Притча о молчаливом клиенте
(новогоднее чтиво для деловых людей)

У вас бывало так, что клиенты внезапно пропадали?

Вы делали для них всё, что нужно и даже больше, предлагая самые выгодные условия, одаривая их всевозможными подарками, а они, тем не менее, молча исчезали.

Ваш клиент слишком много шумит? Нет?!

Молча! Вот ключевое слово. Именно молчаливые клиенты всегда наиболее опасны.

Тогда Вас не с чем поздравить, потому что у Вас проблема. И гораздо серьезнее, чем Вы думаете…

Хотите узнать, как не терять клиентов? Прежде всего, давайте им вволю пошуметь. Возмущенный клиент – это очень ценный ресурс.

Представьте себе, что вы – владелец скромной пиццерии. Ваши завсегдатаи – семьи, живущие поблизости. Они регулярно заглядывают к вам хотя бы раз в неделю и заказывают пиццу, чесночный хлеб и Кока-Колу. Давайте предположим, что в среднем один посетитель оставляет в вашей пиццерии раз в неделю 20 долларов (для простоты подсчётов). А теперь представьте, что вы сделали что-то такое, что негативно подействовало на клиента, но он вам об этом ни слова не сказал. Как вы думаете, сколько вы потеряете, если он исчезнет и больше никогда у вас не появится?

Арифметика проста. Вы потеряете 20 долларов х 50 недель, что составит 1000 долларов за год.

А если каждый месяц вас будет покидать около 10 клиентов? Потери составят около 100 клиентов за год.

То есть, в вашем кармане могло бы быть на 100 000 долларов больше, если бы вы проявили больше внимания к клиентам.

Это не про нас и не про наш бизнес! (Синдром отрицания)

А всё могло быть иначе... Одно известное исследование, проведенное компанией Bain & Company, установило, что в среднем американские корпорации теряют около половины клиентов за пять лет. Отметьте, не за один год, и не вдруг. Клиенты терпят-терпят, пока не дойдут до «точки кипения», и тогда из чувства самосохранения уходят. Если вы полагаете, что все ваши клиенты довольны, то вы глубоко заблуждаетесь: не все. И это аксиома бизнеса.

Досадно, когда вы не в состоянии подсчитать свои реальные и потенциальные потери. Например, в одном из банков провели внутренние исследования и установили, что количество клиентов банка по сравнению с прошлым годом не изменилось, но доходы существенно снизились. Копнули глубже, и оказалось, что львиная доля клиентов постепенно уводила средства в другие банки и была почти готова к завершающему аккорду - закрытию счетов. А всё могло быть иначе…

Как терпеливый Будда, ваш клиент, казалось бы, мирится с допущенными вами ошибками и всевозможными недочётами, пока однажды вы не обнаружите, что он к вам больше не обращается. Это классическая утечка бизнеса. Всё происходит незаметно: клиенты уходят молча, а вам приходится прикладывать недюжинные усилия, чтобы ваш бизнес оставался на плаву.

Если вы посмотрите на ситуацию с другой стороны, вы можете заметить, то масштаб вашего бизнеса или сопоставим, или уступает масштабу бизнеса клиента. Вообще-то, это ещё ни на что не указывает. Однако, если бы вы были достаточно наблюдательны, вы бы отметили, что ваш клиент стал больше и состоятельнее за последние несколько

месяцев или лет. Если ваш бизнес с этим клиентом не вырос экспоненциально, то вы уже проигрываете! Он будет искать более солидную компанию. И неважно, насколько успешен ваш бизнес в целом, ведь нет предела совершенству. А всё могло быть иначе… благодаря шумному клиенту.

Подождите, не отрицайте! Просто примите как аксиому, что требовательный клиент, шумно выражающий своё недовольство, лучше, чем молчаливый. Отладьте работу с шумными клиентами, и оцените результат.

Истинная причина потери клиентов

Однажды, находясь в командировке в Лондоне, мы в конце насыщенного трудового дня попали в большую пробку. Понимая, что готовить ужин некогда и нет сил, мы решили купить готовые куриные крылышки KFC с жареным картофелем. Через некоторое время, ещё сидя в машине, мы обнаружили, что картофель потемнел, а крылышки пахли странновато…

Что сделает большинство клиентов в подобной ситуации? Возмущенно поворчит, или обругает заведение вместе с его продуктами и поклянется больше никогда там ничего не покупать. Мы же решили жаловаться и стали звонить по горячей линии KFC. На том конце провода нас вежливо спросили, что бы мы хотели заказать. Мы ответили, что хотим пожаловаться, а не заказывать. В ответ прозвучало: «Мы не принимаем жалобы по этой линии. Жалуйтесь управляющему той закусочной, в которой была сделана покупка».

И на кой я в это всё ввязался?!

Так мы и попали в то самое большинство молчаливых и недовольных, потому что проще было не возвращаться, а выбросить некачественный продукт в урну, поворчать и забыть. Стало очевидно, что средства, которые KFC тратит на привлечение новых клиентов, вылетают в трубу, потому что в компании нет горячей линии по приёму рекламаций.

И в большинстве компаний происходит то же самое. В них нет подразделения, работающего с рекламациями покупателей. Если клиенты недовольны, им, как правило, неловко жаловаться. Но они не делают этого ещё и потому, что жаловаться некому и некуда. Чувство обиды постепенно перегорает, и клиенты, желая сохранить нервные клетки, в дальнейшем молча избегают того места, где их постиг досадный опыт.

Так они и пропадают...

Конечно, вы не будете сидеть сложа руки и ждать убытков. Ваша задача – найти способ заставить клиента пожаловаться, или разговорить его.

Нет лучше и ценнее ресурса, чем жалобы и предложения клиентов. Больше того, чем проще клиенту пожаловаться, тем больше жалоб по малейшему поводу вы соберете, а это целое поле деятельности по усовершенствованию не только вашего продукта, но и всей клиентской работы, поскольку придется напрячься, чтобы решить проблему клиента, да так, чтобы вернуть его доверие.

А как у других?

Ричард Брэнсон, например, собственной персоной является в воротах и не скупится на извинения и виноватые улыбки, когда рейс компании Virgin Airlines сильно задерживается. Иногда… На что пошли бы вы в аналогичной ситуации?

У одного нашего сотрудника был печальный опыт покупки телевизора SONY через каталог Ottermann. Стоило ему отправить по факсу рекламацию, что на экране белёсое пятно в правом нижнем углу, как уже на следующий день ему доставили домой совершенно новый телевизор, который стоил дороже. При этом прежний не забрали, и он до сих пор работает у коллеги на даче.

Но многие компании не терпят рекламаций. Они живут в башнях из слоновой кости и отказываются верить в возможную измену клиентов. В редких случаях до них докатываются чьи-то возмущения, но вызывают лишь сильную досаду, не более.

Первый шаг компании навстречу клиенту – удовлетворить жалобу.

Так, и только так!

Это по их вине рейс задержался, и вы опоздали на важное совещание. Вы вышли из себя!

Согласитесь ли вы с тем, что простое извинение, пусть даже от самого Ричарда Брэнсона, может компенсировать ваш моральный ущерб? Нет, и тысячу раз нет! Простые извинения здесь не годятся. Здесь должно быть что-то гораздо более весомое. Им придется умолять Вас остаться верным их авиакомпании, как умоляют девушку, от которой без ума.

Производство без брака? Нереально!

Многие компании безрезультатно пытались достичь нулевого брака в производстве. В непредсказуемом мире, в котором мы живем, достичь этой цели практически невозможно. Клиенты это понимают. Но не принимают. Поэтому разработка плана спасения репутации вашего продукта и вашей компании - это ваша первостепенная задача.

Например, в сети магазинов Нордстром в США торговые представители обязаны сделать всё возможное и невозможное, чтобы решить проблему клиента. И если клиенту нужен товар, который в Нордстроме закончился, но есть в наличии в магазине через улицу, его мгновенно купят для клиента.

Из этого следует простой вывод: чем больше вы будете готовы к непредвиденному, тем меньше клиенты будут вами недовольны, и тем меньше вы будете получать жалоб.

Гораздо чаще, чем кажется, недовольный клиент жалуется на всё, кроме продукта. Парадоксально, но людей, которые в ресторане жалуются на качество блюд, довольно мало. Казалось бы, в центре ресторанного бизнеса – еда, однако клиенты уходят из-за слишком громкой музыки, тяжелого прокуренного воздуха в помещении, плохого обслуживания и так далее. Представьте себе, что вы – ресторан, и поищите в своём бизнесе это самое «так далее».

Руководство по регулярному получению жалоб клиентов

1. Выбросьте бланки рекламаций в урну, выйдите из офиса «в мир» и задайте вопросы клиентам лично.

2. Делайте это регулярно, и не забывайте сообщать о том, каким образом проще всего пожаловаться, если возникнут проблемы (по e-mail, факсу, горячей линии и т.п.).

3. Молчаливых клиентов не бывает. Бывают неуслышанные. Возмущенный клиент очень щепетилен. Он отметает расплывчато составленные бланки рекламаций и не желает их заполнять. Выслушайте его внимательно и решите возникшие у него проблемы. Знайте, что клиент пока ещё не ушёл, он пока ваш. Всё, что ему сейчас нужно, это чтобы его умолили остаться. Решите его проблему и сообщите ему, КАК вы её решили.

4. Возмущенные клиенты – это обратная связь с рынком, за получение которой вы заплатили бы огромные деньжищи исследовательскому агентству. Так наградите же возмущенных клиентов. Вы доставили им хлопоты, продав недостаточно качественый товар или оказав не совсем квалифицированную услугу, а за это надо платить. Замена товара или услуги с извинением не снимает негативной реакции клиента, поэтому не

скупитесь. Клиенты, которых удалось вернуть, не дав им громко хлопнуть за собой дверью, становятся особенно преданными и… шумными.

5. Помните, что завлечь нового клиента стоит в восемь раз дороже, чем сохранить старого. Удерживайте своих клиентов во что бы то ни стало. Возмещайте им с лихвой за свои ошибки.

6. Введите в своей компании два главных правила работы с клиентами и требуйте их неуклонного выполнения. Правило 1: Возмущенный клиент всегда прав. Правило 2: Если сомневаетесь, смотрите правило 1.

7. Выстройте работу с клиентскими жалобами и проблемами так, чтобы они стали золотой рудой для вашей компании. Фиксируйте их и приумножайте золотой ресурс – базу знаний компании - с помощью CRM-системы SalesLogix. Модуль Customer Service облегчит и упорядочит вашу работу с клиентами. Клиенты же, в свою очередь, смогут пользоваться прекрасным каналом обратной связи: направлять рекламации и заявки на решение своих проблем, отслеживать ход работы с заявками по срокам и своевременно получать от компании решения возникших проблем.

8. Если же Ваша компания не готова внедрять комплексную систему, начните с SalesLogix Lite и убедитесь на практике, как можно шумных клиентов превращать в своих сторонников и рекомендателей.

Успехов вам в работе с клиентами, а клиентам – с вами!

И пусть всё, что могло быть иначе, будет

иначе и лучше в Новом 2005 году!