

# Глава вторая

## Четыре элемента клиентского удовлетворения

*Идеальный товар, качественное обслуживание, своевременность и эффективный процесс решения проблем*

Нет смысла говорить о конкретных и более сложных вопросах, не познакомив вас с базовыми концепциями. Это то основное, чему следует научиться, чтобы обеспечить исключительное обслуживание клиентов, способствующее укреплению потребительской верности.

Для начала поставьте задачу удовлетворить более фундаментально ожидания своих клиентов. Научитесь их *удовлетворять*.

Как выглядит удовлетворенный клиент? Он считает, что ваш бизнес предлагает ему разумное решение и качественно это решение реализует. Когда его *спрашивают* о вас, отзывается о компании положительно. Но, хотя у него и появились теплые чувства к вашему бизнесу, он еще не превратился в пропагандиста вашего бренда. В отличие от истинно преданного потребителя, он вполне может отдать предпочтение любой другой компании. *Слегка* удовлетворенный клиент — это свободный агент, исследующий рынок. Он не сосредоточен на вашей компании. Он обращает внимание и на всех других.

И все же обычное потребительское удовлетворение — это одна из основ тех исключительных отношений, которые

мы называем истинной потребительской преданностью. К счастью, потребительское удовлетворение основывается на четырех предсказуемых факторах. Клиенты удовлетворены, когда они постоянно получают:

- 1) идеальный товар;
- 2) обслуживание заботливым, дружелюбным человеком;
- 3) все необходимое в свое время...

...с (поскольку любой из этих трех элементов может дать сбой)

- 4) максимальной поддержкой эффективного процесса решения проблем.

## Идеальный товар

Потребителю нужны товары и услуги, не имеющие дефектов и недостатков. Вы должны так сделать свой товар, чтобы клиент был уверен в их нормальном функционировании (*в пределах разумных границ, конечно*).

Иногда случаются неприятности. В ваших товарах могут обнаружиться дефекты, ваши сотрудники могут потерпеть неудачу в силу непредсказуемых обстоятельств. Но некачественный товар или неполноценная услуга с точки зрения клиента недопустимы.

Предположим, вы работаете в онлайн-овой фотолаборатории. Назовем ее Stutterfly. По опыту знаете, что на каждые сто заказов нужно иметь одного обработчика. Предположим, ваша цель — выполнение максимум тысячи заказов. Сколько обработчиков вам нужно? Десять? Возможно. Но если вы хотите обеспечить идеальное обслуживание, придется учитывать отгулы, неявки без уважительных причин и отпуска. По разным причинам у вас в нужный

момент может не оказаться десяти необходимых для выполнения всех заказов обработчиков. Кроме того, для идеального выполнения работы вы должны полностью обеспечить своих работников материалами, средствами, ресурсами и информацией.

Конечно, всегда может случиться нечто такое, предвидеть чего вы просто не могли: шестеро из десяти ваших сотрудников одновременно заболели гриппом, землетрясение разрушит фабрику, которая поставляла вам бумагу. И тогда вы просто физически не сможете выполнить свои обязательства. Мы это знаем.

Но вы должны построить все так, чтобы бизнес стал идеальным. Вам нужно предвидеть все, что только возможно предвидеть.

#### **Встроенные дефекты**

Вы, конечно, знаете, что поднять самолет в воздух и безопасно доставить его в точку назначения — дело сложное. В этом уравнении очень много неизвестных. Любой разумный пассажир понимает, что доставка этого «товара» (в современных условиях практически любой товар сочетает в себе свойства и товара, и услуги) может иногда дать сбой. Но это не оправдание для того, чтобы подобные сбои или дефекты были встроенными в товар изначально. Спросите любого, кто довольно часто летает, случилось ли ему вовремя вылететь из аэропорта Ла-Гардия\* в пятницу после 17:00? (Может быть, это хроническое невезение, но нам это не удалось ни разу!) Иначе говоря, сервис построен таким образом, что *в рамках предсказуемых границ он просто не в состоянии функционировать идеально.*

---

\* Нью-йоркский аэропорт Ла-Гардия имеет две взлетно-посадочные полосы, перпендикулярные друг другу. Поэтому при большом количестве рейсов в нем нередки сбои в расписании. *Прим. ред.*

## Обслуживание заботливыми, дружелюбными людьми

Ваш идеальный товар должен обслуживаться заботливыми, внимательными и дружелюбными людьми. Давайте обсудим то, как товар и его обслуживание определяют степень потребительской удовлетворенности. Для примера возьмем международный аэропорт в Атланте. Представьте однообразные коридоры, длинные очереди к стойкам регистрации и причины, по которым вы не должны менять свой билет за несколько дней до Дня благодарения. Масса людей ожидает за натянутыми веревочками, чтобы поговорить с кем-то из пяти сотрудниц аэропорта. И вот вам удалось все преодолеть. Вы — первый в очереди и вежливо ждете, когда сотрудница аэропорта освободится и поможет решить вашу проблему. Что же вы слышите?

— *Следующий!*

Приблизившись к сотруднице, понимаете, что позвала она вас слишком рано. Она все еще что-то набирает на клавиатуре.

Наконец она заканчивает, поднимает глаза и строго произносит:

— *Да?*

— Мои планы изменились, — говорите вы. — Могу я поменять билет, чтобы вылететь в аэропорт Даллеса в Вашингтоне?

— *Посмотрим...*

Она берет ваш паспорт, дает посадочный талон — и делает все это, ни разу на вас не взглянув!

— *Следующий!*

Вы берете посадочный талон, проходите через пункт контроля безопасности, садитесь в самолет, а спустя положенное время безопасно и вовремя приземляетесь в пункте назначения. Вы получили идеальный товар, который вполне мог бы считаться на 100% свободным от дефектов.

Но удовлетворены ли вы? Конечно же, нет!

Хорошо. А теперь давайте изменим сценарий. Тот же аэропорт, та же толчея, та же очередь. И вот вы снова в этой очереди первый, спокойно ждете, когда сотрудница вас позовет.

— *Пожалуйста, следующий!*

(Вы делаете шаг вперед.)

— *Доброе утро, сэр. Спасибо за терпение. Как ваши дела?*

— Благодарю, неплохо, учитывая обстоятельства. А как вы?

— *Спасибо, прекрасно. Чем могу вам помочь?*

— Мои планы изменились: мне нужно вылететь в Вашингтон, аэропорт Даллеса.

— *Рада буду вам помочь. Слышала, что в округе Колумбия неплохая погода. Вы собираетесь к родственникам на День благодарения?*

— Нет, это деловая поездка. Но я сразу вылетаю обратно и успею к семье на праздник.

Сотрудница аэропорта проверяет документы и выдает посадочный талон.

— *Могу ли я помочь вам еще чем-либо?*

— Нет, благодарю, это все.

— *Что ж, тогда счастливого полета.*

— Большое спасибо.

— *Спасибо вам за то, что выбрали нашу компанию.*

Что вы скажете об этом разговоре? Замечательно, верно? Подобное общение с внимательным, дружелюбно настроенным сотрудником вселяет в нас уважение и теплые чувства по отношению ко всей компании.

Вы проходите долгую процедуру контроля и подходите к пункту выхода на поле. И только здесь замечаете, что в вашем посадочном талоне стоит «Даллас», а не «Даллес»\*!

Ну и как, вы удовлетворены?

\* Аэропорт Даллас/Форт-Уэрт находится в штате Техас, аэропорт Вашингтон-Даллес — в штате Вирджиния. Прим. ред.

Конечно же, нет. Некачественный товар или услуга не могут принести удовлетворения, сколь бы дружелюбным ни был настроен сотрудник, который продавал их вам.

## Своевременность

В современном мире айфонов и айпэдов сами клиенты определяют, какое обслуживание является своевременным, а какое нет. Если идеальный товар доставлен внимательным и дружелюбным сотрудником *не вовремя*, его *нельзя считать идеальным*.

Ожидания потребителя определяются его опытом. Своевременная доставка играет в этих ожиданиях очень важную роль. Требования современного потребителя к своевременности гораздо выше, чем были у его родителей, и выше даже требований его старшей сестры.

Идеально работающая сеть поставок Amazon.com очень высоко подняла планку своевременности в онлайн-мире, но этим дело не ограничилось. Быстрая и своевременная интернет-доставка повысила ожидания и в мире *обыкновенной торговли*. Концепция специальных заказов для пришедшего в магазин покупателя, особенно в сфере розничной торговли хозяйственными и строительными товарами, заметно устарела. Если какого-то товара нет на складе, то покупатель просто уйдет и быстро найдет все необходимое в интернете.

Пренебрегать подобным нетерпением можно только в тех случаях, когда потребитель заказывает нечто совершенно особенное, изготовленное исключительно для него одного, — изысканное блюдо, произведение искусства или что-то в этом роде. Если нечто подобное доставляется *слишком быстро*, то потребитель начинает подозревать низкое качество. Секрет в том, чтобы соответствовать его ожиданиям — а не вашим представлениям, каковы они должны быть.

**Меняйте ожидания клиента, если не можете им соответствовать**

Предположим, вы адвокат. Вам звонит клиент и оставляет сообщение на голосовой почте. Вы, не раздумывая, приступаете к работе, необходимой для выполнения просьбы. Всего через четыре дня с гордостью излагаете клиенту свое обоснованное, взвешенное мнение. И что же? Он вне себя от ярости! Почему? Что с ним произошло? Разве он не понимает, насколько сложной оказалась проблема? Конечно, нет! Клиент считает вас специалистом по всем вопросам, связанным с юриспруденцией, и рассчитывает на незамедлительный ответ. А вы не связывались с ним целых четыре дня.

Если бы вы лучше понимали ожидания своего клиента, то подняли бы трубку телефона и сразу же ему перезвонили:

— Здравствуйте, Билл. Это Дженни. Спасибо, что позвонили. Вы поставили довольно сложную задачу, и мне потребуется пара дней, чтобы во всем разобраться. К концу недели я сообщу вам свое мнение. До связи!

Вы могли перехватить инициативу, изменить ожидания, которым не можете соответствовать, и не позволили бы клиенту усомниться в ваших способностях. И тогда удалось бы сохранить его доверие. Он был бы по-настоящему признателен вам за проделанную работу. Сформировать реалистические ожидания относительно сроков очень легко, но почему-то люди часто этим пренебрегают. Попробуйте — и вы в этом убедитесь.

## Эффективный процесс решения проблем

Сложности сервиса и другие проблемы, возникающие у потребителей, — важнейший эмоциональный момент деловых отношений. Таким образом, можно сказать, что решение этих проблем окажет огромное влияние на успех вашего бизнеса.

Вот почему вам необходимо разработать эффективный процесс решения таких проблем. Само по себе это может показаться очень скромной целью. Но только поначалу. Стоит начать — и вы поймете, что перед вами лишь верхняя часть айсберга. Почему же так тяжело эффективно решать проблемы? *Эффективность* невозможно измерить способностью восстановить статус-кво, существовавшее

до возникновения проблемы. *Эффективность* измеряется тем, удалось ли вам восстановить удовлетворенность клиента.

Это может быть сложно, но, безусловно, очень важно. Решите сервисную проблему эффективно — и клиент сохранит вам лояльность, словно и не случилось проблемы. (И это на 100% доказывают наши исследования и практические опыты.) Почему так происходит? *Потому что до возникновения проблемы клиент не имел возможности увидеть вас в действии.* Естественно, мы никоим образом не призываем совершать ошибки сознательно, чтобы впоследствии блестяще их исправлять и завоевывать тем самым любовь клиента. Но любовь клиента — дополнительный бонус, о котором следует помнить в моменты, когда вы приступаете к решению проблемы.

Вопрос эффективного решения проблем (особенно проблем обслуживания) настолько важен, что ему полностью посвящена четвертая глава. А пока поговорим еще об одном важнейшем средстве — *речи*. Что бы вы ни делали для своих потребителей, если не найдете верных слов, они никогда не смогут оценить ваши усилия по достоинству. Речь играет огромную роль в успехе любого бизнеса. Речь становится неотъемлемым элементом вашего бренда. И мы с вами подошли к следующему пункту нашей программы.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

