

Глава 1

Современный клиент

Ох, как сложно заниматься с ним «любовью»!

Обслуживание клиентов сродни «занятиям любовью». Понимаю, что несколько вас ошарашил, но уж поверьте мне: изложение сути занимает минуту-другую, но на то, чтобы овладеть всеми деталями, уходит вся жизнь. (И невозможно представить себе полную картину, если практиковаться исключительно на самом себе!)

Искусство овладения тонкостями обслуживания клиентов — процесс, который никогда не заканчивается. Отчасти это объясняется тем, что ожидания и желания потребителя постоянно меняются, причем настолько быстро, что могут измениться даже с момента вашего последнего с ним общения. Давайте рассмотрим небольшой пример. Вашу постоянную клиентку я назову Лореной Уиллис.

Холодным зимним утром, где-то около 10:30, один из операторов вашего контактного центра сообщил, что звонит Лорена. Благодаря имеющимся системам, приемам и специальному программному обеспечению ваш оператор Пэм Чанг отлично представляет, кто такая Лорена: она знает, какие продукты эта клиентка приобретала в прошлом году

(встроенную микроволновую печь и набор профессиональных керамических ножей), и знает ее общие предпочтения — в частности, пожелания по доставке.

Но здесь нас ждет ловушка: вы больше *не* знаете реальной Лорены Уиллис. Как все мы, с течением времени она изменилась. Это могло произойти из-за экономического спада, из-за интернета, из-за роста популярности мобильных устройств и т. п.

Как изменилась Лорена? Давайте проанализируем основные темы маркетинга, которые показывают, что именно, в каких сферах и каким образом нужно и нам, в свою очередь, изменить в обслуживании клиентов.

Самые важные потребительские «тенденции» нашего времени — это личные перемены

До того как перейти к глобальным обобщениям, я собираюсь поговорить о том, о чём редко упоминают в главах, посвященных основным тенденциям. Самые важные перемены, произошедшие с Лореной или любым другим потребителем, — это *индивидуальные* перемены. Стала ли она богаче? Или беднее? Она недавно развелась или только что вышла замуж? У нее новая собачка или она оплакивает умершую кошку? Насколько крупной компанией вы бы ни были или ни собирались стать, покупки у вас совершают *отдельные* личности, а не советы потребителей и не сектора рынка. Начните относиться к клиентам как к индивидуальностям. Уважайте индивидуальные предпочтения каждого из них. Такое уважение — ключ к успеху в бизнесе. Но при этом нельзя забывать и об основополагающих тенденциях рынка, которые опираются на увеличение количества транзакций и перспективное планирование.

Потребительская тенденция № 1

Сегодня потребители ожидают персонализированного технологичного поведения, основанного на предвосхищении, и постоянного накопления информации

Недавно у моего старенького «Вольво» разрядился аккумулятор. Из-за этого в приемнике сбились все настройки. Когда мне пришлось снова вручную настраивать все любимые станции (хотя чаще всего я слушал только одну из них), я заметил, что этот процесс меня страшно раздражает. Мне пришлось искать давным-давно позабытые инструкции по настройке приемника. Через несколько дней я уже думал: «Ну почему мой автомобиль не может запомнить, что я хочу сразу же выходить на эту радиостанцию? Я же слушаю ее каждый день — „Вольво“ давно уже должен был включить ее в „список любимых номеров“ или что-то в этом роде!»

Но мой «Вольво» был выпущен в 2004 году, и, конечно же, в то время машины так не «думали». *Поверьте, сегодня потребители уже ожидают чего-то подобного!* Они рассчитывают на то, что новые устройства и компании будут говорить им: «М-р Соломон, я заметил, что вы часто слушаете местную станцию NPR. Хотите, чтобы я запомнил ее координаты, и тогда вам больше не придется судорожно разыскивать NPR на волнах эфира, совершая непростые маневры?»

Сегодня потребители ожидают персонализированного технологичного поведения, основанного на предвосхищении, и постоянного накопления информации. Чтобы представить, насколько радикально изменились потребительские ожидания, оглядитесь вокруг. С появлением мобильных компьютеров путешественники могут получать со своих iDroidPhoneBerry любые ответы, которые раньше способны были дать только консьержки, почтальоны или местные всезнайки. При этом степень достоверности и скорость

выдачи этих ответов заметно повысились. Где есть хороший итальянский ресторан? На какую линию метро нужно сесть, чтобы добраться до оперного театра? Из какого выхода нужно выйти со станции, чтобы попасть в нужное место? Мой самолет только что приземлился в такой-то стране: здесь можно пожимать руку представителям противоположного пола?

А вспомните, что происходило всего несколько лет назад: нужно было добираться до гостиничного номера, вытаскивать ноутбук, озираться вокруг в поисках сетевого кабеля, пытаться понять, как войти в отельную сеть... Теперь все стало по-другому. Сегодня в мире накоплено огромное количество полезной информации. Но современный человек считает рысканье по сети в поисках необходимых сведений слишком утомительным и долгим занятием. Сегодня люди желают, чтобы их опыт был проще, быстрее и интуитивнее. Они хотят набрать несколько символов — одним пальцем! — и тут же получить всю необходимую информацию на свой IP-адрес или в точку, определенную спутником. А информация о пробках и других затруднениях в дороге! А отели, находящиеся рядом с вашим местоположением! А приложение GogoBot, в котором ваши друзья из Facebook или Twitter уже расписали для вас возможные поездки. И, конечно же, TripAdvisor, где пользователи уже оценили практически все, что относится к миру путешествий!

Исследования компании Accenture подтверждают проявления этой тенденции: покупатели в магазинах часто предпочитают искать ответы в смартфоне, чем просто обратиться к продавцу конкретного отдела¹. Смартфон ответит быстрее, точнее и, как ни грустно это признавать, абсолютно ненавязчиво. (О навязчивости в отношениях с клиентом мы более подробно поговорим в главе, посвященной корпоративной культуре и приему персонала.)

Разумеется, современный потребитель ожидает ответа и результата гораздо быстрее, чем когда бы то ни было раньше.

Кроме мобильных устройств и повышения эффективности сетей коммуникации, на ожидания потребителей в значительной степени повлияли такие компании, как Amazon.com. Способность этой компании доставлять заказы в невероятно быстрые сроки просто поразительна. Вы размещаете свой заказ, и буквально через пару минут на каком-нибудь из складов Amazon.com или UPS-Account.com его уже упаковали, приклеили этикетку и отправили по назначению². И дойдет этот товар очень скоро, потому что склады расположены в самых стратегически удобных местах. (И быстрая доставка, конечно же, это еще только начало. Стремительно развивается сервис YouSendIt, который позволяет почти мгновенно отправлять огромные файлы. Слоган сервиса: «Завтра? Вы шутите?!»)

Потребительская тенденция № 2

«Сдвиг стыда» и покупки, основанные на ценностях

Термин «сдвиг стыда» я позаимствовал у вице-президента компании Marriott International. Эта тенденция стала значительной частью психологии современного человека.

До экономического спада люди гордились уровнем своего достатка. Предметом гордости был огромного размера плоский телевизор и летний отдых в кругу семьи среди тропической роскоши. Все это позволяло потребителю чувствовать себя вполне комфортно. Сегодня то же поведение может рассматриваться как постыдное и даже грубое: гордость за высокий уровень достатка сменилась стыдом за безмерное потребление. Но из любого правила есть исключения.

«То, что мы видим сейчас, — это потребление, оправдываемое „вкладываемым смыслом“, — заметил мой коллега Джей. Что же такое «вкладываемый смысл»? Подумайте о своих знакомых, которые с готовностью платят пять долларов за чашку кофе. Такая цена позволяет кофейным компаниям делать отчисления на защиту дождевых лесов. И это важно для потребителей. Изучение покупательских привычек

показывает, что люди становятся «более сознательными и стремящимися к высоким целям» в своих решениях³. Иначе говоря, «чрезмерное потребление уступило место более сознательному или практическому потребительству», а «стремление к кричащей роскоши вытесняется большей покупательской избирательностью».

Другое исследование показывает, что *87% американских потребителей считают, что компании должны учитывать интересы общества* в той же степени, что и собственные⁴. Потребители требуют, чтобы ценности компаний совпадали с их собственными, и это отношение проявляется в покупательском выборе. Джон Герзема, один из руководителей компании Young & Rubicam, дал интервью журналу Inc.magazine. Опираясь на собранную им огромную базу данных о потребительских пристрастиях, он говорит, что 71% потребителей согласны с утверждением: «Я предпочитаю покупать бренды тех компаний, ценности которых совпадают с моими»⁵.

Потребительская тенденция № 3

На все времена, а не в духе сиюминутного тренда

Сегодня люди стремятся к тому, чтобы их приобретения были «на все времена». Это неудивительно — недавний экономический спад привел к серьезному изменению поведения потребителей.

«Когда вы вспоминаете об увольнениях, сокращениях, задержках с повышением и сокращением рабочего времени, коснувшихся более чем половины работающих американцев, то становится ясно, что люди понесли серьезные потери, — говорит Джон Герзема из Young & Rubicam⁶. — Абсолютно реальная боль заставляет нас пересмотреть свои представления о хорошей жизни. Сегодня люди ищут счастья в старомодных добродетелях».

Примеры мы видим повсюду. Женщины, живущие не только за городом, но и в городах, нарушают строго установлен-

ные правила и начинают выращивать в собственных палисадниках и на балконах кур. Семьи объединяются, чтобы вскладчину купить корову. Заметно выросла популярность сапог «хантер», в каких английская королева выгуливает своих корги: эта обувь сочетает в себе высочайшее качество и богатую историю, что делает ее желанной для современных потребителей. Покупатели ищут старые марки, которые снова входят в моду. История становится для них значимой. «Люди ищут что-то настоящее», — говорит дизайнер интерьеров и специалист в области интернета Максвелл Гиллингэм-Райан (apartmenttherapy.com). Стремление к аутентичности, по мнению Гиллингэм-Райана, «будет созвучно настроениям людей, пока такая ситуация сохранится»⁷.

Но мы все равно остаемся людьми современными, поэтому не стоит обманываться и считать, что потребители примут «вневременность» без «своевременности». Им нужна «вневременность» в варианте XXI века — им хочется иметь расписание, которое соответствует нетерпеливым стандартам цифрового поколения. Достаточно малейшего неудобства — и покупатели теряют интерес. Например, компания Restoration Hardware идеально позиционируется как бренд на все времена. Однако и ей понадобилось приложение для iPad! Кроме того, пришлось пересмотреть систему доставки, поскольку современный потребитель хочет получать все в мгновение ока. Идеал воплощен в слогане чайной фирмы Twinings Tea: «Ваш 15-минутный перерыв — наша 300-летняя работа».

Потребительская тенденция № 4

Расширение возможностей потребителя

Сегодня возможности клиентов во взаимоотношениях с компаниями заметно расширились; современные потребители хотят, чтобы их возросший статус компаний уважали, а отсутствие уважения их раздражает. Клиенты

рассчитывают на простой контакт с вашей компанией и на вдумчивую и уважительную реакцию на их замечания. И я настоятельно советую вам именно так и поступать, поскольку обратная связь все равно возникнет — хотите вы этого или нет. Это раньше надоедливый покупатель мог приходить в ваш магазин и приставать к менеджеру или прикладывать массу усилий к тому, чтобы выяснить адрес руководителя достаточно высокого уровня, а потом сидеть и строчить раздраженное письмо. Появление интернета заметно усилило влияние потребителей — они получили возможность высказывать свои замечания прямо на сайте и мгновенно отправлять жалобы по электронной почте.

Сегодня прежние методы кажутся медленными и неудобными. Технология предоставила потребителям более быстрые и комфортные способы высказать свое неудовольствие. Конечно же, первое место среди этих способов занимает Twitter: любой, у кого есть достаточно друзей, может мгновенно привлечь внимание компании, разместив у себя энергично составленную жалобу — либо это будет 140 символов твита, либо просьба к друзьям о распространении данной жалобы по интернету. Мало этого: люди, прочитавшие жалобу, могут распространять ее по собственному усмотрению и рассыпать *собственным* друзьям. Очень скоро жалоба одного человека привлечет внимание множества людей, а увеличение количества жалоб заставит компанию проснуться и обратить внимание на сообщение первичного жалобщика.

Потребители осознают, что их возможности растут со скоростью света. И они ожидают понимания этого от компаний. Поэтому вы должны учитывать подобные ожидания при создании схемы процесса решения проблем. Другими словами, вы должны понимать, что ваши клиенты получили заметное преимущество на игровом поле. Непонимание этого факта приведет вас к полному краху. (Более подробно мы поговорим об этом в главах 11, 12 и 13, посвященных социальным сетям.)

Потребительская тенденция № 5

«Зеленое мышление» потребителя

Хотя степень «зеленого мышления» — величина непостоянная и меняется со временем, совершенно ясно, что подобные чувства сегодня распространены довольно широко. Конечно, у каждого человека степень заботы об окружающей среде выражена по-разному, часто именно более молодые люди уделяют этому фактору больше внимания. И не стоит думать, что по мере роста покупательной способности молодых потребителей степень этой заботы будет снижаться. Общаясь с клиентами, лучше всего исходить из предположения, что состояние окружающей среды их действительно беспокоит. Если человеку эта тема *безразлична*, он вряд ли обидится на ваше внимание к ней. Но если он «убежденный зеленый», то любые действия, способные повредить природе, например неэкологичная и чрезмерная упаковка, будут его раздражать. И не важно, выскажет ли он вам свое мнение на этот счет.

Внимание к проблеме защиты окружающей среды стало частью повседневного мышления, которую следует учитывать при общении с клиентами. Например, покупатель, который приобрел у вас крупный товар, но получил его в неидеальном состоянии, может предпочесть скидку, а не замену на аналогичный товар в связи с тем, что замена связана с дополнительной транспортировкой, а транспортировка приводит к выделению углекислого газа, что пагубно сказывается на состоянии природы. А если болеющему за экологию в качестве компенсации за задержку предложить какой-то дополнительный, но вовсе не необходимый ему товар, то подобное предложение вызовет лишь раздражение, а отнюдь не благодарность.

Потребительская тенденция № 6

Стремление к самообслуживанию

Самообслуживание, включающее в себя все — от электронной коммерции в интернете до интерактивной голосовой телефонной системы, от удобных терминалов, реагирующих на прикосновение, до возможности пассажирам распечатать собственные посадочные талоны еще дома, до поездки, — это самая современная тенденция в обслуживании потребителей. И компании, которые пренебрегают нововведениями, а нередко просто не учитывают их в своей работе с клиентами или нарушают основные законы в обслуживании, обречены на неудачу. Стремление к самообслуживанию связано с рядом факторов: со стремительным темпом современной жизни, с технологической продвинутостью покупателей, а в некоторых случаях даже с удобством для особо застенчивых клиентов, которым проще иметь дело с машиной, чем общаться с другим человеком лицом к лицу или хотя бы по телефону. (Правила систем самообслуживания мы более подробно обсудим в главе 8. Вы, конечно, можете их не соблюдать — но лишь на собственный страх и риск.)

* * *

Вопрос. Как же освежать свои знания с тем, чтобы они соответствовали меняющимся потребностям вашего клиента? У каждой компании свои клиенты, отличающиеся от клиентов другой компании. Как же понять, как будут меняться их потребности? Даже самая содержательная глава не сможет разъяснить все детали для каждой компании.

Ответ очень прост: *спрашивайте*. Когда вы установите по-настоящему близкие отношения со своими клиентами (к чему вас и призывает моя книга), то вам удастся сделать серьезный шаг в будущее. Истинно лояльные клиенты с готовностью делятся с компаниями своими потребностями

и желаниями. Они обязательно сообщат вам о смене собственных предпочтений и о том, как должны измениться вы.

Не следует думать, что я дал вам простой ответ. Собирать информацию и разбираться с пожеланиями потребителей — задача трудная, утомительная, абсолютно бесконечная и часто весьма туманная. Есть такой анекдот: «Бизнесмен изучает винную карту в ресторане и говорит своему партнеру: „Я хочу шардонне, но закажу пино-гриджо“». Подобным образом, под воздействием определенных психологических факторов люди с готовностью покупают то, чего они *не* хотят (и поверьте мне, они делают это постоянно!): они стремятся произвести впечатление, попробовать что-то новое, они поддаются ностальгии, а то и просто желают с шиком произнести иностранные слова «пино-гриджо». Ну как в такой ситуации понять, чего они в действительности от вас хотят??!

Да, это и правда невозможно. В отношениях с клиентами нет ничего раз и навсегда определенного, что огорчает. Но именно этот фактор и позволяет вам победить в игре в «вопрос-ответ»: спрашивайте клиента всегда! Цените откровенность и доверительность. Никогда не считайте, что оценки, которые были верны вчера, останутся таковыми же и сегодня. Вам предстоят беспокойные, даже бессонные ночи, проведенные в раздумьях. Постройте свою работу правильно — и в будущем вы сможете проводить ночи на Бали или в Фенвей-Парке... словом, там, где вам захочется.

И что вы обо всем этом думаете?

— Вам может казаться, что вы знаете своего клиента, но в действительности это не так, потому что человеческие потребности постоянно меняются. Самые важные перемены — индивидуальные, характерные для конкретного покупателя. Но планируя обслуживание своих клиентов, вы должны учитывать шесть тенденций.

1. Не заставляйте клиентов разыскивать информацию, предоставляйте ее сами — и делайте это правильно. Современные потребители рассчитывают на технологию и хотят, чтобы их опыт был простым, мгновенным и интуитивным.
 2. Чрезмерное потребление сегодня приемлемо только в том случае, если оправдано «вкладываемым смыслом», что ведет к большей покупательской избирательности. Клиенты требуют от компаний учета интересов общества в той же степени (а то и в большей!), что и собственных.
 3. Клиенты больше ценят аутентичность, чем соответствие сиюминутным трендам: им нужны товары с историей. Но не считайте, что вам удастся привлечь покупателей аутентичностью без современности. Нужно идти в ногу со временем и учитывать развитие технологии.
 4. Клиенты имеют гораздо больше полномочий в отношениях с компаниями. Они рассчитывают на то, что компании подтвердят эти полномочия, — и отворачиваются от тех, кто этого не делает.
 5. Взаимодействуя с клиентами, прежде всего исходите из предположения о том, что их заботит охрана окружающей среды и влияние на нее предлагаемых вами товаров и услуг.
 6. Самообслуживание — это современнейший тренд. Компании, которые не обращают на это внимание или нарушают основные законы, обречены на провал.
- Как освежать свои знания о постоянно меняющихся потребностях покупателей? *Спрашивайте!*