

Джон Шоул

# ЛОЯЛЬНЫЙ КЛИЕНТ



Как превратить разгневанного  
покупателя в счастливого  
за 60 секунд

# **Loyal for life**

How to Take Unhappy Customers from Hell  
to Heaven in 60 Seconds or Less

**JOHN TSCHOHL**

# Лояльный клиент

Как превратить разгневанного  
покупателя в счастливого за 60 секунд

**ДЖОН ШОУЛ**

Перевод с английского



Москва  
2008

УДК 658.89+65.018  
ББК 65.291.82  
Ш81

Переводчик И. Евстигнеева

Редактор С. Турко

Ш81 **Шоул Дж.**

Лояльный клиент: Как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд / Джон Шоул ; Пер. с англ.— М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 114 с.

ISBN 978-5-9614-0806-5

Ошибки совершают все, даже ведущие компании. То, как сотрудники исправляют эти ошибки, — вот что отличает лидеров сервиса от всех остальных. Компенсация — это больше, чем извинения. Компенсировать — значит дать клиенту что-нибудь ценное и тем самым показать, что он для вас действительно важен. Довольные и лояльные клиенты не только останутся с вами, но и будут рекламировать вашу продукцию всем вокруг. В этой книге Джон Шоул — признанный гуру в области сервиса — дает конкретные рекомендации и приводит примеры того, как создать в компании систему компенсации, нацеленную на формирование лояльности клиентов.

Книга предназначена для специалистов по продажам, сотрудников отделов по обслуживанию клиентов и всем, кто стремится оказывать качественный сервис.

УДК 658.89+65.018  
ББК 65.291.82

*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 без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© John Tschohl, 2005

© Издание на русском языке, перевод, оформление.

ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

ISBN 978-5-9614-0806-5 (рус.)  
ISBN 0-9636268-8-4 (англ.)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию .....	7
От автора .....	11
Предисловие автора .....	13
Глава 1: Что такое компенсация? .....	15
Глава 2: Из ада в рай.....	25
Глава 3: Стратегия сервиса .....	29
Глава 4: Устная реклама.....	39
Глава 5: Обязательное обучение.....	43
Глава 6: Наделение полномочиями .....	51
Глава 7: Ликвидируйте ограничивающие правила .....	61
Глава 8: Сотрясти небо и землю .....	69
Глава 9: Всегда ли клиент прав? .....	75
Глава 10: Примеры компенсации .....	81
Глава 11: Разработайте эффективные правила и инструкции.....	101
Глава 12: Контрольный листок по компенсации.....	109



# ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

**У**важаемые читатели!  
Предлагаем вашему вниманию вторую книгу Джона Шоула о сервисе.

В ней он рассказывает об очень действенном методе работы с клиентами — о компенсации. Компенсация выходит на первый план в случае, когда компания допустила ошибку перед клиентом и делает все возможное, чтобы он не ушел к конкуренту.

Вне зависимости от образования и навыков каждый человек имеет внутренний барометр. Скажем, если вы что-то купили и покупка стоила своих денег, то вы довольны: стрелка барометра находится около нуля. А если вы купили классную, дорогую вещь на распродаже и с большой скидкой, то стрелка барометра отклонится в сторону «плюса», и вы еще не раз вспомните свое удачное приобретение. Это можно сказать и о сервисе. Уверен, многие могут вспомнить похожую ситуацию: вы купили мобильный телефон, но через день он перестал работать. Вы откладываете все дела и направляетесь в сервисный центр или магазин, который продал вам этот телефон. По большому счету поломка телефона — это «ошибка компании», а не клиента, но в большинстве случаев именно клиент платит за ошибку компании как

минимум своим временем, а это напрямую связано с деньгами.

Что происходит дальше? В лучшем случае вам обменяют товар и скажут «Извините». Но вы потратили время, может быть, несколько часов, значит, пожертвовали чем-то ради посещения магазина. Хотя ваш телефон теперь работает, но в душе вы все равно будете недовольны. Как будто вас обманули. Стрелка барометра отклонилась в сторону «минуса». С одной стороны, магазин решит, что проблема решена и они честно поступили, заменив телефон, но, с другой стороны, пойдете ли вы покупать новый телефон в тот же магазин? Вот в чем вопрос. Так почему же компании не пользуются такой фантастической возможностью исправить свою ошибку?

Мы старались внедрить систему компенсаций в одной из российских компаний, но руководитель сказал, что если они разрешат дарить что-то недовольному клиенту, то этим спровоцируют злоупотребления в компании. На самом деле отчасти они правы. Но систему предоставления компенсации можно продумать четче, чтобы исключить злоупотребления.

Самое интересное в искусстве предоставления компенсации — недовольный клиент может быть даже более интересен компании, чем довольный. Любой человек, получая отличный сервис, рано или поздно привыкает к этому уровню, и удивить его становится все сложнее. Если ему комфортно с компанией, он вряд ли уйдет к конкуренту. А если выстроить систему, когда недовольный клиент сам сообщит вам о недовольстве, то это уникальная возможность сделать его лояльным, предоставив компенсацию. Такой клиент с удовольствием будет рассказывать о вашей компании своим знакомым.



Компенсация, про которую говорит Джон в своей книге, в каком-то смысле бартер: предлагая равноценную услугу или товар, вы теряете только на себестоимости своего продукта, но решаете проблему и приобретаете горячего поклонника вашей компании. Самое главное — «продать» клиенту ценность компенсации по розничной, а не по закупочной цене.

Книга Джона в деталях расскажет, что дает компенсация компании и клиенту и что нужно сделать, чтобы эта система работала безотказно.

Желаю интересного чтения и применения полученных знаний на практике.

*Георгий Цхвиравашвили,  
управляющий партнер Service First —  
официального партнера  
Джона Шоула в России и СНГ*



## ОТ АВТОРА

**М**не посчастливилось иметь замечательную жену и семью, которые на протяжении вот уже трех десятилетий терпеливо поддерживают мою искреннюю приверженность идеям качественного сервиса. Моя жена Пэт, дочь Кристина и сын Мэтью наполняют мою жизнь смыслом. Более того, они сами столь глубоко прониклись моими идеями, что теперь требуют внимательного отношения к себе везде и повсюду.

Я многим обязан своей матери, которая умерла несколько лет назад в возрасте 102 лет. Она вдохновляла меня и всегда верила в мои идеи. Мне ее очень недостает. Мне также не хватает Хейзел Браун, администратора, которая 29 лет проработала бок о бой со мной в компании Service Quality Institute и ушла на пенсию в прошлом году.

Эта книга никогда бы не увидела свет без писательницы и журналистки Вики Стейвиг. Она помогла мне ясно и увлекательно изложить мои идеи обслуживания клиентов, за что я ей сердечно благодарен.



# ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

**В**от уже 25 лет я активно пропагандирую важность качественного обслуживания клиентов. Я был одним из первых, кто понял, что постепенно сервис превратится в ключевой фактор, от которого будет зависеть успех или неудача компаний. К сожалению, качественный сервис до сих пор большая редкость.

В 1972 г. я основал компанию Service Quality Institute и с тех пор разработал более 40 тренинговых программ по культуре обслуживания, которые прошли многие организации из разных уголков земного шара.

Хотя первоклассный сервис сегодня критичен для успеха любой компании, я признаю, что даже мировые лидеры сервиса, такие как Amazon.com, иногда совершают ошибки. То, как компании и их сотрудники исправляют эти ошибки, — вот что отличает лидеров сервиса от всех остальных.

Я также понял, что руководители большинства компаний не имеют ни малейшего представления о том, что

**Для руководства большинства компаний предоставление компенсации за плохой сервис — пустой звук**

такое компенсация за плохой сервис (далее — просто «компенсация»). Если так думает руководство, чего можно ожидать от рядовых сотрудников?

Именно поэтому я написал эту книгу — по сути, азбуку предоставления компенсации. Я объясняю, что такое компенсация, и показываю, как она реализуется на практике, привожу примеры действий мировых лидеров сервиса и даю несколько полезных советов, как за 60 секунд и даже более короткий срок превратить разгневанного клиента в счастливого — и лояльного, который будет распространять положительную рекламу о вашей компании всем вокруг.

# 1 ЧТО ТАКОЕ КОМПЕНСАЦИЯ?

**К**омпенсировать — значит вернуть улыбку на лицо клиента после того, как вы совершили ошибку. Это значит решить его проблему или разрешить его жалобу так, чтобы он вышел от вас уверенным в том, что только что заключил сделку с самой замечательной компанией в мире. Сделать это надо не более чем за 60 секунд.

К сожалению, очень немногие руководители понимают, что такое компенсация, — а если этого не знает даже само руководство, что можно сказать о рядовых сотрудниках? Секрет успеха любой компании кроется в том, чтобы каждый — от генерального директора до рядового сотрудника — понимал всю важность предоставления компенсации и прибегал к ней на практике. В ином случае клиенты будут не только уходить сами, но и уводить с собой потенциальных клиентов, рассказывая всем о том, как вы их плохо обслуживали.

**Любая ошибка  
должна быть  
компенсиро-  
вана**

Компенсация за плохой сервис — это гораздо больше, чем простое принесение извинений. Это уникальное и эффективное средство, позволяющее завоевать лояльность клиентов и предотвратить их уход.

Компенсация — это обязательный шаг, который должен следовать за ошибкой. Вы должны принести извинения, взять на себя ответственность за совершенную ошибку или причиненное неудобство и дать клиенту что-нибудь ценное в качестве компенсации. Благодаря этим нехитрым действиям можно получить столь довольного клиента, что он расскажет пяти или даже десяти другим людям о том, что вы для него сделали.

Просто сказать «Мы приносим свои извинения» хорошо, но недостаточно. Подарить \$5 или недорогую безделушку тоже не очень-то эффективно и вряд ли остановит собравшегося уйти клиента. То, что вы даете клиенту в качестве компенсации, должно иметь ценность в его глазах. Это должно быть что-то настолько весомое, что клиент не только продолжит сотрудничество с вами, но и расскажет всем своим знакомым о том, как великолепно в вашей компании организовано обслуживание.

**Нет ничего  
лучше личной  
рекомендации  
довольного  
клиента**

Хотя компенсация обойдется вам дорого, эффект от устной рекламы будет стоить миллионы долларов. Например, продавец книжного магазина должен



иметь соответствующие полномочия, чтобы сказать: «Я очень сожалею о своей ошибке, господин Сонг. Я виноват, и в качестве компенсации я хотел бы подарить вам книгу».

Теперь вы можете быть уверены, что господин Сонг примет ваши извинения — вместе с подаренной книгой — и будет охотно рассказывать членам своей семьи, друзьям и коллегам по работе о великолепном обслуживании покупателей в вашем книжном магазине. Нет ничего лучше личной рекомендации довольного клиента.

Однажды на горнолыжном курорте в Вейле мы с моим другом застряли на подъемнике. Три раза в течение часа к нам подходил лыжный патруль и сообщал о ходе ремонтных работ. Под конец нас предупредили, что наверху нас ожидает подарок. Когда подъемник починили и мы попали на вершину горы, нас встретили три сотрудника компании Veil Resorts, которые извинились за доставленное неудобство и подарили нам два билета на подъемник и талон на бесплатные напитки.

Оставшуюся часть дня и весь следующий день мы рассказывали всем, с кем оказывались рядом, о том, что произошло и что нам подарили. Вот что такое грамотная компенсация. Лыжники, застрявшие вместе с нами на подъемнике в Вейле, были счастливы и распростра-

**Эффективная  
компенсация —  
самый мощный  
источник устной  
рекламы**

няли молву о заботе и душевном тепле, с которыми относятся к отдыхающим на этом курорте. Это была мощная устная реклама.

Читатели журнала *Ski* назвали компанию Vail Resorts одним из лучших операторов Северной Америки. От себя могу добавить, что эта компания — один из мировых лидеров сервиса. Я спросил у Клайда Виснера, отвечающего за работу подъемников в Вейле, о правилах компенсации в его компании. «Мы поступаем так, как считаем нужным в каждой конкретной ситуации. Наши сотрудники наделены всеми необходимыми полномочиями, чтобы заботиться о наших гостях», — сказал он. По его словам, вовсе не случайно, что сотрудники лыжного патруля и службы обслуживания гостей встречали нас на вершине горы или что у них были приготовлены для нас бесплатные билеты на подъемник и талоны на напитки.

У каждой компании есть что-либо ценное, что она может подарить клиенту, у которого возникла проблема. Подумайте, что из того, что производит, продает или предоставляет как услугу ваша компания, обходится вам недорого, но обладает значительной ценностью в глазах ваших клиентов и способно вернуть улыбку на их лицах?

Чтобы компенсация была эффективной, она должна исходить от сотруд-

**У каждой компании есть что-нибудь ценное, что она может подарить клиенту, у которого возникла проблема**

ников переднего края, которые чаще и теснее других в компании контактируют с клиентами. Этим сотрудников необходимо обучить культуре обслуживания и дать им право принимать решения в пользу клиентов. Причем для этого им не должно требоваться разрешение или одобрение со стороны непосредственного начальства или, более того, вышестоящего руководства. Необходимо утвердить правила и инструкции, которые предписывают и поощряют практику компенсации.

При обучении сотрудников методам компенсации очень полезно использовать ролевые игры. Пусть люди поупражняются в том, как лучше принести извинения клиенту и подкрепить их каким-нибудь ценным подарком — в идеале товаром или услугой. Гораздо дешевле потратить деньги на удержание существующего клиента, чем привлечь нового посредством рекламной или маркетинговой кампании. Эффективная компенсация — это клей, который надежно привязывает клиента к вашей компании. Наша компания Service Quality Institute, расположенная в Миннеаполисе, штат Миннесота, разработала специальную программу для обучения персонала искусству предоставления компенсации.

Большинство сотрудников предпочитает лгать и изворачиваться, когда со-

**Умелая компенсация — это клей, который надежно привязывает клиента к вашей компании**

вершает ошибку. Немногие способны взять на себя ответственность за проблему, созданную либо ими самими, либо их компанией. Вот почему так важно целенаправленно обучать своих людей искусству компенсации и давать им полномочия делать то, что они считают нужным в каждой конкретной ситуации. В этом деле нужна определенная психологическая подготовка: ваши сотрудники должны обладать достаточной уверенностью в себе и самоуважением, чтобы признать ответственность за возникшую проблему — и, вероятно, вынести первоначальный взрыв негодования со стороны клиента, а затем принести искренние извинения и дать клиенту что-то такое, что умиротворит его разгневанную душу.

**Чем выше поднимается жалоба, тем дороже ее разрешить**

Если вы хотите уменьшить количество жалоб, которое получает ваша компания, компенсация — самое мощное оружие в вашем арсенале. Грамотная политика компенсации не только сократит количество поступающих жалоб, но и выльется в поток положительной устной рекламы.

Когда компенсация осуществляется непосредственно сотрудниками переднего края, проблемы клиентов разрешаются с минимальными затратами. Чем больше обостряется проблема и чем выше по иерархии руководителей она поднимается, тем дороже обходится ее разрешение.

Хуже всего то, что жалуются очень немногие клиенты, имеющие проблемы. Большинство из них просто уходит. А потеря каждого клиента может стоить вам от \$1 до \$50 000 — в зависимости от времени, в течение которого он может сотрудничать с вашей компанией. Помогать клиентам и разрешать их жалобы должны сотрудники переднего края, владеющие искусством компенсации, а не руководство — на клиентов это производит гораздо большее впечатление, а компании обходится существенно дешевле.

Во многих крупных компаниях имеются отделы по работе с клиентами, которые бесплатно посылают жалующимся клиентам купоны на бесплатное приобретение своих продуктов или же сами продукты. General Mills — одна из таких компаний. Недавно при регистрации на самолет сотрудники службы безопасности конфисковали у меня муку для соусов производства General Mills, решив, что в ней могут присутствовать опасные химические вещества. Я отправил в General Mills письмо и копию своей жалобы в службу безопасности, и мне прислали купон на два бесплатных пакета муки Wondra. Это была компенсация.

Умение компенсировать свои ошибки позволит вашей компании быть впереди всех конкурентов. Клиенты будут уходить гораздо реже, что увеличит ваши продажи и прибыли. Гораздо реже будут

**Овладев искусством компенсации, ваша компания станет на шаг впереди всех конкурентов**

уходить и сотрудники. Когда сотрудники обучены культуре обслуживания и уполномочены принимать решения, которые делают их клиентов довольными, они получают большее удовлетворение от своей работы.

Благодаря компенсации ваши клиенты — и ваши сотрудники — не будут и думать о том, как бы от вас уйти.

<p><b>Советы по предоставлению компенсации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Действуйте быстро</li> <li>• Берите на себя ответственность</li> <li>• Пользуйтесь полномочиями</li> <li>• Предоставляйте компенсацию</li> </ul> <p><b>Действуйте быстро</b> Компенсация должна осуществляться теми, кто непосредственно общается с клиентами. Не позволяйте проблемам и жалобам подниматься вверх по цепи полномочий.</p> <p><b>Берите на себя ответственность</b> Возьмите ответственность за проблему на себя — независимо от того, кто виноват. Принесите искренние извинения. Не сваливайте вину на других. Поблагодарите клиента за то, что он указал вам на проблему.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Не</b> пытайтесь оправдываться или лгать, чтобы скрыть ошибку.</li> <li>• <b>Не</b> ссылайтесь на неправильное понимание со стороны клиента.</li> <li>• <b>Не</b> перекаладывайте вину на другого сотрудника или компанию в целом.</li> </ul>	<p><b>Пользуйтесь полномочиями</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставьте сотрудникам, которые работают с клиентами, необходимые полномочия для того, чтобы они могли делать все, что нужно, чтобы обеспечить удовлетворенность и лояльность клиентов.</li> <li>• Полномочия — основа эффективной компенсации.</li> <li>• Не уставайте повторять клиентам, что для вас они — самое главное.</li> </ul> <p>Полномочия, которыми нельзя воспользоваться из-за тех или иных корпоративных правил, — это не полномочия.</p> <p><b>Компенсируйте</b> Дайте клиенту что-нибудь ценное.</p> <p><i>У каждой компании есть что-либо ценное, что она может подарить столкнувшемуся с проблемой клиенту.</i></p> <p><i>Что из того, что производит, продает или предоставляет как услугу ваша компания, обходится вам дешевле, чем воспринимается клиентами?</i></p> <p>Благодаря умелой компенсации можно превратить разгневанного в навсегда лояльного клиента за 60 секунд и даже быстрее.</p>
---	---





## 2 ИЗ АДА В РАЙ

**П**окажите мне компанию, которая никогда не совершала ошибок в обслуживании, и я покажу вам компанию, которая закрывает глаза на реальность. Все компании — независимо от того, насколько замечательны их продукты или сотрудники, — время от времени совершают ошибки. То, как они и их сотрудники реагируют на эти ошибки, — вот что отличает по-настоящему успешные, ориентированные на клиентов компании от всех остальных.

Компании, владеющие искусством компенсации, знают, что они могут навсегда завоевать сердца своих клиентов, решив их проблемы. Чтобы сделать клиентов довольными, они не боятся и не ленятся выходить за рамки своих прямых обязанностей. Если в их силах решить проблему клиента, они «сотрясут небо и землю», чтобы это сделать. Тем самым они способны превратить разгневанного

**Гораздо дешевле сохранить существующих клиентов, чем привлечь новых**

клиента в счастливого за 60 секунд или даже быстрее.

Исследования показывают, что при возникновении проблем жалуется только один человек из 26. Те же, кто все-таки обращается с жалобой, обычно сталкиваются с сотрудниками, которые не обучены, весьма часто — не уполномочены решить проблему и очень часто — просто неспособны эффективно разрешить жалобу. При этом 63% клиентов, у которых возникла проблема с покупкой стоимостью менее \$5, никогда больше не обратятся в эту компанию. Вероятность потери клиента увеличивается до 91%, если проблема затрагивает покупку стоимостью более \$100. Согласитесь, довольно серьезные цифры.

Цель компенсации — предотвратить уход клиентов и завоевать их лояльность. Если вы эффективно решаете проблемы и разрешаете жалобы клиентов, они останутся с вами навсегда. Жалующийся человек дает вам шанс удержать его как клиента. А удержать существующего клиента гораздо дешевле, чем пытаться заменить его новым.

**Грамотная компенсация действует в 10 раз эффективнее обычной рекламы — и обходится в 20 раз дешевле**

Расчет прост: если за \$50 вполне можно решить проблему существующего клиента и сделать ему ценный подарок — например, оплатить ужин на двоих в ресторане, то привлечь за те же деньги нового клиента вряд ли воз-

можно. На самом деле, если вы придете в рекламный отдел газеты или телеканала и скажете, что хотите разместить рекламу за \$50, вас попросту высмеют.

Умение предоставлять компенсацию — решать проблемы клиентов и отпускать их довольными и поющими дифирамбы вашей компании — порождает устную рекламу, которая действует в 10 раз эффективнее обычной и обходится в 20 раз дешевле. Кроме того, гораздо проще решить проблему клиента на месте, чем позволить ей обостриться до такой степени, когда она привлечет внимание генерального директора или, того хуже, органа власти, занимающегося регулированием вашей отрасли.

Умелая компенсация способна превратить недовольного клиента, который ругает вашу компанию направо и налево, в довольного и лояльного потребителя, распространяющего добрую весть о вашем первоклассном сервисе и возвращающегося к вам снова и снова. Ваши сотрудники станут спокойными и уверенными в себе, трудовая дисциплина повысится, а текучесть кадров понизится. Вы будете наслаждаться положительной устной рекламой, а ваши клиенты останутся с вами на всю жизнь. И все, что для этого требуется, — это 60 секунд, а то и меньше.

**На все это нужно  
60 секунд, а то и  
меньше**

Для клиентов компания — это **ВЫ**.

Предоставляйте клиентам качественный сервис и отвечайте на их вопросы, которые помогают им принять обоснованное решение о покупке.

Доставляйте товары и оказывайте услуги своевременно.

Разрешайте жалобы клиентов.

# 3 СТРАТЕГИЯ СЕРВИСА

Лидеры сервиса ориентированы на удержание существующих клиентов. Они дорожат ими, потому что знают, как важны лояльные клиенты для успеха бизнеса.

Лидеры сервиса понимают, что они работают в сфере обслуживания — а не в банковском, ресторанном, гостиничном, медицинском, компьютерном или телекоммуникационном бизнесе. Они выделяют время и деньги на обучение персонала искусству обслуживания, чтобы предоставлять первоклассный сервис, позволяющий удерживать существующих и привлекать новых клиентов.

Главная причина, почему большинство компаний получает низкие оценки за обслуживание клиентов, заключается в том, что эти компании не понимают, какие возможности и финансовый эффект дает качественный сервис. В результате они тратят весь свой маркетинговый бюджет на

**Большинство компаний не понимают, какие возможности и финансовый эффект дает качественный сервис**

попытки привлечь новых клиентов. Они не понимают, что гораздо дешевле — и эффективнее — потратить эти деньги на такое обслуживание, которое обеспечит лояльность уже имеющейся клиентской базы.

Лидеры сервиса — такие как Amazon, Dell, Vail Resorts, Delta Dental, Southwest Airlines, General Electric, Commerce Bank и Land's End — в совершенстве владеют шестью ключевыми элементами стратегии сервиса.

1. Они подходят к задаче обслуживания клиентов стратегически. Это значит, что у генерального директора слова не расходятся с делом, а руководители всех уровней ориентированы на предоставление качественного сервиса.
2. Они заботятся о том, чтобы их правила, процедуры, процессы и системы были дружелюбными к клиентам — от времени работы компании до правил оплаты клиентами продуктов и услуг. Лидеры сервиса избавляются от правил и процедур, которые мешают предоставлению первоклассного сервиса.
3. Они нанимают правильных людей и правильно с ними обращаются. Лидеры сервиса тратят от 30 до 50% своего времени на под-

бор, обучение и управление персоналом. К найму персонала они подходят гораздо строже своих конкурентов, нанимая в среднем одного из пятидесяти кандидатов, а не одного из двух, как это обычно бывает. В отличие от многих компаний, которые тратят больше денег на техобслуживание своих копировальных аппаратов, чем на своих сотрудников, лидеры сервиса понимают, что люди — их главный капитал.

4. Они наделяют своих сотрудников полномочиями. Они разрешают им обходить и нарушать правила, опираться на здравый смысл, заботиться о клиентах. Уполномоченные сотрудники — основа эффективной компенсации. Если персонал переднего края не уполномочен делать все, что необходимо для удовлетворения клиентов, результата не будет.
5. Они обучают свой персонал искусству обслуживания клиентов, используя новые учебные программы примерно каждые полгода. Многие компании обучают своих сотрудников всего один раз — сразу после найма — и ожидают, что те станут профессионалами сервиса на всю остав-

**Обучать нужно всех сотрудников без исключения**

шуюся жизнь. Точно так же, как компания Coca Cola тратит миллионы долларов в день на рекламу, понимая, как важно регулярно обновлять рекламные ролики и печатную рекламу для поддержания интереса аудитории, лидеры сервиса понимают необходимость регулярного — по меньшей мере раз в полгода — введения новых обучающих программ, чтобы обеспечить интерес и, следовательно, высокую вовлеченность сотрудников. При этом обучать нужно всех сотрудников без исключения.

6. Они знают, как влияет стратегия сервиса на их продажи и прибыли. Они понимают важность устной рекламы для улучшения имиджа — и роста доходов компании — и целенаправленно создают такую рекламу, в том числе при помощи грамотной компенсации.

**У каждой компании есть что-либо ценное, что она может подарить столкнувшемуся с проблемой клиенту**

Позвольте мне привести вам несколько примеров компенсации в исполнении таких «звезд сервиса», как DentaQuest и HomeBanc Mortgage Corporation. Заметим, что эти компании также чрезвычайно успешны в финансовом плане.

Страховая компания DentaQuest из Бостона, штат Массачусетс, спрашивает



у своих клиентов, что они хотят, — и в точности выполняет их пожелания. «Мы регулярно опрашиваем наших клиентов, чтобы узнать, что для них важно и нужно, — говорит Фей Донахью, президент одной из крупнейших в стране страховых компаний в сфере стоматологии. — Для нас главная движущая сила — наши клиенты. А они хотят быстрого и точного оформления страховых полисов, своевременной выплаты страховых возмещений и ответов на свои вопросы».

DentaQuest предлагает программы страхования сотрудников для работодателей, профсоюзов и ассоциаций в двадцати штатах и насчитывает 2,1 млн коллективных страхователей. Ежегодно она рассматривает 3,9 млн страховых требований (точность 99,6%), отвечает на более чем 1 млн звонков (вероятность дозвониться с первого раза — 95%) и обрабатывает более 500 000 регистрационных форм (точность выше 99%.) Компания славится своим непревзойденным сервисом. В июне 2003 г. она получила престижную награду штата Массачусетс «За совершенство в работе», аналог Национальной премии качества имени Малкольма Болриджа.

Компания DentaQuest не просто обещает своим клиентам дать то, что они хотят; она гарантирует это в письменной форме. Ее гарантия безупречного

**Ни один из конкурентов DentaQuest даже не попытался скопировать ее подход к безупречному обслуживанию**

обслуживания уникальна не только для отрасли — она уникальна в широком смысле слова. Больше всего меня удивляет тот факт, что до сих пор ни один из конкурентов DentaQuest даже не попытался сделать нечто подобное.

По сути, что делает эта гарантия, так это подкрепляет деньгами обещания компании. Например, если каждый застрахованный не получает правильно заполненный страховой полис в течение пятнадцати календарных дней, компания выплачивает по \$25 за полис. Еще одна гарантия гласит, что либо любой вопрос клиента будет немедленно решен по телефону, либо компания предоставит информацию в течение одного рабочего дня и будет держать клиента в курсе вплоть до полного решения вопроса. В противном же случае компании-клиенту будет выплачено по \$50 за каждый случай задержки. Другие гарантии касаются рассмотрения страховых требований, процесса перехода от другого страховщика, выставления счетов, отчетности и накоплений.

**«Приобрести нового клиента гораздо дороже, чем удержать имеющегося», — говорит глава DentaQuest Фей Донахью**

«Приобрести нового клиента гораздо дороже, чем удержать имеющегося, — говорит президент DentaQuest Фей Донахью. — Во-первых, мы хотим дать нашим клиентам уверенность в том, что у них не будет лишних проблем. Покупая у нас продукт, они знают, что все будет работать гладко, что их сотрудники не бу-

## ГАРАНТИЯ СОВЕРШЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

DentaQuest обязуется предоставить всем своим клиентам высочайший уровень обслуживания. С этой целью мы вводим самую полную в нашей отрасли официальную программу гарантий, названную нами *Гарантией совершенного обслуживания*. Мы даем обещание о безупречном обслуживании в письменной форме и подкрепляем его системой материальной компенсации.

### *1. Гарантия: быстрая обработка страховых требований*

90% страховых требований, поданных компанией-клиентом в течение года, будут обработаны безошибочно и не позднее, чем через пятнадцать рабочих дней после получения заполненной формы.

Компенсация в случае невыполнения: группе будет возвращен административный взнос, уплаченный ей за последний месяц обслуживания.

### *2. Гарантия: оперативное и внимательное обслуживание клиентов*

DentaQuest обязуется немедленно решать по телефону ваши вопросы или предоставлять информацию в течение одного рабочего дня и держать вас в курсе дел вплоть до полного решения вашей проблемы.

Компенсация в случае невыполнения: группе будет выплачено по \$50 за случай.

### *3. Гарантия: точное и быстрое оформление страховых полисов*

Правильно заполненный страховой полис на каждое застрахованное лицо будет выслан компании-клиенту или на домашний адрес страхователя в течение пятнадцати рабочих дней после получения заполненной регистрационной формы.

Компенсация в случае невыполнения: группе будет выплачено по \$25 за полис.

### *4. Гарантия: отчеты по страховому обслуживанию*

Группам численностью свыше 50 человек по запросу высылается три стандартных отчета (один отчет по страховым требованиям и два отчета по использованию средств) в течение пятнадцати рабочих дней по окончании каждого квартала.

Компенсация в случае невыполнения: группе будет выплачено по \$50 за задержку каждого пакета.

**Гарантия совершенного обслуживания DentaQuest предлагает клиентам душевное спокойствие и уверенность в отсутствии проблем**

дут регулярно приходиться к ним с жалобами. Во-вторых, гарантия обязывает нас самих строго соблюдать дисциплину. Если мы плохо выполнили свою работу, мы сразу же узнаем об этом и можем внести соответствующие корректировки, чтобы этого не повторилось. Точность обработки страховых требований у нас достигает 99,9% — вот почему мы можем дать своим клиентам такие гарантии».

Гарантия совершенного обслуживания предлагает клиентам DentaQuest душевное спокойствие и уверенность в отсутствии проблем. Цель — помочь своим страховым агентам привлекать новых и удерживать существующих клиентов. Компания понимает, что 8 млн ее страхователей хотят скорости и точности в рассмотрении страховых требований, обработке регистрационных заявок и решении своих вопросов. Компания предоставляет настолько великолепный сервис, что за весь 2004 г. было сделано всего 13 компенсационных выплат.

Гарантия совершенного обслуживания DentaQuest так хороша, что я решил привести ее текст в этой книге. Вот мой совет: внимательно изучите ее и подумайте, какие гарантии может предложить клиентам ваша компания, чтобы стать образцом для подражания в предоставлении первоклассного сервиса и компенсации.

Компания HomeBanc Mortgage Corporation, штаб-квартира которой рас-

положена в Атланте, штат Джорджия, сделала обслуживание клиентов и компенсацию своим главным приоритетом. Возможно, именно поэтому компания выросла в крупнейшего независимого ипотечного брокера на Юго-Востоке.

«Наша цель — стать самой замечательной компанией Америки, — говорит директор по качеству сервиса Джеймс Лутц, добавляя, что в настоящее время журнал *Fortune* ставит HomeBanc на 20-е место в своем списке “100 лучших работодателей Америки”. — И мы понимаем, что достичь этой цели сумеем лишь в том случае, если будем твердо привержены убеждению, что единственное устойчивое преимущество в бизнесе — это сервис мирового класса. Мы не просто говорим о качественном сервисе, мы воплощаем его в жизнь день за днем».

В подтверждение своих слов HomeBanc ввела Гарантию качественного обслуживания, которая, по словам Лутца, является «единственной действительно безусловной гарантией в сфере ипотечного кредитования. Если по какой-то причине клиент недоволен сотрудничеством с нашей компанией, мы без вопросов вернем ему ипотечную комиссию (обычно в размере \$375). Единственная наша просьба — это подсказать нам, что мы должны сделать в плане совершенствования». Гарантия качественного обслуживания была запущена в конце

**«Мы не просто говорим о качественном сервисе, мы воплощаем его в жизнь день за днем», — говорит Джеймс Лутц из компании HomeBanc Mortgage Corporation**

**Когда компенса-  
ция становится  
образом жизни,  
клиенты остаются  
с вами  
навсегда**

1999 г. За первые одиннадцать месяцев 2003 г. своим правом на возмещение воспользовались менее пяти клиентов на 1000 или 0,42%. «Все наши 1200 сотрудников уполномочены принимать решения в пользу недовольных клиентов», — добавляет Лутц.

Компания даже учредила специальную ежемесячную награду имени Рона Хикса, которая вручается за выдающиеся заслуги в обслуживании клиентов. «Тех, кто предоставляет нашим клиентам исключительный сервис, мы чествуем как настоящих героев, — объясняет Лутц. — На ежегодном собрании все победители поднимаются на сцену и вращают “колесо фортуны”, чтобы определить свой выигрыш. Первый приз — \$25 000, второй — \$10 000, третий — \$5000. Еще девять человек получают по \$1000».

Лидеры сервиса, такие как Denta-Quest и HomeVanc, знают, что качественный сервис и компенсация — это ключ к деловому успеху. Для них стратегия сервиса становится образом жизни, а клиенты остаются *лояльными им навсегда*. Если вы хотите, чтобы ваша компания на голову обогнала своих конкурентов, вам следует делать то же самое.

# 4 УСТНАЯ РЕКЛАМА

Улюбой компании есть сотни способов, как потратить свой рекламный бюджет. Если финансовые возможности позволяют вам выделять на рекламу и маркетинг неограниченные ресурсы, эта книга и концепция предоставления компенсации скорее всего для вас неактуальны.

Но если вы хотите, чтобы ваш бизнес рос быстро и экономически эффективно, устная реклама будет самым дешевым — и самым действенным — средством. И чаще всего такая реклама будет исходить от клиентов, которые в свое время столкнулись с какой-либо проблемой, но получили столь фантастическую компенсацию, что теперь рассказывают о вас всем вокруг.

Правильная компенсация заставляет клиентов восклицать «Вот это да!» и создает такую устную рекламу, которую не купишь ни за какие деньги. Просто хороший сервис не способен

**Правильная  
компенсация за-  
ставляет клиен-  
тов восклицать  
«Вот это да!»**

создать устную рекламу — для этого вам нужно предоставить потрясающий, невероятный, захватывающий дух сервис.

Многие компании тратят миллионы долларов на программы повышения лояльности, направленные на то, чтобы заставить клиентов возвращаться к ним снова и снова. К сожалению, они забывают обучить своих сотрудников искусству качественного сервиса и правильной компенсации, что является куда более эффективным и рентабельным вложением средств, чем любая реклама и программы повышения лояльности.

Лидеры знают, что, предоставляя исключительный сервис, можно значительно сократить маркетинговый и рекламный бюджеты, а время от времени даже бесплатно появляться на страницах газет и в эфире.

Когда вы видите, как компания превозносит в прессе или по телевидению свой превосходный сервис, следите за кошельком. Рекламные агентства любят запускать в СМИ PR-кампании, демонстрирующие улыбающихся сотрудников, говорящих массу красивых слов. Но как я обнаружил на собственном опыте, обычно сервис рекламируют те компании, у которых его нет.

**Своим знако-  
мым люди верят  
больше, чем лю-  
бой рекламе**

Люди верят своим знакомым больше, чем любой рекламе. Все — от продовольственного магазина до массажного салона — они выбирают, опираясь на



отзывы и рекомендации своих друзей. Они гораздо охотнее верят даже абсолютно незнакомым людям. Сколько раз вы сами, регистрируясь в отеле, просили администратора посоветовать вам хороший ресторан? Вы подсознательно убеждены, что этот человек хорошо знает местные рестораны и честно посоветует вам лучший. Это пример того, как устная реклама может привлекать новых клиентов.

В Сиднее есть замечательный ресторанчик под названием «Маленькая улитка». Обслуживание и еда здесь просто великолепны. Я узнал об этом ресторанчике во время одного из своих визитов в Австралию и три раза ужинал в нем в течение недели. Через девять месяцев, когда я вновь оказался в Сиднее, первым делом я направился в «Маленькую улитку».

Многие компании — независимо от того, какие продукты или услуги они продают — полагают, что если вам не понравится их обслуживание, вы никогда больше не вернетесь. Они правы, но помимо этого вы расскажете всем о своих проблемах. Поэтому компания не только потеряет вас как клиента, она потеряет всех потенциальных клиентов — людей, которые могли бы прийти к ней, но не придут, услышав о ее отвратительном сервисе.

Исследования показывают, что о своем неудачном опыте взаимодей-

**Превосходный сервис вкупе с компенсацией создадут поток положительной устной рекламы, повысят лояльность клиентов, привлекут новых клиентов и значительно увеличат ваши продажи и прибыли**

ствия с компанией один недовольный клиент рассказывает в среднем пяти людям. Те же, кого превосходно обслужили и быстро разрешили проблему или жалобу к их полному удовлетворению, разносят весть о вашей чудесной компании и сотрудниках намного большему числу людей.

Превосходный сервис вкупе с правильной компенсацией создадут поток положительной устной рекламы, повысят лояльность клиентов, привлекут новых клиентов и значительно увеличат ваши продажи и прибыли. Если вы сомневаетесь, взгляните на Amazon.com. В 1995 г., за первый год своей деятельности, компания заработала доход \$511 000. Благодаря первоклассному сервису к концу 2004 г. объем продаж Amazon.com достиг уже \$6,9 млрд.

**Устная реклама  
бесценна**

Если вы хотите таких же результатов, предоставьте своим клиентам первоклассный сервис и научитесь компенсировать, когда случайно совершаете ошибку. Устная реклама бесценна.

# 5 ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

**К**аким бы бизнесом вы ни занимались, вашей целью должны быть счастливые клиенты. И единственный способ достичь этой цели — разрешить всем сотрудникам на всех уровнях делать все, что необходимо ради удовлетворения клиентов. Это предполагает изменение внутренних правил и процедур на дружелюбные к клиентам и обучение каждого сотрудника искусству предоставления компенсации.

Многие руководители ошибочно полагают, будто их сотрудники рождаются профессионалами сервиса. Они не понимают, что людей нужно обучать культуре обслуживания и регулярно обновлять их навыки. Посмотрите на Тайгера Вудза, самого успешного игрока в гольф в мире. Своими победами он обязан не привлекательной внешности или обаятельной улыбке, а тому факту, что на отработку базовой техники и ударов он тратит больше времени, чем любой

**Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники предоставляли потрясающий, вызывающий восхищение клиентов сервис, необходимо сочетать обучение базовым навыкам с безупречным исполнением**

другой игрок в гольф. Разумеется, Тайгер все равно время от времени проигрывает матчи, но он удивительный спортсмен, потому что не только мастерски владеет основами игры, но и продолжает их совершенствовать.

Точно так же дела обстоят и с сотрудниками. Их необходимо обучать базовым навыкам предоставления обслуживания и подкреплять обучение постоянной практикой, чтобы они мастерски овладели навыками, которые приведут к созданию лояльной клиентской базы. Профессиональные спортсмены тратят по многу часов в неделю на отработку базовых навыков. Когда проигрывает ваша любимая команда, причиной этого обычно бывает плохая реализация основных принципов игры. В совершенстве овладеть основами и затем безупречно применять их на практике — задача непростая, но для тех спортсменов — и сотрудников, — кому это удается, открываются новые горизонты. Они становятся победителями.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники предоставляли настолько потрясающий сервис, что ваши клиенты восхищенно восклицают «Вот это да!», необходимо сочетать обучение базовым навыкам с безупречным исполнением. Я рекомендую всем компаниям тратить не менее 10% своего маркетингового и рекламного бюджета на обучение персонала искусству обслуживания клиентов,

предоставления компенсации и принятию ответственности.

Реклама может привлечь к вам клиента — один раз. Но заставить его вернуться может только личное впечатление от вашей компании. Реклама нацелена на массы, сервис нацелен на отдельного человека.

Каждый сотрудник должен хорошо знать товары и услуги, которые вы продаете, и выстраивать прочные отношения с клиентами, обслуживая их наилучшим возможным образом. К сожалению, многие компании считают, что, потратив \$25 000 — \$200 000 на разработку программы обучения обслуживанию, они могут использовать ее в течение следующих пяти-десяти лет. Dell, которая тратит миллионы долларов в месяц на разработку и распространение новой рекламы, понимает всю важность постоянных новаций в рекламе для поддержания интереса покупателей к своим продуктам. Она не будет крутить один и тот же рекламный ролик пять-десять лет или даже всего пять месяцев подряд.

Деньги, которые Dell тратит на рекламу, в сочетании с первоклассным сервисом сделали ее компанией номер один в мире компьютеров. На 31 января 2005 г. ее объемы продаж составили \$49,2 млрд, что на 19% больше по сравнению с предыдущим годом. Ее прибыль

**Реклама нацелена на массы, сервис нацелен на отдельного человека**

**В Dell все ориентировано на сервис**

тоже выросла на 20% и достигла цифры \$4,3 млрд.

По результатам отраслевых опросов Dell неизменно занимает первое место по уровню сервиса и удовлетворенности клиентов. Кроме того, компания мастерски овладела продажами через Интернет. Во-первых, она предлагает скорость — ее компьютеры изготавливаются на заказ и отправляются покупателям в течение четырех часов. Во-вторых, она эффективно пользуется технологиями — как в компьютерах, так и в своей маркетинговой стратегии.

Третий критический фактор успеха Dell — это цена. Компания сурово подходит к сокращению издержек и делится сэкономленными средствами с покупателями, предлагая одни из самых низких цен в мире. В Dell все ориентировано на сервис. Вот почему она является лидером сервиса — и при этом невероятно успешной в финансовом плане компанией.

**В идеале нужно вводить новую обучающую программу не реже, чем раз в полгода**

В идеале на обучение каждого сотрудника культуре обслуживания требуется выделять не менее 40 часов в год и вводить новую обучающую программу примерно каждые полгода, если вы хотите добиться заметного улучшения в уровне сервиса. Нельзя закончить колледж, прочувшись только один год. Обучение сервису — длительный процесс, цель которого — изменить модели поведения

и отношение, привить и закрепить новые навыки. А для этого требуется время и регулярное повторение.

В мире существует очень мало образовательных учреждений, в которых преподается такой предмет, как культура обслуживания. Большинство коммерческих организаций уверено, что один-два часа обучения — это все, что нужно их сотрудникам, чтобы стать профессионалами сервиса.

В отличие от них General Electric придает столь большое значение обучению и развитию персонала, что ежегодно увольняет 10% своих сотрудников. Эти 10% людей не умеют работать — и, главное, не хотят учиться.

Если сотрудник не хочет овладевать искусством обслуживания клиентов, помогите ему найти работу у своего главного конкурента.

В идеале новую обучающую программу нужно вводить не реже, чем раз в полгода. Она должна быть интерактивной и включать много ролевых игр. Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники успешно овладели навыками предоставления компенсации, уделите этой теме несколько часов и посвятите большую часть времени ролевым играм.

Все профессиональные спортивные команды тратят по многу часов в неделю на отработку основ, или базовой техники. Проигрыш, как правило, означает,

**Если сотрудник не хочет овладевать искусством обслуживания клиентов, помогите ему найти работу у своего главного конкурента**

**Почему компании так неохотно обучают свой персонал?**

что они не смогли безупречно применить эти навыки. Тысячи олимпийцев тренируют свои базовые навыки по восемь часов в день, семь дней в неделю, на протяжении четырех лет, готовясь к выступлению, которое зачастую не длится и 60 секунд. Выигрыш золотой медали обеспечивают какие-то доли секунды или одно очко.

Почему компании так неохотно обучают и развивают высокоэффективный, ориентированный на клиентов персонал? Некоторые боятся, что если они потратят деньги на обучение людей, те могут от них уйти и найти работу у конкурентов. Но гораздо хуже не обучать своих сотрудников и оставаться с ними навсегда.

Со своей стороны сотрудники тоже обязаны вкладывать деньги, время и силы в собственное развитие, если они хотят продвигаться по служебной лестнице и зарабатывать больше денег. Они не должны сидеть сложа руки и ждать, пока компания займется их обучением. Если человек стремится сделать карьеру, он должен ежемесячно тратить деньги на самосовершенствование — например, читать литературу по психологии или посещать специальные курсы.

Самая надежная инвестиция, которую только можно сделать, — это инвестиция в самого себя. Улучшение представления о себе, повышение самооцен-



ки и уверенности в себе, развитие лидерских качеств и профессиональной компетентности — все это делает человека более ценным сотрудником. Сотрудники должны извлекать пользу из каждого семинара и учебной программы, которые финансирует для них компания, и всегда благодарить своих работодателей за то, что те вкладывают в них деньги. Письмо с выражением признательности имеет большое значение.

К сожалению, многие сотрудники не желают пользоваться возможностями, которые предоставляет им компания, обычно отговариваясь тем, что они слишком заняты. Они забывают, что остро наточенной пилой или топором можно свалить больше деревьев и быстрее, чем тупыми. В моей книге «Ca\$hing In» говорится о том, что единственное, что может помешать человеку добиться успеха — это навязанные им самим ограничения. Я искренне советую всем по собственной инициативе посещать различные семинары и курсы по вечерам или выходным дням. Если прочитывать одну книгу по саморазвитию в месяц, то за 10 лет можно прочитать 120 книг, получить несколько повышений по службе и, разумеется, зарабатывать больше денег. Сотрудники должны вкладывать деньги в свои знания, а не только в свой внешний вид или портфель проектов.

**Сотрудники должны вкладывать деньги в свои знания, а не только в свой внешний вид или портфель проектов**

**Не** пытайтесь оправдываться или лгать, чтобы скрыть ошибку.

**Не** ссылайтесь на неправильное понимание со стороны клиента.

**Не** перекладывайте вину и не отзывайтесь пренебрежительно о другом сотруднике или компании в целом.

- Возьмите ответственность на себя.
- Принесите искренние извинения.
- Не сваливайте вину на другого.
- Поблагодарите клиента за то, что он указал вам на проблему.

## 6 НАДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ

**Н**аделение персонала полномочиями — основа эффективной компенсации. Нельзя стать лидером сервиса, ориентированной на клиентов и на стратегию сервиса компанией без уполномоченных сотрудников. В словаре Уэбстера приводится следующее толкование английского слова «empower» — «уполномочивать»: *давать полномочия; разрешать, позволять; давать возможность; помогать, оказывать поддержку.*

В моем понимании «наделить полномочиями» значит разрешить сотрудникам делать все, что необходимо, незамедлительно и самостоятельно, для удовлетворения клиентов, в то же время не «распродавая» компанию и следуя здравому смыслу. Я никогда не встречал генерального директора, который бы не согласился с этим определением. Генеральные директора знают, сколько стоит каждый ушедший клиент.

**Успешная компенсация требует, чтобы все имели достаточные полномочия**

Они понимают, что когда жалоба клиента поднимается по инстанциям и оказывается на столе у генерального директора, затраты времени и денег на ее разрешение становятся максимальными. Если бы сотрудник, к которому первоначально обратился клиент, действовал с позиций здравого смысла и постарался решить вопрос так, чтобы клиент остался доволен, ситуация была бы улажена на месте, с выгодой для всех.

Многие руководители считают, что их сотрудники имеют нужные полномочия. И большинство сотрудников тоже считают себя таковыми — в рамках правил, установленных их компанией. На деле это означает, что никакого делегирования не существует.

Чтобы компенсация работала, нужно наделить реальными полномочиями персонал на всех уровнях. Нужно, чтобы каждый в компании был готов помочь клиенту и действовать в его интересах. Сотрудникам должно быть позволено нарушать и обходить правила и делать все, что необходимо, чтобы клиент остался доволен.

Корпоративные правила и принципы традиционно страдают негибкостью. Они не отвечают и, хуже того, часто идут вразрез с потребностями и запросами отдельных клиентов.

Главная причина, почему большинство сотрудников не стремится брать

на себя ответственность, заключается в том, что они боятся быть уволенными. Они убеждены, что лучше потерять клиента, чем работу. Хотя я предполагаю, что мало кто был действительно уволен за то, что взял на себя ответственность и сделал своего клиента очень довольным.

По-настоящему уполномоченные сотрудники передней линии встречаются редко. Но если вы попросите позвать менеджера, то обычно он сможет принять нужное решение и помочь вам. К сожалению, большинству клиентов не свойственна подобная настойчивость. Они не будут обращаться к менеджеру и давать компании еще один шанс решить свою проблему и удержать себя как клиента. Они просто уходят и больше не возвращаются.

Между тем компании тратят целые состояния на рекламу в попытке привлечь новых клиентов. В отличие от них лидеры сервиса делают ставку на уполномоченный персонал, понимая, сколь действенным фактором является он для привлечения и удержания клиентов.

Делегирование полномочий реально и эффективно лишь тогда, когда оно доходит до передней линии, до самого низкооплачиваемого персонала, на который приходится 99% контактов с клиентами. Взгляните на свою собственную компанию. Вы как-то наказыв-

**По-настоящему уполномоченные сотрудники передней линии встречаются редко**

**Взгляните на свою компанию. Вы как-то наказываете сотрудников, когда они принимают решение в пользу клиента?**

ваете сотрудников, когда они принимают решение в пользу клиента?

Возьмем, к примеру, операторов кредитных карт. Если вы опаздываете с платежом и звоните в компанию с просьбой не выставлять вам штраф за просрочку, поскольку у вас есть на то вполне обоснованная, по вашему мнению, причина, сотрудник на том конце провода обычно говорит «Нет». Но если вы попросите пригласить к телефону менеджера и объясните ему ситуацию, в 90% случаев штраф за просрочку будет отменен.

Операторы кредитных карт зарабатывают свои деньги на процентах. Большинство из нас получает по одному, а то и по несколько предложений по открытию кредитных карт в неделю. Насколько лояльны вы своему оператору?

**Увольняйте сотрудников, которые не желают использовать свои полномочия**

Что отличает все эти компании друг от друга? Вы не задумываясь «дезертируете с корабля» или же остаетесь верны своей компании, потому что та предоставляет вам превосходное обслуживание и всегда внимательна к вашим нуждам?

Более 40% владельцев кредитных карт вносят каждый месяц относительно небольшой платеж. Многие люди живут от зарплаты до зарплаты, поэтому \$25 штрафа за просрочку может быть для них довольно весомой суммой. По видимому, \$25 — весомая сумма и для многих кредитных компаний, поскольку

их менеджеры и сотрудники относятся к рассмотрению таких штрафов серьезно, так как если их постоянно отменять, компания может обанкротиться, а их самих могут уволить.

На самом деле увольнять нужно именно тех, кто отказывается принимать ответственные решения, которые гарантируют вам довольных и лояльных клиентов. Сделайте это правилом и известите о нем всех сотрудников.

Компании любят говорить о важности делегирования полномочий и искренне убеждены, что оно у них есть, однако забывают обучить свой персонал тому, как применять эти полномочия на практике. Большинство менеджеров не знает, как поощрить самостоятельность персонала или как поступать с теми, кто не хочет брать на себя ответственность.

Большинство сотрудников предпочитает не рисковать, скрываясь за корпоративными правилами и инструкциями. Им гораздо легче сказать: «Извините, сэр, но таковы наши правила», — и отделаться от клиента.

Между тем они должны говорить: «Вы правы, сэр. Я хочу поблагодарить вас за то, что вы обратили наше внимание на эту проблему. Для нас нет ничего важнее наших клиентов, поэтому я с радостью помогу вам».

Вернемся к предыдущему примеру. Если вы возьмете \$25 — размер штрафа

**Рассматривайте затраты, связанные с делегированием полномочий и соответствующим обучением персонала, как часть своего маркетингового и рекламного бюджета**

за просрочку платежа, который вы отказались отменить клиенту, — и отнесете их в свое рекламное агентство, заявив, что хотите потратить эти \$25 на привлечение нового клиента взамен того, которого вы только что потеряли, что, по-вашему, вам ответят?

Рассматривайте затраты, связанные с делегированием полномочий и соответствующим обучением персонала, как часть своего маркетингового и рекламного бюджета. Мне довелось несколько раз летать самолетами австралийской компании Virgin Blue. Она предлагает чрезвычайно низкие цены, а ее служащие молоды и привлекательны. К сожалению, ее владелец Ричард Брэнсон никогда не обучал своих служащих тому, что значит быть уполномоченными. Они уполномочены лишь соблюдать правила авиакомпании. Им далеко до своих американских коллег из JetBlue, которые ориентированы на обслуживание клиентов и не боятся принимать самостоятельных решений.

**Одна только  
цена не даст вам  
конкурентного  
преимущества**

Низкие цены — не самое действенное оружие в конкурентной борьбе. Американские авиакомпании Southwest Airlines и JetBlue понимают все преимущества первоклассного сервиса и уполномочивают своих сотрудников действовать в интересах пассажиров. Virgin Blue копирует у этих двух авиаперевозчиков их формулу ценообразования, но



не считает нужным копировать их стратегию сервиса.

Вот что говорит Джейсон Уорд, директор по сервису в JetBlue: «Мы в JetBlue понимаем, что клиентам может не всегда нравиться то, что вы делаете, но если они уверены в вашей честности и знают, что вы позаботитесь о них, они вернутся. Каким бы бизнесом вы ни занимались, ваша цель — иметь довольных, готовых платить клиентов, которые возвращаются сами и рекомендуют вас своим друзьям».

Всегда ли клиент прав? «Нет, — говорит Уорд, — но это неважно. Важно то, как вы реагируете на проблемы своих клиентов и как решаете их. Их проблемы — это ваши проблемы».

Главные качества, которые ценит в людях JetBlue и которые являются основой для принятия решений в компании — это надежность, честность, заботливость, приверженность и юмор. «Мы сделали эти качества своими корпоративными ценностями, — объясняет Уорд. — Правила и инструкции нужны, но не в отношениях с клиентами. Мы учим наших людей начинать со слова “да” и задействовать голову. Правила и инструкции начинаются со слова “нет” и отключают ее».

В своих отношениях с клиентами JetBlue выходит далеко за рамки прямых обязанностей. Она не просто обслуживает — она заботится о них: например, рассылает

**«Мы учим наших людей начинать со слова “да” и думать головой», — говорит Джейсон Уорд из JetBlue**

пассажирам ночных рейсов напоминания о времени регистрации, потому что, по словам Уорда, может произойти путаница, если рейс вылетает в 00:15 ночи, а регистрация заканчивается в 23:15 предыдущего дня. «Если случается задержка или что-либо непредвиденное, мы также рассылает электронные письма, где сообщаем пассажирам о причине задержки, приносим свои извинения за доставленное неудобство и объясняем, как мы его компенсируем».

**Если вы не наделите сотрудников полномочиями, результата не будет**

В JetBlue компенсация — это образ жизни.

Без уполномоченного персонала успешная компенсация невозможна. Сотрудники должны принимать решения быстро и самостоятельно и тратить деньги компании на то, чтобы превратить разгневанного клиента в счастливого за 60 секунд или меньше. Факты принятия ответственных решений следует подкреплять. Если сотрудник не принимает ответственных решений, он должен получать взыскание. На самом деле я советую вам увольнять сотрудников, которые отказываются использовать свои полномочия. Они будут стоить вам слишком дорого. Они будут отталкивать клиентов от вашей компании и заставят вас потратить миллионы долларов на привлечение новых клиентов, чтобы удержать компанию на плаву.

Делегирование полномочий персоналу — залог успешной компенсации, так как оно:

- показывает клиентам, что для вас они — самое главное;
- обеспечивает легкость взаимодействия;
- выстраивает и укрепляет отношения с клиентами;
- экономит деньги;
- создает благоприятную рабочую обстановку.



# 7 ЛИКВИДИРУЙТЕ ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ ПРАВИЛА

**К**огда клиент обращается к сотруднику с какой-то проблемой, в ответ он чаще всего слышит: «У нас есть правило...» Вместо того чтобы помочь, эти слова лишь подливают масла в огонь. Они делают ситуацию взрывоопасной и увеличивают шансы потерять этого клиента.

Хотя корпоративные принципы и правила могут раздражать и отталкивать клиентов, сотрудники часто рассматривают их как безопасное убежище, которое избавляет их от необходимости принимать ответственные решения. Для таких сотрудников чем строже правила и инструкции, тем лучше. Им не нужно ломать голову и принимать решения при столкновении с жалобами, поэтому они не рискуют получить взыскание или быть уволенными.

Многие руководители тоже любят строгие правила, потому что не дове-

**Для клиентов  
компания — это  
ее сотрудники**

ряют ни клиентам, ни сотрудникам. Если не поставить жесткие рамки, считают они, клиенты будут бессовестно использовать их, запугивать и давить на сотрудников, которые отдадут все что угодно, лишь бы избавиться от разгневанного клиента. С другой стороны, руководители не верят, что самые низкооплачиваемые и самые плохо обученные люди в их компании — сотрудники переднего края — способны принимать здравомыслящие решения.

Руководители должны понять, что именно эти люди ежедневно, лицом к лицу взаимодействуют с клиентами. Для клиентов ваша компания — это ваши сотрудники. Поэтому от последних требуется гораздо больше, чем просто брать деньги в обмен на товары и услуги. Они должны обслуживать. Это значит охотно и компетентно отвечать на вопросы о продуктах, которые вы продаете, чтобы помочь клиентам принять осмысленное решение о покупке. Это значит своевременно доставлять товары или оказывать услуги. И, наконец, это значит разрешать жалобы и помогать клиентам, когда у них возникает проблема.

**Чем крупнее  
компания, тем  
обычно строже  
правила**

Бюрократы любят правила и инструкции, потому что те устраняют необходимость думать, принимать решения. Чем крупнее компания, тем больше значения в ней придается правилам и инструкциям. Бюрократы не понимают

той простой истины, что замена клиента, который из-за очередного смешного правила обиделся и ушел, недовольный обслуживанием, обходится компании гораздо дороже, чем предоставление такого обслуживания, которое удержит его от ухода.

Вместо того чтобы помогать, корпоративные правила и инструкции часто мешают сотрудникам хорошо выполнять свою работу и предоставлять такое обслуживание, которое заставляет клиентов возвращаться и продолжать сотрудничество с компанией. Многие руководители согласны, что сотрудники переднего края должны делать все, что нужно, чтобы хорошо обслужить клиента и сделать его довольным — пока «все, что нужно» вписывается в рамки их корпоративных правил. Хотя внутри компании такой подход может работать, он редко оказывается успешным с клиентами — те просто собирают вещи и уходят к конкурентам.

Например, когда вы прилетаете в Атланту, штат Джорджия, самолетом авиакомпании Delta Airlines, вам приходится стоять в очереди, чтобы пройти таможенно-иммиграционный контроль и повторно проверить багаж. Это занимает около часа, а дополнительные затраты на рабочую силу составляют миллионы долларов в месяц. Многие пассажиры из-за этого не успевают на

**Ликвидируйте  
глупые правила**

другие рейсы, что еще больше увеличивает издержки и недовольство. Другие авиакомпании используют для этой цели специальных служащих, которые доставляют ваш багаж на пересадочный рейс, что сокращает время прохождения таможенного контроля всего до нескольких минут.

Или вот еще один пример: в некоторых странах отели не принимают к оплате кредитные карты, поэтому регистрация там занимает около 40 минут, а выписка — 20 минут. Этим отелям следовало бы установить за регистрационной стойкой недорогие электронные аппараты и разрешить своим сотрудникам принимать от гостей кредитные карты.

Большинство банков работает строго в установленные «банковские часы». Однако Commerce Bank открывается на десять минут раньше, а закрывается на десять минут позже, что позволяет избегать длинных очередей и доставляет большое удовольствие его клиентам. Часы работы многих компаний удобны в первую очередь для руководства, а не для клиентов. Вот мой совет: постарайтесь открываться чуть раньше и закрываться чуть позже установленного времени. Commerce Bank обслуживает клиентов с 7:30 утра до 8 вечера по рабочим дням, с 8 утра до 6 вечера в субботу и с 11 утра до 4 дня в воскресенье.

**Часы работы  
многих компаний  
удобны  
в первую очередь  
для руководства,  
а не для клиентов**



Если вы хотите стать лидером сервиса и сохранить своих клиентов, обязательно сделайте следующее.

1. Устраните глупые правила, инструкции и процедуры. У вас могут быть самые вежливые и доброжелательные сотрудники в мире, но если действующие правила не позволяют им предоставлять первоклассное обслуживание, у вас не будет лояльных клиентов.
2. Разработайте конкретные процедуры компенсации за плохой сервис, которые заставляют сотрудников тратить деньги компании на удержание клиентов, эффективно разрешая их жалобы и делая так, чтобы превратить разгневанного клиента в счастливого за 60 секунд или меньше. В результате числу ваших лояльных клиентов будут завидовать все конкуренты.

Разработайте конкретные процедуры компенсации за плохой сервис, которые заставляют сотрудников тратить деньги компании

Если вы поощряете и даже заставляете своих сотрудников компенсировать ошибки в обслуживании, вы приобретете *лояльных навсегда* клиентов. Причем это будет стоить вам недорого. Напри-

**Commerce Bank — самый клиентоориентированный банк в мире, с которого всем стоит брать пример**

мер, если вы управляете фирмой по прокату автомобилей, в качестве компенсации можно дать ему бесплатно более хороший автомобиль или купон на один день бесплатной аренды. Введение правила, требующего от сотрудников давать клиентам что-либо ценное, практически не повлечет за собой наличных расходов, но позволит вам обращать гнев клиентов на милость и завоевывать их лояльность.

Commerce Bank, работающий в регионах Филадельфии, Нью-Йорка и Нью-Джерси, — это самый клиентоориентированный банк в мире, с которого всем стоит брать пример. Одна из причин, почему сегодня банк стоит \$31 млрд, а его акции растут на 29% в год в течение 10 лет подряд (сравните с 18% у Wal-Mart и 16% у Home Depot), заключается в том, что банк выплачивает по \$50 каждому сотруднику, который обнаружил глупое правило или инструкцию, требующие изменения или устранения. Более 11 000 сотрудников банка постоянно ищут способы улучшить свою организацию и сделать ее еще более дружелюбной к клиентам.

Посмотрите на правила в вашей компании. У вас принято увольнять или налагать взыскание на сотрудников за нарушение правил? Проблема в том, что ваши клиенты ежедневно увольняют вашу компанию за то, что вы не удовлет-

воряете их ожиданиям. А вместе с этим они рассказывают всем вокруг о вашем плохом обслуживании. И тем самым сводят на нет ваши маркетинговые и рекламные усилия.

Где выход? Решение в том, чтобы привить всем сотрудникам на всех уровнях понимание того, что их главная задача — заботиться о клиентах, сосредоточиться на их обслуживании и делать все что необходимо, чтобы те были счастливы. Если совершается ошибка, есть одно волшебное средство — компенсация. «Да, сэр, мы рады помочь вам. Для нас нет ничего важнее вас».

Проводя семинары по стратегии сервиса по всему земному шару, я обнаружил, что очень мало руководителей на самом деле знает, что такое компенсация за плохой сервис. Когда я прошу их привести примеры компенсации, я редко слышу конкретные, разумные ответы. И это при том, что грамотная компенсация способна развивать их бизнес и делать его успешным!

Разработайте и внедрите в своей компании правила компенсации за плохой сервис и подкрепите их конкретными бесплатными товарами или услугами, чтобы сотрудникам не приходилось ломать голову, что дать раздраженному клиенту в качестве извинения и залога его возвращения. Некоторые компании, например, заранее печатают купоны со скидками.

**Компенсация — это волшебное средство, к которому следует прибегать при совершении ошибки**

**Подарите клиенту бесплатный товар или услугу**

Когда клиент обращается к вам с жалобой, возьмите на себя ответственность за ошибку и примите ответственное решение. Последний и самый важный шаг — дайте клиенту что-нибудь ценное.

Если вы покажете клиенту, что его ценят, и компенсируете причиненное неудобство, он расскажет об этом всем вокруг и останется лоялен вам навсегда.

У каждой компании есть что-нибудь ценное, что она может подарить столкнувшемуся с проблемой клиенту.

*Что из того, что производит, продает или предоставляет как услугу ваша компания, обходится вам недорого, но обладает значительной ценностью в глазах ваших клиентов?*

# 8 СОТРЯСТИ НЕБО И ЗЕМЛЮ

**П**редоставить компенсацию за плохой сервис — значит «сотрясти небо и землю» ради того, чтобы сделать клиента довольным и вернуть улыбку на его лице. Большинству компаний очень сложно понять эту идею и еще сложнее воплотить ее в жизнь. Их менеджеры не знают, что такое компенсация и как она реализуется на практике. Сотрудников переднего края никогда не обучают предоставлению компенсации, да и особой мотивации они не испытывают.

В странах с развивающейся экономикой рядовые сотрудники зарабатывают \$50, в лучшем случае \$400 в месяц. В развитых странах эта сумма составляет \$1000 — \$2000. У многих западных менеджеров просто не укладывается в голове тот факт, что обычный китаец, получающий \$50 в месяц, имеет право «сотрясти небо и землю» ради удовлетворения клиентов.

**Сотрудник Ritz Carlton, к которому постоялец обращается с жалобой, может потратить до \$2000 на ее разрешение**

С другой стороны, мировые лидеры сервиса, такие как гостиничная сеть Ritz Carlton, ожидают от своего персонала именно этого. Угодать желаниям гостей и решать их проблемы — прямая обязанность сотрудников Ritz Carlton. Все новые сотрудники Ritz Carlton проходят 130-часовую начальную подготовку, потом их ждут ежегодные аттестации. Каждый сотрудник отеля имеет значительные полномочия. Если постоялец обращается к нему с жалобой, он вправе потратить до \$2000 на ее разрешение.

Как-то во время одной из деловых поездок в Сидней я обнаружил, что у меня нет местной валюты — только американские банкноты по \$100. Было воскресное утро, и все обменные пункты были закрыты. Мне не хватало денег даже на чашку кофе. Я вышел из дома и поехал в Four Seasons Hotel. Припарковав машину, я вошел в холл и спросил у администратора, может ли она обменять мне американские доллары на местную валюту. Женщина ответила, что может, и спросила, в какой номере я остановился. Узнав, что я живу не в их отеле, она сослалась на то, что по правилам отеля ей разрешается обменивать валюту только для постояльцев.

**Многие руководители не понимают, какую стоимость создает каждый клиент за все время взаимодействия с компанией**

Я поинтересовался у администратора, может ли она самостоятельно принять такое решение. «Нет», — ответила та. Тог-

да я попробовал чуть-чуть надавить и сказал, что я-то считал, что в Four Seasons персонал имеет достаточно полномочий. Испробовав несколько разных подходов, я наконец попросил позвать управляющего. Тогда администратор ответила: «Ладно, я сделаю для вас исключение и обменяю вам деньги». Я подозреваю, что руководство Four Seasons было бы огорчено, узнав о таком поведении, потому что оно хочет иметь уполномоченных, ориентированных на сервис сотрудников, способных удерживать существующих и привлекать новых клиентов.

Одна из причин того, что руководство и рядовой персонал часто не понимают, почему так важно «сотрясти небо и землю» ради удовлетворения клиентов, заключается в том, что они не понимают, какую стоимость приносит им каждый клиент за все время взаимодействия с компанией. Они не знают, какой процент клиентов покидает их компанию и во что им обходится каждая такая потеря. Многие компании смотрят лишь на то, сколько денег они заработают на текущей продаже. И не принимают во внимание, какую будущую прибыль они могут потерять вместе с ушедшим клиентом. Они не осознают, что судьба клиента — и компании — находится в их руках.

Сегодня сотрудников редко обучают качественному сервису и предоставле-

**Очень мало компаний могут научить сотрудников искусству обслуживания и компенсации**

**Умение «сотрясти небо и землю» более эффективно, чем любая реклама**

нию компенсации. Наоборот, их учат следовать правилам и инструкциям, которые так любят создавать бюрократы. Несправедливо ожидать от сотрудников, что те будут «сотрясать небо и землю» ради удовлетворения клиентов, если их никогда этому не учили, если они не получают признания за свой труд, не чувствуют себя уважаемыми и ценимыми, а в прошлом не раз подвергались взысканиям за несоблюдение правил и инструкций.

Еще одно препятствие на пути к успешной компенсации — необходимость признания того, что сам сотрудник или его компания совершили ошибку. Большинство людей в принципе не могут признаться в ошибке, так как это означает потерять лицо. Думаю, вы можете сосчитать по пальцам случаи, когда вы слышали фразу: «Я ошибся. Это моя вина. Позвольте мне все исправить».

Умение «сотрясти небо и землю» более эффективно, чем любая реклама. В его основе лежит делегирование полномочий. Когда возникают проблемы, вы хотите, чтобы ваши сотрудники преследовали единственную цель: сделать клиентов очень довольными. Когда им это удастся, отмечайте это событие. Напишите о нем в корпоративной газете или журнале. Пусть руководство всех уровней поблагодарит сотрудника за оказанный им первоклассный сервис.



Если вы научите своих сотрудников «сотрясать небо и землю» ради удовлетворения клиентов, ваши потребители будут вам лояльны всегда. В результате ваш бизнес будет расти и процветать.

Не скупитесь. Если вам нужно потратить деньги, чтобы удержать клиента, потратьте их.



## 9 ВСЕГДА ЛИ КЛИЕНТ ПРАВ?

**М**ногие руководители и сотрудники в глубине души не доверяют клиентам и считают, что те только и думают о том, как бы солгать и обворовать компанию. По моим оценкам, их подозрения бывают оправданны лишь в 1–3% случаев.

Чтобы не быть обманутыми этой горсткой нечестных клиентов, большинство компаний вводит строгие правила и наказывает 97–99% остальных, которые имеют вполне обоснованные жалобы и претензии. Куда разумнее было бы поступать иначе: даже если клиент не прав, обращаться с ним так, будто он прав.

Позвольте мне привести пример из собственной жизни. Я решил заменить у себя дома окно. Я сам сделал замеры и заказал его в Home Depot. Когда заказ был готов, я нанял бригаду рабочих за \$70 в час. К несчастью, я неправильно сделал замеры, и окно не подошло. Рабочие вернули его в Home

**Участие и готовность помочь способны творить чудеса**

**«Своих клиентов надо выращивать так, как вы выращиваете помидоры», — писал Берни Маркус в своей книге «Создано с нуля»**

Depot и взяли с меня \$200 за потраченное время. Они сказали, что в Home Depot должны были заметить ошибку в замерах.

Я заказал новое окно, которое стоило на \$150 дешевле предыдущего. За первый заказ я заплатил наличными, но, как объяснил мне помощник директора, их компьютерная система не позволяет вернуть разницу в цене наличными, поэтому магазин предоставляет мне кредит на эту сумму. Кроме того, он предложил продать мне новое окно по себестоимости. Я согласился, и тот отдал мне \$135 наличными.

Он также сказал: «Нужно было сразу же позвонить нам. Мы бы отправили своих людей забрать неподходящее окно». Его участие и готовность помочь буквально сотворили чудо. Это была компенсация в ее лучшем виде. С тех пор я трачу в Home Depot по несколько тысяч долларов в год — и именно поэтому.

Благодаря акценту на покупателях и превосходном обслуживании в 2004 г. Home Depot заработала \$5 млрд прибыли при обороте в \$73 млрд. Число ее магазинов достигло 1700, она стала вторым по величине розничным оператором в Соединенных Штатах. Неудивительно, что по данным недавно проведенного опроса сотрудники Home Depot на 40% обогнали своих коллег из других компаний по таким показа-

телям, как обслуживание покупателей и знание товаров.

В своей книге «Создано с нуля» (Built From Scratch) Берни Маркус, один из основателей Home Depot, писал следующее: «Своих клиентов надо выращивать так, как вы выращиваете помидоры. Подготовьте землю, взрыхлите ее. Посадите семена. Удаляйте ненужные листья. Удобрите растение. Вырывайте сорняки. Если заботиться о растении, оно будет расти лучше и даст отличный урожай».

Меня также поразили слова Боба Нарделли, генерального директора Home Depot. Вот что он сказал: «Самоуспокоенность — главный враг успеха. А наш самый опасный конкурент — вовсе не Lowe's (сеть магазинов товаров для дома №2), а мы сами».

Еще один замечательный пример ориентированной на сервис компании — это сеть магазинов Costco. Сегодня Costco — шестой по величине розничный оператор в Соединенных Штатах и девятый в мире; в 2004 г. он занимал 29-е место в списке Fortune 500. Компания имеет 449 магазинов по всему миру. В 2004 г. ее выручка составила \$47,1 млрд, что на 13% больше по сравнению с предыдущим годом. Прибыль в этом же году составила \$882 млн.

Чем можно объяснить столь впечатляющие цифры? Первокласным серви-

**В Costco покупатели могут вернуть любой товар в любое время**

**Нужно доверять  
своим клиентам  
и обращаться с  
ними так, будто  
они всегда правы**

сом. В Costco покупатели могут вернуть любой товар в любое время. Как показал недавно проведенный Мичиганским университетом опрос, по уровню удовлетворенности клиентов компания намного опережает любой специализированный магазин в Соединенных Штатах. Это становится очевидным, если сравнить Costco с аналогичной сетью Sam's Club, принадлежащей ее конкуренту Wal-Mart. Хотя число магазинов Sam's Club на территории Соединенных Штатов на 71% больше, по общему объему продаж Costco обгоняет Sam's Club на 5%. Мало кому из розничных компаний в мире удалось овладеть стратегией сервиса лучше Costco и опередить в этой области Wal-Mart.

Очень часто на пути успешной реализации стратегии компенсации встает подсознательная убежденность в том, что клиент лжет или пытается обмануть компанию. На самом деле люди обманывают редко. Между тем попытки помешать 1–3% нечестных клиентов выманить у вас деньги могут обходиться вам очень дорого. Отказываясь от компенсации, вы лишаете себя бесценной устной рекламы и, как следствие, миллионов долларов дополнительной прибыли.

Costco — превосходный пример компании, которая доверяет своим клиентам. Постарайтесь тоже доверять своим клиентам и обращаться с ними так, будто они всегда правы.

Вычислить нечестного клиента, который хочет воспользоваться вашим расположением, трудно не только рядовому сотруднику, но и менеджеру. Восприятие — это реальность. Вы можете считать, что клиент ошибается или лжет, но не должны этого показывать. Нельзя говорить клиенту, что вы действительно думаете по поводу ситуации.

Вы должны доверять своим клиентам. Вы должны решать их проблемы и предлагать взамен что-нибудь ценное, что заставит их к вам вернуться. Даже если кто-то из них незаслуженно воспользуется вашей щедростью, он все равно расскажет всем вокруг о вашем чудесном обслуживании, что привлечет к вам больше клиентов и увеличит ваши доходы и прибыли. Итак, всегда ли клиент прав? Нет. Но вы должны всегда обращаться с ним так, будто он прав.

Правила и инструкции порой становятся безопасным убежищем для необученных сотрудников, которые боятся принимать ответственные решения в интересах клиентов.

Если правила и инструкции раздражают и отталкивают клиентов, успешная компенсация невозможна.

**Итак, всегда ли клиент прав? Нет. Но всегда обращайтесь с ним так, будто он прав**





# 10 ПРИМЕРЫ КОМПЕНСАЦИИ

**Л**учший способ возратить недовольного клиента и побудить его рассказывать всем вокруг о вашем великолепном обслуживании — сделать ему ценный подарок. Что из того, что производит, продает или предоставляет как услугу ваша компания, обходится вам недорого, но обладает значительной ценностью в глазах ваших клиентов?

В этой главе я привожу несколько конкретных примеров компенсации, которые послужат пищей для размышлений и помогут вам придумать собственные способы компенсации. Подумайте, каким образом вы можете показать своим клиентам, что дорожите ими и цените их бизнес, — с тем, чтобы приобрести их лояльность?

## ОТЕЛИ

Хорошая компенсация для гостя — повысить категорию его номера,

предложить ему два дня бесплатного проживания или бесплатное питание. Однажды мне не понравилось обслуживание в отеле Point Hilton Taratio Cliffs Resort в Финиксе, штат Аризона. Проще говоря, оно и близко не соответствовало уровню, к которому я привык ранее. В ответ на мою жалобу я получил письмо, в котором администратор отеля приглашал меня с женой провести двое суток в качестве гостей. Когда мы прибыли, нам дали номер люкс.

**Сколько это стоит? Практически ничего**

Сколько стоила отелю такая компенсация? Практически ничего. Что получил отель в ответ? Мы с женой потратили \$197 на ресторан и на аренду теннисного корта. Кроме того, отель сохранил нас как клиентов и теперь может рассчитывать на наше возвращение.

**Будьте щедрым — и клиент вернется**

Еще один пример отеля, который владеет искусством компенсации, — это Ritz Carlton в Канзас-Сити. Как-то я столкнулся с непредвиденными трудностями, пытаясь добраться из аэропорта в отель. Я пожаловался на это администратору, и мне предоставили лучший номер — президентские апартаменты. Понес ли отель какие-то затраты? Никаких. Единственное, на что я могу пожаловаться, так это на то, что рядом не было моей жены, чтобы вместе насладиться этой роскошью.

## РЕСТОРАНЫ

Когда клиент жалуется, что он заказал столик на 7 часов вечера, но был вынужден прождать до 7:45, есть несколько способов вернуть ему хорошее расположение духа. Предложите ему и его гостям по аперитиву, десерту или дайте купон на бесплатный ужин. Стоимость такой компенсации может стоить ресторану не более \$2, но в глазах клиента она составит \$16–20. Первые два варианта поднимут ему настроение на этот вечер, третий вариант — приглашение на бесплатный ужин — заставит его вернуться.

Даже предприятия быстрого питания могут и должны предоставлять своим клиентам компенсацию за плохой сервис. Недавно я купил в McDonalds куриные грудки Чикен Макнаггетс, но приехав в офис и открыв коробку, я обнаружил, что туда забыли вложить пакетик с кисло-сладким соусом. Тогда я позвонил в ресторан, и управляющий пообещал мне, что внесет мое имя в список на бесплатную порцию Чикен Макнаггетс, которую я могу получить в любое время.

Шесть недель спустя я вновь заехал в этот McDonalds, однако сотрудник, обслуживающий подъезжающих автомобилистов, отказался выдать мне обещанную порцию Чикен Макнаггетс.

**Какова стоимость одной порции Чикен Макнаггетс для McDonalds?**

У нас состоялся очень длинный разговор, остальные водители в очереди начали сигналить от нетерпения. Наконец к окну подошла инспектор и аннулировала плату за мой заказ. Но сделала она это вовсе не потому, что мне так обещали, а чтобы я поскорее убрался и не задерживал очередь. С тех пор я ни разу не возвращался в этот ресторан.

Какова реальная стоимость одной порции Чикен Макнаггетс для McDonalds? Наверное, не больше 50 центов. Но из-за своей скупости — а скорее из-за непонимания — McDonalds навсегда потерял меня как клиента.

По данным опроса, который ежегодно проводится Мичиганским университетом, McDonalds традиционно занимает последнее место по уровню удовлетворенности клиентов среди сетей заведений быстрого питания в Соединенных Штатах.

Если заказ выполняется дольше допустимого времени, можно добавить к нему бесплатный пакетик картофеля фри или бутылочку с газированным напитком. Для заведения быстрого питания затраты составят не больше 20 центов, однако рентабельность этой инвестиции легко может в 100 раз превысить эту сумму. Компенсация способна творить чудеса, но это возможно, только если ваши сотрудники наделены полномочиями и понимают, что их един-

**Принести извинения за ошибку, взять на себя ответственность и предоставить компенсацию — вот чему следует научить персонал**

ственная цель — заботиться о клиентах и делать их довольными. В результате они будут возвращаться к вам снова и снова.

Необходимо научить своих сотрудников приносить извинения за ошибки, брать на себя ответственность за причиненное неудобство и предоставлять компенсацию. Сотрудник ресторана должен сказать: «Мадам, мы хотим извиниться за то, что перепутали ваш заказ. Это полностью наша вина. Пока мы исправляем нашу ошибку, позвольте предложить вам и вашим гостям по бесплатному аперитиву или десерту».

Компенсация — очень действенное средство. Будьте уверены: в течение всего ужина эта посетительница будет положительно отзываться о вашем ресторане и, скорее всего, расскажет о вас большинству своих знакомых. И такая реклама обойдется вам всего в \$2. Не плохая рентабельность инвестиций!

**Что ценного есть у вашей компании, что вы могли бы отдать бесплатно?**

## **АВИАКОМПАНИИ**

Любой авиаперевозчик регулярно сталкивается с пассажирами, недовольными задержкой рейсов. Этим пассажирам можно предложить бесплатные напитки, которые обычно продаются за \$5-6, но себестоимость которых для компании не превышает 50 центов. Если ошибка связана с бронированием билетов, мож-

**Наличие официальной политики компенсации — критическое условие для успешной стратегии сервиса**

но перевести пассажира в первый класс, что фактически обойдется компании бесплатно.

У большинства авиакомпаний имеются программы для часто летающих пассажиров. Однажды на рейсе Northwest/KLM из Амстердама в Миннеаполис возникли проблемы, и самолет был вынужден сделать посадку для дозаправки на Ньюфаундленде. В качестве компенсации каждому пассажиру выдали книжку купонов, в которую входило следующее: купон, дающий право на скидку в \$50 при приобретении авиабилета стоимостью выше \$200; 10-минутную телефонную карту MCI для звонков в пределах Соединенных Штатов; 2000 бонусных миль по программе World Perks и купон на получение еды и напитков в аэропорту или на борту самолета на сумму \$10. В авиакомпаниях Northwest и KLM компенсация пассажирам за причиненное неудобство возведена в ранг официальной политики, что является критическим условием для успешной стратегии сервиса.

Это была отличная компенсация.

## **ХИМЧИСТКИ**

Обычно я ношу сшитые на заказ рубашки. Однажды я сдал их в новую химчистку Martinizing Dry Cleaner. Но когда я забрал их и пришел домой, то

обнаружил, что на одной из них ткань расползлась до дыр. Сотрудник, который выдавал мне заказ, ничего об этом не сказал. Я возвратился в химчистку и попросил вернуть мне деньги за испорченную рубашку, однако служащие начали спорить о сумме. Наконец, после нескольких звонков директору по обслуживанию клиентов, деньги вернули. Но сумма была маленькая и получил я ее слишком поздно. Поэтому я ни разу больше не обращался в эту химчистку.

Что должна была сделать эта химчистка? Приложить к моим рубашкам записку, в которой она признает свою вину, обязательно предупредить меня о случившемся, когда я забирал свои рубашки, и предложить мне бесплатные услуги по чистке одежды на сумму около \$50. Самой химчистке такая компенсация обошлась бы долларов в пять, не больше, но она заставила бы меня вернуться и продолжить пользоваться ее услугами.

Другими словами, компенсация, которую вы предоставляете клиенту, должна не только возмещать ему моральный ущерб, но и поощрять его и дальше покупать ваши продукты или услуги.

## **ФИРМЫ ПО ПРОКАТУ АВТОМОБИЛЕЙ**

У фирм по прокату автомобилей в распоряжении есть несколько эффектив-

ных способов компенсации. Например, можно предложить клиенту более дорогую машину без дополнительной платы или купон на один-два дня бесплатной аренды.

## ОПЕРАТОРЫ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ

Телекоммуникационные компании тратят целые состояния на рекламу и бесплатную раздачу мобильных телефонов в стремлении приобрести новых клиентов. Это помогает привлекать клиентов, но вовсе не гарантирует, что они останутся. Большинство операторов сотовой связи не понимает силу компенсации.

**Большинство компаний не понимает силу компенсации**

Они пренебрегают простыми, но эффективными правилами. Например, научиться отвечать клиенту, который жалуется на проблемы с новым мобильным телефоном, примерно так: «Господин Браун, мне очень жаль, что ваш новый телефон работает не так, как нужно. Нам очень неловко из-за этой ситуации. Вы не могли бы вернуть его в наш ближайший центр обслуживания клиентов для бесплатной замены? А в качестве компенсации за доставленное неудобство я отменяю вам плату за первые два месяца обслуживания».

Или же, если клиент настолько недоволен вашим сервисом, что думает о смене оператора, представитель ком-



пании может сказать: «Господин Чен, я очень огорчен тем, что вы хотите сменить оператора из-за проблем со своим мобильным телефоном. Наша компания очень дорожит вами. Мы не можем себе позволить вас потерять. Разрешите мне бесплатно заменить ваш телефон и предоставить 1000 минут бесплатных разговоров».

Если этого не сделать, недовольный клиент уйдет к одному из ваших конкурентов, который пообещает ему бесплатный телефон. Почему бы не подарить этому клиенту новый телефон, несколько минут бесплатных разговоров и сохранить его у себя? 1000 минут эфирного времени — мелочь для оператора сотовой связи, но довольно весомый подарок для клиента, чтобы заставить его остаться. Я использую слово «заставить», потому что эмоционально и психологически люди неохотно отказываются от того, что имеет в их глазах ценность и достается бесплатно.

**Эмоционально и психологически люди неохотно отказываются от того, что имеет в их глазах ценность и достается бесплатно.**

## **РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Предположим, что господин Мартинес недоволен новым программным обеспечением, которое разработала для него ваша фирма, и звонит к вам, чтобы пожаловаться. Вот один из примеров правильно построенного разговора:

«Господин Мартинес, я очень огорчен тем обстоятельством, что ваша компания недовольна новой программой по управлению клиентской базой, которую вы у нас приобрели. Если вы позволите, мы пришлем своего специалиста, чтобы тот помог вам разобраться с программой, разумеется, бесплатно. А чтобы компенсировать причиненное неудобство, я отправлю вам по электронной почте бесплатное приложение к этому программному пакету, которое поможет вам оптимизировать его использование. Еще раз примите мои искренние извинения в связи с этой ситуацией».

«Я очень огорчен, что у вас возникла проблема»

Себестоимость такой компенсации для разработчика программных продуктов будет почти нулевой. В противном же случае господин Мартинес может отказаться от программного обеспечения, компания будет вынуждена вернуть ему деньги, лишится заказа и связанных с ним потенциальных доходов.

## СУПЕРМАРКЕТЫ

Я никогда не сталкивался с ситуацией, чтобы супермаркет не принял у меня обратно товар, который не удовлетворяет моим ожиданиям. Как правило, чтобы получить назад деньги, даже не требуется чек. Главная проблема супермаркетов состоит в том, что жалуются на самом деле очень немногие клиенты;

подавляющее большинство просто уходит и больше не возвращается.

Если госпожа Шмидт купила у вас персики, а через два дня они испортились, что вы можете предпринять, чтобы сохранить ее как покупательницу? Вот как поступил бы я в такой ситуации: «Госпожа Шмидт, примите мои извинения. Пожалуйста, позвольте мне заменить персики, а эти два фунта примите в качестве подарка от магазина. Для нас очень важно, чтобы вы были довольны. Без постоянных покупателей, таких как вы, нас бы не существовало».

Два фунта персиков могут стоить магазину около \$3 — немного с учетом того, какие суммы обычно тратятся супермаркетами на рекламу. Даже если супермаркет будет еженедельно дарить ста покупателям по два фунта персиков, потраченные деньги все равно будут каплей в море, скромной платой за возможность сохранить такое количество покупателей.

Супермаркеты традиционно предлагают самый высокий уровень обслуживания во всем розничном секторе. Они знают, что средняя «стоимость покупателя» (доход, который может заработать компания за весь срок сотрудничества с ним. — *Прим. пер.*) составляет \$50 000. Поэтому потратить \$3 на то, чтобы удержать бизнес стоимостью \$50 000, — далеко не бессмысленный шаг.

**Большинство покупателей не жалуется; они просто не возвращаются**

**Превышайте ожидания клиентов**

## МАГАЗИНЫ ТОВАРОВ ДЛЯ ДОМА И САДА

Все больше магазинов, специализирующихся на товарах для дома и сада, предлагают 12-месячную гарантию на свои многолетние растения. Важно, чтобы покупатель не сталкивался с трудностями, пытаясь вернуть растение, которое не прижилось.

«Господин Ромеро, я очень сожалею о том, что купленное у нас растение не пережило зиму. Позвольте мне предложить вам другое. Для нашего магазина важно, чтобы вы были довольны качеством наших растений и нашим обслуживанием».

Несколько лет назад мне посчастливилось познакомиться в Home Depot с одним образцовым сотрудником, который вышел далеко за рамки своих служебных обязанностей, чтобы удержать меня как покупателя. Его зовут Кевин Ларсен. В магазине, где он работает, я купил гербицид Ortho, но вместе с сорняками тот полностью уничтожил мой газон. Чтобы его восстановить, мне пришлось потратить \$300.

Примерно через год я вновь увидел баночки с гербицидом Ortho на полках магазина. Оказалось, что на обратной стороне баночки имеется гарантия возврата денег. Я попросил у Ларсена телефон производителя. Тот заинтересовался,

может ли Home Depot как-то помочь мне с этой проблемой, но я настоял, что ответственность лежит на производителе, а не на продавце. В течение следующих двух месяцев я несколько раз звонил в компанию Ortho, однако мне заявили, что я не имею права на эту гарантию, поскольку у меня не сохранилось ни чека на покупку (стоимостью \$10), ни пустой баночки из-под химиката.

В следующий раз когда я оказался в Home Depot, я рассказал Ларсену о своей неудаче. Тот спросил, сколько денег я потратил на восстановление газона, и попросил меня немного подождать. Через пять минут он вернулся и протянул мне \$300. Я был ошеломлен.

Home Depot делает то, чему я учу компании по всему миру. Она разрешает своим сотрудникам делать все, что необходимо ради удовлетворения покупателей. Заботливое отношение Ларсена произвело на меня столь сильное впечатление, что в течение следующего года я потратил в Home Depot больше \$10 000. Зачем мне идти куда-то еще?

Home Depot разрешает своим сотрудникам делать все, что необходимо, ради удовлетворения покупателей.

**Home Depot  
делает то, чему  
я учу компании  
по всему миру**

## **АВТОСЕРВИС**

Предположим, госпожа Бакстер во второй раз доставляет вам свою машину, чтобы

исправить проблему, которую вы должны были исправить еще в первый раз. Следует заметить, что большинство из нас не любит сдавать машину в ремонт. Во-первых, на это нужно время, а во-вторых, мы часто остаемся без средства передвижения на один-два дня. Приходится обращаться за помощью к члену семьи или другу, чтобы тот отвез нас из автомастерской домой и затем обратно в автомастерскую за отремонтированным автомобилем. Если человеку приходится обращаться за повторным ремонтом, это обычно доставляет ему серьезные неудобства.

Вот как бы я разрешил эту ситуацию: «Госпожа Бакстер, мне не хватает слов, чтобы извиниться перед вами за доставленное неудобство. Мы произведем необходимый ремонт как можно быстрее. А пока мы будем работать, вы можете взять у нас машину совершенно бесплатно, чтобы вам было на чем ездить. И еще я даю вам талон на бесплатную замену масла».

Расходы автомастерской на бесплатную замену масла и бесплатную аренду автомобиля будут невелики. Однако то и другое способно компенсировать госпоже Бакстер причиненное неудобство и удержать ее как клиента.

**Тратьте на компенсацию реальные деньги**

## **БАНКИ**

Во всем мире банки традиционно известны своим низким уровнем обслуживания

ния клиентов. Мало кто из банковского руководства понимает, что такое первоклассный сервис, не говоря уже о компенсации. Отменить штраф за овердрафт или комиссионные кажется для них непосильным решением. Им легче потратить деньги на рекламу, чтобы привлечь новых клиентов, чем удержать тех, что у них уже есть.

В отличие от многих компаний, банкам придется тратить на компенсацию реальные деньги. Их продукт — это деньги, поэтому вполне логично, что именно ими они должны компенсировать свои ошибки. Рассмотрим следующий случай: клиент внес деньги на свой банковский счет, однако те были потеряны или зачислены не на тот счет, в результате чего ему было выставлено несколько штрафов за овердрафт.

Разумеется, банк должен аннулировать эти штрафы и позвонить или отправить клиенту письмо, чтобы извиниться за доставленные проблемы. Но этого недостаточно. Кредиторам клиента неважно, кто сделал ошибку и почему. Их волнует лишь одно — что все выписанные им чеки банк не принял.

Положить на счет клиента \$25 — хорошо, но недостаточно. Например, US Bank в Миннеаполисе, штат Миннесота, предоставляет компенсацию в \$5, когда совершает ошибку. Эта сумма очень мала и не меняет дела. В данном случае

**Не все клиенты  
одинаковы**

**Рассчитайте  
средний доход,  
который клиент  
принесет за все  
время**

я бы порекомендовал банку положить на счет клиента не меньше \$100 в качестве компенсации за ошибку и проблемы.

Не все клиенты одинаковы. Чтобы удержать бизнес крупного корпоративного клиента, может потребоваться гораздо бóльшая компенсация. Прежде всего, необходимо рассчитать стоимость приобретения нового клиента для вашей компании. Если она равняется \$50, значит, сумма компенсации должна составлять не меньше \$50.

Банкам следует вкладывать деньги в максимально целевой маркетинг — то есть в своих настоящих клиентов.

## **ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРЫ**

Интернет-провайдеры регулярно сталкиваются с техническими проблемами. Как, впрочем, и с проблемами высокой текучести клиентской базы, потому что сменить провайдера сегодня не составляет труда. Чтобы удержать недовольного клиента, компания должна быть готова аннулировать плату за один-два месяца обслуживания.

Я рекомендую вам рассчитать две цифры: средний срок сотрудничества с клиентом и средний доход от клиента за это время. Если отношения с клиентом длятся два–четыре года, а ежемесячная плата за услуги составляет \$20, значит, за три года вы получите \$720. Если отме-



нить плату за один-два месяца обслуживания в размере \$20–40, чтобы удержать этого клиента, вы все равно заработаете на нем \$680–700 долл. — или не заработаете вообще ничего, если он уйдет к вашему конкуренту.

Сделайте удержание клиентов своим главным приоритетом. В десять раз дешевле сохранить существующего клиента, чем привлечь нового посредством рекламы. Финансируйте стратегию сервиса и стратегию компенсации из своего рекламного и маркетингового бюджета — это будет наиболее рентабельным вложением средств.

**Пусть удержание клиентов станет вашим главным приоритетом**

## **ПОСТАВЩИКИ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ**

Отмена и перенос времени приемов, длительные ожидания, потеря страховых данных — вот неполный список проблем, с которыми сталкиваются посетители клиник, врачебных кабинетов и других медицинских учреждений. Если пациент обращается с жалобой, сталкивается с какими-либо трудностями или просто вынужден долго ждать, можно предложить ему немедленную консультацию врача или специалиста по телефону или через Интернет. Доступность и скорость — критические факторы при обращении за медицинской помощью, поэтому предоставление такого сервиса может быть хорошей компенсацией.

Физиотерапевт в качестве компенсации за внезапно перенесенную встречу может предложить пациенту бесплатный сеанс массажа. К сожалению, по каким-то неизвестным причинам поставщики медицинских услуг мало заботятся об удержании клиентов и редко прибегают к компенсации, однако они ничем не отличаются от любой другой организации, и разозленный клиент «уволит» их так же быстро, как своего оператора сотовой связи.

Ваши сотрудники уполномочены обходить и нарушать правила, чтобы делать клиентов довольными и завоевывать их лояльность?

## **ОПЕРАТОРЫ КРЕДИТНЫХ КАРТ**

Операторы кредитных карт зарабатывают свои деньги на процентах, штрафах за просрочку платежей и комиссионных за превышение лимитов. Большинство из нас получает по несколько предложений по открытию кредитных карт в неделю. Неудивительно, что нам, как клиентам, не свойственна высокая лояльность своим компаниям. При первой же возможности заключить более выгодную сделку мы уходим.

Операторы кредитных карт сталкиваются с двумя серьезными проблемами: невозврат кредитов и уход клиентов. Как показывают многочисленные

исследования, когда люди пользуются кредитными картами, они тратят гораздо больше денег, чем когда платят наличными.

Другими словами, никто из нас не застрахован от превышения кредитного лимита или задержки очередного платежа.

Когда клиент сталкивается с проблемой, что вы можете сделать? Ваши сотрудники уполномочены обходить и нарушать правила, чтобы делать клиентов довольными и завоевывать их лояльность? Ваша стратегия компенсации может включать снижение процентных ставок, отмену штрафа за просрочку платежа или комиссионных за превышение лимита, или внесение поправок в кредитную историю клиента для повышения его кредитного рейтинга.

Когда клиент уходит, вы теряете весь процентный доход от него. Единственное, что заботит бюрократов, — а вдруг он решит, что может проделывать такое на регулярной основе? А даже если решит? Что лучше для вашей компании — иметь очень довольного клиента, который платит большие проценты, или сэкономить \$25 (сумма штрафа за просрочку платежа) и потерять этого клиента?



# 11 РАЗРАБОТАЙТЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРАВИЛА И ИНСТРУКЦИИ

**Р**азработайте в своей компании не менее пяти различных способов компенсации и проинструктируйте персонал использовать их — но не ограничиваясь ими.

Руководители всех уровней обязаны на личном примере демонстрировать соответствующие модели поведения.

Можно заранее напечатать купоны на бесплатные товары или услуги, чтобы вашим сотрудникам не приходилось ломать голову, что дать клиентам, когда возникают вопросы с обслуживанием. Тем самым вы поощрите рядовой персонал проявлять инициативу в предоставлении компенсации. И подкрепите данные ему полномочия.

Налагайте взыскание на сотрудников, которые не используют своих



**Ответьте на следующие вопросы:**

- Каков процент текучести клиентов в вашей компании? \_\_\_\_\_
- В какую сумму обходится вам приобретение нового клиента?  
\_\_\_\_\_
- Какова средняя продолжительность отношений с постоянным клиентом? \_\_\_\_\_

С каждым годом лояльный клиент тратит все больше.

Рассчитайте, сколько в среднем тратит клиент в год на протяжении всего срока сотрудничества с вашей компанией? \_\_\_\_\_

Год	Сумма
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Общий доход	\$

С каждым годом лояльный клиент приносит все больше и больше прибы-

ли. Какую прибыль в среднем зарабатывает на лояльном клиенте компания за каждый год сотрудничества с ним?

Год	Прибыль
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Общий доход	\$
Общая прибыль	\$

Если доход от лояльного клиента за весь срок сотрудничества составляет \$\_\_\_\_, затраты на компенсацию — мелочь по сравнению с суммой прибыли, которую вы можете потерять с его уходом.

**Лучший способ потратить маркетинговые деньги — пустить их на удержание клиентов**

Исследование, проведенное консалтинговой фирмой Bain & Company, установило, что сокращение текучести клиентов наполовину позволяет удвоить темпы роста бизнеса. Сокращение текучести клиентов всего на 5% позволяет увеличить прибыль на 25–100%.



Ваш персонал должен быстро и грамотно реагировать на возникающие проблемы. Лучший способ потратить маркетинговый бюджет — пустить его на удержание клиентов. Финансируйте предоставление первоклассного сервиса и компенсации из своего бюджета на маркетинг и рекламу. И будьте щедрыми.

Если клиент возвращается, он дает вам еще один шанс доказать, что вы умеете его обслуживать. Если клиент не возвращается, весь ваш маркетинговый бюджет оказывается выброшенным на ветер.

Когда вам удастся компенсировать свою оплошность и вернуть улыбку на лицо клиента, вы можете навсегда завоевать его лояльность. Извлекайте максимальную пользу из устной рекламы.

Подумайте, какие продукты или услуги из тех, что вы продаете, имеют значительную ценность в глазах ваших клиентов, однако обходятся вам не так дорого. Если вы продаете цветы, послать клиенту цветы — отличная компенсация. Если же вы владеете производственной компанией, цветы — не лучший вариант, поскольку вам придется заплатить за них полную цену.

Если вы работаете в сфере телекоммуникаций и ваши клиенты жалуются на прерывание звонков, предоставьте им 500 минут бесплатных разговоров,

**Подумайте, какие товары или услуги могут заставить клиента вернуться**

чтобы они продолжили пользоваться вашими услугами.

Решите, бесплатное предоставление каких товаров или услуг могут заставить клиента остаться. Тем не менее бывают ситуации, когда обслуживание настолько плохо или ошибка настолько серьезна, что ничто не сможет его удержать. Например, авиакомпания Air Tran Airways в качестве компенсации подарила моей сестре два бесплатных билета в оба конца, которыми она так никогда и не воспользовалась, хотя стоимость компенсации составляла от \$200 до \$300. Иногда проблема так серьезна, что ничто не в силах смягчить душу клиента.

Извиниться и взять на себя ответственность за проблему — первые два шага. Компенсация — это сладкая глазурь на пироге.

Пусть каждый сотрудник поучится искусству компенсации на ролевых играх. Чтобы научиться предоставлять компенсацию клиенту, следует сначала научиться этому в учебной аудитории.

Затраты на удержание клиентов существенно ниже, когда проблемы разрешаются непосредственно персоналом переднего края. Беда в том, что жалуются на самом деле очень немногие клиенты. Большинство просто уходит. Если вы немедленно не исправляете своих ошибок, попрощайтесь с большинством ваших клиентов.

**Большинство  
сотрудников не  
любит извиняться  
и брать на  
себя ответственность  
за ошибки**

К сожалению, многие сотрудники не любят извиняться и брать на себя ответственность за ошибки. Однако без этого компенсация невозможна. Сотрудник должен (1) принести извинения за ошибку независимо от того, кто ее совершил, и (2) взять на себя ответственность от лица всей компании. Затем он должен (3) сделать все необходимое, чтобы исправить эту ошибку, и (4) предложить клиенту что-нибудь ценное в качестве компенсации за доставленное неудобство и залога его возвращения.

В идеале необходимо, чтобы каждое подразделение компании разработало от 5 до 10 различных способов компенсации. Убедитесь в эффективности каждого из них.

Не скупитесь. Ваша цель — удержать клиента и, главное, сделать его очень довольным.

### | Не скупитесь

- Выявляйте и устраняйте глупые правила, инструкции и процедуры, которые разрушают лояльность клиентов.
- Сделайте обслуживание клиентов своим главным приоритетом и разработайте конкретные правила предоставления компенсации.

- Научитесь превращать разгневанного клиента в счастливого за 60 секунд или быстрее.
- Вы знаете ваших клиентов лучше других.
- Вы знаете, что им нужно.
- Вы знаете, чего они хотят.

# 12 КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТОК ПО КОМПЕНСАЦИИ

Чтобы успешно внедрить в своей компании политику предоставления компенсации, необходимо обучить весь без исключения персонал искусству обслуживания клиентов и перестать считать клиентов «просто клиентами», а начать смотреть на них как на «самое важное и ценное, что есть у компании».

Я рекомендую каждой компании разработать по меньшей мере пять различных способов компенсации, которые учитывают специфику проблемы, реальную стоимость товара или услуги для компании и их воспринимаемую стоимость для клиентов, и сделать их обязательными для применения.

Вот еще несколько конкретных примеров компенсации с указанием их реальной и воспринимаемой стоимости.

Проблема	Способ компенсации	Реальные затраты на компенсацию	Воспринимаемая стоимость компенсации

Проблема	Способ компенсации	Реальные затраты на компенсацию	Воспринимаемая стоимость компенсации
Задержка рейса	Добавить на счет каждого пассажира по 1000 бонусных миль	\$2	\$20
Вам пришлось ждать заказанный в ресторане столик около часа	Предложить посетителю и его гостям по бесплатному аперитиву/закуске	\$1,60	\$20
Врач заставил вас ждать 30 минут	Отменить плату за первичный осмотр	\$15	\$75
Купленные в супермаркете пончики по цене \$3 за кг оказались не-свежими	Заменить пончики на свежие и предложить еще дюжину как подарок от магазина	\$3	\$8
Проблемы с окончательным счетом за строительство дома	Завершить работу в течение пяти дней и предложить бесплатно выполнить какие-либо дополнительные работы	\$100	\$400
Банк выставил штраф за просрочку платежа по кредитной карте, который вы сделали вовремя	Вернуть штраф за просрочку и отменить проценты за один месяц	\$35	\$65
Вы купили коробку с испорченным шоколадом	Послать покупателю две бесплатные коробки с шоколадом	\$6	\$30
На автомойке плохо вымыли вашу машину	Предложить три купона на бесплатную мойку	\$4,50	\$18

Авиакомпания: «Извините, ваш рейс задерживается. В качестве компенсации за доставленное неудобство я добавил 2000 миль на ваш счет часто летающего пассажира» или «Мы бы хотели предложить вам место в первом классе».

Стоимость: \$20 и \$300 соответственно.

Фирма по прокату автомобилей: «Примите наши извинения за проблему с заказом автомобиля. Вы можете взять более дорогой автомобиль без дополнительной платы».

Стоимость: \$80.

Ресторан: «Нам очень неловко, что мы потеряли ваш заказ и вам придется ждать до половины восьмого, пока освободится столик. Пока вы ждете, позвольте предложить вам и вашим гостям по бесплатному аперитиву».

Стоимость: \$28.

Кинотеатр: «Нам искренне жаль, что вы не получили удовольствия от просмотра этого фильма. Вот вам четыре бесплатных билета на любой фильм по вашему выбору».

Стоимость: \$32.

Строительная компания: «Мы неправильно установили дверь в вашу душевую. Извините нас за эту ошибку. Мы все исправим сегодня же утром, а если у



вас имеются еще какие-либо работы по дому, мы выполним их бесплатно».

Стоимость: \$250.

Мастерская по ремонту компьютеров: «Примите наши извинения за то, что с вашим компьютером снова возникли проблемы. Мы продлим вам гарантию еще на один год».

Стоимость: \$100.

Отель: «Мне очень жаль, что в вашем номере не работает душ. Позвольте переселить вас в лучший номер без дополнительной платы».

Стоимость: \$200.

Лыжный курорт: «Мы хотим извиниться за поломку подъемника, из-за которой вам пришлось прождать целый час. В качестве компенсации примите от нас два бесплатных билета на подъемник».

Стоимость: \$147.

Химчистка: «Мы приносим свои извинения за испорченную рубашку. Возьмите, пожалуйста, этот купон на услуги нашей химчистки на сумму \$50».

Стоимость: \$50.

Поликлиника: «Мы просим прощения за то, что врач задержал ваш прием. И отменяем вам плату за первичное обследование».

Стоимость: \$25.

Шоул Джон

## ЛОЯЛЬНЫЙ КЛИЕНТ

Как превратить разгневанного покупателя  
в счастливого за 60 секунд

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *И. Сыровашина*

Подписано в печать 13.03.2008. Формат 84 × 108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 4 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)