



Оглавление

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ	1
ПРЕДИСЛОВИЕ	11
Рекомендуемые видеоматериалы	16
ГЛАВА 1. ЗНАКОМСТВО С КОНЦЕПЦИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ	17
Все дело в лояльности	18
Клиенты изменились	20
Устаревшие «золотые стандарты» обслуживания	25
Влияние на «счет» лояльности клиентов	28
Стратегии повышения лояльности клиентов	34
Системный подход к непрерывному совершенствованию (заимствован из концепции системного мышления)	36
Что обеспечит успех?	37
Качество обслуживания не должно зависеть от цены	43
Как ведут себя лояльные клиенты	51
Список действий	52
ГЛАВА 2. ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ И «УБИВАЮЩИЕ» ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ	55
Концентрация внимания на важном	55
Приверженность концепции лидерства и стиль руководства ...	56
Организационная структура и фокус	59
Как нанимать людей, подходящих для работы в сфере обслуживания, и избегать ошибок при найме	65
Помогаем подходящим людям максимально раскрыться ...	68
Роль организационной культуры — как она влияет на вовлеченность сотрудников	73
Список действий	82

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УСПЕХА В УПРАВЛЕНИИ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ	85
Как работает мозг	85
Сбалансированный подход	87
Выявление и анализ обычных, чувственных и тонких подсказок, которые могут повлиять на лояльность клиентов ...	89
Составление карты клиентского опыта	98
Последний этап — планирование действий	117
Выводы	118
Список действий	118
ГЛАВА 4. ВЫЯВЛЕНИЕ, ОСМЫСЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ КЛИЕНТОВ	120
Значимость ожиданий	120
Управление ожиданиями клиентов: почему ожидания действительно имеют значение	121
Уровни и типы ожиданий	128
Проактивное управление ожиданиями	141
Профилактика проблемных ожиданий — проверенных убийц лояльности	143
Выводы	146
Список действий	147
ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА	149
Потенциал опыта	149
Опыт с наибольшим влиянием на лояльность	151
Анализ первого/лучшего/худшего опыта	158
Анализ опыта до/во время/после него	160
Создание потрясающего Вау-опыта	162
Примеры Вау-опыта	167
Потрясающие результаты Вау-опыта	174
Выводы	176
Список действий	176
ГЛАВА 6. УСТРАНЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ НЕГАТИВНОГО КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА	179
Превращение негатива в позитив	180
Устранение последствий ужасного Ой-опыта	180
Почему мы хотим, чтобы клиенты жаловались	183

Работа с недовольными и жалующимися клиентами	185
Профессиональный подход к профессиональным жалобщикам	190
Результаты ужасного опыта	196
Восстановление и прекрасное восстановление	196
Примеры восстановления лояльности	202
Результаты восстановления	208
Выводы	209
Список действий	209
ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ ВОСПОМИНАНИЯМИ, ВЛИЯЮЩИМИ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ	211
Формирование воспоминаний	212
Как работает память?	213
Типы памяти	214
Как управляют памятью — формирование воспоминаний о лояльности	216
Использование стратегической карты памяти клиента	222
Превращение позитивных воспоминаний в привычки лояльности	226
Создание, ломка или изменение привычки	230
Использование диаграммы формирования привычек клиентов	237
Выводы	241
Список действий	242
ГЛАВА 8. ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ	244
Перемены — это вызов	245
Когда проводить изменения	245
Вера в успех	250
Подход к изменениям «изнутри-вовне»	253
Сила согласованности в организации	258
Выбор между подходами «Большого взрыва» и «Лесного пожара»	266
Проверенный 8-ступенчатый план внедрения	268
Еще об изменениях	271
Выводы	275
Список действий	276

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 9. ИЗМЕРЕНИЯ ОПЫТА И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ	
КЛИЕНТОВ	279
Измерение того, что имеет значение	280
Выявление ожиданий, переживаний, воспоминаний и признаков лояльности (не путать с удовлетворенностью) ...	281
Способы сбора обратной связи	287
Отслеживание текущих улучшений	300
Как часто проводить замеры	309
Поощрение важного	310
Выводы	312
Список действий	313
ГЛАВА 10. ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ	
НА ПРАКТИКЕ	315
Идеи без действия ничего не стоят	316
Достижение правильного баланса между процессом и человечностью	317
Принцип Ежа	321
Повышение роли искусственного интеллекта	323
Внедрение в рекордном темпе	328
Проверенный корпоративный подход	339
Выводы	343
Список действий	344
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	346
Что дальше?	350
РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ОБУЧЕНИЯ	352
Наука, которая поддерживает практику	352
Книги	353
Сайты	355
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	356

Предисловие

Прошло уже 20 лет с тех пор, как я заострил свое внимание на теме обслуживания клиентов. Я хотел бы поблагодарить некоторых бывших коллег из Манчестерской бизнес-школы, где я проработал несколько лет, за то, что они изначально пробудили во мне интерес к данной теме. Это произошло, когда я помогал приезжим бизнесменам и студентам МВА понять практические аспекты маркетинга — предмета, которым я занимался примерно десять лет. Меня постоянно спрашивали, что делать, когда предлагаемые продукт или услуга начинают восприниматься как нечто само собой разумеющееся, а клиенты практически не видят разницы между предложениями различных поставщиков. Когда так происходит, клиенты склонны исходить из цены, в результате чего поставщики однотипных товаров страдают от снижения рентабельности. Благодаря своей работе в бизнес-школе я узнал, что лучшее противоядие от трансформации продукта или услуги во что-то само собой разумеющееся — это индивидуализация, и поэтому начал интересоваться тем, как использовать опыт клиентов, чтобы добиться узнаваемости, а следовательно получить конкурентное преимущество, лояльность покупателей, увеличение доли рынка и повышение рентабельности.

«Единственная постоянная — это перемены» — данный тезис вы часто слышите в отношении бизнеса. Этот девиз, безусловно, применим и к данной теме. За 20 лет моей работы над проблемой я стал свидетелем множества изменений.

В течение нескольких лет я председательствовал на Европейской конференции по взаимодействию с клиентами. Она проводилась ежегодно в Лондоне и привлекала до 1000 человек со всего мира. Все они были заинтересованы в том, чтобы

узнать, как обслуживать клиентов, чтобы улучшить результаты деятельности компаний. У входа в конференц-зал всегда висела большая доска с именами всех участников, названиями организаций, которые они представляют, и названиями должностей. Было интересно отмечать, как менялись с годами названия должностей.

Впервые мероприятие было проведено в начале 2000-х годов, и большинство делегатов в то время имели в названиях своих должностей слова Service (Обслуживание) или Customer Service (Обслуживание клиентов). Затем актуальным трендом стало использование программного обеспечения для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), поэтому в названиях должностей стали появляться слова Customer Relations (Отношения с клиентами). Жизнь шла вперед, и теперь модными словами стали Customer Experience (Клиентский опыт), поэтому в настоящее время мы видим множество таких должностей как Customer Experience Managers (Менеджеры по работе с опытом клиентов) и Directors or Heads of Customer Experience (Директора или руководители по работе с опытом клиентов).

Еще одна вещь, которую я также заметил, заключалась в том, что, хотя названия должностей людей, посещающих занятия, менялись вместе с тенденциями, у самих специалистов знания или глубокое понимание этого быстро меняющегося предмета, казалось, не сильно менялись, не впитывая последние тенденции. Поэтому я не удивился, узнав, что многие недавние проекты, имеющие какое-либо отношение к клиентскому опыту, не достигли ожидаемых результатов. То же самое произошло и со многими CRM-проектами, которые были в моде еще несколько лет назад. Я подозреваю, что одна из причин этого заключается в том, что многие люди, ответственные за их реализацию, не до конца понимают предмет или то, как умело применять его инструментарий.

Как вы узнаете из этой книги, я большой поклонник управления клиентским опытом, но я также убежден, что, хотя такое

управление необходимо, одного этого недостаточно для формирования устойчивой лояльности клиентов. А что для этого действительно необходимо, так это управление лояльностью клиентов, именно поэтому данная книга и называется «Великолепный сервис». Возможно, если достаточное количество людей прочтут эту книгу и согласятся со мной, в будущем в названиях должностей мы увидим слова Customer Loyalty (Лояльность клиентов).

Около 10 лет назад я решил разработать программу, чтобы помочь менеджерам компаний, с которыми я работал в качестве консультанта, понять предмет так, как это удалось мне, а затем использовать это понимание для выработки в своих организациях инструментов формирования устойчивой, глубокой лояльности клиентов. Моя цель состояла в том, чтобы передать им весь свой опыт: страсть к предмету и знания, навыки и уверенность в своих действиях, чтобы в будущем они почти или же абсолютно не нуждались ни во мне, ни в подобных специалистах. Поэтому я начал разработку того, что сегодня называется «Практическая магистерская программа по управлению лояльностью клиентов». Это программа, которую в настоящее время посещают сотни людей из всех типов организаций, и по завершении которой ее участники смогли применить новые знания в своих компаниях, достигнув впечатляющих, стоящих результатов. Во многих случаях реализация принципов программы приводила к качественным изменениям. А потому я знаю, что это работает. И я решил, что пришло время написать книгу, зафиксировать на бумаге то, что я узнал, исследуя тему, разрабатывая и преподавая эту программу, чтобы другие могли извлечь из нее определенные уроки и, надеюсь, применить их с пользой.

Любой, кто читал мою предыдущую книгу *Once a Customer, Always a Customer*, увидит, что некоторые идеи вошли и в эту книгу. Но вы также обнаружите, что я разработал и усовершенствовал многие из этих оригинальных идей и добавил множе-

ство новых, призванных облегчить их реализацию, ускорить ее и повысить ее эффективность.

Я также затронул вопрос о расширении использования искусственного интеллекта в сфере обслуживания клиентов. Ведь это уже не будущее, это — настоящее! И видимо, потому что интеллект искусственный, многие из вещей, для которых он используется в настоящее время, как вы узнаете из главы 10, на мой взгляд, как минимум не очень разумны.

Данная книга призвана стать практическим руководством, но в ней также содержатся ссылки на все теории и исследования, которые поддерживают мои идеи и рекомендации. Если хотите, проверьте то, что я предлагаю, сами. Вы также найдете множество реальных историй и тематических исследований, иллюстрирующих, как различные организации использовали эти идеи. В конце каждой главы есть перечни действий, выполнение которых необходимо для практической реализации изложенных идей и обеспечения наилучших шансов на успех. Я рекомендую вам выполнить как можно больше действий из списка. Я также предлагаю вам удостовериться, что вы запомнили по максимуму. Хотя это проще сказать, чем сделать, ведь мы склонны забывать большую часть того, что читаем. Так как же вам усвоить из прочитанного как можно больше?

В главе 7 я расскажу о том, что у нас есть два типа памяти: краткосрочная и долгосрочная. Все новые знания попадают в «раздел» краткосрочной памяти, но, как следует из названия, они останутся там лишь ненадолго. Чтобы потом эту информацию можно было вспомнить и использовать, нам нужно перенести ее в хранилище долговременной памяти. Есть интересная презентация TED от педагога-психолога Питера Дулиттла «Как ваша «рабочая память» придает смысл миру», которая учит, как это сделать. Исследователь предполагает, что механизм закрепления обучения в долговременной памяти заключается в «обработке» любого нового материала, и рекомендует следующую методику.

- Повторять то, что слышите:
 - говорите об этом с другими;
 - записывайте;
 - размышляйте над этим.
- Соотнесите то, что вы слышите, с тем, что вы уже знаете:
 - как/куда это вписывается?
 - как я/мы мог/могли бы использовать это?
- Мы запоминаем образы лучше слов:
 - попытайтесь мысленно «нарисовать» новые знания;
 - визуализируйте полезные идеи;
 - используйте мысленные схемы.
- Организуйте и структурируйте:
 - рисуйте/используйте диаграммы;
 - создавайте таблицы/списки.
- Ищите ключ к пониманию:
 - вызов (я не согласен, что это не сработает и т. д.);
 - вопрос (Кто? Что? Где? Когда? Почему? Как?).

Поэтому я рекомендую вам найти способы «обработать» те вещи, которые вы хотите запомнить.

Один из моих партнерских офисов находится в Афинах. Я считаю, что это — прекрасное место, и когда я там бываю, всегда узнаю много новой, полезной информации. Во время одного из визитов я заметил на стене в учебной академии, где работал, цитату Сократа: «Я никого ничему не могу научить. Я могу лишь заставить думать».

Это определенно заставило меня задуматься. И чем больше я размышлял об этом, тем отчетливее понимал, что это относится к моей работе и к тому, чего я хочу добиться этой книгой. Если она заставит вас задуматься, и в результате вы найдете новые способы обслуживания клиентов, которые сделают их более лояльными к вашей организации, я буду счастлив, ведь мы оба выиграем от этого.