

Джон Шоул, автор книг и обучающих программ по сервису, основатель и президент Service Quality Institute

ИСКУССТВО КОМПЕНСАЦИИ

Как недовольство клиента превратить в лояльность.

Я ОЧЕНЬ ЛЮБЛЮ КАТАТЬСЯ НА горных лыжах и часто бываю на горнолыжном курорте Вейл в Колорадо. Мое любимое место называется Vail Resorts, и я не изменяю ему уже много лет. Думаете, там никогда не совершают ошибок? Вовсе нет. Мне приходилось работать со многими компаниями, и могу с уверенностью сказать, что ошибки допускают все, даже самые лучшие, но лидеров рынка отличает то, как они действуют в сложных ситуациях.

Однажды в Vail Resorts мы с другом примерно на час застряли на подъемнике. За это время к нам три раза подходил лыжный патруль и рассказывал о ходе ремонта. Когда подъемник заработал и мы оказались на вершине горы, нас встретили сотрудники курорта. Они извинились за неудобства, а в качестве компенсации вручили нам по бесплатному ски-пассу (абонементу на подъемник) и талон на напитки в баре.

Остаток дня и весь следующий день мы только и делали, что рассказывали всем, что с нами приключилось, и даже похвастались бесплатным ски-пассом. Люди, застрявшие вместе с нами, вели себя точно так же.

Позже мне удалось поговорить с менеджером, отвечающим за работу подъемника, и я узнал: в компании готовы к тому, что что-то может пойти не так.

Во-первых, все имеют право принимать решения в пользу клиента, не обращаясь за разрешением к руководству, поэтому персонал реагирует молниеносно.

Во-вторых, в каждом конкретном случае сотрудники могут поступать так, как считают нужным, чтобы сделать клиента счастливым.

В-третьих, в компании есть заготовки — те самые бесплатные ски-пассы и купоны, которые выдаются в качестве компенсации. На курорте работают более 600 человек, и каждый имеет при себе заранее отпечатанную книгу с купонами, которая называется Epic Service Solutions. Ценность купонов разная, сотрудники могут сами решать, какую именно компенсацию предложить клиенту в каждой конкретной ситуации.



Что такое компенсация? Это исправление ситуации, если была допущена ошибка, это умение быстро решить проблему клиента и предложить ему что-то ценное в качестве извинения. У любого бизнеса есть продукт или услуга, которые имеют высокую ценность для клиента, но при этом самой компании обходятся недорого.

Нужно знать заранее, что можно предложить клиенту в качестве компенсации, потому что ее имеет смысл предоставлять

или сразу, или никогда. Если бы мне выдали бесплатный ски-пасс, когда я уже собирался уезжать, то эффект был бы совсем другой.

В книге с купонами на курорте Vail Resorts есть и памятка для сотрудников. По-моему, это прекрасная формула предоставления компенсации, которую должны знать все. Следуйте правилу LAST: Listen (выслушайте), Apologize (извинитесь), Solve (решите проблему) и Thank (поблагодарите). Эта формула вписывается и в мою методику предоставления компенсации. Шаг первый — действуйте быстро. Второй — берите на себя ответственность. Третий — используйте полномочия. Четвертый — возмещайте убытки.

Почему так важно удерживать клиентов? Все просто: нет клиентов — нет бизнеса. Потеря клиента может стоить компании от \$1 до \$50 000. Добавьте к этому стоимость привлечения новых клиентов и потери из-за негативной устной рекламы: клиенты рассказывают о своем опыте в среднем 20 знакомым, а в соцсетях счет может идти о тысячах человек. Компенсация — это инструмент удержания клиентов и источник устной рекламы.

Существует так называемый парадокс компенсации, который был описан в опубликованной в 1981 году работе Майкла Этцеля и Бернарда Сильвермана «Управленческое видение направлений исследований неудовлетворенности клиентов». Парадокс в том, что клиенты, чья проблема была эффективно решена, становятся более лояльными, чем те, при обслуживании которых проблем не было. Умелая компенсация — это клей, который надежно приклеивает клиентов к вашей компании. **Е**