

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

тель не успевает уследить за изменениями. Рестораны регулярно добавляют в меню блюда с красивыми, но совершенно непонятными названиями, банки постоянно изобретают продукты, якобы обеспечивающие клиенту максимальную выгоду... А уж в новых гаджетах или достижениях автопрома способен быстро разобраться только тот, кто серьезно интересуется данной темой. В результате покупатель вынужден солидно кивать, слушая продавца, который сыплет красивыми иностранными словами и аббревиатурами, но из его объяснений не понимает практически ничего. Мало кто из нас не боится проявить свое невежество и начать задавать вопросы, которые могут показаться собеседнику глупыми. Поэтому потенциальные клиенты стараются избегать подобных неловких ситуаций, а если все-таки попадают в них — испытывают потом весьма неприятные эмоции.

Как лечить? Общаться с клиентом на понятном ему языке. Любые термины, которые могут показаться ему непонятными, стараться просто и доступно объяснить, желательно с примерами. Это практически всегда возможно при условии тщательной проработки сценариев диалога с клиентом. Очень полезно использовать «на-

глядную агитацию» в торговом зале — баннеры, плакаты, видеоролики, доступно разъясняющие все особенности продукта, которые могут оказаться непонятными. При этом важно помнить, что все хорошо в меру, не стоит обижать клиента, общаясь с ним, как с маленьким ребенком, не знающим совсем элементарных вещей.

БОЯЗНЬ СТАТУСНОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ

Сервис — именно та область, где мы подсознательно требуем особого внимания к своему статусу. Мы твердо убеждены, что нас должны обслужить в соответствии с ним, и очень обижаемся, если нам кажется, что это не так. Это довольно неприятное качество, но оно, к сожалению, свойственно очень многим из нас. Особенno ярко это проявляется, если неформальный статус подтвержден еще и формальными основаниями — например, картой VIP-клиента. В этом случае клиент готов в самой жесткой форме требовать соблюдения своих особых прав. Слова «персональный менеджер», «приоритетное обслуживание», «особая скидка» звучат для него как музыка. Но и там, где клиент пока не имеет формального VIP-статуса, он все равно ожидает, что в нем опознают (по автомобилю, костюму, часам, осанке, выражению ли-

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

ца), того, кем он себя считает, выделят из толпы, проявят особое отношение. Не менее важно для него, чтобы интерьер офиса компании, ассортимент, цены — все это соответствовало статусу, который он боится уронить.

Другая сторона медали — искусственное занижение собственного статуса, когда клиент считает себя недостаточно солидным для кажущегося ему слишком шикарным отеля, ресторана или бутика. Нередко его оценка верна. Но бывают ситуации, когда компания как раз пытается расширить свой ассортимент товаров или услуг в расчете на более демократичную целевую аудиторию, забывая при этом сократить отпугивающие шикарные элементы оформления.

Как лечить? Во-первых, строжайшим соблюдением собственных правил в отношении VIP-клиентов. Все преференции, предусмотренные VIP-статусом, должны быть предоставлены клиенту в обязательном порядке. Во-вторых, любой сотрудник системы клиентского сервиса обязан обладать умением с первого взгляда оценивать клиента и определять статус, на который он претендует. Это непростая задача, периодические ошибки неизбежны, поскольку нет гарантии, что клиент мечты не захочет однажды посетить вас с семидневной щетиной и в рваных джин-

сах. Но с опытом вырабатывается навык узнавания VIP-клиентов даже в таком камуфляже. В-третьих, если компания полностью смешает рыночную стратегию в сторону более низкого сегмента целевой аудитории или проводит спецакцию, рассчитанную на этот сегмент, недостаточно просто добавить в ассортимент более дешевые позиции или применить крупные скидки, нужно еще донести до этих клиентов, что им рады.

БОЯЗНЬ ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ

Для современного человека время стало главной ценностью. Темп жизни так ускорился, что мало кто готов потратить даже лишние 5 минут на ожидание. Естественно, клиентов отпугивают очереди, но не меньше пугает длительная процедура заполнения различных документов.

Как лечить? Максимальным ускорением и упрощением всех бизнес-процессов, связанных с сервисом. Ключевые факторы — компетентность сотрудников, их умение четко и кратко отвечать на любые вопросы клиентов, тщательно проработанная процедура оформления необходимых документов, детально продуманная и выстроенная логика передвижения клиента в зоне обслуживания. Очень важный

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

момент — наличие и удобство автопарковки, возможность заранее забронировать парковочное место, готовность сотрудников помочь клиенту удобно запарковаться. Еще один очень эффективный инструмент — предварительное согласование с клиентом времени его прихода с гарантией предоставления услуги без очереди. Многие компании применяют хорошо известный маркетинговый прием: они предоставляют клиенту скидки, если ожидание клиента затягивается дольше обычного. Например, в одном из московских гипермаркетов, если не все кассы открыты, а в очереди стоит больше трех человек, клиент имеет право на бесплатный стакан прохладительного напитка, чая или кофе. А в одном из ресторанов Воронежа на каждом столе стоят песочные часы. В момент приема заказа клиент переворачивает часы. Если весь песок высыпался, а заказанное блюдо еще не принесли, посетитель получает это блюдо бесплатно.

БОЯЗНЬ ВЫБОРА

Выбор часто весьма мучителен для клиента. Априори любой из нас считает, что чем больше выбор, тем лучше. Но, столкнувшись на деле с ситуацией, когда глаза разбегаются, мы далеко

М. ПОТАШЕВ, М. ЛЕВАНДОВСКИЙ. ВЕК КЛИЕНТА

не всегда способны выработать объективный набор критериев и сделать рациональный выбор. Причем происходит это не только при совершении покупки, но и при выборе, например, одного из нескольких вариантов гарантии. Обычно при этом рациональная составляющая мышления уступает место эмоциональной, мы делаем импульсивный выбор, а затем, осознавая это, переживаем, что выбор оказался не лучшим. И дважды подумаем, стоит ли еще раз пойти туда, где мы снова столкнемся с этой проблемой.

Как лечить? Продемонстрировав широту ассортимента, задать клиенту наводящие вопросы, чтобы аккуратно и тактично сократить для него спектр выбора. Оптимально — свести выбор к трем-четырем вариантам, это именно то количество, которое большинство из нас способно рационально взвесить и оценить.

МАНИПУЛИРОВАНИЕ КЛИЕНТОМ

В этой главе речь пойдет об инструментах манипулирования. Это сложная и опасная тема, поскольку такие инструменты могут быть использованы во вред клиенту. Тем не менее мы считаем необходимым об этом поговорить, поскольку, во-первых, этим арсеналом приемов обязательно должен владеть любой специалист по клиентскому сервису, а во-вторых, полезно знать эти приемы и распознавать ситуации, когда ими злоупотребляют по отношению к нам, ведь каждый из нас регулярно оказывается в роли клиента.

Все эти приемы основаны на использовании различных особенностей нашего мышления и, как следствие, потребительского поведения. Одной из таких особенностей является **приверженность стереотипам**. В каком-то смысле мы все думаем одинаково и в своем потребительском поведении

М. ПОТАШЕВ, М. ЛЕВАНДОВСКИЙ. ВЕК КЛИЕНТА

проявляем схожие черты. Типичным примером такой ситуации является наша реакция на очередь. Мы уже вспоминали, как в советские времена, когда люди видели длинный хвост, выглядывающий из магазина, они становились в эту очередь, даже не потрудившись узнать, за чем она стоит. Мы ведем себя так отнюдь не только в ситуации тотального дефицита. Опытные манипуляторы этим активно пользуются, в том числе создавая и искусственный дефицит. Если вам сообщают в магазине или ресторане, что чего-то осталось мало, то, скорее всего, это означает, что вас пытаются убедить купить товар или услугу, которую вы не купили бы при других обстоятельствах.

Другим распространенным стереотипом является мнение, что **чем дороже, тем лучше**. Очень часто мы руководствуемся этой точкой зрения при выборе продукта. Особенно это касается товаров, являющихся престижными, таких, как мобильные телефоны, ноутбуки, автомобили и т.д. Часто в таких ситуациях мы действуем вопреки логике, считая высокую цену не недостатком, а преимуществом, относящим данный товар к более высокой ценостной категории. Что, заметим, далеко не всегда подтверждается его потребительскими качествами. Разумеется, **создавая иллюзию высокой ценности продукта, необходимо подкреплять ее соответству-**

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

ющим оформлением точки продаж и высоким качеством обслуживания клиента. Он вряд ли поверит, что эксклюзивный продукт ему могут предложить неопрятные продавцы в обшарпанном офисе. Как пишет Михаил Дымшиц в книге «Манипулирование покупателем», «в восприятии услуг плацебоэффект¹ носит абсолютный характер. Люди платят не столько за те или иные действия при оказании услуги (например, парикмахерские услуги, «готовка» в ресторане или услуги по доставке товара ближе к дому покупателя для торговли), а за то удовлетворение собой и окружающим миром, которое создает данная услуга, и оплачивают именно эту удовлетворенность. Различные характеристики места обслуживания можно разделить на те или иные составляющие (оформление, униформа персонала, высота потолков и т. д.), но приписывание того или иного значения и смысла элементам интерьера или жестам обслуживающего персонала происходит в результате явного или неявного согласия сторон сделки. Учитывая, что при оказании услуг всегда происходит непосредственное общение

¹ *Плацебо* — вещество без явных лечебных свойств, лечебный эффект которого связан с верой пациента в действенность препарата. *Эффект плацебо* — улучшение здоровья человека благодаря тому, что он верит в эффективность препарата.

М. ПОТАШЕВ, М. ЛЕВАНДОВСКИЙ. ВЕК КЛИЕНТА

между продавцом (официантом, мастером и т. д.) и покупателем, особенности поведения обслуживающего персонала могут легко разрушить любой плацебоэффект у клиента, поэтому так важна уверенность персонала в значимости оказываемых услуг и согласие персонала соответствовать предъявляемым требованиям»¹.

Еще одним, общим для всех нас свойством является то, что мы склонны прислушиваться к мнению авторитетов. В роли авторитетов могут выступать самые разные люди, причем далеко не всегда они являются специалистами в том вопросе, в котором мы ориентируемся на их мнение.

Многие из нас почему-то прислушиваются к словам артистов или музыкантов по поводу политики или экономики. И при выборе товара или услуги мы сплошь и рядом готовы слушать человека, которого знаем с хорошей стороны и уважаем за какие-то заслуги, не имеющие отношения к данной ситуации, при этом не обращаем внимания на рекомендации человека, который разбирается в вопросе, но по каким-то причинам не является для нас авторитетом.

¹ Дымшиц М. Н. Манипулирование покупателем. – М.: Омега-Л, 2004.

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Склонность доверять знаменитостям активно используется в рекламе, где в качестве персонажей появляются узнаваемые всеми лица, никак не связанные с теми товарами и услугами, которые они рекламируют.

Другим примером использования этого принципа является активная работа многих компаний с низшевыми «гуру», то есть локальными лидерами общественного мнения. Например, в различных сетевых сообществах, посвященных определенной теме, неизбежно выделяется некоторое количество людей, которые разбираются в этой теме лучше других. Их авторитет честно заработан, но им зачастую пользуются манипуляторы. Превратив лидеров общественного мнения тем или иным способом в поклонников определенного бренда, можно оказывать серьезное влияние на множество людей, прислушивающихся к их мнению. Естественно, и положительный отзыв «гуру» о сервисе той или иной компании является мощным фактором воздействия на целевую аудиторию. «Гуру» при этом может и сам не догадываться, что показательный спектакль на тему обслуживания по высшему классу был организован специально для него.

Очень эффективным инструментом манипуляции является **принцип контраста**. Этот принцип хорошо знают риелторы, которые не сразу делают

клиенту оптимальное предложение. Сначала они показывают ему дом или квартиру несколько хуже по качеству и при этом несколько дороже. Это неизбежно вызывает у клиента позитивную реакцию на то предложение, которое, на самом деле, изначально и хочет ему сделать продавец. Другое применение того же принципа заключается в том, что на фоне достаточно крупных трат сопутствующие продукты, стоящие существенно меньше, воспринимаются покупателем как почти бесплатные. Как известно, снявши голову, по волосам не плачут. Так, в магазинах, торгующих мужской одеждой, галстуки, ремни, рубашки, хорошо продаются вместе с дорогими костюмами. Аналогично **вместе с дорогостоящим продуктом можно продавать гораздо более дешевые, но при этом приносящие компании вполне ощутимый доход элементы сервиса — дополнительные гарантии, карты VIP-клиентов и так далее.**

Еще одним очень распространенным инструментом является принцип «услуга за услугу». Большинство из нас не любит оставаться в долгу. И если продавец начинает общение с клиентом с небольшого подарка или предложения скидки, клиент неизбежно чувствует себя обязанным. Вероятность того, что он что-то купит и сумма покупки заметно повышаются. Аналогично работает стратегия, заключающаяся в том, что изначально продавец дела-

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

ет клиенту предложение, на которое тот заведомо не согласится. Когда затем продавец предлагает клиенту что-то, в гораздо большей степени соответствующее его возможностям и запросам, клиент неизбежно испытывает чувство благодарности, потому что воспринимает это отступление как услугу по отношению к себе и чувствует себя обязанным.

Разумеется, он чувствует себя обязанным и в том случае, когда, впервые переступив порог магазина, ресторана или офиса продаж, он сразу попадает в атмосферу комфорта и радужия. Эти элементы сервиса работают всегда.

Отлично работает и прием, который автор знаменитой книги «Психология влияния»¹ Роберт Чалдини называет «гамбитом». Имеется в виду некая жертва, приносимая компанией в начале шахматной партии, которую она ведет с клиентом. Типичным примером «гамбита» являются действия официанта, который доверительно сообщает клиенту, что то или иное блюдо из меню сегодня повару не удалось. Клиент, во-первых, чувствует себя обязанным по отношению к этому честному и заботливому человеку, а во-вторых,

¹ Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. – СПб.: Питер, 2010.

М. ПОТАШЕВ, М. ЛЕВАНДОВСКИЙ. ВЕК КЛИЕНТА

степень доверия к нему резко возрастает. Поэтому официант имеет возможность предлагать ему более дорогие блюда, более дорогие вина и рассчитывать в конце на большую сумму чаевых.

Интересно работает этот принцип в клиентском сервисе. Представим себе, что компания проводит исследование удовлетворенности своих клиентов качеством сервиса, а затем публично сообщает, что результаты оказались плачевными. То есть компания признается клиентам в том, что уровень сервиса у нее очень низкий. Но тут же заявляет, что сделала из этого выводы и уровень сервиса в будущем резко повысится, в чем и предлагается убедиться.

Естественно, такая компания воспринимается клиентами на полуподсознательном уровне как честная, открытая, та, с которой стоит иметь дело. И если, действительно, уровень сервиса при непосредственном столкновении с ними клиента окажется достаточно высоким, то это станет хорошей основой для будущей клиентской лояльности.

Являются ли перечисленные приемы манипулирования честными? Наверное, не совсем. Но в условиях жесткой конкурентной борьбы за клиента без них не обойтись. Важно, что ни один из этих приемов не работает, если применяющая их компания не в состоянии обеспечить качественный сервис.

ЗАВОЕВАНИЕ ДОВЕРИЯ

Одной из основополагающих задач клиентского сервиса является формирование у клиента доверия к компании. Только клиент, доверяющий компании, может позитивно реагировать на адресованные ему предложения и рекламно-информационные материалы. Только такой клиент многократно пользуется ее услугами и рекомендует ее другим.

Доверие возникает в процессе непосредственного личного общения клиента с представителями компании. Огромную роль при этом играет его первое впечатление. Поэтому, выстраивая систему клиентского сервиса, необходимо обращать особое внимание на факторы, влияющие на формирование доверия.

Клиент должен чувствовать, что к нему относятся с искренней симпатией, принимают та-

М. ПОТАШЕВ, М. ЛЕВАНДОВСКИЙ. ВЕК КЛИЕНТА

ким, какой он есть, со всеми его достоинствами и недостатками.

Он должен ощущать, что компания, в которую он обратился, **старается понять и решить его проблему**, удовлетворить его потребности, а не просто стремится продать ему товар или услугу. Иными словами, он должен быть для компании именно клиентом, а не только источником прибыли.

Он должен чувствовать, что компания уважает его личность и готова предложить ему **индивидуальный подход**.

Он должен испытывать **чувство комфорта и безопасности** в процессе взаимодействия с компанией. Это чувство основывается на подтвержденной опытом уверенности в том, что компания продаст ему качественный продукт и выполнит свои обязательства в полном объеме. Не менее важна уверенность в том, что ему будет уютно в офисе или торговом зале, ему не придется долго стоять в очереди, менеджер усадит его в удобное кресло, предложит чай, кофе или воду, не заставит самостоятельно заполнять ворох документов.

Он должен видеть **открытость и прозрачность** компании по отношению к клиентам. Любая информация о свойствах продуктов

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

и услуг, о деталях заключаемого договора, о процедуре возврата или обмена некачественного товара, о получении необходимой технической поддержки должна быть доступна для клиента и понятна ему. В идеале — клиент должен иметь возможность бесплатно пощупать руками и протестировать любой продукт, который он планирует приобрести.

Он должен знать, что компания готова ради него при необходимости **выйти за пределы своих стандартов и правил**, причем по возможности сделать это бесплатно.

Сотрудники компании **не должны вызывать у клиента неприятие** своим внешним видом, голосом, манерой общения, чрезмерной настойчивостью или безразличием.

Впечатление клиента от первичного контакта с компанией — лишь начало долгого пути к истинному доверию. Гуру маркетинга Сет Годин выделяет пять уровней доверия клиента к компании¹.

Первый уровень — **моментальное доверие**. Оно выражается в том, что клиент обращает внимание на существование компании и одно-

¹ Годин С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

кратно вступает с ней в коммуникацию. Например, впервые в жизни посещает некий магазин, заходит на сайт компании или задерживается у ее стендна на выставке. Понятно, что ценность такого доверия не очень высока. В этот момент клиент рассматривает эту компанию как одного из многих возможных поставщиков необходимых ему товаров или услуг. Однако компания уже завладела на какое-то время его вниманием, и это дает ей возможность проявить себя с лучшей стороны и оставить у клиента хорошее впечатление о себе. Поэтому надо обязательно воспользоваться этим моментом и попытаться вступить с клиентом в диалог, чтобы завязать с ним отношения и продвинуть его доверие на следующий уровень. При этом большая ошибка — пытаться уже на этом этапе ему что-то продать. Обычно клиент к этому морально не готов, и подобная попытка вызовет у него исключительно негатив. Тем не менее на этом этапе уже можно попробовать ненавязчиво, не преследуя цель немедленной продажи, проинформировать клиента о преимуществах компании и ее продукта, о наличии полезных дополнительных опций, о проведении способных заинтересовать клиента маркетинговых акций. Можно также предложить клиенту оставить свои контактные

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

данные, что станет разрешением минимального уровня на дальнейшие коммуникации с этим клиентом. Этим разрешением ни в коем случае нельзя злоупотреблять, исходящие обращения компании должны быть достаточно редкими и содержать заведомо полезную для клиента информацию.

Второй уровень доверия, устанавливаемый между клиентом и компанией, — это **доверие клиента к бренду**. Компания становится для данного клиента узнаваемой, он четко ее идентифицирует, отличает от других игроков на рынке и ясно понимает, чего ему от нее ожидать. Соответственно, в этот момент общение компании с клиентом становится более осмысленным, более информативным и более конкретным. Он знает, в какой сфере работает компания, поэтому адресованные ему обращения компании сразу привязываются в его сознании к определенной тематике и, если эта тема ему интересна, обычно воспринимаются позитивно.

Третий уровень доверия — **личные отношения**, которые выстраиваются между клиентом и компанией в лице сотрудника, который ее представляет. Таким сотрудником может быть, например, официант, продавец, страховой агент. Когда клиент и сотрудник знают друг друга в лицо и по

именам, у сотрудника появляется замечательная возможность выяснить предпочтения клиента и давать ему советы, к которым он с большой вероятностью прислушается. Так, парикмахер, к которому клиент приходит регулярно, может предлагать ему средства для ухода за волосами, может посоветовать косметолога в том же салоне и так далее. Его рекомендации вызовут у клиента гораздо большее доверие, чем рекламное объявление. И если такой сотрудник позвонит клиенту, чтобы сообщить ему, что в компании появилась новая услуга или начался сезон скидок, клиент, скорее всего, заинтересуется.

Четвертый уровень доверия — система начисления баллов и бонусов. В наше время это очень распространенный прием, которым активно пользуются компании из самых разных отраслей. Например, придуманная когда-то одной из американских авиакомпаний практика начисления активным пассажирам бонусных миль сегодня применяется большинством авиакомпаний мира. Эта система вовлекает клиента в постоянную игру с компанией. Клиент стремится накапливать баллы зачастую даже в ущерб себе, выбирая не самый удобный рейс только из-за того, что это принесет ему больше миль и когда-нибудь он сможет получить от авиакомпании

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

бесплатный билет. Или делает крюк, чтобы заехать не в не самый удобный для него магазин, потому что в этом магазине он может получить очередные бонусные баллы или использовать их. Многие клиенты воспринимают эту игру как интеллектуальный вызов. Им интересно понять правила и найти способ их использовать или обойти с максимальной выгодой для себя. Вовлеченный в эту игру клиент не просто позитивно воспринимает сообщения от компании, с которой играет, он пристально следит за ее деятельностью, чтобы не пропустить изменение правил игры и не упустить открывающиеся при этом возможности. По сути, компания имеет все основания считать такого клиента лояльным. Более того, у него обычно возникает желание вовлечь в эту игру своих знакомых, то есть стать рекомендателем.

Пятый, высший, уровень доверия Сет Годин называет **«внутривенным вливанием»**. Он сравнивает клиента на этом уровне с пациентом в больнице, в кровь которому через вставленный в вену катетер поступает лекарство. При этом пациент не контролирует действия врача. Врач может даже поменять лекарство, а пациент этого не заметит. То есть доверие клиента на этом уровне практически безгранично. Класси-

ческий пример — существовавшие в США лет 60 назад читательские клубы. В них записывались сотни тысяч американцев, они платили ежегодные взносы, чтобы получать ежемесячно одну-две книги. Эти книги выбирал авторитетный совет, состоявший из именитых писателей и литературных критиков. То есть члены читательских клубов полностью перекладывали ответственность за определение своего круга чтения на людей, которым доверяли. Другой пример, взаимоотношения клиента с финансовым брокером. Бывают разные схемы их взаимодействия. Клиент может давать указания брокеру, но может и полностью положиться на него, предоставить карт-бланш на покупку и продажу акций или других финансовых инструментов. В сфере B2B примером высшей степени доверия может быть, например, контракт на регулярную поставку питьевой воды в офис. В таком контракте часто не прописывается конкретная марка воды, хотя могут быть оговорены некие требования и параметры. Соответственно, компания, которая получила этот подряд, поставляет то, что считает нужным и правильным, оставаясь в рамках прописанных в контракте требований. Причем это удобная схема для клиента — он экономит время, может экономить деньги,

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

поскольку такой контракт часто предусматривает более выгодные для него условия, а главное — делегирует сложный и ответственный процесс принятия решений специалистам, которым доверяет. Но компании, получившей неограниченный кредит доверия от клиента, необходимо иметь в виду, что вечным доверие не бывает. Если компания его подведет, не оправдает его ожидания, доверие может быть утрачено, поэтому к клиентам, достигшим пятого уровня, необходимо относиться крайне бережно, как к «золотому фонду» компании.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Самое ценное, что может получить компания от клиента, — это рекомендации, которые он дает другим потенциальным клиентам.

Джон Янч в популярной книге «Маркетинг без диплома» предлагает вместо давно привычной маркетологам и продавцам концепции «воронки продаж» пользоваться другой аллегорией — «песочными часами»¹. «Воронка продаж» описывает стадии работы компании с клиентом от первого контакта до продажи, но, как справедливо полагает Янч, продажей взаимодействие с клиентом отнюдь не заканчивается. Есть еще нижняя половина «песочных часов» — распространение удовлетворенным клиентом позитив-

¹ Янч Джсон. Маркетинг без диплома. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

ной информации о компании с постепенным расширением круга проинформированных. Удовлетворенный клиент в этой схеме становится самым эффективным инструментом рекламы. Соответственно, одна из **главных целей клиентского сервиса — вызвать у клиента желание порекомендовать вашу компанию другим.**

Мы живем в эпоху потребления, каждый из нас — потребитель, и весь наш круг общения состоит из потребителей. И, к сожалению, именно темы, связанные с потреблением, мы все чаще обсуждаем. Поэтому очень велика вероятность, что клиент поделится со знакомыми своими впечатлениями от продукта и сервиса. Вызвать у клиента такое желание несложно. Для этого нужно лишь чем-то отличаться от тех, кто предлагает клиенту аналогичные товары или услуги. Например, если в вашем офисе очередь существенно меньше, чем у конкурентов, это уже повод, чтобы клиент рассказал о вас другим потенциальным клиентам.

Заметим, что между «сарафанным радио» и рекомендацией есть принципиальное различие. Если при звонке в контакт-центр компании клиент вместо приветствия услышит матерную фразу, он, конечно, это запомнит и расскажет об этом своим друзьям. Именно так когда-то

сделала себе имя одна крупная российская компания. Однако «сарафанное радио» позволяет достичь известности и узнаваемости, но не стимулирует лояльность. Чтобы люди, узнавшие о существовании компании, не только позвонили и послушали провокационный текст, но и что-то купили, стимулировать нужно именно желание покупать у компании. То есть рекомендация — это когда клиент не только рассказывает о вас, но и может описать реальные преимущества вашего сервиса.

Компания не должна полностью полагаться на желание клиента поделиться своими впечатлениями. Ему нужно помочь. Во-первых, полезно разработать систему скидок и преференций и для новых клиентов, пришедших к вам по рекомендации, и для того, кто дает рекомендацию. Естественное желание оказать услугу знакомым, дав им полезный совет, прекрасно дополняется личной материальной заинтересованностью. Во-вторых, очень важно, чтобы у клиента что-то оставалось после контакта с вами, особенно если он приобретает у вас не продукт, а услугу. Ваша визитная карточка, которую он сможет кому-то показать или передать, сувенир с вашим логотипом и так далее. Не зря в ресторанах до

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

запрета курения предлагали клиентами спичечные коробки со своим логотипом.

Широко известны приемы использования рекомендаций клиента без его ведома. Например, прораб, который делал ремонт в одной из квартир многоквартирного дома, после этого обходит все этажи, звонит в двери и рассказывает, что владелец квартиры 28 остался доволен качеством ремонта и порекомендовал дать всем своим соседям скидку в 10%. Тем из соседей, которых не удалось застать дома, можно подсунуть под дверь листовку с аналогичным текстом. Если клиент действительно доволен, он подтвердит, что с этой ремонтной бригадой действительно стоит иметь дело, когда сосед спросит его мнение.

Аналогично, в большом бизнес-центре, где много разных офисов, представитель компании, выполнившей ту или иную работу в одном из них, может обойти все остальные и, сославшись на удовлетворенного клиента, предложить свои услуги.

Разумеется, важнейшим инструментом стимулирования рекомендаций в наше время является Интернет, а особенно — социальные сети. Каждому клиенту надо предлагать «подружиться» с вашей страницей в Facebook или другой сети. Это увидят многие из его друзей. Они

сделают вывод, что клиент удовлетворен вашим сервисом, поскольку вряд ли кто-то будет «дружить» с компанией, которая ему не нравится. Очень важно, чтобы это действие давало клиенту что-то полезное — скидку, повышение уровня сервиса и так далее.

Все понимают, что рекомендация рекомендации рознь. Хрустальная мечта любой компании — добиться, чтобы ее рекомендовали те, к кому прислушивается большое количество людей. Особо ценные рекомендатели бывают трех типов: лидеры общественного мнения, знаменитости и перекрестные рекомендатели.

Лидеры общественного мнения — это, например, топ-блогеры, имеющие большое количество читателей. Особую ценность имеют отраслевые эксперты, которых многие люди не только читают, но и готовы следовать их советам. Лояльность таких экспертов достигается разными способами, включая и не совсем рыночные, но в любом случае необходимо предоставить им возможность бесплатно опробовать товар или услугу, а также убедиться на собственном опыте в качестве предоставляемого сервиса. Если это качество достаточно высоко, возможно, никакого дополнительного стимулирования

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

не потребуется — эксперты сами заинтересованы в том, чтобы для поддержания своего экспертного статуса давать своим читателям рекомендации. Отлично работает также привлечение экспертов к разработке продуктов. Если новый продукт выпускается с учетом пожеланий и предложений эксперта, вряд ли он даст этому продукту негативную оценку.

Одному из авторов этой книги после журнального интервью, в котором он признался, что предпочитает телефоны HTC, позвонили из представительства этой компании, поблагодарили и сообщили, что хотят подарить ему новую модель. С тех пор автор поменял уже несколько моделей, не все они ему нравились, но бренду он ни разу не изменил — совесть не позволяет. И если в одном из интервью снова прозвучит такой вопрос — ответ будет таким же, так что свою бесплатную рекламу компания HTC получит.

Отметим, что эксперта компания может не только найти, например, на специализированных форумах и заинтересовать, но и вырастить в своих рядах. Поэтому следует всячески поощрять выступления сотрудников компании, обладающих глубокими знаниями, на конференциях, написание ими статей в отраслевые издания, ведение тематических блогов.

Знаменитости, как ни странно, считаются авторитетами во всех областях жизни (мы уже обсуждали этот феномен в главе о манипулировании клиентами). К сожалению, они избалованы, поэтому заинтересовать их непросто. Однако именно сервис может быть для них серьезным стимулом. Платиновая карта VIP-клиента с соответствующим набором дополнительных услуг и скидок, эксклюзивное обслуживание в специализированной зоне клиентского офиса персональным менеджером — все это неплохо стимулирует доброжелательные публикации в Twitter и размещение в Instagram фотографий на фоне логотипа компании.

Перекрестные рекомендации — результат взаимодействия партнерских отношений с компаниями, работающими в смежных областях. Например, клиент обычно с пониманием и доверием относится к тому, что аудиторская компания рекомендует ему услуги юристов (и наоборот). В салоне, торговом свадебными платьями, логично порекомендовать жениху и невесте хорошего свадебного фотографа и компанию, сдающую в аренду лимузины. Как и во всех прочих случаях, желательно также предложить специальные условия для клиентов, пришедших по