

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Ослепленные восхищением.....	7
1	
Новое поле битвы за потребительскую лояльность	11
2	
Почему клиенты не хотят говорить с вами.....	49
3	
Худший вопрос, который может задать сотрудник сервиса.....	87
4	
Если вы ничего не можете поделать, это не значит, что вы сделали все, что можно	111
5	
Чтобы обладать контролем, нужно от него отказаться.....	145
6	
Индикатор нелояльности: «Показатель потребительских усилий V2.0»	181
7	
Снижение усилий как стратегия	205
8	
Потребительские усилия за пределами колл-центра	235

Благодарности.....245

Приложение А

Инструментарий для создания карты решения проблем.....252

Приложение Б

Инструментарий для оценки успешности разрешения проблем..... 254

Приложение В

Инструментарий для тренеров:

составление списка негативных сценариев,

типичных для вашей организации..... 256

Приложение Г

Показатель потребительских усилий v2.0. Стартовый вариант 257

Приложение Д

Оценка потребительских усилий — типовая форма опросника 258

Приложение Е

Аудит потребительских усилий261

ВВЕДЕНИЕ

ОСЛЕПЛЕННЫЕ ВОСХИЩЕНИЕМ

Вы когда-нибудь слышали историю о жирафе Джоши? Джоши — игрушка маленького мальчика, которую он оставил в номере отеля Ritz-Carlton во время семейной поездки на остров Амелия-Айленд, штат Флорида. Вы, наверное, можете себе представить, что испытал ребенок, когда понял, что его любимый жираф пропал. Родители, стараясь успокоить находящегося на грани срыва мальчика, сказали ему, что Джоши вовсе не потерялся, он просто решил задержаться на острове, чтобы провести там еще несколько дней. Они прибегли к небольшой уловке, чтобы их ребенок мог спокойно заснуть.

Как выяснилось, они ничуть не преувеличили. Джоши, к счастью, оказался в очень хороших руках.

Служащая отеля, обнаружив игрушку во время уборки номера, передала ее в отдел забытых вещей, работники которого связались с семьей и сказали, что они нашли Джоши среди белья и хотели бы вернуть его. Излишне говорить, что родители маленького мальчика были в восторге, узнав, что его любимая зверушка нашлась.

Но вместо того чтобы сделать то, что сделали бы в любой другой компании, то есть отправить Джоши его хозяину, сотрудники Ritz-Carlton пошли дальше. Они решили запечатлеть «пребывание» Джоши в отеле и создали целый фотоальбом со снимками жирафа, отдыхающего у бассейна, принимающего массаж (с неизменными кружками огурца на глазах), загорающего на пляже, сидящего в компании с новыми друзьями (другими набивными игрушками) и отправляющегося

играть в гольф. Более того, вместе с Джоши и его фотоальбомом семья получила целую коробку сувениров от Ritz-Carlton.

Это трогательный рассказ в полной мере отражает то, что называют превосходным, экстраординарным обслуживанием, Сервисом с большой буквы, который вызывает восхищение. Но если вы бизнесмен, то знаете, о чем на самом деле эта история, — она о формировании лояльности, которую клиент сохранит на всю жизнь.

Люди, связанные с бизнесом, знают, что способность компании восхищать по-настоящему проверяется в те моменты, когда случаются неприятности, когда возникает проблема и клиент, чтобы найти ее решение, нуждается в помощи компании. Обслуживание клиентов — это горнило клиентского опыта, территория, где проходят проверку все притязания компании, подвергаются испытанию ее ценности и ее миссия. В сфере бизнеса существует давнее убеждение: если своему клиенту, крайне нуждающемуся в помощи, вы предложите такое обслуживание, которое оставит у него очень позитивное впечатление, то выстроите мост, крепко связывающий вас с ним и удерживающий его на расстоянии от ваших конкурентов.

Именно по этой причине менеджеры передают широкой огласке те редкие случаи, когда удастся вызвать восторг у клиента. Компании развешивают на стенах своих сервисных центров благодарственные письма и электронные послания от признательных клиентов (называя такое место, как правило, «Стеной славы»). На ежегодных торжественных мероприятиях они чествуют сотрудников компании, которые сделали для клиента что-то сверх того, что от них требовалось. Рассказы о бескорыстном служении на благо клиентов становятся корпоративными легендами, передающимися из уст в уста, а для сотрудников компании — новым стандартом, к которому все они стремятся приблизиться. Более того, компании тратят миллионы на подготовку и обучение сотрудников, чтобы помочь им стать более эффективными в решении проблем клиентов и способными добиваться их восхищения.

Истории, подобные той, которую мы вам рассказали о жирафе Джоши, побуждают руководителей сервисных служб к интроспекции и анализу своей деятельности. Вряд ли найдется руководитель компании, который, услышав историю о Джоши впервые, не задумался бы: «Что мы можем сделать, чтобы наши клиенты почувствовали то же самое? Как я могу вдохновить *своих* сотрудников на то, чтобы они точно так же выходили за рамки своих обязанностей, делая больше,

чем от них требуется? Почему *наша* компания не стала столь же известна благодаря превосходному сервису?»

Мы не задаемся вопросом, следует ли нам стараться восхищать наших клиентов, нас интересует только, *как* мы можем это сделать. Мы считаем, что это лучший подход к обслуживанию клиентов, мы прониклись этим убеждением до мозга костей.

Но здесь есть одна проблема.

В то время как стратегия восхищения клиентов путем предоставления превосходного сервиса считается лучшей и, следуя ей, мы полагаем, что делаем большое и важное дело, в реальности история Джоши для любой компании является прекрасным примером того, на чем *не* стоит основывать свою стратегию обслуживания.

Пока большинство компаний на протяжении десятилетий направляли все свои ресурсы на то, чтобы вызывать и воспроизводить восхищение у своих клиентов, они по иронии судьбы пропустили то единственное, что важно для людей, их более очевидную, более выполнимую, более жизненную потребность: легкое, не требующее усилий решение проблем. Эту книгу можно назвать дорожной картой для прокладки маршрута к достижению этой цели.

1

НОВОЕ ПОЛЕ БИТВЫ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Нам неизвестно, кем вы работаете. Однако управление качеством обслуживания клиентов — столь обширная и столь всеохватывающая тема, что мы можем смело рекомендовать вам прочесть эту книгу, как и многим другим профессионалам: руководителям отделов обслуживания клиентов, маркетологам, руководителям колл-центров, веб-дизайнерам, консультантам, предпринимателям и даже генеральным директорам.

Хотя мы не знаем точно, какую роль вы исполняете с девяти до пяти, нам известно, кем вы являетесь оставшуюся часть времени. Как и все мы, вы — клиент. Вы становитесь им, когда идете в магазин за продуктами, ведете свою собаку к ветеринару, отправляетесь отдохнуть на выходные. При этом вы постоянно делаете выбор. Вы решаете, услугами какого оператора кабельной связи воспользоваться, где проверить уровень масла в двигателе машины, в какую химчистку отнести свои рубашки. Вы принимаете десятки, возможно, сотни решений в неделю, размышляя о том, что и где купить и чьими услугами воспользоваться. Некоторые из таких решений вы принимаете не раздумывая, например когда щелкаете пультом телевизора или заправляете бензобак, тогда как другие, более важные, отнимают у вас много времени, например покупка нового автомобиля, ноутбука или выбор подрядчика для ремонта своего дома.

Приняв на себя роль клиента, попробуйте ответить на следующие два вопроса: во-первых, услугами каких компаний или продукцией каких фирм вы пользуетесь из-за исключительно высокого уровня сервиса,

который они обеспечивают? Во-вторых, от чьих услуг или товаров вы отказались, столкнувшись с ужасным обслуживанием?

Мы готовы держать пари, что второй вопрос оказался для вас намного легче, чем первый. Вспомните те компании, товарам и услугам которых вы отдадите предпочтение, потому что для вас они «выше всяческих похвал». Вы наверняка сможете вспомнить одно или два названия, например какой-то особенный ресторан или привычное место отдыха, но вряд ли назовете больше. Если же мы попросим вас назвать тех, от чьих услуг вы отказались, вы наверняка составите длинный список компаний, с которыми перестали иметь дело, столкнувшись с плохим обслуживанием. Оператор кабельного телевидения, из-за которого вы вынуждены были провести весь день дома, потому что его сотрудники не могут предложить ничего лучшего, кроме как «приехать в течение дня» в ответ на ваш вызов; химчистка, работники которой испортили ваш любимый костюм и отказываются возмещать ущерб; авиакомпания, которая потеряла ваш багаж, когда вы отправились в долгожданный отпуск; подрядчик, который не выполнил взятые на себя обязательства; банк, в который вам пришлось сделать пять телефонных звонков, чтобы получить ответ на свой вопрос.

Почему так получается? Почему клиенты скорее готовы наказать компанию за плохое обслуживание, чем вознаградить за хорошее?

Именно этой загадке и посвящена данная книга.

Убивая их добротой

Нет ничего удивительного в том, что многие руководители рассматривают клиентское обслуживание как прекрасную возможность для дифференциации своих компаний на рынке.

Коммерциализация, превращение в товар не только продукции, но и обещаний бренда является одним из неизбежных последствий ведения бизнеса в XXI веке. Время от вывода на рынок новинки до ее повсеместного распространения и того момента, когда все остальные украдут вашу успешную идею и назовут ее собственным изобретением, сокращается до совершенно ничтожных величин. Как только у вас появляется нечто, благодаря чему ваша компания сможет, как вам кажется, выделиться, конкуренты тут же запускают идентичный продукт или аналогичную услугу или заявляют о схожих претензиях. Неудивительно, что клиенты не могут сказать, чем отличаются компании, с которыми они имеют дело. Согласно недавнему исследованию,

проведенному нашей организацией¹, в восприятии клиентов только около 20% компаний действительно обладают отличительными признаками (рис. 1.1). Все прочие, имея лишь незначительные отличия, более или менее походят друг на друга.

Не имея возможности выделиться благодаря своей продукции или своим брендам, многие компании сфокусировались на обслуживании клиентов — не только в своей обычной повседневной деятельности, но и в русле предоставления своих услуг по телефону или в Сети, — чтобы добиться дифференциации в мире повсеместного единообразия. Откройте любой отраслевой журнал, посвященный обслуживанию клиентов или индустрии телефонной службы поддержки, и увидите, что они вторят друг другу, словно следуя некой инструкции. В одном журнале пишут: «Лояльность в наши дни формируется, прежде всего, через взаимодействие компании с ее клиентами»². В другом мы читаем: «Потребительская лояльность подразумевает длительные отношения, а ключ к ним — это, конечно, превосходная клиентская поддержка»³.

Действительно ли в этой стратегии есть смысл? Действительно ли компании должны пытаться дифференцироваться и добиваться лояльности потребителей с помощью превосходного сервиса?

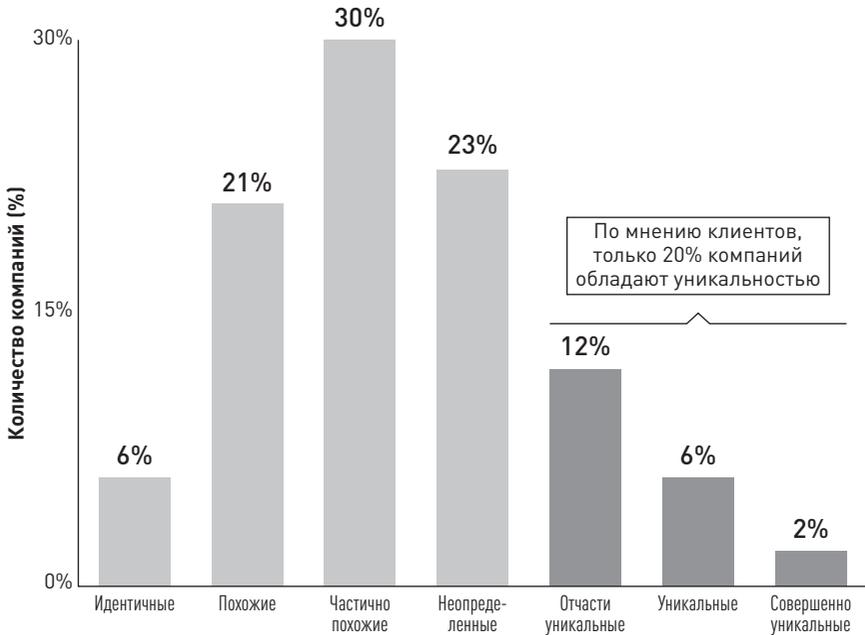
Прежде чем ответить на эти вопросы, давайте сделаем паузу и определим, что мы подразумеваем под «лояльностью». Для наших целей — и особенно для обсуждения затронутой в этой главе темы — мы определим лояльность максимально широко, с точки зрения трех аспектов, касающихся поведения потребителей: *повторная покупка* (клиенты продолжают покупать продукцию вашей компании), *доля компании в кошельках ее клиентов* (клиенты в течение длительного времени покупают преимущественно продукцию вашей компании)⁴ и *рекомендация*

¹ Corporate Executive Company (CEB) — организация, предоставляющая консультационные услуги в сфере бизнеса. — *Прим. ред.*

² Jessica Sebor, “CRM Gets Serious,” CRM Magazine, February 2008, <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/CRM-Gets-Serious-46971.aspx>.

³ Mae Kowalke, “Customer Loyalty Is Achievable with Better Support,” TMCnet.com, February 29, 2008, <http://www.tmcnet.com/channels/virtual-call-center/articles/21858-customer-loyalty-achievable-with-better-support.htm>.

⁴ Одним из наиболее достоверных показателей лояльности современные маркетологи считают долю расходов на продукцию конкретной компании в совокупных расходах их потребителей на товары той же категории. Доля компании в кошельках потребителей (%) = расходы потребителей на продукцию этой компании / совокупные расходы потребителей на товары данной категории. — *Прим. ред.*



n = 1600 человек

Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 1.1. Уникальность компаний с точки зрения потребителей

(клиенты хорошо отзываются о вашей компании и рассказывают о ней семье, друзьям, коллегам и даже незнакомым людям)⁵.

Как вы можете заметить, наше определение лояльности гораздо шире, чем результаты использования таких стратегий, как «удержание» или «привязка» клиентов, выражающиеся в том, что потребители оказываются зависимыми от товаров или услуг одной компании и не могут воспользоваться услугами ее конкурентов. Другими словами, мы можем говорить о лояльности, когда клиенты остаются с вами не потому, что вынуждены это делать, а потому, что они хотят этого. Когда они не остаются равнодушными и безучастными, пользуясь вашими услугами или приобретая ваши товары, а постоянно тратят на них все больше средств и рассказывают другим, что ваша компания достойна этих расходов. Вот что значит подлинная лояльность.

Это представление о лояльности относится не только к компаниям из сферы b2c. Организации, работающие в сфере b2b, также стремятся

⁵ Перечисленные аспекты лояльности в совокупности описывают так называемую транзакционную лояльность, или лояльность на уровне поведения. — *Прим. ред.*

сформировать у своих потребителей подобное отношение. Безусловно, в контексте взаимоотношений b2b потребительская лояльность может дать более сильный эффект, поскольку в данном случае речь идет о том, чтобы добиться лояльности на двух уровнях: в отношениях с вашими непосредственными деловыми партнерами (людьми, принимающими решение, подписывающими контракты) и с конечными потребителями (теми, кто пользуется товарами или услугами). Вопросы, которые мы обсудим, будут касаться обоих типов взаимоотношений, и b2c, и b2b, но при этом мы выделили все важные различия и особенности этих взаимоотношений и дали необходимые рекомендации в тех случаях, когда они были необходимы.

Важные вопросы

В течение последних нескольких лет мы побывали в разных странах и провели сотни бесед с руководителями компаний, являющихся лидерами в обслуживании клиентов во всех мыслимых сферах деятельности, и обнаружили, что разговор о потребительской лояльности сводится к трем фундаментальным вопросам.

1. В какой степени обслуживание клиентов способствует формированию потребительской лояльности? Кажется, все согласны с тем, что обслуживание клиентов играет важную роль, но насколько важную?

2. Что можно предпринять в сфере обслуживания клиентов, чтобы стимулировать потребительскую лояльность? Большинство компаний стремятся выработать некую форму «исключительного сервиса», пытаясь построить максимально хорошие взаимоотношения с клиентами в расчете на то, что это сделает их более лояльными. Но, как скажет вам любой руководитель клиентской службы, этого невероятно трудно достичь на постоянной, в той или иной степени, основе.

3. Как обслуживание клиентов может повысить лояльность, сокращая в то же время эксплуатационные расходы? Любая идея, которая отлично выглядит на бумаге, но требует для воплощения миллионы долларов, вряд ли получит зеленый свет в нынешних условиях, когда все руководствуется правилом «сделать больше

за меньшие деньги». Даже если вы можете дать надежное экономическое обоснование проекту, средняя компания поведет себя невероятно консервативно, когда речь пойдет о новых расходах. Мы все пытаемся найти оптимальные методы распределения наших ограниченных бюджетов.

Краткое описание нашей методики

Чтобы найти ответы на эти насущные вопросы, мы создали количественную экспериментальную модель. Мы хотели узнать — непосредственно от клиентов, — какие именно факторы взаимодействия с сервисной службой оказали наибольший эффект на рост (или снижение) их лояльности.

В своей основе наша работа представляла собой масштабное исследование контактов сервисной службы с клиентами. Наша компания управляет самой большой в мире сетью организаций по обслуживанию клиентов (Customer Contact Leadership Council). В нее входит более 400 фирм по всему миру. Благодаря им мы получили доступ к огромному количеству клиентов для проведения беспрецедентно широкого исследования.

В первом опросе участвовало более 97 000 клиентов, каждый из которых в течение недавнего времени вступал в контакт с сервисной службой через Интернет или по телефону и мог ясно помнить детали этого взаимодействия. Их попросили ответить на ряд вопросов, касающихся их недавнего общения с колл-центром. Что *действительно* произошло, когда они обратились в компанию? Помогло ли это обращение решить их проблему? Обобщая, можно сказать, что вопросы были трех категорий: 1) вопросы, касающиеся впечатлений клиента от взаимодействия с представителем сервисной службы; 2) вопросы о том, сколько сил пришлось затратить клиенту или сколько предпринять шагов в ходе этого взаимодействия (то, что мы обозначаем понятием «усилия клиента»); 3) вопросы об умении и способности сотрудников компании вызвать исключительно приятные впечатления у клиента. Охарактеризуем кратко каждую из этих категорий.

СОКРАЩЕННЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ, ЗАТРУНУТЫХ В ИССЛЕДОВАНИИ		
Впечатления от общения с представителем компании	Усилия клиента	Моменты восхищения
<ul style="list-style-type: none"> ■ Степень уверенности сотрудника ■ Способность сотрудника понять клиента ■ Способность выслушать клиента ■ Персонализированный подход к обслуживанию ■ Осведомленность сотрудника о том, как решить проблему ■ Заинтересованность сотрудника ■ Подстройка сотрудника под настроение клиента ■ Тон и манера общения сотрудника ■ Способность сотрудника сформировать четкие ожидания ■ Удачное решение проблемы 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Количество перенаправлений к другому сотруднику ■ Количество повторений сказанного ■ Решение при первом обращении ■ Количество обращений для разрешения проблемы ■ Оправданность дополнительных усилий для решения проблемы ■ Простота взаимодействия с сервисной службой ■ Переключение каналов связи ■ Время, затраченное на решение проблемы 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Готовность сервисной службы не ограничиваться своими обязанностями ■ Информированность о клиенте ■ Превышение потребительских ожиданий ■ Направление клиента ■ Предложение альтернатив ■ Воспринимаемая ценность альтернативных предложений

Во-первых, при анализе взаимодействия с сервисной службой мы пытались понять, как представители компании (называемые также «агентами», «операторами» или «сотрудниками отдела обслуживания клиентов») решали проблему. Например, действительно ли сотрудник компании, по оценке клиента, вел себя уверенно? Насколько внимательно он слушал клиента? Знал ли он точно, кому адресовать запрос, с которым обратился клиент? Продемонстрировал ли он умение вникнуть в проблему клиента? Показал ли он готовность взять ответственность на себя или переложил ее на кого-то другого?

Во-вторых, анализируя усилия клиента, мы выясняли, пришлось ли клиенту неоднократно связываться с компанией, чтобы решить проблему, был ли он перенаправлен в другой отдел или к другому сотруднику

компаний? Пришлось ли ему описывать свою проблему несколько раз, трудно ли ему было добиться установления причины, приведшей к возникновению проблемы, насколько легко было связаться с компанией? Столкнулся ли он с необходимостью использовать разные каналы связи (например, обратившись в компанию через Интернет, клиент вынужден был потом позвонить по телефону), количество времени, затраченное на решение проблемы, и т. д.

Наконец, мы хотели понять, сделала ли компания что-то такое, что могло бы вызвать восхищение со стороны клиента. Сделала ли компания нечто большее, чем простое разрешение проблемы своего клиента? Может быть, компания продемонстрировала хорошее знание клиента и истории его взаимодействия с ним? Расширила ли она представление клиента о своей продукции или качестве обслуживания? И, говоря в целом, превзошла ли компания ожидания клиента в процессе решения его проблемы?

В дополнение к этим, касающимся личных впечатлений вопросам мы собирали информацию, которую позднее использовали в качестве контрольных переменных в нашем анализе. Эти данные включали возраст участников, пол, уровень дохода, тип проблемы, с которой они обращались в сервисный отдел (простая или сложная, связанная с обслуживанием или качеством продукции), их тип личности и их эмоциональное состояние перед контактом. Мы также собирали данные, дополнительные по отношению к контрольным переменным, включая мнение клиентов о затратах, связанных со сменой компании, отношение к рекламе, предлагаемой компанией, и мнение о качестве продукции, ее цене и ценности.

Что касается компаний, мы собирали данные об организациях, сервисные подразделения которых занимаются только обслуживанием клиентов, а также о тех, которые помимо оказания услуг осуществляют продажи. Мы включили те, которые обрабатывают запросы клиентов собственными силами, и те, которые передали эти полномочия сторонним организациям — местным или находящимся в соседних странах или в офшорных зонах. Мы охватили вниманием как крупные, так и небольшие компании из всех основных сфер деятельности и всех мыслимых географических регионов.

Получив в свое распоряжение эти переменные, мы смогли выделить те элементы лояльности, которые являются типичными для процесса обслуживания клиентов — независимо от типа компании и ее особенностей, — и в результате сформулировали по-настоящему *универсальные* законы, которые верны для *всех* компаний.

В конце опроса мы просили людей оценить степень удовлетворенности опытом взаимодействия с компанией и уровень лояльности по отношению к ней. В частности, мы интересовались, насколько вероятно, что они будут продолжать пользоваться услугами организации, станут ли они обращаться в эту компанию чаще, чем раньше, и рекомендовать ее другим?

Приведенные выше категории вопросов представляют собой упрощенную схему, позволяющую максимально доходчиво объяснить, что именно мы изучали. Безусловно, мы могли иначе описать структуру исследования, но что действительно важно, так это то, что в результате мы получили исчерпывающее представление о взаимодействии клиентов с сервисной службой, включая сведения о самом клиенте, его реальном опыте общения с компанией (кто он и в какой помощи нуждался), а также о том, через что ему пришлось пройти, чтобы решить свою проблему, и как он воспринимал происходящее. С точки зрения обслуживания это позволило нам охватить достаточно широкий спектр переменных, чтобы понять, какая из них оказала наибольшее влияние на лояльность каждого конкретного клиента по отношению к рассматриваемой компании. Другими словами, какие аспекты взаимодействия с сервисной службой из тех, что *потенциально способны* повлиять на уровень лояльности клиентов, *действительно* делают их по-настоящему лояльными?

Важно заметить, прежде чем мы представим вам полученные результаты и сделанные на их основе выводы: мы намеренно ограничили сферу этого исследования, сконцентрировавшись на сервисном обслуживании и его влиянии на потребительскую лояльность. Очевидно, что потребительская лояльность складывается из *всего* спектра взаимосвязей компании с клиентом, включая такие аспекты, как ее бренд и репутация, мнения друзей и близких, ценность и качество ее товаров или услуг и, конечно, уровень обслуживания клиентов. Такое ограничение позволило нам детально понять, в какой мере тот или иной аспект сервисного обслуживания может повлиять на потребительскую лояльность в целом. Кроме того, так мы смогли определить, что именно должны предпринять те или иные компании, чтобы повысить потребительскую лояльность, которая в большей степени является следствием уровня обслуживания клиентов.

Проведя это исследование, мы получили огромное количество данных, которые были затем сведены к четырем простым, но фундаментальным фактам.

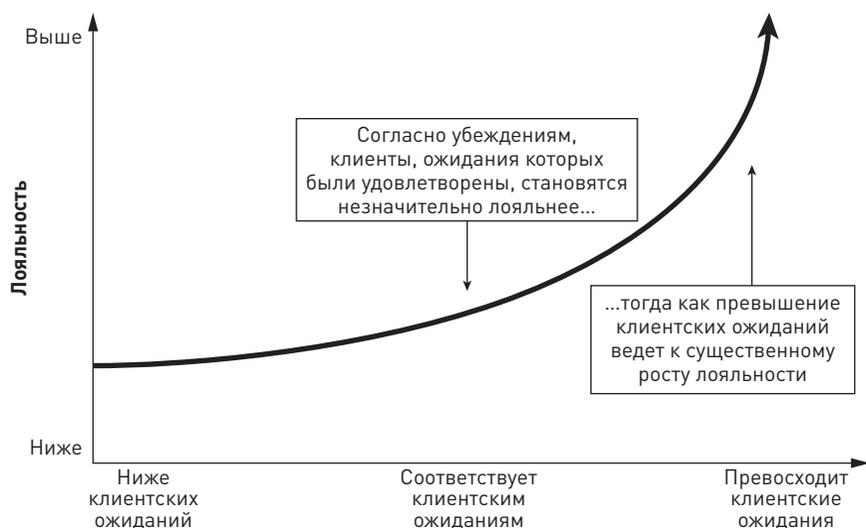
Общепринятое мнение

Прежде чем мы расскажем вам о своих открытиях, позвольте обратить ваше внимание на существующую точку зрения. Мы обратились к руководству нескольких десятков компаний из разных стран с просьбой описать их стратегию достижения потребительской лояльности силами подразделений по обслуживанию клиентов. Результат был предсказуем: безусловное большинство ответили, что их организация стремится обеспечить такой уровень удовлетворенности, который *превышает ожидания клиента*.

Руководители большей части компаний убеждены, что удовлетворенность потребителя ведет непосредственно к формированию лояльности, так считают 83% опрошенных против 12% придерживающихся иной точки зрения (5% не имеют определенного мнения на этот счет). Неудивительно, что в подавляющем большинстве компаний, участвовавших в нашем исследовании (89%, если быть точными), нам сообщали, что сосредотачивают свои усилия *преимущественно* на том, чтобы превзойти ожидания потребителей, или что они *стремятся* к этому. Как нам сказал вице-президент по обслуживанию клиентов одной компании-производителя бытовой электроники: «Самые большие возможности для развития и роста компании дает, на наш взгляд, стратегия, заключающаяся в том, чтобы вызывать восхищение у наших клиентов. Если мы не восхищаем клиентов, значит, не справляемся со своей работой».

Подобные утверждения, описывающие деятельность компании, коренятся не столько в том, что их сотрудники действительно так доброжелательны по отношению к своим клиентам, сколько в том, что, по их убеждению, такая установка экономически выгодна и способна принести существенную прибыль; прибыль, которая будет обеспечена высоким уровнем обслуживания, превосходящим ожидания их клиентов.

Если вышесказанное попытаться изобразить графически, то получится нечто похожее на то, что вы можете увидеть на рис. 1.2. В компаниях, занимающих лидирующее положение в сфере обслуживания, убеждены, что клиенты, получившие обслуживание, *соответствующее* их ожиданиям, оказываются лояльны лишь немногим более других, тогда как более высокий уровень лояльности достигается только благодаря *превышению* клиентских ожиданий. Убеждение, что вызвать невероятно высокую лояльность может лишь фирма, способная превзойти ожидания клиентов, глубоко укоренено в современном корпоративном сознании.



Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 1.2. Представление о силе воздействия качества обслуживания клиентов на их лояльность

Другими словами, общепринятое убеждение заключается в том, что, если уровень обслуживания *ниже* потребительских ожиданий, уровень лояльности также оказывается очень невысоким. Но если компания старается не просто соответствовать ожиданиям, а добивается более высокой степени удовлетворенности клиентов, стремясь превзойти клиентские ожидания, лояльность повышается в геометрической прогрессии.

Здесь мы подходим к первому из тех четырех главных фактов, которые нам удалось обнаружить.

ОТКРЫТИЕ 1. Стратегия, ориентированная на восхищение клиентов, не окупаются

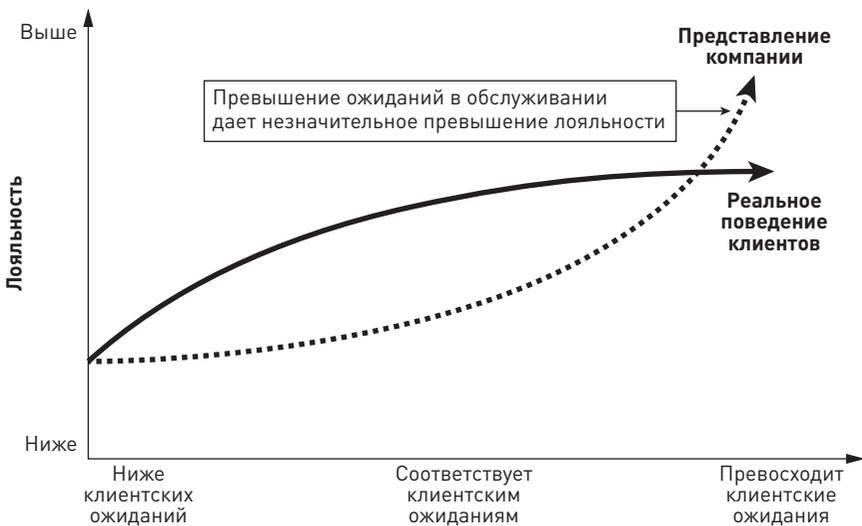
В то время как руководители многих компаний глубоко убеждены в том, что стремление превзойти ожидания клиентов оказывает сильнейшее влияние на потребительскую лояльность, полученные нами данные свидетельствуют о другом. Проанализировав ответы, полученные более чем от 97 000 клиентов, мы обнаружили, что фактически нет *никакого различия* между уровнем лояльности тех клиентов, ожидания

которых удалось превзойти, и тех, ожидания которых просто оправдались (рис. 1.3). Уровень лояльности не взмывает вверх, словно отбитый с силой мяч, а скорее принимает форму *плато*, не поднимаясь выше той точки, которая была достигнута, когда ожидания клиентов были удовлетворены.

Из этого можно сделать два главных вывода.

Во-первых, компании склонны *недооценивать* преимущества стратегии простого оправдания потребительских ожиданий. В мире, где ожидания потребителей чрезвычайно высоки и постоянно, по нашему убеждению, растут, клиенты, как оказывается, вполне счастливы уже оттого, что смогли получить то, что им обещали. Им достаточно того, что возникшая проблема решилась легко и быстро. Ни больше ни меньше. Это неожиданное открытие, и оно полностью противоречит тому, что нам в большинстве случаев сообщают в отраслевой прессе или что мы слышим из уст людей, считающих себя гуру в вопросах обслуживания клиентов.

Несложно представить, что это означает с точки зрения управления колл-центрами, другими подразделениями, обслуживающими клиентов, и даже организациями в целом. Если вы просто оправдываете ожидания



n = 97 176 человек

Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 1.3. Влияние качества обслуживания клиентов на уровень лояльности. Представления и реальность

большинства ваших клиентов, то *уже делаете все, что можно*, с точки зрения экономической целесообразности.

Во-вторых, руководители компаний очень сильно *переоценивают* выгоды, которые может принести лояльность. Если ваша цель состоит в том, чтобы повысить лояльность, и вы стремитесь постоянно превосходить ожидания, не считаясь с затратами сил или средств, то финансовый результат такой стратегии, как оказывается, почти не соответствует затраченным ресурсам. Это самый неожиданный из сделанных нами выводов и с точки зрения руководителей сервисных служб — наиболее провокационный и противоречащий принятому мнению. Почему стремление вызвать восхищение клиента не делает его более лояльным? Само предположение этого кажется бессмысленным, но, поскольку мы проанализировали огромный массив информации, касающейся обслуживания клиентов, это можно считать установленным фактом.

В каждой компании есть своя легенда о некоем сотруднике, который сделал нечто настолько замечательное и выходящее далеко за рамки ожиданий клиента, что тот, находясь под сильным впечатлением, написал об этом в письме президенту компании, которое теперь все желающие могут увидеть в комнате отдыха сотрудников колл-центра. Один из сотрудников отдела обслуживания клиентов в крупном американском банке рассказал нам историю о человеке, который потратил несколько часов на телефонные разговоры, чтобы удостовериться, что квитанция на оплату кредита была принята. Он нашел нотариуса и затем отправил документы в ближайший к клиенту филиал, чтобы тот мог подписать их. Эта история рассказывалась множество раз на их регулярных общих встречах, так что каждый сотрудник компании мог повторить ее почти дословно.

Но будет ли столь же потрясающим эффект для вашего бизнеса, когда вы через год или два проанализируете, как в дальнейшем строились отношения с этими же самыми клиентами, насколько прибыльными они оказались для вас? Наши данные указывают на то, что в целом клиенты, ожидания которых были оправданны, с экономической точки зрения сравнимы с теми, чьи ожидания были превышены.

Как показало наше исследование, клиенты, столкнувшись с проблемой, больше всего нуждаются в том, чтобы она была устранена. Они не требуют ничего сверхъестественного, все, что им нужно, — это решить проблему и вернуться к своим повседневным делам. Этот факт

действует отрезвляюще на руководителей сервисных подразделений, мировоззрение которых формировалось в компаниях, поощряющих стремление сотрудников вызывать восхищение клиентов.

Когда мы рассказываем об этом руководителям, их реакция, как правило, напоминает стадии переживания утраты. В первую очередь возникает сопротивление, но в конечном счете происходит принятие. Здесь есть над чем подумать. Во что вам обходится стремление постоянно восхищать клиентов, которые столкнулись с некой проблемой? На практике это выражается в более продолжительных беседах, увеличенных скидках, не говоря о затратах для вас распродажах, компенсациях, расходах на индивидуальное обслуживание. Фактически подавляющее большинство (примерно 80%) топ-менеджеров, деятельность которых мы изучали, сообщили нам, что стратегия превышения потребительских ожиданий приводит к значительно более высоким эксплуатационным расходам, рост которых, в зависимости от компании, может составлять от 10 до 20%. Коротко говоря, стратегия восхищения клиентов — дорогое удовольствие.

К тому же случаи подлинного восхищения достаточно редки. Согласно мнению клиентов, участвовавших в нашем исследовании, их ожидания были превышены не более чем в 16% случаев. Чаще всего (84% случаев) потребительские ожидания не то что *не были* превышены, но даже не были оправданы. Восхищение — труднодостижимая цель и не может быть регулярным явлением. Именно исключительность, неординарность делает факт восхищения столь незабываемым.

При этом достаточная компетентность, профессионализм, знание основных принципов обслуживания, как оказывается, имеют действительно высокое значение. *Возможно, даже большее, чем нам долгое время внушали.*

«Пусть так, — можете возразить вы, — но идентичность нашей компании, бренд в целом построены на нашей способности восхищать клиентов, наша стратегия — превышение ожидаемого». Когда представляем результаты своего исследования руководству компаний, мы часто слышим это возражение. В таком случае мы спрашиваем, могут ли они *действительно* подтвердить свою приверженность стратегии восхищения? Могут ли они дать утвердительный ответ на следующие вопросы:

- Допускается ли руководителю сервисной службы обращаться к генеральному или финансовому директору и просить *дополнительные*

средства для поддержания их способности восхищать клиентов уровнем обслуживания?

- Уполномочены ли служащие вашего сервисного отдела делать *все возможное*, чтобы превзойти потребительские ожидания, независимо от затрат?
- Если бы ваша продукция или качество обслуживания оказались не соответствующими потребительским ожиданиям, допустили бы вы замену товара на аналогичный или другой, возможно даже *более дорогой* и независимо от *срока гарантийного обслуживания*?
- Вы отказались от всех *критериев оценки производительности* (таких, как длительность вызова, или, говоря иначе, время обработки звонка), чтобы сотрудники могли полностью сосредоточиться на одной задаче — вызвать восхищение клиентов и предоставить им максимально качественное обслуживание?

Несомненно, есть компании, которые действительно достигают высокой планки (например, некоторые из тех, которые упомянуты в предисловии и введении, такие как гостиничная сеть Ritz-Carlton, в которой, по сообщениям, даже швейцар обладает полномочием потратить определенную, контролируруемую сумму денег, чтобы помочь клиенту решить возникшую проблему). Но в большинстве случаев мы обнаруживаем, что образ компаний, декларирующих приверженность стратегии восхищения, бледнеет при таком перекрестном допросе. И резонно было бы задаться вопросом: действительно ли эти компании-лидеры с точки зрения восхищения клиентов всегда превосходят потребительские ожидания, или они просто соответствуют чрезвычайно высоким ожиданиям, которые сами сформировали у своих клиентов за годы работы? Когда вы останавливаетесь в бюджетном мотеле, чего вы ожидаете? Невысокие цены, чистую комнату и приемлемый уровень обслуживания, и не рассчитываете ни на что такое, что могли бы получить в Ritz-Carlton. И это совершенно нормально. Ожидания, в конце концов, относительны.

Мы посвятили много времени исследованию причин очевидного противоречия. Как получается, что независимо от ожиданий клиента, связанных с обращением в отдел обслуживания, *превышение* этих ожиданий не приводит к росту уровня лояльности? Более тщательный анализ данных позволил нам сделать второе важное открытие.

ОТКРЫТИЕ 2. Удовлетворение не является предпосылкой лояльности

Для студентов, изучающих маркетинг, и авторов большого количества работ, посвященных качеству обслуживания клиентов, среди которых особняком стоит инновационная работа Фреда Райхельда, посвященная методике Net Promoter Score, этот вывод, возможно, не будет удивительным открытием, но если говорить о руководителях компаний, то мы снова и снова обнаруживаем, что эти люди остаются в темноте неведения относительно реальной взаимосвязи между удовлетворенностью и лояльностью. В нашем масштабном исследовании взаимодействий сервисных отделений с клиентами мы не выявили статистически значимых данных, указывающих на существование связи между тем, как клиент оценивает компанию с точки зрения степени удовлетворенности, и уровнем лояльности, который он демонстрирует в дальнейшем (рис. 1.4). Если говорить точно, мы обнаружили, что коэффициент R^2 равен 0,13. (Для тех, кто не силен в статистике, поясняем: значение коэффициента, равное 0, означало бы отсутствие какой-либо связи вообще, а равное 1 — высокий уровень корреляции.)



n = 97 176 человек

Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 1.4. Взаимосвязь удовлетворенности потребителя и лояльности

Сравнивая данные, исследователи выявили, что корреляция между «хорошими оценками в школе» и «успешной карьерой в дальнейшей жизни» равна 0,71. Но связь между удовлетворением и лояльностью — двумя факторами, которые многие руководители долгое время считали тесно взаимосвязанными (многие даже полагают, что удовлетворение фактически *вызывает* лояльность), — как мы обнаружили, в лучшем случае можно назвать очень слабой.

И вновь возникает вопрос: как *это* возможно?

Анализируя данные, мы увидели, что 20% клиентов из числа тех, которые сообщали о полной удовлетворенности уровнем сервиса, *в то же самое время* намеревались обратиться в другую компанию и воспользоваться услугами других фирм. Это довольно тревожный факт. Они были удовлетворены, но это вовсе не означало, что лояльны. При этом 28% неудовлетворенных клиентов сообщили нам, что сохраняют лояльность по отношению к компании.

Подобная непоследовательность клиентов не была бы столь тревожащим фактом, если бы большинство компаний не рассматривали показатель удовлетворенности потребителя (CSAT) как барометр успеха в сфере обслуживания клиентов. К сожалению, данные говорят, что высокий показатель CSAT вовсе не гарантирует того, что клиенты будут лояльны — снова обратятся в вашу компанию, совершат больше покупок и расскажут о вас своим друзьям, близким и коллегам. Мы не предлагаем вам сию минуту отказаться от своих намерений добиваться удовлетворения клиентов. Просто учитывайте, что ответ клиента на вопрос «Насколько вы удовлетворены уровнем обслуживания?» не является информативным с точки зрения прогноза их дальнейшей лояльности. Повторим еще раз: удовлетворение и лояльность — это не одно и то же и они даже не связаны напрямую друг с другом.

Руководитель одной из компаний сказал: «Наша оценка по шкале CSAT (от 1 до 10) — 8,2. Чтобы добиться уровня 8,6 или 8,8, нам нужно затратить миллионы долларов, но получим ли мы эти миллионы назад? Я не думаю. Мы наверху шкалы CSAT, как и все наши конкуренты, так что должны найти другой способ дифференцироваться от них».

CSAT — один из тех инструментов, которые используют повсеместно и результаты которых принимаются в компаниях безоговорочно. Иметь такого рода критерии полезно, только следует учитывать, что они не способны прогнозировать уровень лояльности, как мы все привыкли считать. К этому выводу пришли не только мы. Он получает подтверждение и в других исследованиях. Фред Райхельд в своей

книге⁶ пишет, что от 60 до 80% клиентов, которые сообщали, что были *удовлетворены* или даже *полностью удовлетворены* уровнем обслуживания, в конечном счете предпочли воспользоваться услугами других компаний⁷.

Метафору, которая помогла нам развести удовлетворенность и лояльность, предложил директор по операциям фирмы, предоставляющей финансовые услуги. Рассказывая нам о том, что любит съесть на обед хороший стейк, он сказал: «Я живу в небольшом городе, где есть только одна закусочная. Стейк там готовят отличный. Но вот открылся новый ресторан. Вы прекрасно понимаете, что я обязательно пойду туда. Таким образом, был ли я удовлетворен? Абсолютно. Лоялен? Ни в коей мере».

Как мы уже знаем, стратегия восхищения не оправдывает себя и удовлетворенность клиентов никак не влияет на их лояльность. Но это не все плохие новости.

ОТКРЫТИЕ 3. Взаимодействие с сервисным отделом порождает скорее не лояльность, а прямо противоположное отношение

Реальность процесса обслуживания клиентов такова, что он приносит больше вреда, чем пользы. Если говорить точно, то, согласно нашему исследованию, *любое* взаимодействие с отделом обслуживания клиентов *в четыре раза вероятнее приведет к нелояльности*, чем вызовет лояльное отношение (рис. 1.5).

В каком-то смысле кажется, что это несправедливо. Тем не менее в сервисную службу обращаются, как правило, только после того, как что-то пошло не так. Следовательно, работа по обслуживанию в первую очередь состоит в том, чтобы вернуть клиента в состояние нейтралитета, туда, где он находился до того, как возникла проблема. И если это удалось, значит, обслуживание было *хорошим*. Как мы говорили ранее, многие компании часто даже не оправдывают потребительские ожидания, таким образом мы приходим в результате к тому, что большинство клиентов оказываются менее лояльными по отношению к компании,

⁶ Reichheld F. *The Ultimate Question*. Harvard Business School Press, 2006.

⁷ Руководитель отдела обслуживания одной телекоммуникационной компании, разочаровавшийся в CSAT, сказал нам: «Я не знаю, как это объяснить, и не вижу ни одной зацепки, чтобы попытаться понять происходящее. Пусть другие пытаются разобраться с этим».

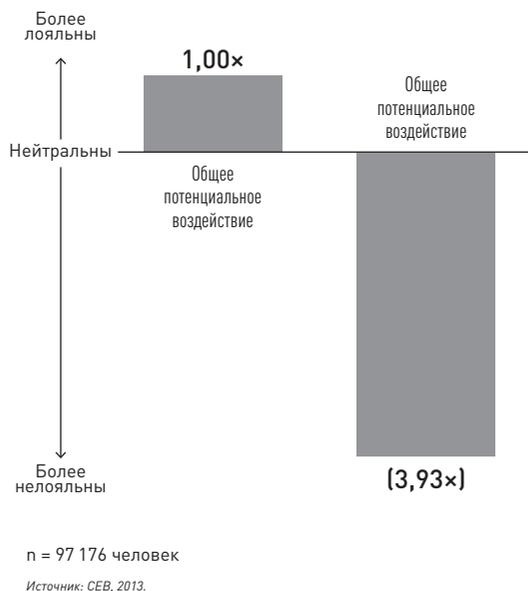


Рис. 1.5. Влияние обслуживания на уровень потребительской лояльности

чем до того, как они позвонили в ее сервисную службу. Мы склонны считать, что в некоторых случаях их отношение становится даже *намного хуже*.

Данные также указывают на то, что последствия оказываются губительными, потому что те клиенты, которые становятся нелояльными, с большой вероятностью распространят эту нелояльность на других потенциальных клиентов посредством негативных устных отзывов.

Если вы хотите по-настоящему понять, что такое потребительская лояльность, вы должны найти ответ на один вопрос: какие события оказывают самое сильное влияние (как положительное, так и отрицательное)? Речь идет не о том, как клиент оценил бы те или иные события в ходе исследования степени удовлетворенности, а о том, что у него может действительно вызвать такую реакцию, что он захочет *рассказать об этом другим*?

В ходе исследования мы обнаружили поразительные данные.

Давайте начнем с клиентов, которые приобрели некие товары. Данные показывают, что 71% людей, положительно оценивающих покупку, делятся своими впечатлениями с другими, при этом только 32% клиентов, негативно отзывающихся о приобретенном товаре, готовы

рассказать об этом окружающим (рис. 1.6). Теперь давайте рассмотрим ситуацию в сфере обслуживания. Плохие впечатления об уровне обслуживания с гораздо большей вероятностью породят отрицательные отзывы. Если быть точным, вероятность этого составляет 65%, тогда как вероятность того, что клиент распространит положительные отзывы о превосходном обслуживании, составляет 25%. Таким образом, очевидно, что клиенты почти никогда не делятся с другими позитивным опытом сервисного обслуживания. Подавляющее большинство получающих распространение отзывов об обслуживании — отрицательные.

Это также кажется довольно несправедливым, но, к сожалению, именно таково положение вещей. Что же заставляет людей рассказывать *что-либо* о вашей компании?

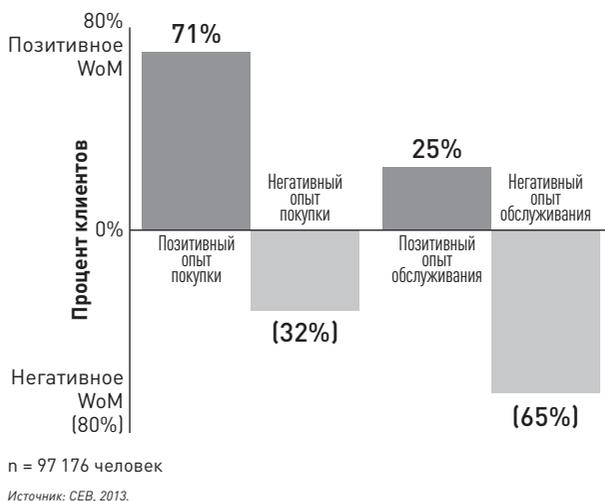


Рис. 1.6. Пользовательские отзывы в зависимости от типа опыта

Если люди делятся положительными впечатлениями о приобретенном товаре, то их мнение приобретает форму рекомендации: «Я должен рассказать вам о новом устройстве, которое купил (о новом ресторане или отеле, который посетил, или некой замечательной компании, которую обнаружил)!» Полагаем, что этому есть психологическое объяснение. Обнаружив что-то интересное, что-то хорошее, мы стремимся рассказать об этом другим людям, заявляя тем самым косвенно о собственном кругозоре, осведомленности и т. д. или чтобы получить некий

моральный бонус. Если, например, я порекомендовал вам сходить в новый ресторан, то, посетив его, вы, вероятно, сочтете необходимым поблагодарить меня. Это все равно что получить комплимент. Я не имею никакого отношения к качеству блюд, но тем не менее на меня распространяется частица вашей любви к этому ресторану.

С другой стороны, когда мы имеем дело с обслуживанием клиентов, люди с гораздо большей вероятностью будут делиться своим *негативным* опытом. На психологическом уровне основное побуждение человека, рассказывающего о плохом обслуживании, в том, чтобы вызвать у других сочувствие: «Я — жертва... Со мной обошлись неуважительно... Я умный человек, но они отнеслись ко мне так, будто я — идиот!» Друзья и семья в таком случае приходят к вам на помощь: «Это ужасно, что вам пришлось пройти через такое. Вы заслуживаете лучшего обращения! Ах вы, несчастный...»

Вице-президент по обслуживанию клиентов, принимавший участие в нашем исследовании, рассказал нам, что, будучи недавно в командировке, столкнулся в лифте отеля с незнакомым человеком, который тут же начал делиться с ним своими негативными впечатлениями об обслуживании в ресторане отеля, настойчиво рекомендуя воспользоваться услугами другого заведения. «Моей первой мыслью, — сказал он нам, — было изменить свои планы насчет обеда. Но потом я задумался, не допускает ли моя сервисная служба что-то подобное, что может вызвать у наших клиентов схожую отрицательную реакцию и желание рассказать об этом другим. После этого я потерял аппетит и вернулся в свой номер».

Такую реакцию легко понять, если задуматься о *масштабах распространения* подобных отзывов или, иначе говоря, о количестве людей, которые потенциально могут ознакомиться с ними.

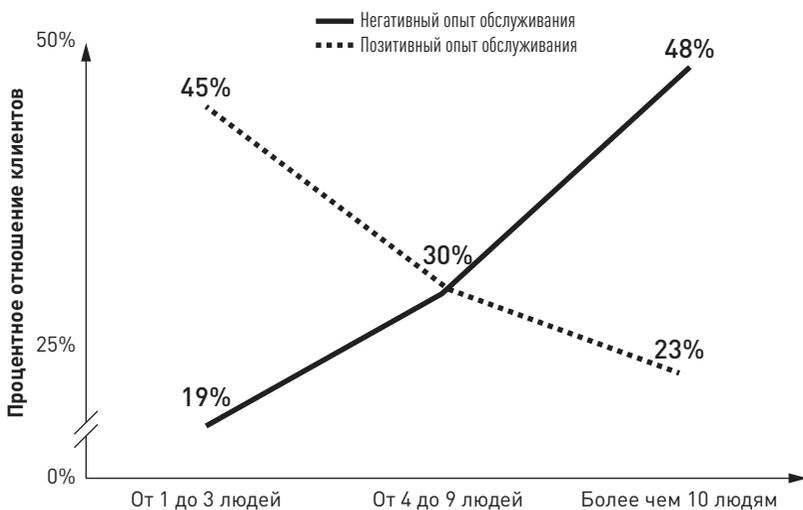
Данные нашего исследования показывают, что 45% людей, которые могли рассказать о компании что-то положительное, сообщили об этом не более чем троим людям (рис. 1.7). При этом 48% клиентов, готовых поделиться отрицательным опытом, рассказывают о нем по меньшей мере десятку людей.

Реальность такова, что Интернет и социальные СМИ значительно облегчили возможность высказать свое мнение. Блоги, Twitter, Facebook, LinkedIn позволяют людям распространять свои отзывы, обращая на них внимание сотен, тысяч, даже миллионов ваших нынешних и потенциальных клиентов. Найдите на Facebook страничку любой крупной компании, и наверняка увидите, что многие из размещенных там комментариев — это негативные отзывы. Клиенты, которые почувствовали

себя обиженными, высказывают свое мнение о компании, и оно оказывается доступным в любой точке мира.

Не стоит думать, что это просто выпускание пара и ничего больше. Есть убедительные доказательства того, что негативные реакции оказывают более мощное влияние и более активно способствуют изменению поведения клиентов^{8,9}.

До сих пор мы почти не затрагивали тему отрицательного опыта приобретения того или иного *товара*. Исследования не дают нам каких-либо убедительных данных на этот счет, поэтому мы предлагаем вам проанализировать собственный опыт. Если вам приходилось сталкиваться с некачественными товарами или услугами — в вашем новом автомобиле перестал работать Bluetooth, или рейс на Гавайи был отменен, или ваша страховая компания отказалась покрывать ущерб, причиненный утечкой воды из прохудившейся трубы, это осталось для вас проблемой, связанной с качеством товара/услуг, или переросло в *сервисную* проблему? Кому были адресованы претензии?



n = 97 176 человек

Источник: SEB, 2013.

Рис. 1.7. Интенсивность отзывов в зависимости от типа опыта

⁸ Отрицательный опыт обслуживания, вызванный откровенной грубостью со стороны персонала, конфликтной ситуацией или разного рода путаницей, мотивирует клиентов на то, чтобы рассказать об этом всем, кто готов слушать.

⁹ ANZMAC Conference 2005: Broadening the Boundaries (Fremantle, Western Australia, December 5–7, 2005), 331–37.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, как мы выбираем компании, с которыми потом имеем дело? Вот простой пример: почти каждый из нас может назвать одну авиакомпанию, услугами которой он избегает пользоваться, возможно потому, что ее сотрудники потеряли его багаж и потребовалось сделать десять телефонных звонков, чтобы разыскать его, или потому, что они отказались учитывать бесплатные мили, которыми он располагал. Независимо от причины их сервис оставил крайне негативное впечатление, за что они подверглись нашему осуждению. По каким же критериям мы выбираем *следующую* авиакомпанию, чтобы воспользоваться ее услугами? Может быть, мы выбираем ее благодаря хорошей репутации? Вряд ли. Мы выбираем по цене и охвату направлений и пользуемся услугами этой авиакомпании, пока она не попадет для нас в разряд «плохих». Другими словами, *мы выбираем компании за их товары и услуги, а бросаем их из-за оплошностей сервиса.*

Притом что вся эта информация на первый взгляд может показаться удручающей, в ней есть очень ценное зерно, которое вы должны использовать при построении своей новой стратегии. По всем объективным оценкам, сфера обслуживания клиентов — это первостепенный источник нелояльности, и отрицательные впечатления, которые она имеет тенденцию вызывать, получают широкое распространение. Из этого следует, что задача обслуживания не в том, чтобы стимулировать лояльность, вызывая восхищение клиентов, а в том, чтобы *смягчить потребительскую нелояльность.*

Вопрос в следующем: как именно мы можем это сделать?

ОТКРЫТИЕ 4. Ключ к смягчению нелояльности — в снижении потребительских усилий

Когда мы просеиваем данные, чтобы понять, что приводит к нелояльности клиентов, перед нами предстает совершенно ясная картина, и одна из ее деталей сильно контрастирует с общепринятым мнением (рис. 1.8).

Мы обнаруживаем, что одной из особенностей сервисного обслуживания, вызывающей нелояльность среди клиентов, является объем работы, который приходится проделать клиенту, чтобы решить проблему.

Фактически в *четырёх случаях из пяти* причиной нелояльности становятся дополнительные усилия, ложащиеся на плечи клиента. Самой распространенной, вызывающей в массовом порядке потенциально



Рис. 1.8. Источники возникновения лояльности и неояльности

негативное воздействие на лояльность, является необходимость многократных обращений в компанию ради разрешения возникшей проблемы. В силу важности этого вопроса мы посвятим целиком одну главу обсуждению результатов специального исследования, сосредоточенного на понятии *разрешение (проблемы, вопроса) при первом обращении (FCR)*¹⁰, которому придается статус священного Грааля сферы обслуживания клиентов. Оказывается, что FCR — это только первый шаг, ведущие компании идут дальше и думают о том, как помочь клиентам избежать других возможных проблем, связанных с причиной их обращения. Представьте, насколько комфортно вам, как клиенту, было бы иметь дело с представителем сервисного отдела, *заранее* предлагающим способы решения проблем, которые могут произойти после того, как вы положите трубку телефона, таким образом избавляя вас от необходимости звонить еще раз. Мы подробнее расскажем о концепции *предупреждения будущих проблем* в главе 3.

Еще одна частая причина возникновения неояльности — «обезличенное, механистическое обслуживание», при котором клиент чувствует, что представитель компании воспринимает его как статистическую

¹⁰ FCR, first contact resolution. — Прим. пер.