

Περιεχόμενα

Πρόλογος	x1
----------	----

ΜΕΡΟΣ I: ΞΕΚΙΝΗΣΤΕ

1. Ας ορίσουμε την εταιρεία του ενός	3
2. Το μικρό, συμμαζεμένο σχήμα ως απώτατος στόχος	25
3. Τα απαραίτητα ηγετικά προσόντα	47
4. Κυνηγώντας τη μεγέθυνση σε μια εταιρεία που δεν σπκώνει μεγέθυνση	63

ΜΕΡΟΣ II: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕ

5. Ας προσδιορίσουμε την κατάλληλη νοοτροπία	81
6. Ο χαρακτήρας μετράει	99
7. Ο ένας πελάτης	111
8. Κλιμακούμενα συστήματα	131
9. Διδάξτε όλα όσα ξέρετε	143

ΜΕΡΟΣ III: ΔΙΑΤΗΡΗΣΤΕ

10. Ας αξιοποιήσουμε σωστά την εμπιστοσύνη και την κλίμακα	157
11. Λανσάροντας και επαναλανσάροντας με μικρά, μικρά βηματάκια	173
12. Η κρυφή αξία των σχέσεων	193
13. Βάζοντας μπροστά μια εταιρεία του ενός – Η δική μου ιστορία	213

Επίλογος: Μην ενηλικιωθείτε ποτέ	231
Ευχαριστίες	243
Σημειώσεις	245
Ευρετήριο	257

7

Ο ένας πελάτης

ΕΙΝΑΙ ΚΑΠΟΙΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ που πάω και τρώω όπου το προσωπικό θυμάται το όνομά μου και τι παραγγέλνω συνήθως. (Δεν χρειάζεται καν να μου φέρουν το μενού.) Κάποια στιγμή έρχεται κι ο σεφ στο τραπέζι για να πούμε δυο λόγια – όχι για να δει μήπως θέλω να πιω κάτι ακόμα ή να δοκιμάσω κάποιο επιδόρπιο, έρχεται απλώς και μόνο για την κουβέντα. Μερικές φορές, όταν έχει προστεθεί κάτι καινούριο στο μενού, το κερνάνε για να το δοκιμάσω, ζητώντας τη γνώμη μου. Αν γίνει ποτέ κάποιο λάθος στην παραγγελία, πράγμα σπάνιο, είτε φέρνουν περισσότερα πιάτα είτε κόβουν κάτι απ' τον λογαριασμό – χωρίς να χρειαστεί να πω οτιδήποτε πέρα απ' το ότι κάτι δεν πήγε καλά.

Με τέτοιου είδους εξυπηρέτηση, τρώω τακτικά στα συγκεκριμένα εστιατόρια. Αν φιλοξενώ κόσμο από άλλη πόλη, τους πηγαίνω σ' αυτά. Ασφαλώς το φαγητό είναι εξαιρετικό, αλλά το γεγονός ότι μου φέρονται τόσο καλά –σαν να είμαι ο σημαντικότερος πελάτης τους– μετράει ακόμα περισσότερο στην απόφασή μου να γίνω τακτικός και μακροχρόνιος θαμώνας.

Είναι ωραίο το συναίσθημα όταν ένας υπάλληλος ή επιχειρηματίας κάνει το παν για να σε εξυπηρετήσει. Είναι πραγματικά αξιομνημόνευτη η προσωπική πινελιά ή η ανάληψη της ευθύνης για ένα πρόβλημα εκ μέρους της επιχείρησης, η οποία στη συνέχεια κάνει το παν για να δώσει λύση.

Το κεφάλαιο αυτό δεν σας λέει απλώς να είστε σωστοί επαγγελματίες, απέναντι στους ανθρώπους που σας πληρώνουν, επειδή έτσι πρέπει. Πληθώρα στοιχείων αποδεικνύει ότι συμφέρει οικονομικά να συμπεριφερόμαστε σε κάθε πελάτη μας σαν να είναι ο ένας και μοναδικός μας πελάτης.

Εν ολίγοις, αν βοηθάτε τους πελάτες σας να πετύχουν και τους παρέχετε εξαιρετική εξυπηρέτηση, ωφελείται η επιχείρηση. Πρόσφατη έρευνα του ερευνητικού οργανισμού Harris Interactive έδειξε ότι εννιά στους δέκα Αμερικανούς είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα σε εταιρείες που παρέχουν εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι σε ποσοστό 79% ο κόσμος ακύρωνε συναλλαγές ή δεν αγόραζε αυτό που σκόπευε να αγοράσει εξαιτίας κακής εμπειρίας από την εξυπηρέτηση πελατών. Σύμφωνα με μελέτη του Γραφείου Υποθέσεων Καταναλωτή του Λευκού Οίκου, οι αφοσιωμένοι πελάτες, κατά μέσο όρο, αποκτούν έως και δεκαπλάσια αξία σε σχέση με την πρώτη τους αγορά. Επίσης, υπάρχει το κρυφό κόστος των αρνητικών εμπειριών – η Ρούμπι Νιούελ-Λέγκνερ, που μελετά εδώ και είκοσι πέντε χρόνια το θέμα της ικανοποίησης των πελατών, διαπίστωσε ότι μόνο το 4% των δυσαρεστημένων πελατών εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους σε μια επιχείρηση. Οι περισσότεροι, στο ασύλληπτο ποσοστό του 91%, απλούστατα δεν ξαναγοράζουν. Και με τις διαδικτυακές κριτικές και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η κακή εξυπηρέτηση πελατών συζητιέται πολύ περισσότερο απ' ό,τι οι έπαινοι για την καλή εξυπηρέτηση – το διαδίκτυο μετά χαράς λιντσάρει τις εταιρείες που δεν εξυπηρέτησαν ή που αδίκησαν τους πελάτες τους.

Αν λάβουμε υπόψη αυτά τα στατιστικά, είναι εκπληκτικό που κάποιες εταιρείες, επικεντρωμένες στη μεγέθυνση, ενδιαφέρονται περισσότερο για την απόκτηση νέων πελατών απ' ό,τι για τη διατήρηση ή την ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών τους. Όπως διαπίστωσε και η Κέιτ Ο'Νιλ στη δουλειά της για το Magazine.com (Κεφάλαιο 4), η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει πολύ περισσότερο από την ανανέωσή τους (6-7% παραπάνω, σύμφωνα με την προαναφερθείσα μελέτη του Λευκού Οίκου). Η ανανέωση είναι συχνά πολύ σημαντικότερη μέθοδος μέτρησης, αλλά ανανέωση δεν πρόκειται να υπάρξει αν οι πελάτες σας δεν σας είναι αρκετά αφοσιωμένοι ώστε να θέλουν να ξανάρθουν.

Η εμμονή που έχουν ορισμένες εταιρείες με τη μεγέθυνση και την εξασφάλιση νέων πελατών –με το κυνήγι ενός θεωρητικά διαρκώς αυξανόμενου αριθμού χρηστών– καταλήγει να είναι μέθοδος μέτρησης της ματαιοδοξίας τους, κάτι που μπορούν να διατυμπανίζουν στην αρχική τους σελίδα ή στις διαφάνειες που

παρουσιάζουν στους επενδυτές. Όμως το κόστος της βιαστικής απόκτησης χρηστών είναι αδιανόητα μεγάλο – τόσο μεγάλο, ώστε συνήθως συνεπάγεται λιγότερα συνολικά κέρδη. Όταν στήνεται μια εταιρεία του ενός εστιασμένη στο κέρδος (τα μικρότερα έξοδα αυξάνουν τα έσοδα όσο τα αυξάνουν και τα μεγαλύτερα κέρδη), μπορείτε να αποφύγετε την πεπατημένη, την επέκταση έναντι οποιουδήποτε τιμήματος, και να επικεντρωθείτε στη διατήρηση, στην ικανοποίηση και στην εξυπηρέτηση των πελατών σας. Μακροπρόθεσμα, η προσέγγιση αυτή κοστίζει πολύ λιγότερο και βοηθάει την εταιρεία σας πολύ περισσότερο.

Οι εταιρείες του ενός έχουν τεράστιο πλεονέκτημα όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών, καθότι μπορεί κανείς να ανταποκριθεί σε αυτήν χωρίς να απαιτείται κλιμάκωση. Η ιδιοκτήτρια ενός εστιατορίου θυμάται το όνομά μου και την παραγγελία μου, επειδή είναι παρούσα και έχει μόνο ένα εστιατόριο και σταθερό προσωπικό. Όπως κάνει κι ο Τσάρλι Μπίκφορντ, ο οποίος, παρότι είναι ο διευθύνων σύμβουλος της Excalibur Screwbolts, εξακολουθεί να σηκώνει τακτικά το τηλέφωνο στο μικρό του γραφείο. Ή οι ιδρυτές της Basecamp, που δέχονται οι ίδιοι αιτήματα τεχνικής υποστήριξης. Όταν η εταιρεία είναι μικρότερη, μπορούν να οικοδομηθούν σχέσεις με τακτικούς και αφοσιωμένους πελάτες, και αυτές ακριβώς οι προσωπικές σχέσεις θα τους κάνουν πιθανόν να αισθάνονται διαρκώς αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι.

Ως εταιρείες του ενός, δραστηριοποιούμαστε κατεξοχήν στον χώρο της εξυπηρέτησης πελατών. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να ακούμε κάθε πελάτη μας και να αναλαμβάνουμε πλήρως την ευθύνη όσον αφορά την ικανοποίησή του για το επίπεδο των υπηρεσιών μας, και κατόπιν όσον αφορά την επιτυχία στη ζωή του. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι τεράστιος παράγοντας διαφοροποίησης ως προς τον λόγο που διαλέγουμε πού θα ξοδέψουμε τα χρήματά μας. Αν εξυπηρετείτε σωστά τους πελάτες σας, θα γίνουν οι καλύτεροι διαφημιστές της εταιρείας σας: ουσιαστικά θα γίνουν απλήρωτοι πωλητές, μειώνοντας την ανάγκη για επιπλέον προσλήψεις.

Η CDBaby, μια υπηρεσία που δίνει την ευκαιρία σε ανεξάρτητους μουσικούς να πουλήσουν τη μουσική τους σε πλατφόρμες για iTunes, εφαρμόζει την εξής πολιτική: μεταξύ 7 και 10 το βράδυ, κάθε κλήση για πελατειακή υποστήριξη θα απαντηθεί από πραγματικό άνθρωπο

στους δύο πρώτους χτύπους του τηλεφώνου. Δεν έχει φωνητικά μηνύματα ή συστήματα δρομολόγησης και διαχείρισης τηλεφωνικών κλήσεων, ενώ κάθε κλήση μπορεί να απαντηθεί από οποιονδήποτε, από τον διευθύνοντα σύμβουλο μέχρι κάποιον αποθηκάριο. (Όλοι είναι εκπαιδευμένοι στην εξυπηρέτηση πελατών.) Η CDBaby φροντίζει να φέρεται στους πελάτες της σαν να είναι φίλοι, και οι φίλοι δεν αναθέτουν την προσωπική τους γραμμή σε κάποιο αυτοματοποιημένο σύστημα που λέει «Η κλήση σας έχει μεγάλη σημασία για μας. Παρακαλούμε αναμείνατε στο ακουστικό». Ομοίως, οι εργαζόμενοι της Basecamr προσπαθούν να ανταποκριθούν σε κάθε αίτημα υποστήριξης εντός δεκαπέντε λεπτών – μέρα νύχτα, ό,τι ώρα κι αν είναι.

Καλή εξυπηρέτηση πελατών δεν σημαίνει απλώς κάποιο επίπεδο ευγένειας. Η άμεση ανταπόκριση, η απάντηση σε ερωτήσεις και η αντιμετώπιση του πελάτη με σεβασμό δεν είναι λόγος επιβράβευσης – τέτοιου είδους εξυπηρέτηση πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Οι εταιρείες του ενός μπορούν να ξεχωρίσουν και να διαπρέψουν *ξεπερνώντας αυτές τις προσδοκίες*, προσφέροντας προσωπικές πινελιές, οικοδομώντας αμοιβαιότητα και αντιμετωπίζοντας τους πελάτες σαν να είναι πολύ σημαντικοί (για να σας βοηθήσω λίγο: είναι πολύ σημαντικοί).

ΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΥΜΑ

Τα τελευταία χρόνια βλέπουμε μια μίνι αναγέννηση στην εξυπηρέτηση πελατών. Παλιά η υποστήριξη και η εξυπηρέτηση πελατών θεωρούνταν δαπάνη και, από επιχειρηματική άποψη, είναι λογικό να περικόπτεται όσο το δυνατόν περισσότερες δαπάνες προκειμένου να αυξηθεί το κέρδος. Σύμφωνα με το παρωχημένο αυτό σκεπτικό, δινόταν μεγάλη βαρύτητα στους αυτοματισμούς, από περίπλοκα τηλεφωνικά κέντρα («πιέστε το 8, κατόπιν πιέστε το 4, κατόπιν πιέστε το 6, κατόπιν πιέστε το 234, κατόπιν πιέστε δίεση για να μιλήσετε με εκπρόσωπό μας») μέχρι πίνακες ανακοινώσεων για πελάτες και αυτοματοποιημένες υπηρεσίες όπως οι διαδικτυακές βάσεις γνώσεων. Το πρόβλημα με αυτού του είδους την προσέγγιση είναι ότι, όσο κι αν συνέφερε οικονομικά, επί της ουσίας δημιουργούσε ένα περιττό τείχος ανάμεσα στην εταιρεία και στους

πελάτες που αντιμετώπιζαν κάποιο πρόβλημα, αναγκάζοντάς τους να επιχειρήσουν να το λύσουν μόνοι τους, γεγονός που συχνά τους προκαλούσε τεράστιο εκνευρισμό.

Στις μέρες μας, το «δεύτερο κύμα» εξυπηρέτησης πελατών, όπως υλοποιείται από κάποιους οργανισμούς –και είναι το είδος εξυπηρέτησης πελατών που θα πρέπει να παρέχεται από όλες τις εταιρείες του ενός–, εστιάζει στο συναίσθημα και στην άνεση. Μελέτη του Ινστιτούτου ΜακΚίνσεϊ έδειξε ότι το 70% της αγοραστικής εμπειρίας εδράζεται περισσότερο στο πώς αισθάνονται οι πελάτες ότι τους φέρονται και λιγότερο στα απτά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Η αίσθηση του πελάτη ότι αντιμετωπίζεται ως εξαιρετική περίπτωση πρέπει να ενταθεί στη δεύτερη αγορά ή στην ανανέωση εγγραφής, γιατί ο πελάτης έχει ήδη σχηματίσει μια εικόνα από την πρώτη αγορά ή από τον χειρισμό κάποιου αιτήματος υποστήριξης.

Αυτό το δεύτερο κύμα εξυπηρέτησης πελατών ποντάρει στο ότι, αν η συναισθηματική εμπειρία του πελάτη είναι θετική, θα έχει θετικό αντίκτυπο και θα αποφέρει υψηλότερα κέρδη. Αν φέρεστε σε κάθε πελάτη σαν να είναι ο ένας και μοναδικός σας πελάτης, θα ανταποκριθεί δείχνοντας προτίμηση στο εμπορικό σας σήμα, όχι μόνο συνεχίζοντας τη συνεργασία αλλά και παροτρύνοντας τον κύκλο του να τον μιμηθεί. Αντί να αντιμετωπίζετε την εξυπηρέτηση πελατών σαν βάρος ή δαπάνη, μπορείτε να τη δείτε σαν επένδυση στη διατήρηση και στην απόκτησή τους γιατί, στην ουσία, μέσω της πελατειακής υποστήριξης, μετατρέπετε τους πελάτες σε πωλητές σας.

Αν στόχος της εξυπηρέτησης πελατών είναι η ικανοποίηση του πελάτη, το κέντρο υποστήριξης της εταιρείας σας μπορεί να γίνει η κύρια πηγή συστάσεων. Οι συστάσεις είναι ο καλύτερος τρόπος να αποκτήσετε νέους πελάτες – σύμφωνα με έρευνα της SmallBiz Trends, το εκπληκτικό ποσοστό του 83% των νέων συνεργασιών προέρχεται από συστάσεις στόμα με στόμα. Ο καλύτερος τρόπος για να κάνετε τους πελάτες σας να μιλάνε στους γνωστούς τους για την επιχειρησή σας είναι να φροντίζετε να μένουν ικανοποιημένοι με όσα κάνετε γι' αυτούς, καθώς και με τον τρόπο που τους παρέχετε βοήθεια όταν τη χρειαστούν.

Δεν πρόκειται να σας συστήσουν μόνο και μόνο επειδή ικανοποιείτε τις καθιερωμένες προσδοκίες εξυπηρέτησης πελατών – σπανίως θεωρούμε ότι αξίζει να αναφέρουμε μια εταιρεία η

οποία έκανε τα απολύτως απαραίτητα για να μας εξυπηρετήσει, αλλά τίποτα παραπάνω. Πρέπει να κάνετε πολύ περισσότερα για να «προσπλυτίσετε» πελάτες, αν θέλετε να διαφημίζουν την εταιρεία σας. Ένα πολύ καλό παράδειγμα είναι η πασιγνωστη πλέον ιστορία, από τον κόσμο της πληροφορικής, για μια κλήση στην εξυπηρέτηση πελατών της RackSpace, ενός παρόχου υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους για επιχειρήσεις. Η εκπρόσωπος του τηλεφωνικού κέντρου, απαντώντας σε μια κλήση για υπηρεσίες υποστήριξης, άκουσε κάποιον στο βάθος να αναφέρει ότι πεινούσε κι ότι σκεφτόταν να παραγγείλει κάτι. Έβαλε διακριτικά τον πελάτη στην αναμονή, παρήγγειλε μια πίτσα χρησιμοποιώντας την καταχωρισμένη διεύθυνση, και επανήλθε για να εξυπηρετήσει τον πελάτη σχετικά με το πρόβλημα που αντιμετώπιζε. Είκοσι λεπτά αργότερα, κι ενώ εξακολουθούσε να μιλάει μαζί του, η εκπρόσωπος άκουσε στο βάθος κάποιον να χτυπάει την πόρτα, οπότε είπε στον πελάτη να πάει να ανοίξει, ενημερώνοντάς τον ότι «Ήρθε η πίτσα σας». Αποτέλεσμα αυτής της ευχάριστης και αναπάντεχης εμπειρίας δεν ήταν μόνο ότι ο πελάτης ικανοποιήθηκε (και χόρτασε), αλλά και ότι η συγκεκριμένη ιστορία αναπαρήχθη χιλιάδες φορές διαδικτυακά. Αυτού του είδους η εξυπηρέτηση παράγει αμοιβαιότητα: ο πελάτης κερδίζει κάτι που δεν το περιμένει και αισθάνεται την ανάγκη να βοηθήσει την επιχειρήσή σας όχι μόνο παραμένοντας αφοσιωμένος, αλλά και διαφημίζοντάς σας.

Οι συστάσεις πίνουν τόπο επειδή χτίζουν *εμπιστοσύνη δι' αντιπροσώπου*. Μια σύσταση είναι πειστική επειδή ένα αξιόπιστο πρόσωπο σας εξυμνεί μια συγκεκριμένη εταιρεία ή προϊόν. Και αφού εμπιστευέστε το πρόσωπο που σας το λέει, η εμπιστοσύνη προς την εταιρεία ή το προϊόν προκύπτει ακαριαία και αβίαστα.

Ο Τζόελ Κλέτκι, περιζήτητος κειμενογράφος που εργάζεται ως ελεύθερος επαγγελματίας, ισχυρίζεται ότι οι καλές νέες επαφές του για υποψήφιους πελάτες προήλθαν σε ποσοστό 80-90% από προσωπικές συστάσεις ή διαφήμιση από στόμα σε στόμα. Όταν τον συστήνει κάποιος, οι άνθρωποι που τον προσεγγίζουν έχουν λογικές προσδοκίες για το έργο που του αναθέτουν και το κόστος του, ενώ επίσης τον θεωρούν ειδήμονα (και όχι απλώς αμειβόμενο τεχνικό). Με τις συστάσεις αυτές, ο Τζόελ γλιτώνει τον χρόνο και τους πόρους που θα χρειαζόταν για να διαφημιστεί, γιατί οι πελάτες έχουν ήδη

πειστεί να συνεργαστούν μαζί του. Και δεν μένει παρά να αποφασίσει ο ίδιος αν η συγκεκριμένη ανάθεση του ταιριάζει.

Και στη δική μου επιχείρηση, που βασίζεται στην εξυπηρέτηση, όλες μου τις νέες επαφές τις οφείλω σε συστάσεις από στόμα σε στόμα. Αποφάσισα νωρίς ότι, αντί να δαπανώ χρόνο και χρήμα σε μάρκετινγκ και εξωτερικές εκστρατείες πωλήσεων, θα επένδυα αυτούς τους πόρους στην προσπάθειά μου να κάνω κάθε πελάτη να νιώθει υπερευχαριστημένος που αποφάσισε να με προσλάβει. Στη συνέχεια, οι ικανοποιημένοι πελάτες επιδόθηκαν, χωρίς να τους το ζητήσω, σε προώθηση προϊόντων εκ μέρους μου, λέγοντας σε όποιον ήξεραν και δεν ήξεραν ότι για σχεδιαστική δουλειά εγώ ήμουν ο άνθρωπός τους. Για πάνω από μια δεκαετία (ώσπου να κάνω τη μετάβαση από τις υπηρεσίες στα προϊόντα), αυτές οι συστάσεις από στόμα σε στόμα δημιούργησαν λίστα αναμονής ολόκληρων μηνών.

Ακόμα και επιχειρήσεις που εμπορεύονται προϊόντα, όπως η Trello –ένα SaaS (Software as a Service ή «λογισμικό ως υπηρεσία») που επιτρέπει στους χρήστες διαδικτυακή συνεργασία σε πρότζεκτ– ενίσχυσαν την επιρροή τους και αύξησαν τον αριθμό των πελατών τους κυρίως χάρη στη διαφήμιση από στόμα σε στόμα. Η Trello σημείωσε 100% οργανική μεγέθυνση (δηλαδή χωρίς διαφημιστικές δαπάνες) κερδίζοντας πάνω από δέκα εκατομμύρια χρήστες, μόνο και μόνο επειδή το προϊόν της συζητιέται συχνά και σε μέρη προσβάσιμα για μεγάλες ομάδες ανθρώπων, όπως στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή σε διάφορα μπλογκ. Μάλιστα, η Trello έφτιαξε μέχρι και διασκεδαστικά παιχνίδια (που σχετίζονται κάπως χαλαρά με το προϊόν τους, όπως το Taco Out) που βοηθούν στη δημιουργία κοινοποιησίμων στιγμών. Καθώς η βασική εκδοχή του λογισμικού της προσφέρεται δωρεάν, η Trello καταφέρνει, χωρίς ιδιαίτερη επιπλέον προσπάθεια, να κερδίσει ανθρώπους που μαθαίνουν γι' αυτό και να τους μετατρέψει σε πελάτες. Σε συνδυασμό με την ευχρηστία και τη χρησιμότητα του λογισμικού, η Trello διαθέτει κι ένα τεράστιο (απλήρωτο) ανθρώπινο δυναμικό πωλήσεων –τους ίδιους της τους πελάτες– που διαλαλεί παντού το συγκεκριμένο λογισμικό.