

Глава 2

Потребитель остается тем же

Ничто не ново под луной

Не хочу показаться вам высокопарным, но в потребительских желаниях есть много такого, что совершенно *не* ново. Основной рецепт потребительского желания остается постоянным во все времена. Конечно, пропорции ингредиентов сегодня совсем не те, что в прошлые эпохи (и даже в прошлом месяце), но качественный состав не меняется.

Забывать об этом в спешке кратчайших твитов и текстовых сообщений ни в коем случае нельзя. Но хотя постоянно развивающаяся технология наращивает и усиливает требовательность клиентов, если вычесть весь этот цифровой хлам, то для полного удовлетворения потребителя нужно то же самое, что и всегда, — классическая *ценность*. Необязательно цена, но ценность. (Конечно, цена важна в самых разных смыслах слова: безусловно, низкая цена привлекательна для покупателя, но порой ценность можно подчеркнуть сознательно завышенной ценой, которая говорит о престиже, безопасности или изысканности.) Если вы хотите предложить клиентам ценность, то вам нужно обеспечить следующие компоненты.

Обеспечение ценности — это просто, как $2 \times 2 = 4$

Вы обеспечиваете клиенту ценность, когда предоставляете ему четыре компонента, гарантированно порождающие

потребительскую удовлетворенность. Эта концепция была изложена в нашей первой книге «Выдающийся сервис, отличная прибыль», а сейчас я хочу слегка переформулировать ее в более подходящем для нашего цифрового века виде. Значимость этой концепции постоянно возрастает.

Итак:

- 1) идеальным считается продукт или услуга...
- 2) ...предоставленный с наибольшим вниманием и заботой...
- 3) ...своевременно (в представлении потребителя)...
...и (поскольку любой из этих трех элементов может дать сбой)...
- 4) ...при наличии эффективного процесса решения проблем.

Давайте же проанализируем каждый элемент этой формулы.

Идеальный продукт...

Идеальный? Звучит сомнительно. Нам с самого раннего возраста внушают, что в этом мире нет ничего совершенного. (Если вы росли в религиозной семье, то наверняка не раз слышали: «Никто не совершенен, кроме Бога», а в семье атеистической вам — до самого недавнего времени — могли твердить что-то вроде: «Никто не совершенен, кроме... „Тойоты“».)

Давайте же разберемся, что я имею в виду, говоря о «совершенстве». Это те продукты, которые сконструированы и испытаны для идеального функционирования в разумных предсказуемых условиях в течение разумного времени. Вспомните мой старенький «Вольво», о котором я уже говорил. По моему мнению, в нем 28,5 подушки безопасности.

Я ставлю моему «Вольво» задачу доставить меня до места назначения целым и невредимым. Если я случайно врежусь в дорожный указатель или телефонную будку на разумной скорости, то рассчитываю на то, что смогу уйти, а может, даже и уехать с места происшествия. С другой стороны, если кому-нибудь придет в голову выпустить мне прямо в лобовое стекло ракету, то мне вряд ли удастся уйти, да и ходить вообще будет весьма проблематично. Это *не разумно предсказуемое* обстоятельство, и я не рассчитываю на то, что автомобиль защитит меня в подобной ситуации. Никто (кроме абсолютно сумасшедших) не ожидает, что вы начнете создавать продукты, для успешного использования даже в самых невероятных обстоятельствах. Но невозможно выпускать товары и предлагать услуги, заведомо имеющие дефекты, рассчитывая на то, что потребители будут удовлетворены.

...Предоставленный с наибольшими вниманием и заботой...

Даже идеальный продукт не будет для вас полезен, если персонал, занимающийся обслуживанием клиентов, психологически не приспособлен к общению с людьми. Отсутствие заботы и дружеского внимания способно погубить самый идеальный продукт и... может испортить даже ваш очередной авиаперелет (или, по крайней мере, его восприятие), ибо воздушные путешествия в значительно большей степени, чем другие аспекты современной жизни, иллюстрируют, насколько поразительно непропорциональное внимание люди уделяют заботе и дружелюбию.

Ни в одной другой отрасли компании не держат жизни своих потребителей в собственных руках — в буквальном смысле слова. К счастью, коммерческие авиалинии и их диспетчеры вполне способны обеспечить нашу безопасность. Знаете ли вы, что в тот момент, когда я пишу эти строки,

в США не было ни одной катастрофы с коммерческим самолетом ни в этом году, ни в прошлом?² И это выдающееся достижение. Почти «идеальный товар», в моем представлении. Но в статье, посвященной воздушному транспорту, этому факту был посвящен крохотный абзац. Львиную долю той же самой статьи занимало изложение претензий пассажиров к качеству обслуживания: невнимательности стюардесс, высоким тарифам на перевозку, толчее в аэропортах и т. п.

Эта статья очень точно отражает реакцию потребителей. Они выходят из себя при малейшем признаке пренебрежения. Их раздражает, когда полеты отменяют без объяснений или с недостаточно убедительными объяснениями причин, им не нравится хамство при регистрации, они злятся, когда видят пакетики от арахиса в карманах кресел. *Безопасность* пассажиры воспринимают как нечто само собой разумеющееся, тогда как *невнимание* выводит их из себя.

Вот что пишет философ Ален де Боттон* о компании British Airways в своей замечательной книге «Неделя в аэропорту»:

Диана [Диана Невилл, руководитель компании] никогда не думала, насколько пагубно сказывается на имидже ее компании дурное настроение работников. Добравшись до дома, пассажир не вспоминает ни о самолете, который не разбился, ни о багаже, который прибыл через несколько минут после движения транспортера.

А вот то, что в ответ на вежливую просьбу предоставить место у окна девушка на регистрации рявкнула, чтобы пассажир удовольствовался тем, что ему предлагают, он запомнит *надолго*. Возможно, эта девушка плохо себя чувствует, а может быть, вчера в ночном клубе ее бросил молодой человек. Но пассажиру общение с ней принесло ощущение унижения и несправедливости³.

Однажды я слышал почти то же самое в ярком изложении гуру менеджмента Тома Питерса. Он рассказывал о собственном опыте:

* Боттон Ален де (Botton Alain de, 1969) — английский писатель, автор многих романов, сценарист, колумнист, телеведущий. Почетный член Королевского института британских архитекторов. *Прим. ред.*

Я летел на небольшом чартерном самолете, и вдруг в салон начал поступать дым. Пришлось совершить экстренную посадку. Ночь я провел в отеле Holiday Inn в Буффало и утром вылетел в Гленз-Фоллз на другом маленьком самолете.

Был ли я зол, когда колени мои перестали дрожать? Не совсем!... Событие не только меня не разозлило, но² позволило по достоинству оценить качество работы пилота и³ заставило удивиться, что подобное не случается чаще.

С другой стороны, я припомнил случай, произошедший раньше, но который до сих пор живет в моей памяти. За несколько месяцев до этого перелета я оплатил путешествие в первом классе в самолете компании American Airlines из Чикаго в Сан-Франциско. За четыре часа перелета персонал не смог найти для меня даже второго пакетика арахиса...

Я был в ярости! Я рассказал об этом по национальному телевидению! Я написал президенту компании! Сегодня, более чем два года спустя после произошедшего, я в мельчайших деталях помню свое возмущение по поводу этого пакетика арахиса. Что же из этого следует? Я не возмущался из-за дыма в салоне, который представлял реальную угрозу моей жизни. Но меня возмутило невыразимое пренебрежение моими потребностями — я заплатил около тысячи долларов за билет, а для меня даже не нашлось еще одного пакетика арахиса!

Не поймите меня превратно: вам необходимо совершенство! Но совершенство совершенству — рознь, а лично для меня важнее всего безопасность (помните: я — парень, который ездит на машине, в которой 28,5 подушки безопасности). И следует заметить, что в конкурентной сфере, а это относится ко всем нам, а не только к авиакомпаниям, совершенство встречается редко. И тут дотянуться до потребителя и удержать его вам помогут забота и внимание, вместе создающие столь необходимый комфорт.

...Своевременно...

Своевременность — это постоянное и одно из самых важных требований коммерции с самого начала промышленного века. В современном сверхскоростном мире, где

вполне можно услышать: «Почему я должен ждать целых три секунды, пока на моем Андроиде загрузится страничка из интернета?!» — клиенты, как никогда, рассчитывают на скоростное обслуживание. Не важно, насколько идеален ваш товар. Если вы предоставите его несвоевременно, в глазах покупателя он будет *дефектным*.

Хуже того, своевременность предоставления и доставки — это самая быстро меняющаяся из всех переменных. То, что в прошлом году казалось быстрым, в текущем уже напоминает скорость улитки. Современные компании должны искать решения, которые позволят им соответствовать ожиданиям потребителей, даже самым экстремальным. Потому что если вы этим ожиданиям не соответствуете, ваше место займут конкуренты. И вот несколько примеров, которые подтверждают сказанное.

- **Меню «5-10-20» в отелях Marriott.** Гостиничная сеть начала предлагать такое меню в своих ресторанах по всей стране. Цифры в нем означают время, требуемое на приготовление блюд — закуски, основного блюда и т. п.

И это очень правильный подход.

Многие бизнесмены, люди, заскочившие на завтрак и опаздывающие на работу, и те, кто пришел пообедать, хотят знать: «Сколько времени вы будете готовить эти блюда?» Когда в меню не указано время, приходится спрашивать у официанта. А ответом на такой вопрос чаще всего становится обычная отмашка: «Что вы, все будет очень быстро!»

Чаще всего «очень быстро» не получается. Такой ответ лишь означает, что официант представления не имеет о времени приготовления блюд, или что это время может колебаться в зависимости от самых разных факторов. А кто может позволить себе про-

пустить регистрацию на самолет, ожидая подачи «очень быстро» приготовленного блюда?

— **Эй, парень, а где мое электронное подтверждение?**

В цифровом мире, где услуги часто заказываются через интернет, все хотят мгновенно получать подтверждение осуществленного действия — например, отмены или изменения гостиничного бронирования. Скажу вам по личному опыту: если электронное подтверждение не приходит через *полминуты*, я уже думаю, что что-то не получилось. Не думайте, что я горжусь своей нетерпеливостью, но это действительно так. *Сегодня мы рассчитываем на то, что совсем недавно казалось удивительным.*

- **Реклама диетической колы.** Когда товар предоставляется своевременно, то отдел маркетинга может умело использовать этот фактор. Вспомните рекламную кампанию Diet Cola. Эти плакаты висели практически у каждой кофейни Starbucks: «У кого есть время ждать своего латте в очереди?» Это была настоящая пощечина самой успешной в мире кофейной сети. Производители колы ударили в больное место. Практически везде можно найти диетическую колу, так зачем же стоять в очереди, заказывать кофе, а потом ждать, пока ваш напиток приготовят?

...И при наличии эффективного решения проблем

Во взаимодействии с клиентами можно выделить три момента, которые в представлении человека имеют самое большое значение. Это первые впечатления, последние впечатления и «катастрофы». Третья категория — это действительно «катастрофы». Сервисные катастрофы, к сожалению, часто

приводят к испорченным отношениям с клиентами, разрыву этих отношений и серьезному ущербу для бренда.

Но так быть не должно. На случай неизбежных сервисных «катастроф» нужно разработать эффективный процесс решения проблем. Вы должны быстро и качественно устранить появившуюся проблему. Но еще важнее восстановить у клиента состояние удовлетворенности, которое существовало до ее возникновения.

Если подобная задача кажется вам невыполнимой, то вы не ошибаетесь. Вот почему вам нужно встроить процесс решения проблем в структуру своей компании, в вашу культуру и повседневное мышление. Это очень важно! Если вы все сделаете правильно, то тем самым привяжете к себе потребителей еще крепче, чем если бы предложенные вами продукты не породили никаких проблем.

Потребительский опыт и человеческая память

Моя десятилетняя дочь, недавно посетив парк развлечений, заявила: *«Мне нравятся такие аттракционы, которые не нравятся, пока с них не сойдешь!»*

Человеческая память — вещь исключительно ненадежная. Припомните хотя бы множество ошибочных выводов, основанных на столь же ошибочных наблюдениях и свидетельствах. Поставщики услуг должны помнить, что память человека неполна и селективна. Вместо того чтобы извлечь полный опыт из памяти, наши клиенты предпочитают единичный момент этого опыта. Для моей дочери этот момент возникает *после* того, как катание на аттракционе закончилось. Оказавшись за воротами, она уже гордится проявленной смелостью.

И это вселяет надежду в поставщиков услуг. Если сначала у клиента все пошло вразнос, то вы можете, приложив усилия, исправить возникшую проблему и создать позитивное впечатление, которое в буквальном смысле слова перекроет первоначальные трудности.

* * *

Продуманный процесс решения проблем начинается с активного «сбора» жалоб. Ваша компания должна использовать

принцип дона Корлеоне из «Крестного отца»*: неприятные новости нужно узнавать сразу же. Чем быстрее вы узнаете о проблемах, с которыми потребитель столкнулся при использовании вашего товара или услуги, тем быстрее вы сможете предпринять необходимые действия. Тем самым вы минимизируете дурную молву и вернете покупателя (а также его друзей в интернете и вне его) на свою сторону. Компания Whirlpool делает это в социальной сети Facebook (см. главу 13), в свою очередь, Southwest, Delta и Comcast активно следят за Twitter — с разной степенью успеха, что зависит от солидности организации, стоящей за твитами. В своей компании я действую следующим образом: каждый получатель электронной почты (а мы рассылаем 60 000 электронных писем) может при желании обратиться лично ко мне.

Когда вам становится известно о претензии клиента (по любому каналу), *ваш процесс решения проблем должен быть прежде всего направлен на удовлетворение его эмоциональных потребностей*. Научите своих сотрудников извиняться и выражать сочувствие сразу же, как только потребитель выскажет неудовольствие. Извинения должны быть искренними и мгновенными. Оправдания недопустимы. Отложите свои представления о том, кто прав, а кто виноват, на потом.

В компании LEGO, к примеру, отлично знают, что какие-то мелкие детали могут пропасть при упаковке, но могут быть потеряны и дома. Из-за отсутствия этих деталей юный потребитель не сможет справиться со сложным проектом и будет страшно расстроен. Когда возникает подобная проблема, в компании понимают, что это — проблема компании. Я сам столкнулся с подобной ситуацией, когда моя десятилетняя дочь в процессе сборки сложнейшего проекта —

* «Крестный отец» (англ. The Godfather) — гангстерская драма режиссера Фрэнсиса Форда Коппола. Экранизация одноименного романа Марио Пьюзо, изданного в 1969 году. Дон Вито Корлеоне (1891–1955) (итал. Vito Corleone, урожд. Андолини) по прозвищу «крестный отец» — главный герой романа. Прим. ред.

архитектурного шедевра Фрэнка Ллойда Райта «Дом над водопадом» — прибежала ко мне с криком: «Папочка, не-скольких деталей не хватает!!!» Забыв о том, что дочь вдвое умнее меня, я беззаботно спросил: «Ты уверена?» «Да, папа, я уверена!» — нетерпеливо ответила она и, конечно же, оказалась права. Мы вместе залезли в интернет и узнали, что в компании LEGO можно совершенно бесплатно заказать недостающие детали. Супер! Но что было *действительно* замечательным, так это письмо, пришедшее вместе с недостающими деталями. Вот небольшая выдержка:

Благодарим за то, что вы обратились к нам. Я глубоко сожалею, что в купленном вами комплекте LEGO недоставало ряда деталей. Мы прикладываем все усилия к тому, чтобы все игрушки LEGO были идеальными, но иногда ошибки случаются. Вы сами представляете, что контроль качества огромного количества выпускаемых нами игрушек — это большая и сложная задача (ведь каждую секунду в мире продается семь наборов LEGO)... У нас есть целый отдел специалистов, которые проверяют каждый набор LEGO перед выпуском. Они даже взвешивают каждую коробку, чтобы убедиться, что ничего не упущено.

Нам хотелось бы еще лучше контролировать качество, поэтому *я передам ваши замечания специалистам по проверке качества.* Это поможет им сделать так, чтобы подобные промахи не повторились в будущем.

Подобный ответ исправил ситуацию настолько, что она стала лучше, чем была до обнаружения недостачи! И способствовал тому продуманный, учитывающий потребности клиента процесс решения проблем. Такое поведение сближает клиента и компанию, поскольку тот пережил проблему вместе с компанией, побывал на ее стороне и почувствовал себя с нею в одной лодке. Обратите внимание на то, как письмо, полученное моей дочерью, включило ее в процесс повышения качества продукции компании LEGO.

Рассчитывайте на то, что возможны ошибки. Планируйте свои действия на случай этих ошибок. И обязательно учитывайте эмоциональные потребности ваших покупателей.

Извинения перед Джимми Киммелем за цунами

Ведущий вечернего ток-шоу Джимми Киммель проводил отпуск на курорте Four Seasons на атолле Бора-Бора (счастливчик!). Но в это время после сильного землетрясения в океане возникло цунами, которое двигалось к островам (не повезло парню!). Все время, пока цунами приближалось, Киммель посылал в интернет трагические твиты. Его поклонники подбадривали его весьма своеобразными способами: «Привет, @jimmykimmel: Если ты умрешь, можно мне взять твою печку для пиццы???»

Впрочем, надо признать, что отпуск у Киммеля удался — он не только не умер, но еще и получил исключительное обслуживание на курорте. В нервной ситуации руководство отеля сделало все, чтобы поддержать своих гостей. И это произвело на Киммеля такое впечатление, что он даже написал целый пост в своем блоге.

Что же поразило Киммеля больше всего? Руководство отеля приняло на себя ответственность за цунами и даже извинилось за это событие!!!

Персонал отеля Four Seasons занял великолепную позицию, и их примеру должны следовать все, кто занимается обслуживанием клиентов. Они вели себя так, словно цунами — это их личная вина. Они извинялись на каждом шагу. Они делали все, что было в их силах, чтобы превратить нервную ситуацию в самый приятный пикник в моей жизни. Если бы руководство отеля входило в Федеральный совет по разрешению кризисных ситуаций, то проблема Джорджа Буша с Канье Уэстом разрешилась бы куда лучше.

Готовность принять ответственность на себя дает огромную силу. Даже когда вина лежит вовсе не на вас.

* * *

Правильно истолкованные для конкретно вашей потребительской базы четыре компонента покупательской ценности серьезно поддержат вашу компанию. Только не забывайте, что определения этих компонентов в цифровую эпоху серьезно изменились. Определения совершенства, заботы, своевременности и (когда что-то идет не так) отзывчивости и готовности исправлять допущенные ошибки постоянно меняются. Но вы должны приложить максимум

усилий к тому, чтобы в работе вашей компании все эти компоненты присутствовали, и тогда сможете создать истинную потребительскую ценность.

И что вы обо всем этом думаете?

- Удовлетворение клиента важно во все времена. Вы должны предложить ему ценность. Но не путайте ценность с ценой.
- Предлагайте серьезную ценность — и вы гарантированно удовлетворите своего клиента.
Ценность включает в себя четыре компонента:
 - 1) идеальный продукт...
 - 2) ...предоставленный с наибольшим вниманием и заботой...
 - 3) ...своевременно...
 - 4) ...при наличии эффективного решения проблем.
- Определение идеального продукта заключается в том, чтобы ваше предложение могло идеально функционировать в разумно предсказуемых обстоятельствах в течение разумного времени.
- Никто в здравом уме не ожидает, что вы создадите продукт, который никогда не сломается и не откажет в непредсказуемо плохой ситуации. Но нельзя закладывать в него дефекты и при этом рассчитывать на удовлетворение клиента.
- Даже идеальный продукт не поможет, если вы не обеспечите клиенту комфортный сервис. Значимость «заботливого предоставления» невероятно высока. В конкурентной среде совершенство — большая редкость. Для того чтобы привлечь и удержать клиента, необходимы забота и внимание, обеспечивающие комфорт.

- Сколь бы близок к совершенству ни был ваш продукт, если он будет доставлен несвоевременно, клиент останется неудовлетворенным.
- Компании должны идти нога в ногу с постоянно меняющимся представлением потребителей о «своевременности». Если вы этого не сделаете, за вас потрудятся конкуренты.
- Вам нужен продуманный и эффективный процесс решения проблем, поскольку трудности возникают неизбежно. Вы должны эффективно «починить сломавшееся». Но самое главное — это восстановить удовлетворение потребителя, по крайней мере до той степени, какая существовала до возникновения проблемы. Сделайте это правильно — и вы привяжете к себе клиентов еще крепче, чем если бы проблемы вообще не возникло.
- Продуманный процесс решения проблем начинается с активного «сбора» жалоб — будьте абсолютно открыты для получения информации.
- Продуманный процесс решения проблем включает в себя готовность извиниться и выразить сочувствие. Вы должны искренне, без промедлений и оправданий встать на сторону потребителя.