

# Вступление

Маршалл Плимpton (имя вымышленное, хотя соблазн назвать настоящее был очень велик) — владелец «эkleктичного американского» ресторана в центре Каролины, где мы любим проводить отпуск.

О заведении Маршалла есть 47 упоминаний в Yelp, 12 — в Google и 13 — в TripAdvisor, и бóльшая часть из них вполне положительны, хотя сам Маршалл считает, что этого явно недостаточно. Он не собирается ничему учиться на примере отзывов, где наряду с достоинствами его заведения отмечаются и недостатки: любое хотя бы слегка негативное замечание в сети приводит его в ярость. В прямо-таки безумную ярость. Вот пример того, как Маршалл отреагировал на весьма умеренную критику в Yelp:

Если какие-то придурки типа Jjhamie319 захотят прийти в мой ресторан, то пусть запомнят следующее: пожалуйста, НЕ приходите. Просто НЕ приходите. У меня достаточно работы — я должен обслуживать тех, кто всем доволен.

Jjhamie319, что с того, что твой суп был холодным?! «Холодный» — понятие субъективное. На нашей кухне работают всего три человека, иногда четыре — в зависимости от сезона. У ТЕБЯ дома суп всегда горячий? Ну так и ешь дома! Больше не приходи к нам — вари суп сам! Надеюсь, ошпаришь свой длинный язык!!!<sup>1</sup>

*Субъекту, такому как Маршалл, не нужна моя книга, ему нужна другая работа. И желательно подальше от живых людей. Я адресую свою книгу тем, кто хочет избавиться свою*

организацию от подобных отношений и научиться ладить с потребителями и расширять клиентуру.

Оскорбления в социальных сетях, даже не столь грубые, как у Маршалла, — это лишь одна из многих потенциальных опасностей, угрожающих тем, кто сегодня занимается обслуживанием потребителей. Эта книга посвящена не только проблемам, исходящим из социальных сетей, потому что организациям нужно очень многое, чтобы избежать реакций, которые будят в нас «бестолкового Маршалла». И это многое я бы назвал *тренировкой человечности*, включающей в себя следующее:

- понимание потребителей и их желаний, даже если они сформулированы нечетко и постоянно меняются;
- сознательное развитие высочайшей корпоративной культуры;
- понимание, осознанный отбор и поддержка работников.

И, конечно же, необходимо изучить особый код новых технологических достижений, в том числе и социальных сетей. Вы должны знать, как следует реагировать, когда отвечать, а когда в прямом смысле слова заткнуться (причем навсегда)... Об этом и о многом другом вы прочтете на страницах этой книги.

*Цель этой книги — обеспечить читателя точной и глубокой информацией по заданной теме. При этом необходимо понимать, что ни издатель, ни автор не занимаются оказанием юридических, бухгалтерских или иных профессиональных услуг; в случае необходимости специализированной помощи следует обратиться к компетентным профессионалам.*

*В некоторых случаях автор сознательно скрыл реальные имена и названия компаний в приведенных примерах.*

## «Теплое прикосновение»

Психолог-бихевиорист Николас Гюйген доказал (хотя, на мой взгляд, несколько жутковатым образом) в буквальном смысле слова силу прикосновения<sup>2</sup>. Его эксперименты неоспоримо подтвердили, что легкое прикосновение к руке почти вдвое повышает шансы добиться желаемого: убедить человека присоединиться к благотворительной организации, заполучить номер телефона только что встреченной симпатичной девушки, уговорить нового знакомого принять участие в безнадежном проекте и т. д. и т. п.

Для нас же в настоящее время более важен другой вывод Гюйгена, доказывающий, что этот прием помогает убедить человека принять участие в дегустации в супермаркете и наверняка купить предложенный продукт. (Прежде чем мы *полностью* поверим Гюйгену, должен заметить, что некоторые из его исследований довольно любопытны: например, он пытался определить размер бюста девушек, путешествующих автостопом, который гарантированно заставит мужчину-водителя остановиться и подвезти их<sup>3</sup>... Но я не собираюсь использовать в этой книге все виды его экспериментов.)

Конечно, мы не можем физически дотронуться до руки нашего потребителя — в интернете это просто невозможно, а при личном общении подобный жест может быть истолкован превратно. Но, фигурально выражаясь, нам необходимы «прикосновения» к своим потребителям, если мы хотим создать запоминающийся потребительский опыт. Вот об этом и написана моя книга — о том, как «касаться» потребителей.

## Легкое «касание» в нужное время

Я собираюсь показать вам, как можно «коснуться» потребителей в наше технологическое время и как сделать это «прикосновение» максимально эффективным *благодаря* технологическим достижениям. Вы узнаете, как

использовать нужные технологические достижения, людей и корпоративную культуру, чтобы добиться абсолютной легкости «касания», которое должно происходить *только тогда*, когда этого желает потребитель, и ни в коем случае не быть навязчивым или сильнее ожидаемого тем же потребителем.

Ваша цель заключается в том, чтобы «коснуться» потребителя и в ответ добиться с его стороны истинной лояльности, которую можно смело «положить в банк».

Ставки очень высоки. Со времен изобретения интернета и широкого распространения всемирной паутины, начавшегося с середины 90-х годов XX века, конкурентная среда заметно изменилась. Изменения, порожденные новыми каналами коммуникации и дистрибуции, во многом революционны, к тому же они принесли с собой разрушения ничуть не меньшие, чем приносили революции прошлого.

Чтобы провести параллель, давайте рассмотрим перемены, которые происходили в середине XIX века. В этот период стабильность сельской и деревенской жизни окончательно рухнула из-за стремительного появления достижений техники, в том числе и тех, которые позволили сохранять и транспортировать продукты. Потребители получили возможность приобретать продукты в любой точке страны и пробовать то, что привозили из других краев. Фермеру Новой Англии, который раньше мог быть абсолютно уверенным в том, что ему удастся продать на местном рынке все, что он вырастит на своей каменной земле, теперь пришлось конкурировать с уроженцами плодородного Иллинойса и зеленых полей Новой Зеландии. В результате множество ферм полностью разорилось. Перемены были разительными. Прогуляйтесь по лесам Нью-Хэмпшира или Вермонта, и вы увидите множество старых каменных изгородей и фундаментов — некогда здесь находились фермы и поля разорившихся крестьян<sup>4</sup>. А вспомните лучшие страницы американской поэзии. Исход из Новой Англии отражен в поэмах Роберта Фроста.

Он писал о соседе, который все чинил и чинил каменную ограду. Он не понимал, что времена изменились и ограда больше не нужна — ведь никто уже не держит скот.

Вы не можете позволить себе так же сильно отстать от современных технологий, которые меняют мир. Многое в мире коммерции изменилось и продолжает меняться. Подумайте, к примеру, о нашем ощущении своевременности. То, что в прошлом году считалось довольно быстрым, сегодня *тем же самым потребителям* кажется невыносимо тягомотным. Мобильная технология и социальные сети изменили ожидания. Немыслимая эффективность торговцев типа Amazon.com и другие факторы породили нежелание терпеть даже минимальные задержки. Очень важно инвестировать свое «серое вещество», время и деньги в удерживание своих потребителей сейчас, когда всем нам приходится играть на глобальном, объединенном цифровыми технологиями поле.

## Говорить, что ваш бизнес «в интернете», все равно что сказать, что он «в электросети»

И все же, и все же...

Прежде чем нырнуть в технологический океан и выяснить все, что вечно актуально для обслуживания клиентов, давайте сделаем хотя бы несколько вдохов. В современном высокотехнологичном мире, где люди могут заплатить за свой кофе, проведя пальцем по смартфону, говорить, что ваш бизнес «в интернете», столь же банально, как сказать, что он «подключен к электросети». Другими словами, цифровой бизнес должен быть достаточно комфортным, чтобы превратиться в нечто *само собой разумеющееся*, вроде того, чем было «электричество и все такое» (как в свое время остроумно заметил Вуди Гатри\*) для предыдущего поколения.

---

\* Вуди Гатри (Woodrow Wilson Guthrie, 1912–1967) — американский певец, фолк и кантри музыкант. Автор популярных песен о тяжелом труде, странствиях, жизни, полной лишений, социальной несправедливости. *Прим. ред.*

У этого заявления есть две стороны. Во-первых, мы должны обеспечить в обслуживании потребителей то, что жизненно важно и вечно, и во-вторых, перестать изумляться до потери сознания всяким новым интернетовским штучкам. Парадоксально, но нам нужно понять, что интернет, мобильные технологии, соцсети и разнообразные технологии обслуживания сегодня окончательно и навсегда стали частью обслуживания клиента. Возврата к прошлому не будет.

В этой книге я собираюсь пройти «по проволоке», иначе говоря, я постараюсь в ускоренном темпе изложить то, что изменилось в ожиданиях потребителей, и это поможет вам остаться на переднем крае происходящей революции. Но мы не собираемся «выплескивать ребенка» вместе с «цифровой водой». Не нужно думать, что Twitter — это самое необходимое для обслуживания клиентов. Я прекрасно понимаю, что потребители (то, как они себя ведут и как хотят взаимодействовать с вами) — это пространство огромное, обширное и разнообразное. Бездумные обобщения и клише, определяющие понятие «современный потребитель», которые вы каждый день встречаете в технической и деловой литературе, являются именно тем, чем и являются — то есть обобщениями и клише. Эта книга научит вас вести бизнес в нашем трехмерном мире — иметь дело с клиентами, которые ходят на двух ногах и печатают десятью пальцами (или, как это сегодня бывает гораздо чаще, одними лишь указательными).

Наш экстравагантный исследователь Гюйген был прав, говоря о том, что у потребителей разных эпох есть нечто общее. Если вам удастся эмоционально затронуть их через дружественный сайт, правильно построенную систему самообслуживания, почту (вы помните про существование почты?), то клиенты обязательно откликнутся. В наше время важнее всего произвести на потребителя нужное впечатление — при первом ли взаимодействии, при повторном контакте или при сообщении о возникших проблемах. Это важно

сегодня точно так же, как было важно в любое другое время. Все это создаст необходимую вашей организации брендовую уникальность и позволит избежать опасностей коммерциализации в глазах рынка, потому что именно эта опасность во время глобальной технологической гонки становится все более и более серьезной.

## Все, что вам нужно знать, — в рифмованном виде

Ваше «касание» клиент ощутит максимально сильно и действие его окажется максимально долгим, если вы учтете конкретные, личные потребности и желания клиента — желательны без задержки. Именно это я называю *обслуживанием, основанным на предвосхищении*. Этот принцип должен реализовываться в сотрудниках, системах и технологии. Я придумал небольшой стишок, который вам будет легко запомнить.

*Стоит лишь предвосхитить все желания клиента —  
Отличиться сможешь сразу от любого конкурента!  
А когда клиент начнет чувствовать себя «как дома»,  
То не станет жаловаться, если всем доволен!*

Вот так можно превратить обслуживание клиентов в конкурентное преимущество, которое будет поддерживать ваш бизнес год за годом. Если вы сможете предвосхитить желания потребителя еще до того, как он их выскажет или едва осознает и сможет сформулировать, то ему не захочется идти ни к кому другому. Ваше обслуживание основывается на *предвосхищении*, когда...

- Ваши продукты — именно то, что ищут ваши клиенты!  
И они должны понять это, прежде чем рассмотрят все предлагаемые продукты или спросят лично вас.

- Ваши цены (будь они высокими, низкими или средними) соответствуют представлению клиентов о справедливом уровне.
- Вам уже известна бóльшая часть важной информации о конкретных клиентах, и это создает у них ощущение принадлежности, экономит их время и избавляет от необходимости объясняться. Вы можете совершить логичный, но редко совершаемый следующий шаг: использовать имеющуюся информацию для придания клиентам дополнительной ценности — например, предложить сходные продукты, которые могут им понадобиться.

## «Домашние» ощущения

Вы выиграете, если сможете создать у клиента ощущение дома. Нет, конечно, не такого дома, как мое холостяцкое жилище, где в раковине громоздится гора невымытой посуды, а мусор не выносили несколько дней, а идеального, волшебного дома, в котором почти каждый из нас жил в детстве. В этом идеальном доме лампочки менялись сами собой, а в холодильнике появлялись именно те продукты, которые нравились обитателям этого жилища. Здесь скучали по тем, кто уходил в школу, и радостно приветствовали при возвращении.

Такой образ дома не станет открытием для моих читателей. В книге «Выдающийся сервис, отличная прибыль»\*, написанной в соавторстве с Леонардо Ингильери, мы уже приводили подобную мысль, сформулированную основателем сети Ritz-Carlton Хорстом Шульце. Еще на заре создания бренда Ritz-Carlton Шульце привлек к работе опытных лингвистов и проводил множество исследований, пытаясь выяснить, что именно имеют в виду потребители, когда говорят, что хотят

---

\* Вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2012 году.

чувствовать себя в роскошных отелях «как дома». Шульце и его лингвисты выяснили, что гости хотят жить в таком доме, которым управляет заботливый родитель. Я не смог найти лучшего архетипа для того, чтобы рассказать, какое впечатление о себе должен создать у клиентов бизнес, чтобы породить их истинную лояльность.

## Как технология облегчает достижение истинной лояльности клиентов

Хочу вас порадовать: достижения технологии облегчают предвосхищение и ощущение «дома». А следовательно, и получить преимущества от такого подхода становится легче. Например, ориентированная на потребителя, *автоматизированная предвосхищающая система рассылки сообщений* (см. главу 10) поможет вам заранее отреагировать на потребности покупателя. Это было абсолютно невозможно до цифровой революции в средствах коммуникации. *Предвосхищающий дизайн* (см. главу 4), который блестяще используется такими компаниями, как Apple и Google, помогает упростить жизнь потребителя. Отлично организованная система «аккаунтов» и другие *системы самообслуживания* (см. главу 8) построены таким образом, что многие клиенты с готовностью выполняют массу полезной работы по отслеживанию собственных предпочтений и сбору другой важной информации. Благодаря этому вести бизнес, основанный на предвосхищении, становится намного проще. Клиенты сами дадут вам знать, какие улучшения необходимы, а вам останется только внимательно изучить свои *электронные каналы слушания* (см. главу 13). А когда вы порадуете своих клиентов сервисом, основанным на предвосхищении, они распространят добрую молву о вас в *социальных сетях* (см. главы 11–13) намного быстрее, чем это было возможно в прошлом.

Точно направленная технология — это верный друг компании, ориентированной на клиента. Но для того, чтобы вывести компанию из опасной зоны чрезмерной коммерциализации, одной лишь технологии почти никогда не бывает достаточно. Технологии необходимы люди и культура, которая поддерживает усилия этих людей с целью установления эмоционального контакта с потребителями. Идеальное обслуживание клиентов в нашем радикально изменившемся мире — это вовсе не такая уж новость, какой могла быть всего лишь десять лет назад. Но теперь это обслуживание стало быстрее. Прозрачнее. Энергичнее. «Заразнее». В этой сфере не прощают промахов, но она создается людьми и для людей.

Поскольку главным по обе стороны сервисного взаимодействия остаются люди, то с чего нам нужно начать дискуссию о современном потребителе? Вы готовы ко мне присоединиться?

## Как организована эта книга

Моя книга состоит из трех частей. Часть I («Своевременно и на все времена») посвящена основам правильного обслуживания клиентов и тем ошибкам, какие можно совершить в этой сфере в любые периоды истории. В части II («Высокотехнологичное обслуживание потребителей, основанное на предвосхищении их желаний») мы поговорим о том, как установить такой уровень обслуживания, который обеспечивает истинную лояльность клиентов. А для этого необходимо предвосхищать их потребности с помощью правильно подобранных людей, культуры и достижений технологии. Часть III («Рост популярности самообслуживания и социальных сетей, а также другие “сейсмические” сдвиги») мы рассказываем о смещении технологического фокуса. Мы подробно поговорим о тенденциях самообслуживания, социальных сетей и электронной связи

с клиентом и о том, как опередить в данных сферах своих конкурентов.

Все части разбиты на главы, и за каждой главой идет нечто вроде резюме — краткий обзор изложенного материала, который поможет лучше его усвоить (эти краткие обзоры составил я сам, а не те бессердечные экзаменаторы, которые заставляли вас читать всю «Илиаду» от начала и до конца). Свои резюме я назвал «*И что вы обо всем этом думаете?*». (Если вам трудно понять, что обо всем думаю я сам, то отправьте мне электронное письмо по адресу [micah@micahsolomon.com](mailto:micah@micahsolomon.com) или загляните на мой сайт [customerserviceguru.com](http://customerserviceguru.com) и подскажите, как я могу сделать эти резюме еще более доступными и ясными.)