потенциального клиента в реального, когда *признает*, что нуждается в вашем продукте или услуге.

ЭТАП 3: ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

Этот этап чаще называют «синдромом раскаяния покупателя» – клиент начинает сомневаться, насколько правильным было решение работать с вами. Почти каждый предприниматель слышал о концепции раскаяния покупателя, однако мало кто действительно предпринимает какие-то действия, чтобы противостоять страхам, сомнениям и неуверенности покупателей. Если не учесть эти чувства, вам придется попотеть, чтобы вернуться к этапу радости, эйфории и воодушевления, которые клиент испытывал на этапе признания. Если же отреагировать на эти временные чувства (прежде чем они станут постоянными), можно быстро вернуть кли-

ента к позитивному настрою. Для этого нужно быстро *подтвердить* обоснованность решения нового клиента относительно сотрудничества с вами.

ЭТАП 4: АКТИВИЗАЦИЯ

Этот этап начинается с первого постпродажного взаимодействия, когда отношения между клиентом и компанией впервые материализуются значимым образом и бизнес начинает выполнять обещания, сделанные на этапе оценки. Этап активизации можно отметить доставкой купленного продукта, началом обслуживания или первой встречей для обсуждения дальнейшей работы. Клиент рад приступить к сотрудничеству, но некоторая доля опасений всё же остается – пройдет ли всё так, как вы обещали. Если вы не начнете общение с правильной ноты, будет нелегко исправить первое впечатление. Если же вы начнете уверенно и профессионально, то обеспечите фундамент для строительства прочных взаимоотношений. Название и иконка этого этапа напоминают о том, что следует зарядить энергией отношения и придать им импульс для развития. Нужно *активизировать* новые отношения значимым и эффективным способом.

ЭТАП 5: АККЛИМАТИЗАЦИЯ

На этапе акклиматизации клиент узнает методы работы компании и, будем надеяться, привыкает к ним. Слишком много предприятий, обеспечивших своей продукцией или услугами десятки, сотни, тысячи и миллионы клиентов, предполагают, что каждый житель Земли знаком с их методами работы. Для клиента это, скорее всего, первый опыт взаимодействия. В лучшем случае у него полно вопросов, в худшем – он сбит с толку из-за того, что всё ново и непонятно. Если вы не поможете клиенту адаптироваться к вашему подходу и одобрить его, он никогда не станет долгосрочным, лояльным клиентом. Если же вы будете держать его за руку всю дорогу, то сможете гарантировать мягкое, безболезненное привыкание к вашему подходу. Нужно *акклиматизировать* клиентов к вашим методам работы.

ЭТАП 6: ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ

На этом этапе клиенты получают результат, на который они надеялись, когда решили работать с вами. Например, когда они используют ваш продукт и добиваются желаемого эффекта, или когда ваши услуги отвечают ожиданиям, которые у них были в начале сотрудничества. Если вы не выполните своих обязательств, эмоциональное состояние клиента может варьироваться от разочарования до злости. Если выполните свои обязательства (и клиент подтвердит это), он будет на седьмом небе от счастья, что всё прошло по плану. Чтобы отношения развивались, клиент должен *достичь* изначальной цели.

ЭТАП 7: ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

На этом этапе клиент берет отношения в свои руки, прилагает усилия к тому, чтобы развивать и укреплять сотрудничество. Он с гордостью демонстрирует поддержку и преданность вашему бренду и рад приобщиться к вашей репутации. Если вы не покажете клиентам, что они – часть эксклюзивной группы, которая получает уникальные преимущества и говорит на особом языке, понятном только группе избранных, вы никогда не добьетесь их безраздельной лояльности. Если же клиенты примут вас с распростертыми объятиями, то останутся с вами на

всю жизнь. Нужно, чтобы клиент стал *приверженцем* ваших методов работы и полноправным, заинтересованным участником взаимоотношений с вами.

ЭТАП 8: РЕКОМЕНДАЦИИ

На этом этапе клиент становится горячим поклонником, ревностным пиарщиком и усердным генератором рекомендаций – всё в одном. Он превращается в прирожденного, бесплатного, добровольного маркетингового представителя, расхваливая вас перед другими потенциальными клиентами, которым может пригодиться ваш продукт или услуга. Если вы не убедите его рекламировать вас, щедро вознаграждая за усилия, он, вероятно, останется вашим клиентом, однако не поможет развивать бизнес. Если же клиенты мотивированы, чтобы продвигать вас, ваш бизнес будет расти невообразимыми темпами. Идеальный клиент – это тот, кто становится ревностным приверженцем вашего бизнеса и бренда и *рекомендует* его другим.

Да, все восемь этапов применимы к вам

Все восемь этапов одинаковы для *любого* бизнеса. Они идут в одном и том же порядке, независимо от типа клиентов, отрасли или продукта и услуги.

Все клиенты проходят первичные этапы. Если вы поможете им, они продолжат свой путь и в итоге, добравшись до финального этапа, будут рекомендовать вас и ваш бизнес.

Если вы бросите их посреди дороги, они могут застрять на том или ином этапе, вернуться обратно или, в худшем случае, вообще сойти с дистанции.

В зависимости от типа бизнеса, время, которое клиент проводит на каждом этапе, варьируется. Но ваша цель всегда одна и та же – переводить клиента с одного этапа на другой, чтобы *больше никогда не терять этих людей и каждого из них превращать в пожизненного поклонника.*

Шесть способов общения на каждом этапе

Существует шесть основных способов общения, которые, если использовать их вместе, создают всеобъемлющий и уникальный опыт: личное общение, электронная и традиционная почта, телефон, видео и подарки. Каждый способ дает разный эмоциональный опыт. Влияние на вовлеченность клиентов зависит от этапа, на котором находится клиент, и применения способа общения. Я не утверждаю, что вы обязаны использовать все способы на каждом этапе – только то, что вам по силам. В последующих главах я поделюсь своими рекомендациями и примерами по применению всех методов общения на каждом конкретном этапе.

ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ

Личное общение – древнейший способ взаимодействия. Сидеть за столом напротив клиента, разговаривать с ним и смотреть ему в глаза – самый эффективный способ создать и укрепить взаимопонимание. Личное общение позволяет продемонстрировать вашу готовность уделить человеку время и показать, насколько он важен для вашего бизнеса. Этот тип взаимодействия также исключает любое недопонимание, которое может возникнуть при использовании других методов общения.

Более того, возможность читать язык тела клиента в реальном времени позволяет узнать, насколько хорошо он вас слышит и понимает. Это также дает клиенту возможность читать ваш язык тела и убедиться в вашей искренности.

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

В мире, где общение происходит 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, электронная почта стала основным методом взаимодействия с клиентами. Электронные письма – недорогое удовольствие, и их легко отслеживать. С современными технологиями вы сразу видите, когда клиент прочитал электронное письмо, сколько раз он прочитал его и понял ли он содержание и намерения, изложенные в письме.

Так как электронная почта недорогая, почти каждый бизнес использует ее как основной метод общения с клиентами. А так как этот метод общения превалирует в бизнес-коммуникациях, информационная перегрузка становится всё более распространенным явлением.

Мало кто сидит у экрана компьютера или мобильного телефона и говорит: «Хотелось бы мне получать больше электронных писем!» Однако имейл всё же может быть ценным способом общения с клиентами, если письма будут персонализированными и содержательными.

ТРАДИЦИОННАЯ ПОЧТА

С распространением электронной почты физическая, или традиционная, почта (иногда ее еще называют «черепашьей») практически исчезла со сцены.

В итоге пустой почтовый ящик (или набитый безадресной рекламой). Неожиданное письмо в нем лично клиенту – теперь даже более привлекательный способ обращения к ним. Так как в данном случае конкуренции намного меньше, чем в сетях, взаимодействие с клиентами через этот канал общения помогает быстро привлечь внимание.

В цифровом мире физическое общение ценится выше, чем когда-либо. Всем нам знакомо это особое чувство – когда в почтовом ящике находишь открытку с благодарностью, написанную от руки, а не официальное сообщение по имейлу (которое, скорее всего, попадет в спам).

ТЕЛЕФОН

Фраза из старой рекламы «Вы всегда на связи с любимыми» подчеркивала, что можно использовать телефон как средство общения, максимально приближенное к личному общению.

Сегодня мы не только можем связаться с каждым клиентом лично по телефону; с ними можно связаться в любое время дня, в любом месте. Утром, днем или ночью 91 % людей держат телефон максимум на расстоянии вытянутой руки.

Взять телефон и поговорить со своим клиентом или отправить ему личное SMS-сообщение – значит наладить индивидуальное общение, которое практически гарантирует, что вы мгновенно найдете отклик у клиента. Возьмем, к примеру, звонок из клиники доктора Маккэнн после того, как мне поставили коронку (см. главу 2). Связаться со мной не составило труда, и у нас сложились значимые, удивительно приятные отношения. Если говорить о скорости ответа, то на устные текстовые или SMS-сообщения отвечают быстрее, чем на послания по электронной почте. Согласно данным торговой ассоциации СТИА (которая представляет отрасль беспроводных коммуникаций в Соединенных Штатах), в среднем нужно 90 минут, чтобы человек ответил на имейл, – и всего 90 секунд, чтобы ответить на текстовое сообщение по телефону.

ВИДЕО

В вашем мобильном телефоне установлена видеочамера, намного более продвинутая и функциональная, чем лучшие видеочамеры, доступные на рынке всего двадцать лет назад.

Клиенты всё чаще потребляют информацию через видео на YouTube, Facebook Live и других онлайн видеоплатформах. Однако большинство компаний даже не начали использовать видео как средство общения с клиентами, несмотря на тот факт, что гендиректор Facebook Марк Цукерберг считает: «Мы на пороге золотого века видео. Не удивлюсь, если через пять лет большая часть контента, который люди видят на Facebook и которым делятся каждый день, будет видеоконтентом».

Создавать персонализированные, индивидуальные сообщения для клиентов – возможность, которую упускают большинство компаний. Среднестатистический бизнес или владелец бизнеса предполагает, что сначала нужно устроить в офисе видеостудию, установить зеленый экран, наладить свет, написать сценарий, снять материал, отредактировать его, добавить звук и анимацию и только потом отправить или выложить видео для конкретного клиента. Это убеждение настолько далеко от истины, что даже говорить стыдно.

Исследования показывают, что «домашнее» видео, снятое с помощью чамеры на мобильном телефоне, с минимальным сценарием или при полном его отсутствии и без щепетильного отношения к фону и «декорациям», имеет более высокую вероятность не только привлечь внимание клиента, но и стимулировать его на действия, которых вы от него ждете. Вкратце, неформальное видео зачастую работает лучше, чем более «причесанная», профессиональная версия.

ПОДАРОК

Последний метод общения – отправить или вручить клиенту подарок – кажется очевидным, однако это один из самых редких методов для стимулирования позитивных эмоций клиента.

Хотя некоторые компании беспокоятся о соблюдении норм и процедур, связанных с подарками, и испытывают некоторые опасения (которые в зависимости от отрасли и законодательных требований могут быть вполне оправданными), те, кто находит креативный способ отблагодарить клиента, выстраивают отношения и эмоциональные связи с клиентами, которых другими средствами общения не достичь.

Лучшие подарки – значимые и персонализированные. Они демонстрируют определенный уровень заботы и внимания, соизмеримый с отношениями. По сути, лучше вообще не отправлять подарок, если это будет стандартный подарок «для галочки», который не принесет никаких результатов.

Еще хуже, когда компании дарят «подарки», которые на самом деле не являются подарками. Купон с 20 %-ной скидкой на будущую покупку – это не подарок *для клиента*; это подарок *для вашей компании*, который, как вы надеетесь, будет использован для роста продаж. Вручить клиенту кружку с логотипом вашего предприятия – тоже не подарок для клиента; это бесплатный маркетинговый инструмент, который, как вы надеетесь, увидят другие потенциальные клиенты.

Не нужно надевать плащ фокусника и придумывать суперкреативные идеи для подарков, разоряться тоже ни к чему. Просто подумайте, что бы вы подарили любимому брату или сестре, или лучшему другу, если бы он стал вашим клиентом. Если вы называете клиентов «семьей» в своих маркетинговых материалах, нужно выбирать подарки, как для членов семьи, а не шестеренок маркетинговой машины.

Отправить персонализированный подарок не так сложно, как вы думаете. К примеру, если вы знаете, что ваш клиент регулярно читает деловую литературу, достать для него книгу с автографом популярного автора – замечательный вариант заботливого, значимого подарка, который (1) стоит меньше \$30 и (2) стимулирует личный рост и развитие клиента.

Этапы, инструменты и клиенты – подумать только!

На данном этапе обдумать разные этапы, через которые клиенты проходят, и инструменты, которые можно использовать для улучшения их опыта, – не самое простое занятие.

Пока рекомендую задуматься над тем, что вы не учитывали эти этапы в прошлом – а теперь можете это сделать. Возможно, вы использовали два или три инструмента общения (обычно именно это число называет аудитория, когда я спрашиваю об их клиентском опыте), а теперь у вас больше вариантов для взаимодействия с клиентами.

Этап	 Личное общение	 Электронная почта	 Традиционная почта	 Телефон	 Видео	 Подарок
Оценка Глава 8	Wealth Factory	Послания от Вселенной	Corporate Executive Board			
Признание Глава 9	Build-a-Bear Ridemakerz Тони Роббинс Maverick, Notre Dame Glee Club	Тони Роббинс	Zogics		Zogics	Тони Роббинс, Zogics

Этап	 Личное общение	 Электронная почта	 Традиционная почта	 Телефон	 Видео	 Подарок
Подтверждение Глава 10	CarMax	Book in a Box, CD Baby, Casper Beds, Zappos, Land's End	Book in a Box, CADRE	Book in a Box, CADRE	Total Debt Freedom	Book in a Box, CADRE
Активизация Глава 11	Всемирный банк		Apple, Tech 4 Kids, 23andMe, Cornerstone Wealth		Tech 4 Kids	Apple, Cornerstone Wealth
Акклиматизация Глава 12	Policy-Medical, San Francisco CrossFit	Policy-Medical, San Francisco CrossFit, Acceleration Partners	Policy-Medical	Domino's Pizza, Delta Airlines		Policy-Medical
Достижение цели Глава 13	Yoko Co	Online Trainer Academy, Audible, Yoko Co	Ongoing Operations, Online Trainer Academy	Baro		Ongoing Operations, Online Trainer Academy

Этап	 Личное общение	 Электронная почта	 Традиционная почта	 Телефон	 Видео	 Подарок
Приверженность Глава 14	Apple, Harley-Davidson, Starwood Hotels		Sephora, Chicago Cubs, Тейлор Свифт	Леди Гага	Леди Гага	Sephora, dōTERRA, Starwood Hotels, Chicago Cubs, Тейлор Свифт
Рекомендации Глава 15	Maverick1000, MastermindTalks	ViaCord, 4Knines, Dropbox, Delta/AMEX	Анонимный пример			Dropbox, Delta/AMEX, Maverick1000, MastermindTalks

Будьте уверены, что в последующих главах я предоставлю вам пошаговый процесс оценки этапа, на котором находится ваш клиент, планирования общения с ним и облегчения перехода на следующие этапы пути с помощью самых разных инструментов и методов.

Итак, начнем с первого шага жизненного цикла клиента – Этап 1: Оценка.

Глава восьмая

Этап 1: Оценка

Обзор этапа оценки

На этапе оценки клиент принимает решение, хочет ли он сотрудничать с вами. Он узнает о вашей организации и делится своими ожиданиями относительно взаимодействия с вами. Этот этап принято называть «продажами и маркетингом».

Мяч для гольфа, который принес \$35 000

Прежде чем открыть собственную компанию, я работал на организацию под названием Corporate Executive Board, которую точнее всего можно охарактеризовать так: «мозговой центр, ориентированный на извлечение прибыли». Мы изучали секреты блестящих организаций во всем мире и делились своими открытиями и рекомендациями с клиентами (высшим руководством) в формате письменных отчетов, презентаций с выводами исследований и семинаров.

Хотя название моей должности – помощник директора отдела обслуживания клиентов – не указывало на это, на самом деле я занимался продажами. Я встречался с топ-менеджерами компаний из списка *Fortune 1000* и прилагал максимум усилий, чтобы убедить их подписаться на членство в нашей организации. Я летел в главный офис компании, общался со старшим управляющим (или управляющими) в течение часа и за это короткое время пытался убедить его потратить (в среднем) \$35 000 на годовое членство, чтобы он получил доступ ко всем нашим исследованиям и рекомендациям.

Однажды я оказался на встрече со старшим управляющим энергетической компании на юге Соединенных Штатов. Как только я вошел в его офис, меня поразили размеры и декор. Офис был гигантским. Я бы сказал, минимум сорок футов в длину и двадцать футов в ширину. Причем самым странным был тот факт, что каждый элемент внутреннего оформления был посвящен одной теме – гольфу.

Нет, у старшего управляющего не было тренировочного поля, чтобы класть мяч для гольфа в кофейную чашку, как в каком-нибудь фильме 1980-х годов. У него был *мини-гольф* с *четырьмя лунками прямо в офисе!* Не хватало только мельницы.

Стены офиса украшали отполированные деревянные панели и фотографии с лучших полей для гольфа в мире. Сент-Эндрюс, Огаста, Пайн Вэлли, Шиннокк Хиллз и Роял Каунт Даун – фото этих мест добавляли мягкий зеленый оттенок всему интерьеру, а возле стены стоял деревянный стеллаж с полудюжиной сумок с клюшками всех форм и размеров.

Когда гольфисты умирают и попадают в рай, но даже там вынуждены заниматься кабинетной работой изо дня в день, они наверняка попадают вот в такой офис.

Управляющий пригласил меня присесть прямо перед его исполинским столом из резного дерева. Когда мы уселись, я просто не мог не заметить слона в комнате.

«Что ж, Бобби, насколько я понимаю, вы увлекаетесь гольфом?»

Управляющий рассмеялся и сказал: «Как вы догадались?»

Следующие пятьдесят семь минут мы говорили только о гольфе. Меня сложно назвать хорошим игроком, но я провел достаточно времени на поле, чтобы задавать интересные

вопросы и продемонстрировать, что мои знания превосходят примитивные общие представления.

А еще мне повезло. Через неделю после встречи я собирался в отпуск с семьей (мой отец и братья обожают играть в гольф), и мы направились в Калифорнию, чтобы поиграть в Пеббл-Бич (если вам не доводилось там бывать, Пеббл-Бич – настоящее Эльдorado для гольфистов). Я упомянул об этой поездке в разговоре с управляющим, и, к моему удивлению, он шепнул мне: «Джоуи, я еще ни разу не играл в Пеббл-Бич».

«Что ж, я обязательно расскажу, как всё прошло», – пообещал я.

На этом разговор о гольфе подошел к концу. Осознав, что у нас осталось всего три минуты до завершения встречи, управляющий сказал: «Простите, что всё время мы потратили на гольф, но я действительно не смогу задержаться, меня ждут».

Я извлек из своего портфеля пример отчета по нашим исследованиям, который захватил с собой, и сказал: «Ничего страшного. Единственное, что я хочу сказать: если вы решите присоединиться к нам, то станете частью эксклюзивного клуба, совсем как Огаста. Мы позаботимся о вас так, что это превзойдет самые смелые ваши ожидания. Вас будут окружать коллеги, на которых вам хочется равняться, которыми вы восхищаетесь и у которых многому можете научиться. Пользуясь терминологией гольфистов, я скажу, что мы будем для вашего бизнеса как профессиональные кадды, мы предложим вам лучшие исследования и лучшую информацию, чтобы вы остались на фервейе и обошли все преграды сегодня и в будущем. Это исследование – пример нашей работы, я оставляю его вам для ознакомления – и огромное спасибо, что уделите мне время». Я протянул ему отчет и вышел из кабинета.

Неделю спустя я заглянул в магазин подарков в Пеббл-Бич и заметил там мяч для гольфа – не просто с логотипом Пеббл-Бич, но и с логотипом Открытого чемпионата США. Как удачно, что именно в тот год праздновали сотую годовщину знаменитого турнира и пройти он должен был в Пеббл-Бич через несколько месяцев.

Я купил один из мячей, вернулся в гостиницу, попросил у консьержа лист бумаги и написал:

Дорогой Бобби!

Мы провели замечательный день на поле Пеббл-Бич. Когда я увидел этот мяч для гольфа в честь сотой годовщины Открытого чемпионата США, то подумал о вас. Надеюсь, эта мелочь станет приятным дополнением к фантастическому раю для гольфа в вашем офисе!

Надеюсь, однажды нам выпадет возможность поиграть вместе...

Искренне ваши, Джоуи

Я положил письмо и мяч в почтовый пакет FedEx и отправил адресату с доставкой на следующий день. Два дня спустя я был на поле для гольфа, когда мой мобильный зазвонил (ужасающее нарушение спортивного этикета, знаю). Звонила моя благовоспитанная ассистентка, которая своим очаровательным голоском с протяжным южным выговором задала вполне резонный вопрос: «Какой, нафиг, кульбит ты проделал с Бобби? Что ты с ним сотворил?»

«Что, прости?» – переспросил я.

«Мне только что звонил его секретарь и попросил номер нашего факса и контракт, потому что он хочет подписать его сегодня!»

Краткий вывод

Дело не только в продажах. Нужно наладить взаимоотношения с клиентом и понять его нужды и интересы. Затем завершить удар (извините, не

удержался от ассоциаций с гольфом). Чтобы превзойти ожидания, достаточно приложить чуть больше усилий, и отдача будет колоссальной.

Этап оценки: вы можете решить мою проблему?

Первый этап клиентского опыта – оценка. Этот этап проходит *до того, как объект станет вашим клиентом*. На этом этапе потенциальный клиент *оценивает*, сможет ли ваша компания решить его проблему или обеспечить требуемым продуктом/услугой. Иногда оценка происходит на интуитивном уровне – клиенты зачастую сами не знают, чего хотят, но чувствуют, что хотят *чего-то особенного*. То, что сообщает им ваше маркетинговое предложение, либо находит у них эмоциональный отклик, либо нет.

Чего не понимают многие команды продаж и маркетинга, так это того, что потенциальные клиенты пытаются уяснить для себя, как к ним будут относиться после продажи (то есть когда они отдадут свои деньги и «рычаг воздействия» исчезнет). Они знают, что торговые представители умеют красиво говорить и наобещать с три короба, – и беспокоятся, что отдел обслуживания клиентов не выполнит этих обещаний. Зачастую эти тревоги подсознательны.

Мой опыт с мячом для гольфа, который принес \$35 000, преподавал мне ценный урок в отношении этого этапа:

Показать людям, на что не будет похоже сотрудничество с вашей компанией, даже важнее, чем сам продукт или услуга.

Позже Бобби сказал мне, что даже не читал отчет, который я оставил. Я дал ему почувствовать, каково это – стать членом нашей организации и получить настолько удивительное отношение, и этим решил исход дела.

Влияние мяча для гольфа на мои усилия по продажам – пример возможностей на этом этапе. Потенциальный клиент получает представление о продолжительном опыте сотрудничества с вами, и если то, что он видит, нравится ему, он захочет продлить его еще.

Лучшие компании в мире берут клиентский опыт, обещанный *после* сделки, и внедряют его в маркетинг и продажи, чтобы клиент почувствовал приятный вкус того, что его ожидает. Это не только стимулирует потенциального клиента поставить подпись на пунктирной линии, но задает тон ожиданиям по постпродажному периоду.

Длинный или короткий, этап оценки неизбежен

Сложно сказать, сколько времени потенциальный клиент потратит на оценку. Этот этап может быть продолжительным, средним или коротким в зависимости от клиента, компании и продукта/услуги. Несколько дней, недель или месяцев – или всего пару секунд.

Представьте, что топ-менеджер хочет нанять коуча, чтобы научиться эффективнее общаться с персоналом. У него много вариантов. Скорее всего, он проведет небольшое исследование и выберет несколько лучших коучей, пригласит их на собеседование, возможно, прочитает их книги и затем решит, с кем из них ему хочется работать. Оценка займет недели, а то и месяцы.

А что если вам нужно купить арахисовое масло? Вы отыщете нужный ряд в продуктовом магазине, пробежитесь взглядом по десяткам брендов, по ценам, подумаете, какой объем выбрать, прочитаете состав, выберете упаковку... и всего через несколько секунд решите, какой товар добавить в тележку для покупок.

Продолжительность этапа оценки варьируется не только в зависимости от размеров и значимости покупки, но и от того, насколько тщательно потенциальный клиент готов взвесить и обдумать все варианты. Если потенциальный клиент расценивает данное действие как незначительное/нерискованное, решение обычно принимается быстро. Если же действие отразится на гарантии трудовой занятости, на семейных отношениях или предполагает высокие траты, то решение требует более длительного времени.

Маркетинг и продажи часто упускают из виду клиентский опыт на этапе оценки

В типичной компании работа на этапе оценки клиентом вашего продукта ложится на плечи отделов маркетинга и продаж. Реклама, распространение промоматериалов, оптимизация веб-сайта или участие в торговой выставке – все это входит в задачу привлечения клиентов, которая нацелена на то, чтобы подтолкнуть потенциального клиента к принятию решения – и заключить сделку.

Проблема в другом: то, что происходит *после* продажи, редко обсуждается в рамках продаж и маркетинга.

Традиционно отдел маркетинга ставит перед собой две задачи:

- 1) убедить клиента, что у него есть проблема;
- 2) представить компанию или продукт как решение этой проблемы.

Более продвинутые отделы маркетинга представляют свои услуги и продукты как инструмент достижения целей и желаний клиентов. Отдел продаж затем берет эти цели и связывает их с продуктом или услугой в попытке убедить клиентов вложить время и деньги в эту покупку⁴.

Однако редко (или никогда) кто-либо обговаривает, какой опыт может ожидать клиента *после* продажи.

В лучшем случае торговый представитель говорит «Мы позаботимся о вас», или «Мы любим наших клиентов», или «Вы важны для нас». Эти общие заявления подчеркивают преимущества сотрудничества с компанией, однако ничего не говорят о том, как организация собирается помочь потенциальным клиентам достичь их цели. Клиенту говорят, что о нем позаботятся, но никто не уточняет, в чем будет заключаться эта забота.

Чтобы включить клиентский опыт в общение с потенциальным клиентом, важно *объяснить* и *демонстрировать*. *Объясните* свою философию клиентского опыта и подробно остановитесь на механизмах, которые действуют в вашей компании для обеспечения последовательного, стабильного и уникального опыта на всем протяжении взаимодействия с клиентом. *Продемонстрируйте* потенциальному клиенту, как это выглядит, обращаясь с ним так, как будто он уже стал вашим клиентом. Неожиданные подарки, приятные мелочи и забота на этапе оценки являются предварительным обзором того опыта, который его ожидает.

⁴ Подобный акцент на маркетинг и продажи ни в коем случае нельзя назвать пагубным. Не думаю, что нужно демонизировать маркетинг и продажи, чтобы подчеркнуть значимость обслуживания клиентов и клиентского опыта. Будучи маркетологом и продавцом, я понимаю, как важны эти две функции.

Проблема не в торговом представителе – а в структуре

В большинстве организаций человек, ответственный за заключение договора с потенциальным клиентом, – не тот человек, который ответственен за последующий опыт клиента.

Задача торгового представителя – убедить потенциального клиента, что сотрудничество с его компанией принесет феноменальный результат и с лихвой окупит потраченные деньги и время. Торговцы обычно не заинтересованы в том, чтобы обрисовывать точную картину той жизни, которая наступит после покупки. Торговца не заботит поиск подходящего клиента – человека, который впишется в ситуацию и будет сотрудничать с компанией в течение длительного периода, – потому что, как правило, его мотивирует общее количество *новых* клиентов, а не удержанных.

Эта типичная организационная структура создает фундаментальный разрыв между тем, что стимулирует и мотивирует торговцев, и тем, что позволяет создать успешный клиентский опыт. У торговца нет ни одной причины выстраивать долгосрочные отношения с потенциальным клиентом. Как только цель (продажа) достигнута, он передает заботу об отношениях с клиентом кому-то другому. И ему абсолютно безразлично, пройдет ли передача успешно.

Проблема подобного подхода заключается в следующем: потенциальный клиент считает, что информация, которую он сообщил торговому представителю, – его проблемы, нужды, ожидания, требования, – органично перейдет к менеджеру по работе с клиентами (или сотруднику со схожей должностью) после завершения продажи.

Такое редко случается.

Каждый, кто когда-либо работал в отделах продаж – или покупал что-то по этому сценарию, – знает, что передача далека от совершенства. Пресловутую «эстафетную палочку» роняют чаще, чем ловят, – причем так часто, что среднестатистического торгового представителя следовало бы «дисквалифицировать» почти на каждой сделке!

Торговые представители обычно слишком много внимания уделяют начальным этапам процесса, старательно обходя все шаги, которые следуют после передачи клиента отделу обслуживания, когда сам торговый представитель уже выходит из игры. «Вы подписываете контракт, оплачиваете счет, а я затем перепоручу вас представителю отдела обслуживания. Именно он будет работать с вами и сделает всё возможное, чтобы процесс прошел гладко...»

Все эти красивые, но абсолютно поверхностные обсуждения того, что произойдет после заключения договора, внушают большинству клиентов чувство неуверенности относительно отношений с новым представителем отдела обслуживания. Информация, полученная от потенциального клиента, редко доходит до сведения индивида или команды, отвечающих за доставку, внедрение, управление отношениями с клиентом или выполнение поставленных задач. Редко торговый представитель учитывает эмоциональный/личный опыт клиента, который возникнет у него в ходе сотрудничества с компанией после продаж.

«Чувства», связанные с совместной работой, не менее важны, чем этапы и параметры, однако их часто упускают из виду. Согласно исследованию международной консалтинговой фирмы McKinsey, 70 % решений о покупке опираются на чувства клиентов, связанные, в свою очередь, с тем, как к ним относятся. Если продавец не учитывает чувства потенциального клиента, компанию ждут застой и гибель из-за отсутствия продаж.

Итак, повторим: типичная организационная структура создает фундаментальный разрыв между тем, что стимулирует и мотивирует торговцев, и тем, что позволяет создать успешный клиентский опыт. Подобное поведение укоренилось в процессах и процедурах компаний и в большинстве случаев ведет к упущенным возможностям.

К счастью, проблему решить несложно.

Плохо то, что для этого нужно изменить мышление и поведение всей организации, особенно сотрудников отделов маркетинга и продаж. Однако не переживайте. Они справятся!

Предварительная картина

Чтобы избежать разочарования клиентов после продаж, торговый представитель должен дать предварительное представление о клиентском опыте – другими словами, объяснить и продемонстрировать, на что будет похож опыт клиента после приобретения продукта/услуги в результате будущих взаимодействий. То есть нужно нарисовать картину того, что можно ожидать, а затем успокоить потенциального клиента, подробно объяснив, что будет сделано, чтобы эта картина стала реальностью.

Чтобы дать значимое представление о будущем опыте, на этапе продаж покажите потенциальному клиенту, что вы внимательны. Демонстрируя внимание к деталям, вы даете понять, что потенциальный клиент может рассчитывать на это и *после* продаж.

Бутылка пива в 9 утра

Недавно я посетил трехдневный семинар финансовой консалтинговой фирмы Wealth Factory в Солт-Лейк-Сити. Мероприятие было призвано познакомить потенциальных клиентов – в большинстве своем предпринимателей – с услугами и предложениями Wealth Factory. Цель семинара – обеспечить их ценной информацией об управлении всеми аспектами материальных благ и финансов, а также позиционировать Wealth Factory как эксперта отрасли. Команда Wealth Factory надеялась, что при успешном достижении цели участники семинара согласятся на долгосрочное сотрудничество с ними.

Когда я зашел в аудиторию, как раз перед началом семинара, в 9 утра, основатель и главный финансовый архитектор Гэрретт Гундерсон подошел ко мне и сказал: «Джоуи, мы так рады, что вы пришли».

«Спасибо, – ответил я. – Я тоже рад возможности познакомиться с вашей компанией».

Вдруг Гэрретт перевел разговор на совершенно неожиданную тему. «Маленькая птичка шепнула мне, что вы любитель рутбира⁵», – сказал он.

Кто-то блестяще подготовился.

Я не пью алкоголь. Не пью молоко. Если мне предложат «колу» или «пепси», я откажусь и от того и от другого. Если говорить о напитках, я предпочитаю просто стакан воды. И при всем при этом я обожаю рутбир. До одержимости.

Гэрретт достал упаковку из шести банок рутбира (очень хорошего) и объяснил: «Мы приготовили угощение для всех участников семинара, а это мы припасли специально для вас».

Этим простым жестом еще до начала мероприятия Гэрретт превратил меня в своего горячего поклонника – а значит, и компании Wealth Factory.

Предварительно подготовиться, чтобы персонализировать опыт под каждого потенциального клиента, – потрясающий способ показать, как они важны для вас. Изучив интересы человека, его предпочтения, хобби и привычки, легко придумать точки соприкосновения, которые воодушевят потенциального клиента на эмоциональном уровне.

Мое мнение о Wealth Factory основывалось не на том, что они угостили меня вкусным напитком, хотя это был приятный бонус. Я проникся к ним симпатией, потому что они потрудились выяснить мои личные предпочтения и интересы, а затем продемонстрировали, как хорошо подготовились. Угостив меня рутбиром, Wealth Factory показала, что заботится о своих клиентах.

Хотя предварительный обзор клиентского опыта на этапе оценки естественно предполагает уважение к потенциальному клиенту и подготовку, думаю, еще более важная задача – быстро выстроить взаимопонимание через личную и эмоциональную связь. Тот факт, что Гэрретт выяснил мои предпочтения, заказал рутбир и принес его мне в такое неожиданное время (9 утра!), указывает на определенный уровень профессионализма и внимания к «мелочам», а это совсем не вписывается в традиционный клиентский опыт.

Угадайте, стал ли я клиентом Wealth Factory. Да, причем очень довольным.

(Если говорить на чистоту, то Wealth Factory тоже стала моим клиентом. Когда мы обсуждали систематизацию взаимодействия с потенциальным и реальным клиентами, Гэрретт воодушевился. Хотя он знал, что Wealth Factory многое делает «правильно», как большинство выдающихся бизнес-лидеров, он понимал, что всегда можно что-то усовершенствовать.)

Многие торговые представители озабочены сегодняшними продажами и тем самым упускают долгосрочную выгоду, которую приносит выстраивание отношений. Хотя это, есте-

⁵ Рутбир, или корневое пиво, – газированный напиток, популярный в Северной Америке, изготавливается из коры дерева сассафрас; бывает как безалкогольным, так и алкогольным. – Прим. пер.

ственно, потребует дополнительных усилий и, скорее всего, дополнительного времени, отдача в течение жизненного цикла клиента превзойдет ваши ожидания. Помогая торговым представителям разглядеть преимущества, которые они получают, если не будут ограничиваться чисто коммерческими отношениями и внедрят торговые стимулы, которые обеспечат долгосрочное сотрудничество с покупателями, организация сможет избежать оттока клиентов и привлечь нужных клиентов с самого начала.

Вместо того чтобы заикливаться на очередном контракте, лучшие торговые представители думают о долгосрочных отношениях – даже если для этого придется отказаться от каких-то возможностей сегодня, чтобы обеспечить более прочные связи завтра. Проанализировав, будет ли ваш продукт или услуга действительно полезны клиенту, и поделившись своими рекомендациями – даже если вы рекомендуете *не* покупать ваш продукт или услугу, – вы заслужите доверие еще до того, как отношения будут оформлены официально. Рекомендовать продукцию конкурентов, которая больше ему подойдет, – еще один способ, который гарантирует, что потенциальный клиент вернется именно к вам в следующий раз, когда будет искать решение своей проблемы. Подобные альтруистические поступки доказывают потенциальному клиенту, что вы заинтересованы в долгосрочном общении, а не единичной сделке.

Краткий вывод

Подготовьтесь заранее. Проанализируйте особенности потенциальных клиентов, чтобы найти способ угодить им и удивить их на раннем этапе взаимоотношений. Если отыщите одну-две важные особенности личного характера, то сможете привлечь и удержать внимание клиента. Если ваш продукт или услуга не подходит ему, обязательно объясните это. Подобный уровень честности встречается редко и всегда приводит к тому, что клиент возвращается, когда ему снова понадобится помощь, – потому что вы заслужили его доверие, хотя и упустили сделку в тот момент.

Предварительный обзор работает на индивидуальном уровне и на уровне всей организации

Предварительный обзор работает на нескольких уровнях. Эта методика позволяет бизнесу выйти за пределы традиционной работы по продажам и маркетингу, чтобы создать клиенту запоминающийся опыт. Продемонстрировав потенциальному клиенту, чего следует ожидать после того, как он поставит свою подпись, можно четко обозначить ожидания и намекнуть на всё хорошее, что его ждет.

Предварительный обзор – это не похвалы вашей компании и не рассказы о том, почему вы идеально подходите клиенту. Это не ваши достижения, опыт и знания, которые позволят решить проблему клиента.

Это возможность полностью сосредоточиться на клиенте, показав ему, что значит – работать с вами, если он решит приобрести ваш продукт или подписаться на услугу.

Некоторые предприниматели начинают нервничать, когда слышат такое.

Что нужно делать, чтобы создать этот опыт? Как обучить сотрудников? Сколько всё это будет стоить? Как этого добиться, когда у меня будет больше двух-трех клиентов?

Вот почему я написал эту книгу – чтобы ответить на ваши вопросы.

Это намного проще, чем кажется. Чтобы найти способ создать эмоциональную связь с клиентом, понадобится не больше двух минут, если вы готовы слушать, когда он говорит, и/или потратить несколько минут на изучение его профиля в социальных сетях.

Сотрудников можно всему обучить, и первый шаг – стать примером поведения, проявив подобный интерес и внимание к жизни ваших сотрудников. Почти невозможно ожидать, что сотрудник сумеет очаровать клиента, если он понятия не имеет, что это значит, и его самого никто никогда не очаровывал.

Эту мысль стоит повторить, потому что я считаю это одной из основных проблем клиентского опыта: невозможно ожидать, что сотрудник сумеет очаровать клиента, если он понятия не имеет, что это значит, и его самого никто никогда не очаровывал.

Влияние клиентского опыта на ваш бизнес практически никак не связано с затратами на него. Один-единственный мяч для гольфа принес пятизначный контракт на консалтинговые услуги. Шесть банок рутбира принесли \$3000 гарантированного ежемесячного гонорара. Дело не в деньгах; дело во внимании.

Персонализированное общение *можно систематизировать и масштабировать*. Конечно, это требует дополнительных усилий, но, как только новые принципы приживутся в вашей компании и вы наладите систему поиска, отслеживания и применения информации о клиентах, усилия, направленные на создание выдающегося опыта, сведутся к минимуму.

Ошеломляющего эмоционального эффекта можно добиться, если выстроить связь с клиентами. Взаимодействуя с вашей компанией, клиенты испытывают довольно простое желание...

Они хотят почувствовать себя особенными. Они хотят почувствовать себя значимыми. Они хотят почувствовать, что их ценят. Если сможете внушать им такие чувства – регулярно, – то удержите своих клиентов на многие годы.

Вселенная шлет вам послание

Создание личных и эмоциональных связей с клиентами не должно быть единичным упражнением, когда каждое взаимодействие персонализируется на индивидуальном уровне и предполагает значительные траты времени, денег и сил.

Есть простой способ персонализировать ваш подход и показывать высокий уровень заботы на этапе предварительного обзора и привлечения потенциального клиента. На этом этапе отношений потенциальный клиент с радостью сообщит некоторые подробности личной жизни – особенно если ваш интерес кажется безобидным. Когда потенциальный клиент станет реальным клиентом, можно использовать эти подробности, чтобы персонализировать регулярное общение с ним. Клиент, скорее всего, забудет, что поделился этой информацией на этапе оценки, и удивится, когда вы покажете, что помните его личную информацию.

Многие годы назад мой друг переслал мне вдохновляющий имейл. Меня так захватило сообщение, что я подписался на рассылку, чтобы получать подобные ежедневные «послания».

«Послания от Вселенной» Майка Дули начались в 1998 году как еженедельная электронная рассылка, которую Майк отправлял своим 38 друзьям. С тех пор она выросла до ежедневных сообщений, которые получают более 750 000 подписчиков из 185 стран!

Эти короткие сообщения, написанные для вас «Вселенной». В них указано ваше имя, а также ваши личные цели и мечты. Послания призваны напомнить вам обо всем хорошем, что есть в вашей жизни. Они воодушевляют, вдохновляют, наводят на размышления и иногда даже затрагивают эмоциональные струнки.

Чтобы получать «Послания от Вселенной», нужно зайти на веб-сайт TUT (www.tut.com) и указать следующую информацию:

- имя;
- адрес электронной почты;
- страна;
- ближайший город;
- день рождения.

На сайте вас также попросят закончить следующие предложения:

Цель 1: Сказать вскоре: «Теперь у меня есть свой собственный _____».

(Например, замечательный загородный дом.)

Цель 2: Я собираюсь скоро _____.

(Например, помогать миллионам людей каждый день.)

Когда кликните на кнопку «Готово», то будете каждый день получать вдохновляющие сообщения по электронной почте – послания от Вселенной, побуждающие взглянуть на мир чуть иначе, чем вы привыкли, и продолжать двигаться к цели.

Я плохо помню, как я ответил на эти вопросы, когда подписывался много лет назад, но помню, что в то время одной из моих личных целей было оказаться на обложке журнала *Time*, и я записал это в опроснике. А потом забыл.

День за днем я получал вдохновляющие сообщения от Вселенной, которые заряжали меня энергией, внушали уверенность и учили радоваться жизни. В мире, где позитивные мысли и чувства – не самый распространенный контент электронной почты, эти послания стали приятной передышкой на фоне типичного делового общения – ободряли и вдохновляли меня на протяжении всего пути.

Примерно через пять месяцев после подписки я заглянул в папку «Входящие» и обнаружил следующее сообщение:

Вы знали, Джоуи, что ваши самые смелые сегодняшние мечты, например, дом на берегу моря или фото на обложке Time Magazine, однажды превратятся в воспоминания, которые заставят улыбнуться, – как заставляют улыбнуться воспоминания о том, как вы учились читать, ездить на велосипеде и крутить хула-хуп?

Впереди вас ждут настоящие свершения!

*Ваша самая горячая поклонница,
Вселенная.*

То есть прошло 129 дней, и Вселенная прислала мне вдохновляющее послание, переключаясь с одной из моих целей!

Когда я впервые прочитал письмо, радость и воодушевление охватили меня, и я подумал: «Надо же, Вселенная действительно приготовила для меня столько интересного. И это произойдет прямо сегодня!»

Лишь несколько часов спустя я вспомнил, что *сам указал эту информацию на этапе оценки, когда подписывался на рассылку.*

Предварительный обзор будущего опыта создает удивительный эффект, когда клиент получает эмоциональную отдачу на более поздних этапах отношений. Он чувствует, что его слушают и понимают, и именно это произошло со мной, когда я получил это «Послание от Вселенной».

Да, я сам рассказал им об обложке *Time*, но они вспомнили и переслали мне эту информацию через какое-то время. И хотя персонализированный опыт в данном случае создает компьютер, я даже не задумался об этом.

Я почувствовал себя особенным. Я почувствовал себя значимым. Я почувствовал, что меня ценят.

Краткий вывод

Если хотите что-то узнать о своих клиентах, нет ничего страшного в том, чтобы просто спросить. Когда они ответят, вы обязаны использовать эту информацию, чтобы сделать их будущий опыт взаимодействия с вашей компанией более персонализированным и значимым. То есть нужно записать информацию с помощью одного из инструментов управления отношениями с клиентами, а затем, через определенное время, вернуться к ней.

Опасности предварительного обзора: когда после продажи ожидания рассыпаются на глазах

Предварительный обзор – замечательный инструмент для того, чтобы усовершенствовать этап оценки и дать клиенту общее представление о будущем опыте. Однако когда ожидания, заданные на этапе оценки, не оправдываются – либо из-за преувеличений торгового представителя, либо из-за незнания политики/процессов, либо просто из-за недосмотра или из-за того, что менеджеру по работе с клиентами не передали важную информацию – это негативно влияет на отношения в целом.

Наверняка вы знаете, о чем я.

У каждого из нас был опыт: мы объясняем продавцу, что *конкретно* нам нужно, а он обещает, что его товар или услуга идеально подходят для удовлетворения наших желаний.

Но, став клиентом, мы понимаем, что все наши попытки объяснить, что именно нам нужно, не учитываются. Нам неприятно. Мы разочарованы. Мы злимся. А иногда хотим поквитаться – и обрушиваемся со злобной критикой в социальных сетях или в разговоре с друзьями и коллегами.

К тому времени, как мы поймем, что все разговоры с продавцом были в лучшем случае забыты, а в худшем – прошли мимо ушей, продавец с этапа оценки уже не фигурирует в нашей жизни. Вместо него появляется совершенно несчастный представитель колл-центра, с почасовой оплатой, который пытается разобраться, почему обещания, полученные в процессе продаж, не были выполнены.

Я узнал это на собственном опыте, когда потерял обручальное кольцо.

Каждый, кто терял обручальное кольцо, знает, насколько это неприятно и грустно. Помимо понимания и отсутствия осуждения со стороны моей супруги, крошечным лучом света в это темное время для меня стал тот факт, что я застраховал кольцо.

Я выбрал условие контракта под названием «покажите мне деньги» (это название мое, а не страховой компании). Мне казалось, что раз я оценил стоимость кольца, когда подписывал контракт, и раз страховка была привязана именно к этой сумме и мои ежемесячные страховые премии рассчитывались по этой сумме, я *получу* эту конкретную сумму (без каких-либо потерь – или надбавок, кстати говоря), если обращусь в страховую компанию.

Потратив несколько недель на тщетные поиски кольца, я связался со страховой компанией и сделал официальное заявление. Агент, с которым я говорил по телефону, был предельно вежлив и, записав все подробности моей потери, сказал: «Еще нам понадобится оценка стоимости кольца».

Я смутился. «Когда я подписался на страховку примерно семь лет назад, я принес вам справку о стоимости кольца от ювелира, она должна быть в папке», – объяснил я.

«Извините, но в наших документах ее нет, можете прислать еще раз?» – спросил агент.

Что ж, хорошо. Я позвонил ювелиру, который продал мне кольцо, и попросил прислать документ о стоимости еще раз (к счастью, у него до сих пор сохранилась эта информация в записях). Затем я переслал его страховой компании.

На следующий день мне позвонил страховой агент. Она сразу же сообщила, что мое дело было рассмотрено, и компания «хотела бы заменить обручальное кольцо».

«Замечательно, – сказал я. – Но я хотел бы получить страховую выплату по кольцу, которая была указана в договоре, когда я купил страховку. Можете выслать мне чек, и все будет довольны».

«Хорошо, – ответила агент. – Однако страховая выплата составит сорок пять процентов от застрахованной суммы. Ваша оценка стоимости кольца была завышена, замена кольца обо-

шлась бы дешевле. Мы могли бы либо выслать вам по почте кольцо от наших «постоянных поставщиков», либо выслать чек на ту сумму, которую мы предлагаем. Выбирайте».

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.