

УДК 65.0
ББК 65.291.2
К29

501 WAYS TO ROLL OUT THE RED
CARPET FOR YOUR CUSTOMERS

Donna Cutting

Каттинг, Донна.

К29 От клиента к фанату. 501 способ повышения лояльности к вашей компании / Донна Каттинг. — Москва : Эксмо, 2019. — 320 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-699-99354-3

501 совет-инструкция, который можно сразу взять и внедрить, чтобы улучшить каждое «касание» клиента здесь и сейчас. Шаги для внедрения тактик при любом бюджете компании подкреплены реальными кейсами, которые УЖЕ сработали в бизнесе. Автор, консультационный эксперт по сервису, предлагает широкий диапазон мер, которые вы можете принять, причем делать это можно постепенно, шаг за шагом.

УДК 65.0
ББК 65.291.2

© 2016 Donna Cutting. Original English language edition published by The Career Press, Inc. 12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470, USA.
All rights reserved

© Перевод Е. Бегмы, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

ISBN 978-5-699-99354-3

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1.	ЧТО ВАС ОЖИДАЕТ	7
ГЛАВА 2.	ПОКОРИТЬ ПРИ ПРИВЕТСТВИИ, УДЕРЖАТЬ ПРИ ПРОЩАНИИ.....	18
ГЛАВА 3.	ГОТОВЬТЕСЬ ОКАЗЫВАТЬ ПОЧЕСТИ СВОИМ КЛИЕНТАМ!	83
ГЛАВА 4.	МОМЕНТЫ «КАК В КИНО»	151
ГЛАВА 5.	СТОП! ДУБЛЬ ДВА!	201
ГЛАВА 6.	ВАШИ СОТРУДНИКИ ЗАСЛУЖИВАЮТ БУРНЫХ АПЛОДИСМЕНТОВ	223
ГЛАВА 7.	КАК УСТРОИТЬ ШУМИХУ В СОЦСЕТЯХ С ПОМОЩЬЮ МЕРОПРИЯТИЙ И СЛУЖБЫ ОБЩЕСТВУ.....	269
ГЛАВА 8.	ПЕРЕСТУПИТЕ ЧЕРЕЗ БАРХАТНЫЙ КАНАТ....	303
	<i>Я бы хотела выразить благодарность.....</i>	<i>311</i>
	<i>Об авторе</i>	<i>313</i>

ГЛАВА I

ЧТО ВАС ОЖИДАЕТ

На вас возложена замечательная ответственность.

Если вы читаете книгу, то, скорее всего, вы тем или иным образом отвечаете за то, чтобы у ваших клиентов остались незабываемые впечатления. Возможно, вы менеджер среднего звена в крупной компании, который должен сделать так, чтобы все его подчиненные всегда предоставляли клиентам великолепное обслуживание. Или вы администратор в клинике, генеральный управляющий в гостинице и ищете способы порадовать пациентов или постояльцев. Или же предприниматель, мечтающий выделиться на фоне своих конкурентов.

Чем бы вы ни занимались, вряд ли вас удивит мысль, что превосходные впечатления ваших клиентов играют решающую роль для выживания вашей компании. У сегодняшних клиентов не просто более богатый выбор. Их мнение приобретает все больший вес благодаря социальным сетям. Как сказал бы мой друг Чарльз Макинтайер, «слова теперь не просто слетают с языка. Они разлетаются по всему миру».

И, возможно, это одна из причин, по которой вы купили книгу, посвященную обслуживанию клиентов.

Прежде всего я бы хотела объяснить, что я имею в виду, говоря о королевских почестях для клиентов. В детстве, когда я жила в Вестпорте штата Массачусетс, мы часто отправлялись в гости к моим французским бабушке и дедушке, которых называли на канадский манер «мемé» и «пепé». У них было четырнадцать детей, так что можете себе представить, каким большим было наше семейство (и это только с отцовской стороны).

И однажды, когда бабушка с дедушкой возвращались из поездки, моя мама нашла завалившуюся где-то старую красную ковровую дорожку и расстелила ее для них у входа. После этого бабушка стала использовать эту дорожку, чтобы чествовать тех членов семьи, которые приезжали из других штатов навестить ее с дедушкой. Я каждый раз с нетерпением выглядывала из окна и чувствовала себя так, как будто наши родственники — это звезды экрана!

И в этом вся суть того, что я называю «королевскими почестями» или «расстиланием красной ковровой дорожки». С моей точки зрения, когда вы стелете такую дорожку для своих клиентов, вы показываете им, что воспринимаете их как важных персон, как самых лучших друзей или членов вашей семьи. И если вы будете делать это постоянно, у ваших клиентов не останется выбора — они будут восторженно о вас отзываться и будут снова и снова возвращаться к вам.

На самом деле сейчас самое подходящее время, чтобы сосредоточить все свое внимание на оказание таких почестей клиентам. Исследование, проведенное «Харрис Интерактив» в 2011 году, показало, что 89 процентов потребителей отказываются от услуг

одной компании (и уходят к конкурентам) именно из-за недовольства тем, как их обслуживали¹. Сравните эту цифру с 59 процентами в 2007-м и вы поймете, что происходит. Одно из двух: либо ухудшилось качество обслуживания, либо потребители, имеющие больше возможностей выбора, стали оказывать большее влияние на бизнес. Вероятнее всего, верно и то, и другое.

При этом вас вряд ли удивит тот факт, что рассказ о негативном впечатлении у потребителей распространяется в два раза активнее, чем положительные отзывы². Не стоит забывать, что когда клиенты остаются в восторге от превосходного обслуживания или чувствуют себя, как я это называю, «кинозвездами», то хорошие новости тоже могут разлетаться молниеносно. Более того, 55 процентов потребителей охотно порекомендуют другим вашу компанию, если вы сумеете произвести на них впечатление выдающимся сервисом по вашему продукту³.

Подумайте о том, сколько времени, денег и ресурсов вы вкладываете в маркетинг и продажи. А что, если я предложу вам свести эти траты к минимуму? Для этого нужно лишь добиться того, чтобы некачественное обслуживание не отпугивало ваших клиентов, оставляя у них негативные впечатления, которыми они будут делиться со всеми вокруг. Известно ли вам,

¹ Источник: *Отчет о влиянии на бизнес впечатлений клиентов*, Харрис Интерактив / Right Now, 2011.

² Источник: Отдел по работе с клиентами Личной канцелярии президента США, взято из www.helpscout.net/75-customer-service-facts-quotes-statistics/.

³ Источник: *Отчет о влиянии на бизнес впечатлений клиентов*, Харрис Интерактив Райт Нау, 2010.

что привлечение нового клиента обходится в 6–7 раз дороже, чем удержание старого?¹

Между сервисом и продажами существует непосредственная связь. Настоящие продажи начинаются *после* того, как вы завоевали клиента. Возможно, ваши продавцы — настоящие профессионалы и с необыкновенной легкостью находят клиентов. Отлично, если так! А теперь следует ответить на вопрос, куда вы двинетесь дальше: вверх или вниз? Как заметил Дон Дрейпер в *Безумцах*, «в тот момент, когда вы нашли клиента, вы начинаете терять его».

Но если вы читаете эту книгу, то, скорее всего, вам все это уже известно. И, вероятно, вы очень похожи на меня. Вы так и рветесь предоставить своим клиентам обслуживание на высочайшем уровне. Вам не терпится обслуживать клиентов так, как будто они самые что ни есть звезды. Вы спите и видите, как слухи о незабываемых моментах, пережитых ими, начнут распространяться со скоростью лесного пожара.

Проблема только в одном: где найти для этого время?

Скорее всего, у вас, так же как и у многих из нас, пятьсот миллионов дел, которые вам необходимо сделать. И обычно поиски творческих идей, как оказывать королевские почести клиентам, находятся где-то на предпоследнем месте в вашем списке дел. Или, возможно, вы где-то слышали, что формированием впечатления клиентов и сотрудников занимается высшее руководство, а вы — менеджер среднего звена. А может быть, вы просто владелец мелкого бизнеса, меч-

¹ Источник: Отчет Отдела по работе с клиентами Личной канцелярии президента США.

тающий о шампанском, но с бюджетом, в который не вписываются напитки дороже пива.

Если вам знаком хотя бы один из описанных сценариев, то эта книга для вас!

И как можно ожидать от вас того, что вы найдете способы произвести на клиентов неизгладимое впечатление, когда у вас такое множество важных дел? Или недостаток ресурсов? Или вы испытываете информационные и технологические перегрузки? Или как только вы начинаете свой день, так сразу выясняется, что он уже распланирован за вас вашим руководством, которое ждет от вас творческих решений? Хорошая новость заключается в том, что вам не придется изобретать колесо. Люди, работающие в самых разных компаниях, уже придумали и воплотили в жизнь кучу прекрасных идей, удививших и восхитивших их клиентов. И теперь эти люди, вместе со мной, готовы поделиться 501 такой идеей, чтобы вы могли вдохновиться и воспользоваться ими!

Действительно ли создание превосходных впечатлений сотрудников и клиентов начинаются с руководства? Выходит ли это за границы полномочий отделенно взятого менеджера? Я отвечаю «да» на оба эти вопроса. Для того чтобы впечатление клиента радикально изменилось, необходимы планирование и ответственность. Необходимо четкое видение цели, которое вдохновляет ваших сотрудников и зажигает их сердца. Необходимо нанимать на работу нужных людей, вовлеченных людей, наделять их полномочиями и оказывать им поддержку. Необходимы стопроцентная ответственность и твердая решимость высоко держать планку. Иногда заниматься этим чрезвычайно интересно, а иногда не очень.

Однако вне зависимости от того, чем вы занимаетесь и какая у вас должность, вы можете приложить небольшие усилия и получить впечатляющий результат. Иногда для того, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, нужен всего лишь один человек — такой как вы. Книга «*От клиента к фанату*» предлагает широкий диапазон мер, которые вы можете принять, причем делать это можно постепенно, шаг за шагом. Каждая отметка и галочка в предлагаемом списке означает, что эта идея сработала у меня, у других, а значит, может сработать и у вас. Читайте дальше и узнаете! Кроме того, в книгу включены отличные примеры стратегий найма, методы вовлечения персонала, а также другие идеи, которые помогут вам заложить фундамент для построения сервиса, подразумевающего королевские почести для клиентов, как внутренних, так и внешних.

У вас ограничен бюджет? Вы узнаете, что для того, чтобы идеи сработали и принесли вам миллионы, вовсе не обязательно эти миллионы изначально вкладывать. Идеи, изложенные в книге «*От клиента к фанату*», вписываются в практически любой бюджет, и предложены они были компаниями всех типов и разных масштабов. Их использовали крупные корпорации, большие и маленькие компании, давно работающие на рынке, медицинские учреждения, театральные центры, риелторы, индивидуальные предприниматели, мелкие частные рестораны, региональные театры, колледжи и университеты, гостиницы, службы приема посетителей, сети кинотеатров и мелкие торговцы-частники. Если вы работаете в сфере обслуживания, то, скорее всего, найдете в книге идеи ваших коллег.

Но при этом вам следует помнить: чтобы внести что-то новое *в свою* отрасль, вдохновляющие идеи нужно искать *за ее пределами*. Вы сможете достичь успеха в оказании королевских почестей клиентам, если заимствуете их там, а затем приспособите под себя, вызывая удивление и восторг *своих* клиентов.

Вы прочитаете о сети кинотеатров, которая нашла уникальный способ: рассказывать истории и вовлекать местных жителей в обучение персонала тому, как нужно обслуживать клиентов.

Вы узнаете о менеджере из отдела обслуживания клиентов в больнице, который сумел найти способ проявлять гостеприимство в приемном покое.

Вам обязательно понравится история финансового консультанта, который завоевывает сердца клиентов тем, что помогает им справиться с жарой.

Вас восхитят клерки, которые в буквальном смысле расстилают ковровую дорожку для посетителей своего офиса.

Вы прочитаете о ресторане, в который люди ходят потому, что им нравится ждать столик в очереди!

Вы познакомитесь и с «мэром» и с «культурной феей»!

Вы узнаете о городе, в котором почести заменяют бюрократию.

Возможно, вы даже встретитесь кое с кем из звезд!

Я могла бы еще долго перечислять здесь всех этих замечательных людей и новаторские идеи, но лучше я предоставлю возможность узнать обо всем этом самим.

Лучше всего, если вы будете делать пометки карандашом на полях, или закладки, или выделять понара-

вившиеся строки цветом, если вы читаете электронную книгу. Прочитайте «От клиента к фанату» один раз. Выпишите те идеи, которые вам больше всего понравились, и истории, которые больше всего запомнились. Если у вас есть сотрудники, обсудите с ними эти идеи (предпочтительно, чтобы каждый сотрудник имел собственную копию книги). Внимательно прочитайте все вопросы в конце каждой главы и ответьте на них. Выберите одну-две идеи, которые вы сможете внедрить немедленно. Обязательно отпразднуйте свой успех! А потом повторите, взяв на вооружение новую идею.

И тут мы подошли к тому, что именно заставило меня написать эту книгу. В своей первой книге «*Опыт знаменитости: посвящение в тайны того, как оказывать почести клиентам*» я обращалась к читателям с просьбой представить себе, каково это — обслуживать своих клиентов так, будто они самые настоящие звезды. Я опрашивала людей, которые обслуживали знаменитостей. Я узнавала у них, что нужно для того, чтобы оказать королевские почести тому, кто этого ожидает. Однако самые удивительные истории я услышала от людей, которые работают в компаниях и ежедневно создают незабываемые впечатления у обычных клиентов, вроде нас с вами, предоставляя им свои услуги. Одна из таких организаций — университет Хай-Пойнт.

Миссия университета такова: каждый студент получает прекрасное образование в среде, которая вдохновляет, и в окружении заботливых людей. Университет Хай-Пойнт нацелен на академическое превосходство. И при этом сотрудникам университета удалось создать уникальную атмосферу, в которой сту-

денты чувствуют себя почетными гостями. В результате количество первокурсников увеличилось втрое менее чем за десять лет. Кампус разросся, а выпуск ценных бумаг вырос. Университет получил многочисленные награды, в том числе был назван первым в списке лучших высших учебных заведений Америки, публикуемом «Юэс Ньюз энд Уорлд Репорт», и четвертым по эффективности инвестиций среди частных университетов.

Одна из идей, которую поддержала вся команда управленцев университета, — это их приветственный плакат. Когда потенциальный студент или важный гость прибывает на территорию университета, его отправляют в парк, где он находит «свое» место, помеченное приветственным плакатом с его именем. Это неизменно производит неизгладимое впечатление на посетителя. Многие фотографируются там, прежде чем направиться в здание университета по своим делам.

После выхода книги «Опыт знаменитости» я стала отмечать общую тему моих поездок. Каждый раз, когда мне предстояло выступить с речью, провести обучение или встретиться с клиентами, я видела приветственный плакат со своим именем. Иногда он обнаруживался на парковке, иногда стоял на ресепшн. Но плакаты эти не были адресованы исключительно мне. Зачастую мои клиенты говорили: «Теперь мы приветствуем каждого гостя или потенциального клиента персонально. Ваша книга научила нас этому».

Вы даже не представляете, как классно себя чувствуешь, когда есть возможность поделиться идеями, которые люди воплощают в жизнь! Мои читатели