

Предисловие автора бестселлеров по версии газеты *The New York Times*
ЛАРРИ УИНГЕТА

ДЭВИД АВРИН

ПОЧЕМУ УХОДЯТ КЛИЕНТЫ

**И КАК ВЕРНУТЬ ИХ
ОБРАТНО**



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Благодарности</i>	ix
<i>Предисловие</i>	xii
ВВЕДЕНИЕ Не пропускайте!	xvi
ПРОЛОГ И глазом моргнуть не успеете	1
ГЛАВА 1 Перестаньте говорить нам «нет»	11
ГЛАВА 2 Не стоит «притворяться, пока не получится»	22
ГЛАВА 3 Автоматизация убивает доверие	30
ГЛАВА 4 Не закрывайтесь. Никогда	38
ГЛАВА 5 Будьте доступны	46
ГЛАВА 6 Не говорите, что это дождь, когда мочитесь мне на ногу	54
ГЛАВА 7 Мы не хотим вести бизнес по вашим правилам	62
ГЛАВА 8 Не наказывайте всех за проступок одного	71
ГЛАВА 9 Разберитесь со своим сайтом	80
ГЛАВА 10 Не упустите свой единственный шанс	89
ГЛАВА 11 Говорите не то, что вы хотите сказать, а то, что мы хотим услышать	97
ГЛАВА 12 Мой звонок <i>не очень</i> важен для вас	106
ГЛАВА 13 Не относитесь ко мне так, как хотите, чтобы относились к вам	112
ГЛАВА 14 Не перекладывайте ответственность (и не возлагайте вину на коллег)	120
ГЛАВА 15 Не заставляйте нас выполнять вашу работу	127
ГЛАВА 16 Нас пугает ваше преследование	135
ГЛАВА 17 Избегайте греха небрежения	142

ГЛАВА 18	Ваш менеджмент никуда не годится	148
ГЛАВА 19	Покажите, что ваш бизнес вам безразличен.	156
ГЛАВА 20	Не тратьте наше время	162
ГЛАВА 21	Хватит быть «дешевкой»	167
ГЛАВА 22	Не принимайте нас как должное	173
ГЛАВА 23	Просто быть хорошим уже недостаточно	179
ГЛАВА 24	Станьте искусным клиентом.	183
<i>Примечания</i>		185
<i>Об авторе</i>		186
<i>Другие книги автора</i>		188
<i>Алфавитный указатель</i>		189

ПЕРЕСТАНЬТЕ ГОВОРИТЬ НАМ «НЕТ»

Кто отрицает свободу другого, сам свободы не заслуживает.

*Авраам Линкольн,
16-й президент США*

Психологи считают, что самым оскорбительным словом для человеческого уха является слово «нет». (Хотя, если вы спросите мою дочь-подростка, она скажет, что это слово «пересдача». Но я отвлекся.) Неудивительно, что идущая изнутри реакция на слово «нет» не имеет лингвистических и культурных границ. Будь то «нет», «no», «nein» или «nop» — в любом случае нам не нравится заявление, что мы не получим то, чего хотим. С другой стороны, слово «нет» считается самым убеждающим словом в мире, которое помогает нам установить границы, отказаться от участия в подозрительных делах, избежать выполнения навязанных обязанностей, защитить личное пространство, не допустить попадания колец лука на наш гамбургер.

Но если мы хотим увеличивать продажи и получать доход от клиентов, которые платят нам деньги, то почему мы так часто говорим «нет»? И речь не о тех вопросах, на которые требуется ответить утвердительно или отрицательно. Бывает, что отказ — это реакция на обстоятельства, а не отказ в просьбе.

— В этом квартале есть китайский ресторан?

— К сожалению, нет. Но по соседству имеется отличный ресторан индийской кухни.

Я же говорю о тех случаях, когда клиентам или покупателям отказывают, поскольку этого требует политика компании, либо не предоставляют какую-либо услугу — например, подзарядить сотовый телефон.

В подобных случаях, конечно, можно смягчить отказ такой формулировкой: «Извините, но у нас это запрещено» или «Вот незадача, я бы всей душой, но мы ничем не можем вам помочь». Но что бы вы и ваши сотрудники ни говорили, смысл один и тот же: человек не может получить желаемое, даже за деньги.

И тут дело не в том, что клиент всегда прав. Это вопрос готовности оказать услугу и удержать клиента. И не в том, чтобы всё делать правильно, потому что это правильно, хотя подобное объяснение следует держать «про запас». Это вопрос прибыли и завоевания доверия.

Не стоит тут же рисовать в своем воображении ситуации, невозможные в вашем бизнесе; поверьте, я имею в виду совсем иное. Есть вещи, которые никогда не будут иметь смысла в бизнесе. Ни один проект не может угодить всем клиентам без исключения. Зачастую невозможно менять расписание, так как это повлияет на всю вашу команду и отвлечет от работы с другими клиентами, а ведь вам важно оставаться рентабельными. Я же имею в виду массу других ситуаций, когда небольшая услуга, требующая минимума усилий, спасает продажи, доставляет удовольствие клиенту и порождает определенную преданность.

— Но это же скользкий путь! — скажете вы. — Если мы станем позволять любому изменять позиции в меню, все тут же примутся это делать!

А вот и нет! Всё не так, и аргумент никуда не годится. Не все посетители ресторана расположились за тем самым столиком, где сидит особа, которая просит заменить курицу креветками. Вы не можете придумать, как сказать «да», потому что не хотите. Вы не делаете этого, потому что не хотите выслушивать жалобы

поваров на кухне по поводу особых заказов. Вы не говорите «да», потому что не знаете, значительно ли увеличится счет, и не желаете потратить время на то, чтобы обдумать это.

Но сказать вам, в чем дело? Просто эта дама предпочла бы креветки. Да принесите вы ей упомянутый морепродукт и прибавьте пару долларов к счету! Вы только что заработали немного больше, а дама не только еще раз придет в ваш ресторан, но и расскажет остальным, как ей у вас понравилось! А чем обернется ситуация, произойди всё в другом ключе? Если отказать посетительнице в том, чего она просит? Она уйдет расстроенная и с намерением больше не возвращаться, напишет отрицательный отзыв, а сотням друзей в фейсбуке расскажет, какое у вас отвратительное заведение. Отказывать клиенту, который платит деньги, вместо того чтобы сказать ему «да», — это проявление одновременно и глупости, и лени.

Однажды, направляясь на выступление, я подошел к стойке регистрации отеля в семь утра.

— Доброе утро, — сказал я. — Будьте добры, оформите мне поздний выезд.

— Простите, — ответила мне служащая отеля, — но самое позднее время выезда — полдень.

— Видите ли, в чем дело... У меня выступление сегодня утром, и в полдень я еще буду на сцене. Постараюсь вернуться как можно скорее и выехать не позднее 12:45.

— Сэр, повторяю вам, мне очень жаль, но сегодня мы не предоставляем возможность позднего выезда, так как ждем заезда участников конференции, — повторила служащая, постепенно сменяя гнев на «милость». — Если вы не можете выехать до полудня, нам придется добавить в счет еще один день проживания.

— Пожалуйста, добавляйте, — спокойно произнес я, пожимая плечами. — У меня нет возможности вернуться раньше, так что к расчетному часу я всё равно опоздаю. Так и быть, я заплачу

за лишний день. И участник конференции, которого вы ждете, не получит сегодня мой номер. Вы хотите именно такого развития событий?

— Э-э-э, я поговорю с управляющим, — протянула она и вернулась на место уже через двадцать секунд. — Если вы сможете выехать в час дня, это будет прекрасно.

Если кому-то действительно нужна услуга, а у вас имеется возможность ее оказать, не сочтите за труд, сделайте то, что в ваших силах. Я не просил продлить проживание на три часа, а всего на час сверх установленного времени. Горничным предстояло убрать сотни номеров, и не все новые постояльцы должны были заселиться в мой номер. Позвольте людям сохранять достоинство, не заставляйте их выпрашивать и умолять!

Если кому-то требуется уборная, но этот человек ничего у вас не купил, — не отказывайте ему. Проявите человечность, покажите ему, куда пройти, и улыбнитесь. Боже мой, кому-то нужно воспользоваться туалетом! Разве это криминал? Отказ пустить в туалет — один из самых недальновидных и оскорбительных принципов в работе компаний.

— Мы здесь не для того, чтобы люди нами пользовались, — воскликнете вы. — Это же бизнес, черт возьми!

Да никто и не пытается вами пользоваться. Вашим родителям было бы за вас стыдно. Все мы слышали душераздирающие истории о злой училке, которая не разрешила ребенку выйти из класса по нужде, и он описался перед всем классом. Если в вашей компании действуют подобным образом, вы и есть та самая училка. Да, людям иногда требуется уборная. Разве так сложно пустить их туда?

Сколько раз вы покупали какую-то ненужную мелочь в магазине или ресторане лишь для того, чтобы они позволили вам воспользоваться туалетом? Ребята, вы только что заработали сорок пять центов. Вам стало легче? Я никогда не вернусь к вам

и не потрачу приличную сумму, но вы получили целых сорок пять центов. Довольны?

На стеклянной двери одной кофейни висела неподражаемая записка следующего содержания:

Возможно, сегодня вы не станете нашим клиентом, но мы явно нужны вам прямо сейчас. Так что можете воспользоваться нашим туалетом. Если захотите купить чашечку кофе, пока вы здесь, — сделайте это. Мы считаем, что наш напиток — лучший в городе!

Великолепно, по-доброму и весьма достойно. Как вы думаете, они проявили доброжелательность в отношении не только имеющих, но и будущих клиентов? А вы заметили, кому адресована записка? Вот почему те, кто заглянет в кафе в силу обстоятельств, непременно захотят стать его посетителями! Такое проявление эмпатии со стороны владельца бизнеса или менеджера, к сожалению, скорее исключение, нежели правило, и именно это делает его столь удивительным!

Припомните все причины, по которым вы и ваша команда говорите «нет» клиентам, и постарайтесь найти способ сказать «да». Конечно, во многих случаях вы просто не сможете или не захотите пойти навстречу. Зачастую в этом нет смысла. Есть несколько вполне законных, этических, материально-технических или даже преференциальных причин, почему ответ должен быть отрицательным:

«Я не намерен(а) предлагать мясные блюда в моем вегетарианском ресторане».

«Нет, я не собираюсь присылать вам фотографии моих домработниц, чтобы вы могли выбрать ту, которая вам понравится».

«Мы не можем пересадить двадцать два пассажира этого рейса на другие места, чтобы ваша волейбольная команда могла сидеть вместе».

Бьюсь об заклад, что каждый день или каждую неделю вы получаете запросы, на которые отвечаете отказом, но при этом можете легко их удовлетворить. Я начал мою книгу с напоминания о том, что самым большим источником упущенной выгоды является клиент, о котором вы так и не узнали. Эти же клиенты — но о которых вы знаете! — часто находятся прямо перед вами или говорят с вами по телефону. Они здесь и сейчас. Вы продавали им, общались с ними и оказались в ситуации, имеющей решающее значение для вашего успеха: получили клиентов по телефону, в дверях офиса или на сайте. Вы поймали удачу за хвост, так не упустите ее, сказав им «нет»!

Другим уродливым проявлением отказа является непреклонность или попытка прикрыться политикой компании.

Было время, когда клиент являлся «повелителем». Сегодня многим кажется, что всё регламентируют правила политики. Правила рулят, а любое отклонение требует реальных размышлений, соображений и усилий.

Если ваша политика разработана таким образом, что вашим сотрудникам не нужно думать, вы лишаете их возможности решать проблемы и помогать вашим же клиентам. Не каждая ситуация описана в руководстве, не всякая политика, разработанная компанией, распространяется на каждого покупателя или клиента. Когда хороший клиент... черт возьми, когда любой клиент просит помочь, удовлетворить особое пожелание, проявить терпение или гибкость, — нам на это, по крайней мере, следует обратить внимание! Отмахнуться — проще простого!

Если ваша компания не разрешает своим сотрудникам носить головные уборы, но религия молодой женщины требует, чтобы она носила хиджаб, — пусть она будет тем, кто она есть! Если клиент не может встретиться в рабочее время, поскольку он отец-одиночка, вынужденный работать до пяти вечера, так как его босс не идет на уступки, — задержитесь и примите его

в половине шестого вечера. А если в ваш магазин заходит шестидесятилетняя женщина и у нее в руках закрытый стакан дымящегося кофе за шесть долларов, который она только что купила, не говорите ей: «Извините, мы не разрешаем проносить еду или напитки в магазин». Относитесь к ней как к взрослому человеку, как к самому дорогому клиенту и больше волнуйтесь о том, чтобы угодить ей, а не о том, нарушила ли она вашу политику, обозначенную предупреждающим бумажным знаком на стене. Замените любые правила, которые не имеют прямого отношения к здоровью или безопасности, на руководящие принципы.

Вот реальный разговор, услышанный мною в одном из сетевых салонов спа и массажа:

— Мне нужно приостановить свое членство примерно на год, — обратилась клиентка к молодой женщине за стойкой. — Я прохожу лечение по поводу недавно диагностированного рака.

— Хорошо, вы можете сделать это, однако потеряете те сеансы, которые оплатили, но еще не использовали, — ответила сотрудница.

— Простите? — переспросила женщина. — Четыре последних месяца я проходила лечение от рака и физически не могла прийти. Я думала, что смогу сохранить сеансы. Вот справка от моего доктора и свидетельство о моем лечении.

— Я понимаю, — сочувственно откликнулась сотрудница. — Но такова наша политика. У нас есть возможность сохранить часть ваших сеансов. За тридцать долларов в месяц вы получите те, что у вас уже имеются в формуляре, но больше мы добавлять не будем.

— Погодите. Выходит, мне нужно платить тридцать долларов в месяц, чтобы оставить те сеансы, которые я уже оплатила? — переспросила клиентка, не веря своим ушам.

— Увы, такова наша политика. Сожалею.

В этой ситуации мне было искренне жаль обеих. Компания наложила ограничения на сотрудницу, которая не смогла сделать

то, что, вероятно, хотела (и чувствовала, что должна) сделать. Клиентка сражалась за свою жизнь, а спа-салон усугубил и без того тяжелое психоэмоциональное состояние еще и унижением.

Честно говоря, я сомневаюсь, что руководство сети предполагало такой сценарий, но это жалкая отговорка. Их негибкая политика не позволила работнику справиться с нестандартной ситуацией. Потратьте время, чтобы проработать все мыслимые сценарии, и обучите своих людей действовать соответственно.

И не говорите: «У нас нет плана действий на все случаи жизни!» Я отказываюсь это слушать. Удобное оправдание нежеланию трудиться, планировать большую часть того, что может произойти в тот или иной момент, и давать своим людям возможность справляться с остальными ситуациями. Что лучше: не вооружать своих людей вариантами решений или поступить проще — выработать такую политику, которая охватывает всё? «Если мы запретим нашим людям принимать решения, они не предпримут неправильных действий!» Ужасная мысль!

Еще один «скользкий» аргумент: «Если мы позволим это одному — значит, придется позволить всем!» Что? Нет, не придется. Будьте людьми. Будьте сострадательны. Будьте любезны! Не каждая ситуация связана с онкобольным клиентом, но это не отменяет того факта, что разные сценарии требуют разных ответов или определенного уровня уступчивости. Вы основали бизнес не для того, чтобы облегчать жизнь своим сотрудникам. Успех вашего Дела зависит от улучшения жизни ваших клиентов.

У моего замечательного коллеги и спикера Зала славы Тима Гарда (поищите его!) есть превосходное юмористическое решение на случай столкновения с негибкой политикой. Он носит с собой собственное руководство по личной политике. Когда подневольный клерк на стойке регистрации отеля отвечает на его вопрос «нет», ссылаясь при этом на корпоративную политику, Тим достает из кармана небольшую брошюру и говорит: «Ну,

а в моем руководстве по политике написано „да“. Вот, прямо тут!» — и показывает открытую страницу с утвердительным ответом, выделенным жирным шрифтом. Клерк удивляется, а затем смеется. Зачастую этого достаточно, чтобы он сдался. Весело и эффективно!

Дело в том, что бизнес, основанный на «негибких» стратегиях, — плохой бизнес. Успех легендарного обслуживания клиентов сети универмагов Nordstrom* уходит корнями непосредственно в работу персонала, который обучен решать проблемы. У них на всё только один ответ — «да». И почти не имеет значения, в чем вопрос. Им дают свободу делать всё правильно, и они не нуждаются в подсказке менеджера.

Работникам на переднем крае при столкновении с незнакомой ситуацией легче всего просто сказать «нет» или «извините, боюсь, мы тут бессильны» — и пройти мимо. Непростительная ошибка. Как насчет того, чтобы дать своим людям возможность сказать «да»? Или, если они всё же скажут «нет», предложить альтернативу, с которой обе стороны могут согласиться. Вы не только сохраняете важного клиента или отношения с ним, но и становитесь героем по части урегулирования проблем. Клиенты запомнят это и наградят вас положительными отзывами, что отразится на будущем вашего бизнеса.

ЗАЧЕМ ВЫ ТАК ДЕЛАЕТЕ

Многие в бизнесе в определенной степени принимают модель франшизы. Франшиза предполагает предсказуемость. Чем больше мы можем стандартизировать и контролировать, тем больше вещей, которые мы в силах предсказать, и тем меньше того, что

* Nordstrom — американская компания по продаже высококачественной модной одежды, основанная Джоном В. Нордстромом и Карлом Ф. Уоллином. Центральный офис находится в Сиэтле.

может пойти не так, как надо. И если мы сумеем снизить вероятность отклонения от ожидаемых сценариев, станет проще управлять бизнесом, формировать бюджеты и оплачивать счета.

Однако цена управления в условиях предсказуемости — упущенные возможности из-за отсутствия лучшей навигации при непредвиденных сценариях. Мы упускаем возможности помочь нашим клиентам (чаще всего просто не проявляя гуманности) — и теряем многих из них из-за разочарования, вызванного нашей категоричностью.

ПОЧЕМУ НАС ЭТО БЕСИТ

Нам не нравятся отказы. Хуже того: если мы можем придумать простые варианты, предполагающие некоторую уступку, но другие не видят этого, отказываются видеть или видят, но всё же стоят на своем, — мы испытываем разочарование. На наш взгляд, простые услуги — это разумно. Когда вы не предлагаете таких услуг, мы считаем вас неблагоразумными, а нам не нравится вести дела с подобными людьми.

КАК БЫЛО БЫ ЛУЧШЕ

Выбросьте слово «нет» из лексикона вашей компании. Либо замените его словами «С удовольствием!» или какой-нибудь вариацией выражения «Вот что мы можем сделать». Создайте культуру решения проблем и компромисса. Это не значит, что каждый раз каждый клиент получает то, чего хочет, и так, как хочет. Но он должен что-то получить. Перенаправьте свои усилия на то, чтобы выяснить и донести до клиента, что именно вы можете ему предложить. Обычно люди с пониманием относятся к тому, что вы не в состоянии чего-то сделать, если им предлагают альтернативу или помощь на каком-то ином уровне.

Созовите коллектив для «мозгового штурма», закажите закуски, переведите мобильные телефоны в беззвучный режим и закатайте рукава. Проанализируйте каждую знакомую и незнакомую ситуацию с вашими покупателями, клиентами или пациентами и обсудите все случаи, когда вы говорите «нет». Разделите их на три части: 1) необходимо сказать «нет»; 2) предложить альтернативу; 3) найти способ сказать «да». Запишите все ситуации и разместите их в одном из трех разделов. Проиграйте все вероятные и маловероятные сценарии. Предоставьте вашей команде средства и возможности думать на лету и эффективно справляться с возникающими ситуациями любой сложности.

Работайте вместе, чтобы не только предвидеть необычные сценарии, но и действительно понимать ваших клиентов: мотивы их просьб, чем им поможет ваша гибкость и что будет означать для вас их удовлетворение. Ценность упражнения заключается в самом процессе. Если мы поможем сотрудникам понять, как много значат для наших клиентов и для их ощущения удовлетворенности такие вещи, как «дополнительная услуга» и гибкость, — сотрудники проявят понимание и окажутся на высоте положения.

НЕ СТОИТ «ПРИТВОРЯТЬСЯ, ПОКА НЕ ПОЛУЧИТСЯ»

Я не правомочен говорить о диете просто потому, что я не диетолог.

Марк Спитц,

девятикратный олимпийский чемпион по плаванию

Часто мы слышим: «Притворяйся, пока не получится». Говоря простым языком, это способ побудить людей, стремящихся к чему-то большему, подняться на новый уровень и по-настоящему сделать то, что другие уже давно делают, с единственной целью — проявить себя. Здесь всё ясно с мотивацией, намерениями и устремлениями. Но когда дело доходит до бизнеса, соблазн «притвориться» толкает нас на скользкую дорожку.

Нам говорят: «Мы разберемся! Отдайте нам свой бизнес, уж мы-то знаем, что делать».

В каком-то смысле просто замечательно, что бизнес готов заботиться о счастье клиента и выполнять свои обязательства, но этично ли за чужой счет выяснять, как этого добиться? Разве не стоит заниматься бизнесом только тогда, когда вы точно знаете результат? Не лучше ли (или безопаснее) передать потенциального клиента тому, кто понимает бизнес, обладает опытом и предоставляет гарантии?

Как профессионального спикера меня часто спрашивают, могу ли я поговорить о привычных для меня маркетинге и клиентском