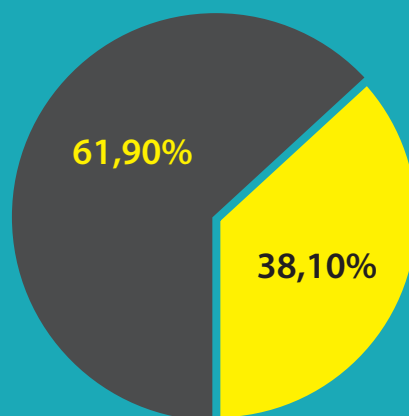


ТЕРРИТОРИЯ КЛИЕНТА

журнал о клиентском сервисе

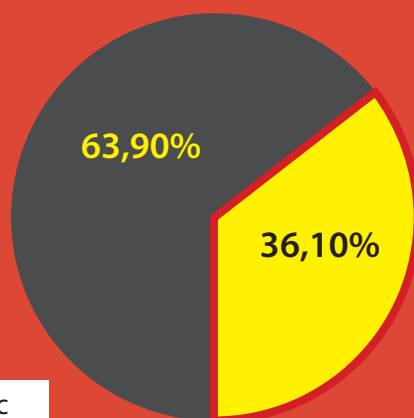
**Скорость
VS
Вежливость**

■ скорость ■ вежливость



**Выгодная
цена
VS
Качественный
сервис**

■ выгодная цена ■ качественный сервис



* Опрос проведен редакцией журнала "Территория клиента" в 2015г. Среди респондентов сотрудники и руководители компаний из различных сфер бизнеса.

Вопросы были сформулированы следующим образом:

1. Чему бы вы отдали предпочтение как клиент: скорости или вежливости?
2. Что для вас более значимо: выгодная цена или качественный сервис?

весна / 2015



Алексей Кузнецов

главный редактор

СЛОВО РЕДАКТОРА

– Невозможно работать, – жалуется мне Ольга, моя хорошая знакомая, главный бухгалтер. – Компьютер тормозит, принтер глючит. А он неделю нам обещает прийти! Так еще и огрызается, когда я пытаюсь ему намекнуть, что наша работа на грани срыва. А уж по 1С я к нему и не обращаюсь, зову знакомого со стороны.

та, и взаимоотношения строятся соответственно.

– Да, идея замечательная, – с легкой завистью произнесла Ольга. – Толику полезно было бы тоже понять, что мы для него клиенты.

– А еще у них тоже самое сделали и с бухгалтерией, – добавил я.

– Правда?! Ну даже не знаю... – в глазах Ольги мелькнуло недоверие.

Зная, что он единственный специалист в компании, Анатолий, системный администратор, не особо ценит время коллег, игнорирует их просьбы и обязательно оставит какой-нибудь комментарий о некомпетентности своих подопечных как пользователей. В итоге, его самого постоянно критикуют и лишний раз предпочитают с ним не общаться.

Выслушав Ольгу, я улыбнулся и рассказал о том, что еще в прошлом году нашей команде представилась уникальная возможность познакомиться с Группой Компаний «ОМК» и включиться в их замечательный проект по формированию внутреннего сервиса.

Все службы ИТ сейчас объединены в одну организацию, для которой заводы Холдинга являются Клиентом. А значит, и рабо-

Мы выпускаем наш журнал с ориентацией на реальный опыт предоставления сервиса, который помогает выстраивать взаимоотношения с клиентами. В подготовке нам помогают материалы наши клиенты, партнеры и друзья. И мы сами, а именно специалисты нашей компании «ServiceUp.TK», также готовы активно делиться идеями, наработками и инструментами. Мы хотим ближе познакомить читателей с нашей командой, поэтому в номере много материалов и практикумов от наших тренеров.

SERVICEUP.TK
проектно-консалтинговая группа

Электронный журнал «Территория клиента» является корпоративным изданием Проектно - консалтинговой группы "ServiceUp.TK".

- ▷ Группа «Клиентский сервис» в Facebook <http://www.facebook.com/home.php>
- ▷ Одноименная группа «ВКонтакте» <http://vk.com/club30578450>
- ▷ Все статьи «Территории клиента» и дополнительные материалы в online-версии журнала <http://tkjournal.ru/>

СОДЕРЖАНИЕ

⚙ Технологии

"СКРЫТОЕ" СОПРОТИВЛЕНИЕ

Халелов Руслан

03-06



SERVICEUPтека

КОГДА БОУЛИНГ НЕ ПОМОГАЕТ

Пархоменко Марина / Кузнецова Дарья

07-11



Философия сервиса

ЕСТЬ КОНТАКТ

Джон Шоул

13-14



Внутренний сервис

В ПРОМЫШЛЕННЫХ МАСШТАБАХ

Е. Бондарь / Т. Самсонова / М. Войтик / И. Серякова

15-20



SERVICEUPтека

ПОКА НЕ ПОЛЫХНУЛО

Гладкова Екатерина

21-26



Зона развития

ЗОНА РАЗВИТИЯ

Кузнецова Татьяна / Гуцул Влад

27-28



Архитектура сервиса

МАСТЕР КЛАССНЫЙ

Кузнецов Алексей

29-36



Технологии

HELP-СЛОВАРЬ

Кузнецова Татьяна

37-38

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА:

Главный редактор
Алексей Кузнецов

Редактор
Татьяна Кузнецова

Корреспондент
Ирина Ядрина

Дизайн и верстка
Светлана Малынина

Фотограф
Мария Гусева





«СКРЫТОЕ»

СОПРОТИВЛЕНИЕ

**ХАЛЕЛОВ РУСЛАН**

главный специалист по сервис-менеджменту АО «Казахтелеком»
г.Кокшетау



Руслан является слушателем магистерской программы по деловому администрированию в Международной бизнес – школе г. Алматы. Он активно проводит исследования в области развития сервиса и клиентоориентированности персонала. Искренне благодарим Руслана за его готовность предоставить методику – легкую в исполнении и при этом весомую по тем результатам, которая она дает в плане диагностики мнения персонала о стандартах компании и готовности их выполнять.

Приятно окунуться в теплую атмосферу маленькой семейной кофейни, где тебя уже знают по имени, встречают гостеприимно и даже неформально, не спрашивая, приносят твой любимый аппетитный завтрак. Такое общение «по-свойски», при этом без фамильярности, расслабляет и настраивает на самые позитивные мысли. Казалось бы, ни о каких стандартах здесь и речи не может быть, люди общаются естественно и непринужденно. И только внимательный наблюдатель сможет увидеть, что на самом деле с каждым клиентом работают целенаправленно, грамотно, соблюдая определенные правила.

А приходилось ли вам попадать в крупную корпорацию или сеть, где улыбаются, но натянуто, здороваются, но по-типовому и однообразно, знакомятся, но при этом никогда по имени не называют? Чувствова-

ли ли вы на себе хоть раз «стандартную» обработку и равнодушное отношение, несмотря на то, что слова говорят правильные и вежливые?

Почему порой не работают даже превосходные стандарты? Компании, работающие по строгим регламентам, рискуют попасть в ловушку формального отношения к ним со стороны персонала - продуманные до мелочей, грамотные стандарты сервиса безнадежны, если их выполняют «на отвязись».

Сотрудники могут сопротивляться принятым правилам поведения как открыто, демонстративно игнорируя требования стандарта, так и скрыто, выполняя правила формально и автоматически. Особая опасность кроется как раз во втором случае, когда на словах на все согласны, а на деле...

К такому плачевному результату приводят 2 типовые ошибки при внедрении стандартов:

1

Сотрудников front-office никаким образом не вовлекают в разработку стандартов, в процесс их создания или тестирования. Никто не спрашивает мнения официантов, администраторов, операторов, менеджеров о получившемся документе и выработанных правилах.

Обычно это связано с тем, что руководитель не хочет лишних проблем (все равно будут всем недовольны, будут выступать против) или с несколько пренебрежительным отношением к персоналу (где уж им придумать самим что-то ценное, пусть делают, как написано).

2

Частым упущением является тот факт, что с персоналом, контактирующим с клиентами, не осуществляется обратная СВЯЗЬ по поводу того, как реагируют гости и покупатели на те или иные опции стандарта. В результате регламенты, правила, речевые модули, созданные один раз, не корректируются под ситуацию, сотрудников и ожидания клиентов.

Таких ошибок можно избежать, не только наладив связь «сотрудник – разработчик стандартов» и «сотрудник – руководитель», но и своевременной и системной диагностикой ситуации. Для этого можно использовать методику, которая позволяет выяснить, как воспринимаются пункты стандарта его исполнителями. По результатам такого опроса легко будет спрогнозировать, насколько стандарт будет работать и каким образом – формально для «галочки» или естественно впишется в коммуникацию «компания – клиент».

Методика заключается в том, что сотрудникам пред-

лагается несколько утверждений, которые формулируются предварительно с учетом специфики работы с клиентом. Вопросы подобраны специальным образом, они исключают прямую ссылку на стандарт. Каждое утверждение оценивается сотрудником по 5-балльной шкале (1 – категорически неверно, 5 – полностью верно).

В приведенной таблице вы видите результаты опроса сотрудников одной крупной сети как обратную связь по поводу корпоративных стандартов, которые на момент диагностики действуют в компании уже около года.

Диагностика лояльности сотрудников к Корпоративным стандартам

НАИМЕНОВАНИЕ УТВЕРЖДЕНИЯ	ОЦЕНКА
Обслуживание для меня удовольствие	4,00
Я стараюсь сделать все от меня зависящее, но только в рамках своих полномочий и правил	4,29
Я замечаю, что клиенты при взаимодействии с компанией не тратят много усилий	3,43
Подача претензии со стороны клиента для меня стресс, от которого я хочу быстро избавиться	1,86
Мне кажется, что обслуживание без строгих правил производит лучший эффект	3,29
Компания не заставляет улыбаться, а делает так, что бы я улыбнулся (лась)	3,00
Я предлагаю клиенту в первую очередь то, что ему нужно	3,71
Я ощущаю совершенство сервисных процессов и вижу, как стало легче обслуживать, вижу больше счастливых клиентов	3,83
Я знаю, если я дал какое-либо обещание, то я его выполню, но только, если его исполнение будет зависеть от меня	4,00
Если я заключил договор с клиентом (принял (а) заявку), то я знаю, что мне не о чем больше переживать. Компания остальное все сделает, как надо.	3,29
Правила и регламенты не позволяют мне сделать для клиента немного больше	3,29
Действующие правила и стандарты облегчают обслуживание клиентов. Я это чувствую.	2,71
Если я что-то захочу изменить в сервисе, я легко это сделаю - компания меня услышит	3,14
Не вижу смысла в обязательном применении установленных речевых конструкции, но я готов их придерживаться	4,00

Реализуя такую методику у себя в компании, вы можете «зашить» в опрос те моменты, которые отражены в вашем стандарте, или те блоки правил, которые выполняются некачественно. В итоге вы сможете увидеть причины, по которым это происходит.

Полезно оставить в бланке графу для комментариев. При анонимном опросе многие сотрудники охотно

дают подробные пояснения, делятся своими эмоциями. А именно в этом часто и заключается основное сопротивление стандартизации работы с клиентом.

Важно слышать голос не только клиента, но и сотрудников компании, так как именно от их отношения зависит успех всех наших действий по развитию сервиса. 





**ПАРХОМЕНКО
МАРИНА**

► тренер по управлению клиентским сервисом компании «ServiceUp.TK»

Info:

<http://service-up.ru>



**КУЗНЕЦОВА
ДАРЬЯ**

► тренер по клиентскому сервису компании «ServiceUp.TK»

.....

Может ли соревнование объединить команду и развивать «сервисные навыки» участников? Особенно в случае жесткой конкуренции среди продавцов в рамках одной компании (розничные магазины, сфера услуг, сети)? Запрос на объединение сотрудников и выработку сервисности часто возникает именно в таких случаях. Если мы хотим собрать конкурентов в одну работоспособную команду, да еще и ориентированную на клиента, достаточно запустить в тренинг по командообразованию 4 ключевых сервисных элемента.

1. Клиент как часть команды

Командообразование, как правило, направлено только на сотрудников компании. Однако если мы формируем сервисную команду, важно включить в нее и самого клиента.

Наглядным диагностическим упражнением является предложение представить свою компанию в виде любого образа на рисунке, обозначив каждого сотрудника группы или все отделы. Интересно, что самого клиента в такую «картинку» включают редко. А ведь он и

есть один из самых сильных объединяющих факторов для всех сотрудников.

О клиенте «вспоминаем» на каждом этапе тренинга. Например, участники решают кейсы (и серьезные, и веселые), в которые зашита информация из Корпоративных стандартов. Это могут быть основные принципы общения с клиентом, правила поведения в нестандартных или, наоборот, типовых ситуациях.

Такой подход позволяет посмотреть

на клиента как неотъемлемую часть нашей команды. Особенно это важно, если продажа занимает не часы и даже не дни. Обращаясь в компанию, клиент должен чувствовать себя максимально комфортно, быть «своим», «среди своих». Чтобы включить клиента в свою команду, необходимо с первых мгновений контакта выстраивать отношения безоговорочного доверия и принятия, а именно на выработку такого отношения работают командообразующие задания этого тренинга.



В нашей практике сотрудники разных компаний в итоге приходят к выводу - клиент, которого мы «принимаем» в команду, получает особые преимущества:

- +** Он чувствует и видит, что его понимают, а значит, найдут оптимальное решение, которое ему подойдет.
- +** Человек расслабляется, ведь принимают таким, какой есть. Всегда комфортно там, где можно быть самим собой.
- +** Ощущение того, что ты часть чего-то большего. Крупные бренды всегда работают со своими покупателями, персонализируют, привлекают и, несмотря на свою глобальность, умеют создать ощущение, что все это только для тебя.
- +** Приятно, когда людям можно доверять. Не нужно напрягаться, что-то доказывать, бояться, что обманут.

В этом плане участникам полезно побыть клиентом в своей же компании, команде. Роль командообразующих заданий для развития сервисного мышления в том, что сотрудники на собственном опыте могут почувствовать, как это:

- × Когда твое мнение игнорируют
- × Тебя искренне поддерживают
- × Обвиняют
- × Прощают ошибки
- × Требуют слишком много
- × Заботятся и проявляют внимание
- × Когда разделяют твою радость и успех
- × Учитывают твои индивидуальные возможности



Весьма эмоциональные ощущения приходится на сравнительно небольшой промежуток времени, поэтому их интенсивность велика. И то, что целый год рассказывается на собраниях, хорошо укладывается в голове за 5-6 часов подобного тренинга,

а встать на место клиента получает-ся уже в первые 2 часа мероприятия.

Кроме того, становится очевидным, что внутренняя конкуренция не только не выгодна, но и губительная и для клиента, и для команды в це-

лом, и для каждого сотрудника лично. Задания построены так, что перетягивание одеяла на себя (в прямом и переносном смысле) приводит к тому, что клиента порой просто «пробрасывают» и конкурировать становится не за кого.

2. Командный зачет

Мы объединяем участников в группы по 10 – 12 человек, рисуем турнирную таблицу и, казалось, бы мотивируем людей на конкуренцию... И все же достаточно одного штриха, чтобы

приоритеты изменились и соревновательный момент превратился в сервисный. Несмотря на то, что упражнения выполняются группами по отдельности, задача считается выпол-

ненной, только если с ней справились все, то есть команда в целом. Лидерство групп в этом тренинге неважно и никаким образом не отмечается. Ценен только общий результат.

В таблице фиксируются общие результаты команды после каждого этапа тренинга:

№ n/n	Задание	Группы				Командный результат
		1	2	3	4	
1.	Представление групп	1	0	1	1	0
2.	Переговоры	1	1	1	1	1
3.	«Переправа»					
4.	Угадай желание					
5.	«Троянский конь»					
6.	Игровой тест на знание Корпоративных стандартов компании					
7.	Сервисная эстафета					
8.	Работа в цепочке (сжойстик)					
9.	А что бы сделал наш клиент?					
10.	Постройка моста					
ИТОГ						

Считается, что вся компания добилась результата, если выполнила успешно минимум 8 упражнений из 10, заявленных в тренинге. Эта «поблажка» дается не просто так. На практике сотрудники, разделенные на команды, в

первых же играх включаются в конкуренцию, забывая о цели, озвученной в начале. На этапе анализа упражнений и обратной связи происходит осознание ситуации и изменение поведения. А во второй половине тренинга для

проверки усвоенного материала специально вводятся «провокаторы» конкуренции, например, ограниченные материальные ресурсы, которыми может распоряжаться только одна команда.



3. Помогать и предлагать помощь

Также в начале тренинга вводится условие: группы могут помогать друг другу. Можно копировать решения коллег и даже напрямую просить их

о помощи. Практика показывает, что и попросить, и оказать нужную помощь сложно. А ведь это, по сути, основа клиентоориентированности – помо-

гать своим покупателям с выбором, решением, вопросами или обращаться к ним за помощью в плане обратной связи, оценки качества обслуживания.

Что происходит чаще всего на первых этапах тренинга?

- × *О возможности помогать друг другу сразу же забывают и играют только в соревнование. Когда осознают принцип подсчета очков, задумываются и постепенно меняют тактику.*
- × *Группа, успешно выполнившая задания, молча смотрит на «мучение» другой, например, когда требуется пройти «переправу» по бревнам.*
- × *Иногда бывает крен и в другую сторону, когда осознав «свою ошибку», участники пытаются усиленно и «по-быстрому» оказать помощь, которая на деле оказывается медвежьей услугой.*
- × *На отказ помочь или принять предложенную помощь люди обижаются одинаково сильно.*

Грамотно предложить помощь и воспользоваться ей – особое искусство, сервисное умение, которое развива-

ется уже в тренингах по клиентоориентированности. А командообразующие игры и задания – это прекрас-

ный индикатор того, на какую помощь могут рассчитывать клиенты в нашей компании.

4. Фокус – на другого

Как часто на работе мы обижаемся на то, что наши попытки сделать что-то большее для коллег и компании в результате никто ни ценит? Они либо просто остаются незамеченными, либо сопровождаются комментариями типа: «Вообще-то так и надо делать». При этом мы сами не особо отличаемся от окружающих. И также не замечаем либо сознательно игнорируем чьи-то стремления и энтузиазм. Научиться находить эти проявления у других и хвалить, благодарить – одна из задач этого мероприятия.

В начале тренинга каждому участнику выдается по 10 именных карто-

чек («ты молодец!»). После каждого упражнения каждый участник в обязательном порядке (тренера контролируют этот процесс) вручает одну карточку тому, кто, по его мнению, вложил существенный вклад в результат, каким-то образом проявил себя. Нельзя оставлять карточку у себя и не давать никому.

Искупаться в позитиве получается у всех! А главное – удается почувствовать, в чем именно заключается ориентация не на себя, а на другого.

В дальнейшей работе есть возможность апеллировать к полученному

на тренинге эмоциональному опыту. Это значительно облегчает коммуникацию между руководителем и сотрудниками относительно целей и задач сервисного взаимодействия.

На этапе подготовки к мероприятию можно заложить в его основу задания, которые будут аналогией типовых рабочих ситуаций как с клиентом, так и с коллегами. Участники получают отличную возможность прожить их в игровых условиях с реальными эмоциями и осознать, какой формат поведения будет предпочтителен инастоящему сервисным. 13



РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ

- △ Стандарты общения с клиентом (телефонный разговор, личное общение, online коммуникация)
- △ Электронная переписка с клиентом, ответы на отзывы и комментарии на сайте и форумах, ответы на жалобы и претензии
- △ Речевые модули
- △ Книга сервиса и продаж

ОЦЕНКА ЛОЯЛЬНОСТИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

в том числе

- △ Автоматизированная оценка с помощью кнопочных и сенсорных пультов
- △ Сбор отзывов клиентов
- △ Расчет индекса удовлетворенности покупателей

АУДИТ РАБОТЫ СЛУЖБ И ОТДЕЛОВ ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

в том числе

- △ «Тайный покупатель»
- △ Assessment, оценка компетенций персонала
- △ Аудит записей телефонных звонков

ТРЕНИНГИ, СЕМИНАРЫ, BRAINSTORMING (СЕРВИС И ПРОДАЖИ)

Руководители

- △ Управление клиентским сервисом
- △ Психологические аспекты делегирования
- △ Методы подбора «сервисного» персонала
- △ Основы сервис-менеджмента

Сотрудники front-office

- △ Клиентский сервис в продажах и обслуживании
- △ Работа с претензиями и разрешение конфликтов
- △ Обучение на рабочем месте сотрудников (супервизия)
- △ Работа Call-центра: качественный сервис ежедневно!
- △ Конструктивное взаимодействие отделов по работе с клиентами
- △ Профилактика эмоционального выгорания

ONLINE - ПРОЕКТЫ

- △ «Речевые модули: от простого к сложному» <http://rech-modul.ru/>
- △ «Блог о клиентском сервисе» <http://tktrener.ru>
- △ Журнал «Территория клиента» <http://service-up.ru/onlain-proekty>
<http://tkjournal.ru>

Info:**ДЖОН ШОУЛ****USA**

спикер и консультант по внедрению сервисной стратегии, автор книг и обучающих программ по работе с клиентами, основатель и президент Service Quality Institute

www.customer-service.com
www.JohnTschohl.com

ЕСТЬ КОНТАКТ!

Если у клиента есть вопрос, он хочет быстро получить на него ответ. Увы, есть компании, где дозвониться до человека, а не машины, в сотый раз сообщающей потребителю, как он важен для компании, практически невозможно. Иногда клиенты сами толком не знают, в какой отдел им стоит обратиться, поэтому не мучайте их многоступенчатым меню. Общение с человеком, пусть и не с глазу на глаз, а по телефону, намного лучше и гибче, а клиенту проще и понятнее.

Не устанавливайте жесткие рамки и дайте клиенту выбор. Если у вас Интернет-магазин, предложите на выбор номер телефона (хорошо, если это будет бесплатная линия), скайп, электронная почта и чат. Клиент сам выберет, что ему удобнее. Некоторые люди неуверенно чувствуют себя, общаясь по телефону, поэтому, если ваши контакты ограничиваются телефонным номером, то, скорее всего, вы потеряете часть клиентов, которым комфортнее написать электронное письмо.

Я часто привожу в пример Metro Bank из Великобритании. Компания пришла на очень консервативный рынок финансовых услуг Лондона, где новые банки не открывались почти столетие. Банк сделал ставку на сервис. Результат - банк растет огромными темпами и ежемесячно привлекает в 8-10 раз больше депозитов, чем среднестатистическое отделение другого банка.





Как же сделать так, чтобы сервис стал философией бизнеса?

Вкпадывайте гушу.

Сервис - это почти спорт. У хорошего спортсмена есть все шансы на победу, если он этого хочет всем сердцем.

Ваш сервис настолько хорош, насколько хорошо ваше самое слабое звено.

Я уверен, что сегодня для того, чтобы стать чемпионом, мало быть просто хорошим. Стать лидером на рынке так же сложно, как и завоевать олимпийское "золото". Если вы хотите быть первыми, увеличить продажи и развивать бизнес, каждый сотрудник каждый день должен предоставлять клиентам безупречный сервис, причем во всех точках контакта и во всех каналах коммуникации. Бывает, что продавцы на личных встречах работают на отлично, а вот с Call-центром просто беда. Клиенты оценивают компанию не по самым лучшим сотрудникам, а по самым слабым. Для успеха нужен сервис на самом высоком уровне и последовательность.

Отпичный сервис - единственное, что имеет значение.

Если вы всерьез намерены построить бренд на первоклассном сервисе, вам нужно сделать следующее:

1. **ПОНЯТЬ** суть сервисной стратегии.
2. **ИЗБАВИТЬСЯ** от неклиентоориентированных политик и процедур.
3. **ОБУЧАТЬ** весь персонала сервису и делать это регулярно, не реже, чем раз в 4 месяца.
4. **НАДЕЛИТЬ** сотрудников полномочиями.
5. **ОВЛАДЕТЬ** искусством предоставления компенсации.
6. **ОТСЛЕЖИВАТЬ** результаты.



Лидеры сервиса никогда сами не рекламируют свой сервис – за них это делают их клиенты.

Задайте себе следующие вопросы: "Сколько времени в год вы уделяете обучению и развитию персонала?" и "Насколько сильно вы хотите доминировать на рынке и построить бренд вокруг сервиса?".



Info:

«ОМК - ИТ»



Мария Войтик

менеджер по управле-
нию изменениямиТатьяна
Самсонова

ведущий специалист

«ОМК - АУДИТ»



Елена Бондарь

главный бухгалтер
Центра учета «Москва»

Ирина Серякова

ведущий специалист

В промышленных МАСШТАБАХ

В "Объединенной металлургической компании" (ГК "ОМК") реализовано уникальное решение – в 7 городах разных регионов страны, в каждом из которых жители отличаются по менталитету, создана единая система обслуживания в части информационных технологий («ОМК-ИТ») и бухгалтерского учета («ОМК-АУДИТ»). Сотрудникам производственных площадок и офисов "ОМК" система предоставляет сервис высокого технического уровня.

Чтобы добиться этого результата, руководству пришлось буквально поменять представление сотрудников о сервисе но, прежде всего, поменять и собственное видение профессиональных задач в направлении информационных технологий и бухучета. И награда за усилия не заставила себя ждать. В сентябре 2014 года компания «ОМК-ИТ» одержала победу в номинации «Самый клиентоориентированный проект 2014» на Всероссийской конференции itSMF, прошедшей в Москве и посвященной сервис-менеджменту в сфере информационных технологий. А высокое качество сервиса «ОМК-Аудит» тренеры нашей компании ServiceUp.TK смогли оценить в процессе сотрудничества, проводя обучение работников компании.

Мы благодарим компанию "ОМК" за готовность поделиться сегодня и результатами, и конкретными инструментами, благодаря которым внутренний сервис в компании продолжает развиваться.

Сервис и крупные российские заводы - довольно непривычное сочетание. Для чего понадобилось создавать сервисные подразделения в крупном производственном холдинге?

«ОМК - АУДИТ»

«ОМК - Аудит» – это внутреннее сервисное подразделение, осуществляющее ведение бухгалтерского и налогового учета. Наши клиенты – это сотрудники предприятий (заводов и офисов), входящих в "ОМК".

Идея кардинально перестроить работу бухгалтерии заводов зародилась у генерального директора нашей компании, Алексея Митенкова, несколько лет назад. На тот момент это были разрозненные отделы, входящие в состав тех предприятий, где они территориально находились. В разных городах традиционно был свой главный бухгалтер и специалисты, которые отвечали за отдельные направления – материалы, заработную плату и т.д. Сотрудники предприятий обращались напрямую к разным бухгалтерам в зависимости от их зоны ответственности и своего запроса. Этот процесс на производственных площадках в разных регионах был слабо регламентирован. Везде сформировались свои правила. Как следствие, было много жалоб и неудовлетворенность работой бухгалтерских подразделений. Поэтому руководство компании поставило задачу централизовать функцию учета и сделать ее максимально удобной для людей.

«ОМК - ИТ»

«ОМК - Информационные технологии» также является сервисной компанией, которая обеспечивает полный цикл ИТ-сопровождения всех предприятий группы компаний "ОМК". Работа компании – это сложный механизм взаимодействия трех основных направлений: Проектного офиса, Центра эксплуатации и поддержки, Центра архитектуры и разработки.

При таком широком спектре технических и организационных задач в обслуживании клиентов компании есть ряд нюансов. Все сотрудники подразделений являются специалистами высокого уровня в области ИТ-технологий. При этом они находятся в постоянном контакте с пользователями, которые обращаются за помощью тогда, когда уже «что-то сломалось», поэтому, как правило, это обращение носит в определенной мере негативную эмоциональную окраску.

В рамках этого процесса одной из важных задач было научить сотрудников правильно реагировать, не вовлекаться в то же состояние, в котором находится клиент, взаимодействовать с клиентом на достойном уровне, управлять эмоциями, взаимодействовать ровно и корректно. В любой ситуации специалист должен оказывать услугу по всем стандартам, принятым в компании, исключить вероятность возникновения «несервисных» моментов в процессе коммуникации с клиентом.



С какими трудностями вы столкнулись, централизуя такое количество площадок?

«ОМК - АУДИТ»

Для централизации функций учета и формирования качественного обслуживания сотрудников предприятий "ОМК" мы создали Службу единого окна (CEO). Естественно, сначала бухгалтеры восприняли наличие посредника как помеху. Они были против самой идеи прохождения документов от заказчика до бухгалтера через специалиста CEO. Да и самим заказчикам (менеджерам по договорам) трудно было перестроиться и понять, что теперь они не общаются с бухгалтером напрямую.

Специалисты Центров учета должны были привыкнуть к новым требованиям качества обслуживания своих клиентов (сотрудников всех предприятий "ОМК"). Теперь недостаточно было просто грамотно решать свои профессиональные задачи, необходимо было на высоком сервисном уровне общаться со всеми, кто обращается в Центр учета.

Раньше бухгалтер оставался один на поле боя и с претензиями со стороны клиентов, и в профессиональных вопросах с законодательными и налоговыми органами. Теперь работу с клиентами взял на себя менеджер службы единого окна.

Двойной контроль со стороны специалиста единого окна и бухгалтера транзакционного центра позволяет своевременно отслеживать полноту пакета документов, предоставленных сотрудниками по их договорам с контрагентами, и правильность их оформления.

Наши заказчики осознали, что необходимо помнить не только о том, чтобы оплатить счета подрядчика, но и об обязательствах в отношении закрытия бухгалтерских документов. Работа в системе SAP способствовала отладке бизнес-процессов, благодаря четкому распределению ответственности между исполнителями в бизнесе и Центром учета.

«ОМК - ИТ»

В нашей компании процесс изменений несколько отличается. Это связано, в том числе и с гендерными особенностями коллектива. В Центрах учета «ОМК-Аудит», в основном, работают женщины, к ним – один подход при внедрении изменений; коллектив «ОМК-ИТ» в основном мужской, а это значит, что необходимо использовать другие методы и способы внедрения изменений в процесс взаимодействия с Клиентами компании.

Суть основной особенности реализации программы в ИТ можно сформулировать так: профессиональная направленность специалистов высокого уровня, которые ориентированы на решение сложных высокотехнологичных задач, не всегда сопровождается необходимым Клиентам компании уровнем коммуникации. Кроме того, в нашей стране долгое время было убеждение, что обслуживать других – не солидно: «Сервис – это удел салонов красоты». В связи с этим нам необходимо было найти особый подход и формат информации для решения нашей основной задачи.

Какие инструменты вы применили для внедрения и поддержания сервиса на должном уровне?



«ОМК - АУДИТ»



«СЕРВИСНЫЕ СОБРАНИЯ»

Для внедрения любой идеи нужен системный подход. В качестве одного из инструментов мы использовали внутреннее обучение – цикл сервисных собраний, – 20-минутных встреч с сотрудниками. Каждая встреча была посвящена определенной теме, о значимости которой тезисно говорилось в начале. Через игры и кейсы на собрании отрабатывались конкретные рабочие ситуации, которые периодически возникали в каждом Центре учета. По итогам встречи делались выводы, предлагался алгоритм выхода из ситуации, которой посвящалось собрание. А в конце участники могли задать свои вопросы руководителю.

В самом начале реализации программы сервисности по такому принципу прошло 8 собраний во всех городах присутствия "ОМК-Аудит". После чего инициатива была передана руководителям Центров учета, которые проводили подобные встречи уже самостоятельно по индивидуальному плану.

СТАЖИРОВКИ

Полезными оказались стажировки сотрудников в Центрах учета на разных площадках. Специа-

листы замещают коллегу в равнозначной должности в течение недели, изучают бизнес-процессы другого Центра учета, знакомятся лично и общаются с коллегами, делятся своим опытом, черпают новое как в профессиональной сфере, так и в области сервисности. Подобный опыт позволяет сотрудникам открыть «занавес», понять, что происходит в другом регионе, осознать, что в большинстве случаев процессы в компании унифицированы, и все мы являемся частью одной команды, которая работает по единым стандартам.



МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

В компании разработаны и применяются ключевые показатели эффективности работы, которые влияют

на размер премиальной части вознаграждения сотрудников. Интегральный показатель по сервисности включает в себя оценку работы сотрудников с нашими клиентами и коллегами. Раз в квартал на внутреннем корпоративном информационном портале проводится опрос заказчиков услуг, а также осуществляется внутренняя оценка работников других Центров учета. Основой критерий – соблюдение «Стандарта сервисного взаимодействия». Прежде всего, оценивается результативность и качество телефонной коммуникации и общение по электронной почте. Если сотрудник направляется в командировки, то дополнительно учитывается и личное взаимодействие в офисе компании. Обязательным является обоснование оценки, в комментариях можно дать описание конкретных рабочих ситуаций.



КОНКУРСЫ

Важным инструментом для повышения вовлеченности сотрудников компании являются корпоративные конкурсы, основная цель которых привлечь работников Центров учета к участию в жизни компании, заинтересовать их и сформировать вдумчивый подход к идее развития Центров учета.

В первый год проведения конкурс был скорее творческий: необходимо было раскрыть тему сервисного взаимодействия с клиентом в форме рисунка, стихов и статьи. Также происходило голосование в номинациях: «Самый сервисный сотрудник» в каждом Центре учета; «Самый сервисный Центр учета»; «Самый активный участник конкурса» (по числу заявок).

В 2014 году мы скорректировали этот перечень и дополнили его профессиональными номинациями, которые предполагают хорошие знания и навыки в области бухгалтерского и налогового учета, а также в вопросах сервисности при решении конкретных рабочих задач.

Победители конкурса были приглашены на сервисный форум, который состоялся в Великом Новгороде. Мероприятие состояло из двух блоков: обучающие сессии, направленные на развитие навыков коммуникации и торжественное награждение с вручением призов и праздничным ужином. Также для всех сотрудников была организована экскурсия по городу. Многие из присутствующих на форуме впервые лично увиделись со своими коллегами, ведь в основном они работают друг с другом дистанционно. Познакомившись и пообщавшись в неформальной обстановке, в дальнейшем сотрудники гораздо легче взаимодействуют друг с другом по любым вопросам.

Кроме того, победители, вернувшись в свой Центр учета, могли поделиться с коллегами впечатлениями о форуме, передать позитивный настрой, вдохновить других на участие в жизни коллектива, ведь любой сотрудник гораздо лучше воспринимает информацию о переменах от своих коллег, чем регламенты и приказы руководства.

«ОМК - АУДИТ»



ГАЗЕТА

Единое информационное поле создает газета «Зеркало сервиса», в которой освещаются новости Центров учета в разных регионах, результаты оценки сотрудников, публикуются интервью сотрудников, анонсы тренингов, развивающие материалы. Это еще одна возможность напомнить о важности качества обслуживания наших клиентов и наглядно показать, как воплощать эту идею в своей ежедневной работе.

«ОМК - ИТ»



СЕРВИСНЫЙ НАВИГАТОР

В «ОМК-ИТ» мы также провели цикл сервисных собраний. Осознавая, что сопротивление изменениям неизбежно, тщательно выбирали и готовили ведущих – Сервисных навигаторов, которые будут нести изменения в массы. Мы чётко понимали, что на роль Сервисных навигаторов нам нужны авторитетные, стрессоустойчивые и сами готовые к принятию новых идей сотрудники. Ведь если тот, кто должен внедрять идею, не верит в нее или подает в искаженном виде, мы рискуем получить двойные стандарты, которые не дадут нам двигаться дальше.

На протяжении полугода на каждой площадке присутствия "ОМК-ИТ" Сервисные навигаторы проводили Сервисные собрания с сотрудниками, помогали осваивать материал, отвечали на вопросы и мотивировали на работу по новым стандартам. Предварительно эти специалисты прошли особое обучение, направленное на работу с возражениями сотрудников, а также на развитие собственных навыков публичных выступлений. Мы спрогнозировали, каким будет сопротивление, и выстроили программу так, чтобы возражения можно было аккуратно снять.



ВЕБИНАРЫ

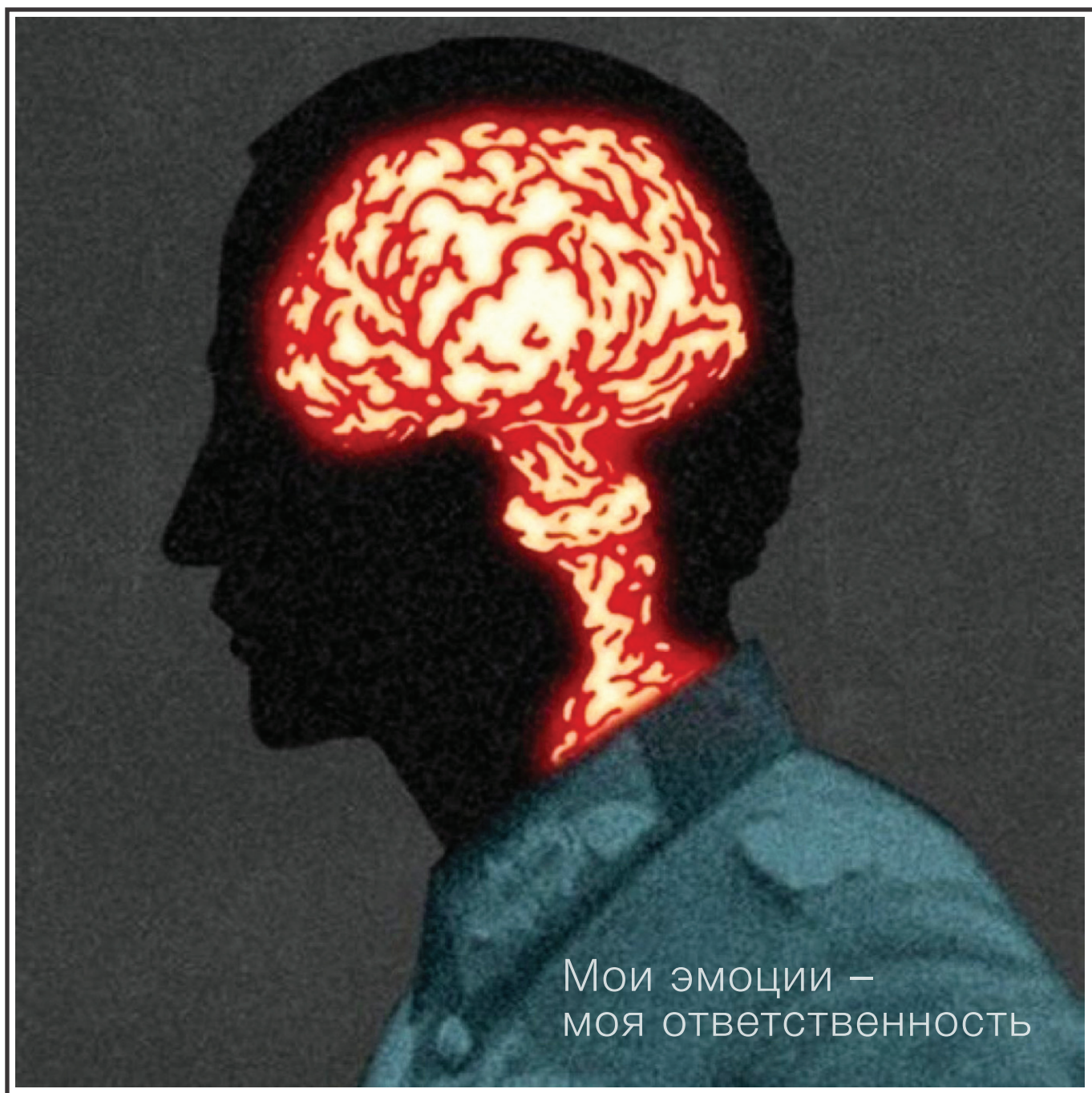
Мы также записали интерактивную версию каждого Сервисного собрания – своеобразный вебинар. Таким образом, была решена задача полного охвата аудитории, ведь даже при тщательном планировании всегда есть сотрудники, которые по тем или иным причинам не смогли участвовать в личных встречах с навигаторами. Вебинары наглядно демонстрируют ключевые блоки стандарта с примерами и комментариями.



ТРЕНИНГИ

Тренинги – еще один реальный инструмент при подготовке сотрудников к работе с клиентами. Мы весьма критично отбираем специалистов для таких проектов. Нам нужен тренер, готовый подстраиваться под наши нужды, предлагать варианты решений. Весь 2014г. в этом плане с «ОМК-ИТ» и «ОМК-Аудит» успешно работала Екатерина Гладкова, бизнес-тренер компании ServiceUp.TK.

Екатерина сразу смогла оценить, с какими именно особенностями внедрения программы сервисности, исходя из специфики основной деятельности наших сотрудников, мы имеем дело в рамках реализации. Она серьезно подошла к разработке программ тренингов «Работа с претензиями и разрешение конфликтов», «Управление эмоциями», адаптировала все этапы обучения под нас, вникла в тематику ситуаций, глубоко погрузилась в направление коммуникаций наших сотрудников. На тренинге разбирались кейсы из нашей практики, поэтому на ее занятиях много конкретики. В результате участникам понятно, что нужно делать в реальных ситуациях, как вести себя, в том числе и какие речевые обороты использовать. Такая гибкость и включенность Екатерины и есть достойный пример клиентоориентированности, к которой стремимся мы сами. 



Мои эмоции —
моя ответственность



Гладкова Екатерина

ведущий тренер-
консультант компании
«ServiceUp.TK»
<http://service-up.ru/>

ПОКА НЕ ПОЛЫХНУЛО

ВОЛНА

Управление эмоциями сегодня не роскошь, а необходимый профессиональный навык. Для кого он актуален?



для руководителей

высокий уровень ответственности, многозадачность, форс-мажоры, с которыми приходят почтенные, ненормированный рабочий день – все это, накапливаясь со временем, не способствует пребыванию в состоянии нирваны



для сотрудников контакт – центра, администраторов, диспетчеров, секретарей

каждый день звонки не одной сотни клиентов, при этом рассчитывать на то, что все будет спокойными, адекватными и расположенными к общению, не приходится



для менеджеров по продажам

активные переговоры, существенное количество «нет» ежедневно, необходимость «держаться» на встречах, вести постоянных клиентов с их требованиями и особенностями



для бухгалтеров и ИТ-специалистов

постоянные контакты с сотрудниками для пледей, нацеленных на работу с документами или «техникой», порой даются очень непросто

Тренинги по профилактике эмоционального выгорания показывают, что многим сложно анализировать собственное настроение. Люди, у которых есть привычка обдумать ситуацию прежде, чем отреагировать на раздражитель, встре-

чаются редко. Навыками управления эмоциями владеют единицы. «Словарь эмоций» участников таких программ «на старте» часто ограничивается 4-5 типовыми состояниями: грустно, любопытно, раздражен, устал, даже «хочу есть и спать» в начале занятий всерьез относят к описанию эмоций.

Вот такая простая схема помогает осознать тот факт, что наше настроение всегда будет меняться от плюса к минусу и что на самом деле испытывать многообразие эмоций каждый день – это показатель психического здоровья.



Что вы скажете о человеке, который всегда в одном эмоциональном состоянии? Возразите: «Так не бывает!». Все верно. А жив ли он вообще?

А как бы назвали того, у кого каждый следующий день чуть радостнее, чем предыдущий? Болен психически? Использует запрещенные препараты?

Нормальное состояние здорового человека – периодическая смена множества эмоциональных нюансов, в определенных рамках смена настроения, действительно, неотъемлемая часть здоровой психики.

Работать нужно с хроническим «застреванием» на негативных эмоциях, резкой сменой настроения, с привычкой реагировать стереотипно там, где нужна гибкость:

- ◀ накричали – обиделся / заплакала,
- ◀ толкнули – дал сдачи / обиделась и рявкнула что-то в ответ.

У каждого участника свой набор проблемных ситуаций, который он разбирает и отрабатывает на тренинге. При этом фокус в бизнес-тренинге, конечно, делается на взаимодействие «сотрудник – клиент» и «коллега-коллега».

Низкий эмоциональный интеллект

часто является серьезным препятствием для качественного сервиса. Автоматическая (мгновенная и без осмысления) негативная реакция на претензии (даже справедливые) или «глупые вопросы» со стороны клиента мешает сотрудникам работать конструктивно, клиентоориентированно или в соответствии со Стан-

дартом компании. Позиция «все кругом виноваты и меня обижают, не ценят и прочее» приводят к тому, что сотрудники затрудняются при решении сложных ситуаций (конфликты, возвраты товара, недовольство качеством услуг) и усложняют простые рабочие моменты, создавая проблему из ничего.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПАРАДОКСЫ

Где мы сейчас?

Если вы решите поработать с эмоциями своих сотрудников, то можно начать с диагностики ситуации. В зависимости от ситуации в компании мы часто прямо на тренинге предлагаем участникам пройти тест на оценку

уровня эмоционального выгорания V.B. Бойко или тест на эмоциональный интеллект Н.Холла.

Последний автор выделяет 5 составляющих EQ (Диаграмма 1). Парадоксаль-

но, но очень часто специалисты front-office набирают высокие баллы по параметрам «эмпатия» и «распознавание эмоций других людей», при этом показывают низкие результаты по остальным трем шкалам, которые касаются

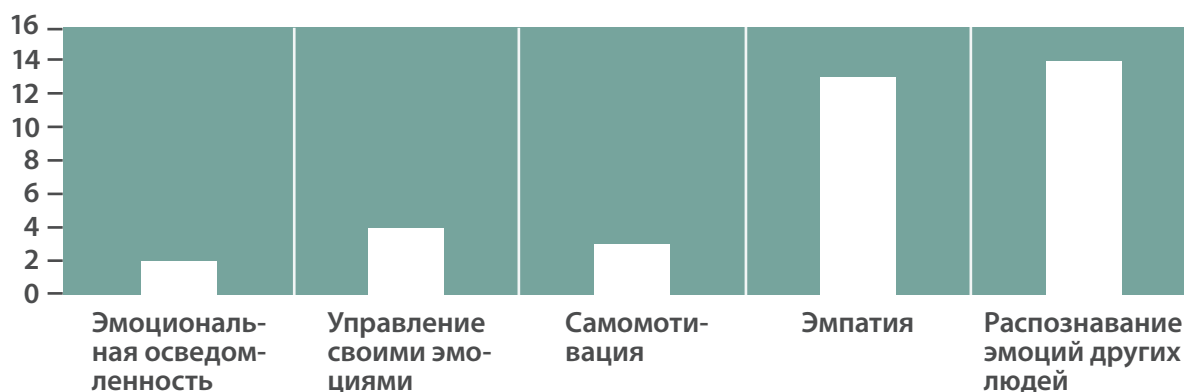
ся понимания собственных эмоций, анализа своего состояния и умения управлять своей мотивацией. Профессия смещает фокус внимания на эмо-

ции других людей, мы учимся их считывать и даже порой умеем подстроиться. Однако когда речь заходит о таком же осознании и даже контроле своего

состояния, мы очень часто оказываемся просто беспомощны. А быть внимательным и заботливым, когда на душе злость или апатия, невозможно.

Диаграмма 1.

Результаты диагностики Эмоционального интеллекта по тесту Н. Холла среди администраторов сети медицинских клиник (февраль 2015г.)



ЛОЖНОЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ

Если сотрудник работал хорошо, был полон энтузиазма, показывал хорошие результаты, а через полгода-год

начались опоздания, больничные и «бухтеж» по поводу того, что работа тяжелая, клиенты специально прихо-

дят только с целью довести до нервного срыва – это значит, «запахло паленым».

Яркими признаками эмоционального выгорания являются:

- ▶ Физическое истощение: жалобы на бессонницу, головные боли, частые простудные заболевания.
- ▶ Человек стал делать прежний объем работ за более длительный срок.
- ▶ Неприязнь, раздражение по отношению к тем, с кем сотрудник общается в рамках профессиональной деятельности: клиентам, коллегам и руководителям.
- ▶ Ситуации, в которых раньше сотрудник проявлял участие или спокойствие, вызывают бурю отрицательных эмоций или, наоборот, равнодушие. В последнем случае отказ от эмоций – это своеобразный механизм защиты психики.
- ▶ Снижение самооценки или ощущение собственной неэффективности и неценности своих результатов: ваш сотрудник стал часто сравнивать себя с другими или говорить о том, что пришедшие новички умнее, профессиональнее его или, наоборот, что новичкам больше помогают, поэтому им легче.



ДЕСТРУКТИВНЫЕ УСТАНОВКИ:

Всё должно быть на 5

Всё должно соответствовать моим ожиданиям

Всё из-за плохих людей

Важно, что вы наблюдали ранее другую модель поведения сотрудника, а теперь она определенным – не самым радужным – образом изменилась.

Однако бывает, что все эти признаки мы наблюдаем у сотрудника, который только что пришел к нам в компанию. Он «сгорел» на взлете или просто пришел уже «потухшим» со старого места работы? Последнее возможно, однако бывают случаи так называемого «ложного» эмоционального выгорания. Если вы взяли человека, который ведет себя так с первого дня работы, то это скорее вопрос ценностей, черт характера и мировоззрения. Возможно, лучше поискать другого, т.к. работа с эмоциональным выгоранием дает реальные результаты, что не всегда получается, когда мы решаем в корне перевоспитать сотрудника.

Поправим эмоции мыслями

Технология профилактики и работы с эмоциональным выгоранием заключается в выборе участником тренинга тех методов, которые подходят ему лично. Полезно, когда руководитель участвует в таком тренинге вместе со своими подчиненными и может увидеть сам, в каком состоянии находится каждый из них и какие инструменты саморегуляции выбирает.

Современные методики предлагают целый веер решений для восстановления и сохранения эмоций: психогимнастика, визуализация, работа с дыханием, переключение – систематическая смена видов деятельности с запланированным отдыхом и т.д. Многие из нас прекрасно знают все

эти приемы и что-то даже пробовали или успешно практикуют. Однако в отличие от типовых навыков тренингов, ключевым моментом программы «Управление эмоциями» является самомотивация участников на применение всех этих технологий. Парадокс тренинга в том, что мы все знаем, что делать, когда и каким образом. Мало того, 99% участников осознают еще задолго до тренинга, для чего это необходимо делать. Казалось бы, что здесь тренировать? С чем работать? С главным – с собственными мыслями.

Ключевой тезис тренинга: «Мои эмоции – моя ответственность». Настоящему конструктивно люди начинают развивать свой эмоциональ-

ный интеллект, когда понимают, что переосмысление и пересмотр собственного отношения к ситуации – единственный гарантированный способ изменить эмоциональную реакцию на нее. Все наши разрушающие эмоции идут от сформировавшихся в течение жизни деструктивных установок, таких как «Все должно быть на 5», «Все должно соответствовать моим ожиданиям», «Все из-за плохих людей (во всем виноваты другие)». И это лишь общие жизненные убеждения, а в каждой конкретной компании живут свои, популярные среди ее сотрудников. Приводим их в таблице ниже с уже разработанными участниками тренинга ресурсными мыслями в качестве альтернативы:

Деструктивные убеждения	Ресурсные убеждения
Клиенты / коллеги не должны поступать таким образом	• У всех моих клиентов и коллег разные обстоятельства • Понятие о вежливости (адекватном поведении) у всех свое • Чем я мог спровоцировать такое поведение? • Что я могу сделать, чтобы изменить ситуацию?
Не могу общаться по Стандарту	• Стандарт очень помог мне в первые месяцы работы. • Он защищает меня от ошибок и недовольства клиентов. • Стандарт – это ориентир, я могу подходить к работе с клиентом гибко, а не повторять каждое слово Стандарта на автомате, как робот. • Зато клиент знает, чего ожидать, когда звонит нам или приходит. • Стандарт помогает в сложных ситуациях, когда не знаешь, что ответить клиенту.
План продаж не выполним	• Что я могу сделать, чтобы его выполнить? • Приму этот вызов! • Что мне изменить в моей тактике / стратегии в работе с базой / клиентами, чтобы достичь результата? • А если поставить себе лично план еще больше? • В начале работы план в половину меньше тоже казался мне невыполнимым. • Мои коллеги регулярно его выполняют. • Я сам выполнил план в прошлом месяце.
У нас слишком дорого	• Однако многие клиенты покупают. • У нас есть преимущества, которые ценят клиенты и готовы за них платить. • Зачем я считаю деньги в кармане клиента? Решение все равно принимает он сам. Моя задача – показать выгоды, которые он получит. • Есть товары и услуги значительно дороже. • Клиент всегда покупает добровольно, выбор за ним. • Я уверен, что клиент вложит свои деньги выгодно, купив наш товар. • Клиент будет доволен результатом и окупит свои вложения.

План действий по изменению деструктивных убеждений на ресурсные подробно описан в книге Н.Н. Васильева «Тренинг по конфликтам». Всем участникам «эмоциональной» программы рекомендуем ее, что-

бы закрепить результаты тренинга и пойти по пути управления собственными эмоциями еще дальше и успешнее. Интересно, что по результатам обратной связи метод становится частью профессиональной ра-

боты 70 – 100% участников, конечно, при активной поддержке в рамках посттренинговой работы со стороны тренера и руководителя. 



СЕРВИС, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА БРЕНД

Новое конкурентное преимущество

- **авторы:** Джанелл Барлоу, Пол Стюарт

Как вдохнуть жизнь и душу в процедуры, инструкции и регламенты? Как сделать так, чтобы сотрудники разделяли ценности компании и проявляли их в отношениях с клиентами? Как создать такой сервис, который бы нравился клиентам и укреплял позиции компании на рынке?

У вас в руках - практическое руководство, которое отвечает на все эти вопросы, а также дает возможность поднять сервис на новый уровень, усиливая бренд компании при каждом взаимодействии с клиентом. «Сервис, ориентированный на бренд» - это путешествие в мир сервиса от сердца к сердцу.

Вы четко увидите разницу 4-х видов сервиса, их особенности и нюансы:

- сервис как статья расходов,
- сервис как необходимость,
- сервис как конкурентное преимущество
- сервис как живое выражение бренда.

Останется только выбрать, по какому пути пойдет именно ваша компания. Развитие сервиса требует кропотливой подготовительной работы по выявлению связи "бренд-сервис" и огромных усилий для изменения корпоративной культуры. Авторы показывают, как вдохновить всю организацию ценностями бренда и создать узнаваемый стиль работы, особый имидж компании.



ЖАЛОБА КАК ПОДАРОК

Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии

- **авторы:** Джанелл Барлоу, Меллер Клаус

По мнению авторов, есть два самых верных метода потерять клиента – «не обращать внимания на жалобы или ничего не предпринимать для улучшения ситуации». Услышать клиента, вернуть его доверие в случае разочарования, укрепить лояльность, использовать претензии как стимул для улучшения сервиса - все это вы легко сможете делать, познакомившись с подходом, который предлагают авторы книги.

Лояльный клиент – гарант успеха бизнеса и внутреннего удовлетворения от любимого дела. Уникальная 8 - шаговая формула "жалоба-подарок", помимо повышения качества обслуживания, позволит улучшить климат внутри коллектива, научит вести грамотный диалог с клиентом и избавиться от страха ошибки в работе с покупателем.

Книга в корне меняет отношение к претензии, помогает найти полезное зерно в любом контакте с покупателем, сформировать у персонала фронт-лайн и руководства конструктивный подход и адекватную реакцию на жалобы клиента.

Info:



ВЛАД ГУЦУЛ

тренер-эксперт Уральского филиала ОАО «МегаФон» и партнер компании «ServiceUp.TK»



HR-КВЕСТ

Как сделать сотрудников адвокатами бренда

- **авторы:** Дарья Кабицкая,
Михаил Воронин,
Наталья Тихонова

Эта книга попала нам в руки, благодаря рекомендации Игоря Чернядьева, директора известного бренда в Челябинске – Центра недвижимости «Форум». Наша компания особо ценит работу с этим клиентом за те задачи, которые он перед нами ставит: на развитие, с опережением привычных уже техник и шагов. Искренне благодарю лично Игоря за вдохновение, возможность развиваться вместе с ним и его удивительной командой.

«HR-квест» – бизнес-роман. Для современной деловой литературы жанр нестандартный. С одной стороны, это легкое художественное произведение с лихо закрученным сюжетом и характерными персонажами, с другой, источник практических решений по построению корпоративной культуры и формированию бренда компании.

Итак, по сюжету директор крупнейшей в Москве сети бытовой техники с незатейливым названием «Электромир», Алексей Громов, неожиданно сталкивается с печальной реальностью: его многолетний бизнес идет ко дну. Основной поставщик не готов продлевать с сетью контракт на будущий год, так как лично столкнулся с пренебрежением к его продукту со стороны консультантов. Сотрудники компании ведут подрывную деятельность. А главное нет продаж, потому что клиенты уходят без товара и обозленными, а в интернете у компании уже сформирована плохая репутация.

И чтобы спасти свой бизнес, необходимо действовать быстро и решительно. Молодой и перспективной сотруднице HR-отдела, Ирине Куликовой, было поручено разработать в кратчайшие сроки стратегию по соз-

данию «лучшей в мире» компании. Ей не понадобилось много времени, чтобы прийти к простой истине: лояльность клиентов могут сформировать только лояльные компании сотрудники, готовые не только качественно продавать, но и продвигать в целом бренд. Но вот как создать такую команду?

Идеи и принципы книги реалистичны и легко адаптируются к внутренней культуре разных компаний. При этом герои совершают управленческие ошибки, которые, скорей всего, сделали бы многие из нас, так что мы еще и получаем своеобразную прививку от лишних финансовых и моральных трат.

В книге основное внимание уделено event-технологиям как одной из составляющих формирования корпоративной культуры. Оно и понятно, авторы книги сами являются основателями event-агентства «Подъежики».

И пусть вас не смущает сентиментальность, мелодраматизм и элементы «женского романа». Все это добавляет эмоций и помогает убедиться в основную идею книги. Эмоциональное убедительно.

Info:



КУЗНЕЦОВА ТАТЬЯНА

заместитель директора компании «ServiceUp.TK» и редактор журнала «Территория клиента»



МЫ РАНО СДАЕМСЯ,
поскольку доверие «холод-
ного» клиента к продавцу
формируется только после
7 контакта.

Мастер-классный



АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ

▶ главный редактор журнала
«Территория клиента» <http://tkjournal.ru>
▶ директор компании «ServiceUp.ТК»
<http://service-up.ru>

Эдуард Колотухин, генеральный директор ГК «Стайер», – личность интересная и неординарная. Первое мое знакомство с ним произошло в Екатеринбурге на конференции **«Лучшие практики сервиса»** в 2013г., где он был одним из ведущих спикеров.

Эдуард относится к категории людей с сильной энергетикой, легко удерживает внимание слушателей, думаю, во многом благодаря преподавательскому опыту. К тому же он по-настоящему увлечен своей деятельностью.

Однако его презентация тогда оставила у меня двоякое впечатление. С одной стороны, она отличалась большим количеством практических инструментов и решений, что выгод-

но ее выделяло на мероприятии, с другой – я примерял на себя все эти «фишки» и «точки контакта» и, честно говоря, сомневался, что они реально действуют. Я слабо представлял, что на большинство из них я сам мог бы «купиться».

За свой скептицизм я поплатился, оказавшись клиентом ГК «Стайер»: благодаря финальному розыгрышу конференции, я стал обладателем сертификата на пошив спортивного костюма. Признаю, получил колоссальный и, без сомнения, позитивный клиентский опыт. Тогда-то мне стало ясно: дело не в «фишках». Это целая философия человеческих взаимоотношений в цепочке «компания – клиент».

Когда летом 2014г. Эдуард объявил о своем мастер-классе **«Технологии**

завоевания клиентской лояльности», я не мог себе позволить пропустить это мероприятие еще и потому, что наша компания, занимаясь внедрением сервисных технологий, постоянно нуждается в новых идеях, практических решениях, реализованных кейсах. А их было там не мало.

Сразу скажу, я не поделюсь всеми сокровенными знаниями, полученными на этом мастер-классе. Предоставлю это право Эдуарду, тем более, что он делится ими сам с большой готовностью и на многочисленных конференциях, и в своем ставшем уже популярным блоге о менеджменте и сервисе **«Бизнес в умных тонах: клиентоориентированность в позитиве»**

<http://eduardk.livejournal.com>



СТРАТЕГИЯ

Любой мастер-класс начинается со знакомства, часто оно сопровождается историей «С чего все началось», что явилось толчком тех или иных изменений, приведших к успеху. Вот о чем рассказывает Эдуард.

Для сотрудников фабрики «Стайер» решение собственника пригласить на роль генерального директора человека, который прежде никогда не сталкивался с текстильной промышленностью, было как минимум неоднозначным. Эдуард до этого возглавлял продажи в федеральной телекоммуникационной компании «Энфорта».

Однако фабрика по пошиву спортивной одежды была на тот момент «не в форме» и искала кардинальные решения в стратегии и управлении. Собственник хорошо, но заочно, знал Колотухина и его потенциал. Бонусов добавляла и популярность блога, который вел Эдуард. И собственник пригласил Колотухина к управлению ГК «Стайер», предоставив ему, по сути, карт-бланш – полную свободу действий.

И первым действием был поиск выигрышной стратегии для компании. А для этого необходимо было понять ситуацию на рынке.

Согласно рэнкингу, ежегодно проводимому агентством «РиаРейтинг», текстильное и швейное производство в России по производительности труда и рентабельности продаж находится на довольно низком уровне по сравнению с другими ключевыми отраслями. Ситуация на российском рынке спортивной одежды также не проста: су-

ществует высокая конкуренция между дешевым товаром, базирующемся в основном на рынках и в маленьких магазинах, и одеждой дорогих брен-

Несмотря на столь «радужную» перспективу, Эдуард ставит перед собой амбициозную задачу: стать узнаваемым игроком на рынке. Основными

СТРАТЕГИЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ КАСАНИЙ

позволяет формировать лояльность и поддерживать позитивный настрой клиента по отношению к компании.



дов, известных во всем мире. При этом российские бренды клиент игнорирует, выбирая, по сути, между Китаем и Европой.

Есть еще один подводный камень – поставщики тканей и сырья, коих на российском рынке можно по пальцам пересчитать и которые диктуют условия как по качеству предлагаемого для пошива материала, так и по цене.

клиентами ГК «Стайер» были и должны были остаться спортивные школы и компании, у которых есть свои корпоративные спортивные команды.

Ставка изначально делалась на клиентоориентированность и человеческие отношения, продажи через эмоциональное вовлечение: «Наш клиент стремится получить свой особый незаурядный опыт».

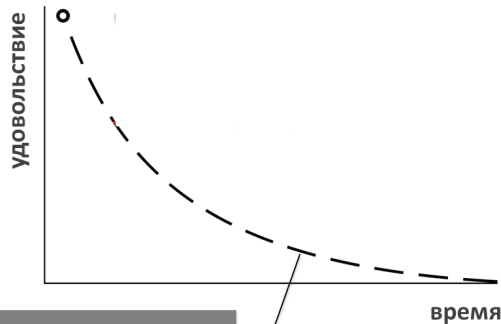
7 ШАГОВ К ДОВЕРИЮ

«Сколько контактов с клиентом делает менеджер на холодных продажах, прежде чем «отпустить» клиента, сделав вывод,

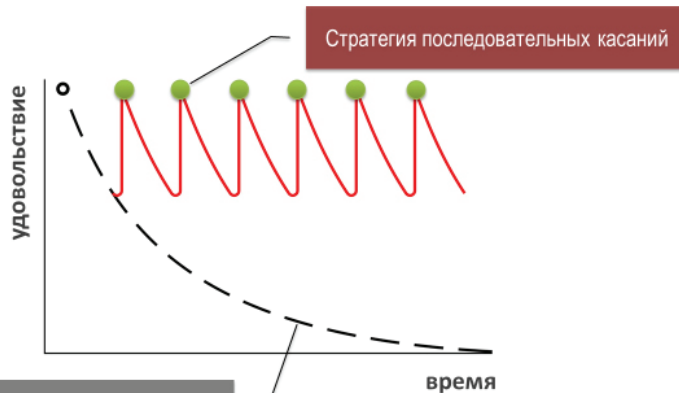
что ему не нужны услуги компании? - задает вопрос Эдуард. – **Как правило, это происходит на 4-5 контакте».**

Мы рано сдаемся, считает он, поскольку доверие «холодного» клиента к продавцу формируется только после 7 контакта.

Эмоциональный каскад



Стратегия неконтролируемых продаж



Стратегия неконтролируемых продаж

В такой системе последовательных контактов есть обязательное условие: каждый раз клиент должен получать положительную эмоцию. Только тогда ваши шансы на продажу увеличиваются. А чтобы это условие выполнить, каждый новый контакт должен быть уникален. Это как «шутка, повторенная дважды». Если вы с каждым новым контактом дублируете одну и ту же информацию, она сначала вызывает недоумение, а затем и вовсе раздражение. Поэтому к «встрече» с клиентом надо готовиться и тщательно продумывать, как по новому вы проявите заботу о нем.

Яркая позитивная эмоция – величина не постоянная. Со временем она угасает, оставляя в лучшем случае приятные воспоминания. Припомните сейчас в подробностях какое-нибудь яркое позитивное событие трехлетней давности. Если вам это удалось, проанализируйте – эмоции сейчас такие же сильные, как были тогда? Рискну утверждать, что нет. Поэтому время между контактами с клиентом не должно быть длительным, чтобы вас попросту не забыли. Оптимальный промежуток между звонками – неделя.

«Стратегия последовательных касаний», созданная Эдуардом, позволяет формировать лояльность и поддерживать позитивный настрой клиента по отношению к компании.



«ИГРЫ» С КЛИЕНТОМ

КАК ЖЕ УДЕРЖИВАТЬ ЭМОЦИИ КЛИЕНТА ПОСТОЯННО НА НУЖНОМ УРОВНЕ?

У Эдуарда и его сотрудников есть четкая стратегия и на этот счет.

ВО-ПЕРВЫХ, команда «Стайера» отказалась от бесчувственной терминологии *b2b*, *b2c*. Сейчас все свои бизнес-процессы компания выстраивает по принципу *h2h* (человек человеку). Так что старый «добрый» термин ЛПР (лицо, принимающее решение) в отделе продаж вы не услышите. Заказчик воспринимается не как представитель компании, а как полноценная личность. Цель общения не совершить побыстрее сделку, а сделать клиента довольным, что подразумевает удовлетворение его потребностей не только в определенном товаре, но и в особом отношении со стороны другого человека – доброжелательности, внимании, уважении.



Одна из таких находок называется «Проиграй шоколадку». Клиенты, особенно потенциальные, как правило, неохотно делятся своей личной информацией, и самое забавное, что такое нежелание сотрудникам «Стайера» только на руку. Менеджер предлагает клиенту спор, в котором он обещает угадать день рождения собеседника с трех попыток, а в случае проигрыша он готов от лица компании

ВО-ВТОРЫХ, все сотрудники компании – от продавца до швеи – ориентированы на клиента. По словам Эдуарда, чтобы добиться такого результата, следует брать в команду только тех, кто является клиентоориентированным по своей природе. Эдуард пришел в уже сложившуюся команду, которая формировалась по другим принципам. С теми, кто не хотел принимать новый формат работы, пришлось расстаться. Все остальные были вовлечены в «игру»: «Сделай клиента счастливым!». Сотрудникам самим должно быть интересно взаимодействовать с клиентом, тогда будет желание и делать сюрпризы, и просто звонить, не боясь отказов или плохого настроения потенциального покупателя.

В-ТРЕТЬИХ, в компании сформирована уникальная команда дизайнеров. Нет, это не дизайнеры одежды, это сотрудники, которые участвуют в разработке точек контакта с клиентом. Они находятся в постоянном творческом поиске – как приятно удивить клиента?

! ПРОИГРАЙ ШОКОЛАДКУ

прислать плитку шоколада. Естественно, менеджер проигрывает.

С этого момента клиент втянут в великолепную игру. Чтобы отдать честно проигранную шоколадку, надо узнать адрес, куда ее высылать. Клиенты редко отказываются от подарков и с готовностью дают свои точные координаты, а значит, менеджер знает, куда отправлять в будущем другие подарки и не только. Но это еще не все.

Все действия, от покупки до отправки шоколада, фотографируются (по действию в день), а фотографии отправляются на электронную почту клиенту. Таким образом, менеджер показывает, как работает логистика компании – абсолютно также для клиента визуально фиксируются все этапы подготовки спортивных комплектов одежды. И последнее, кто же после такого позитивного опыта откажется назвать свой день рождения?

50 ТОЧЕК

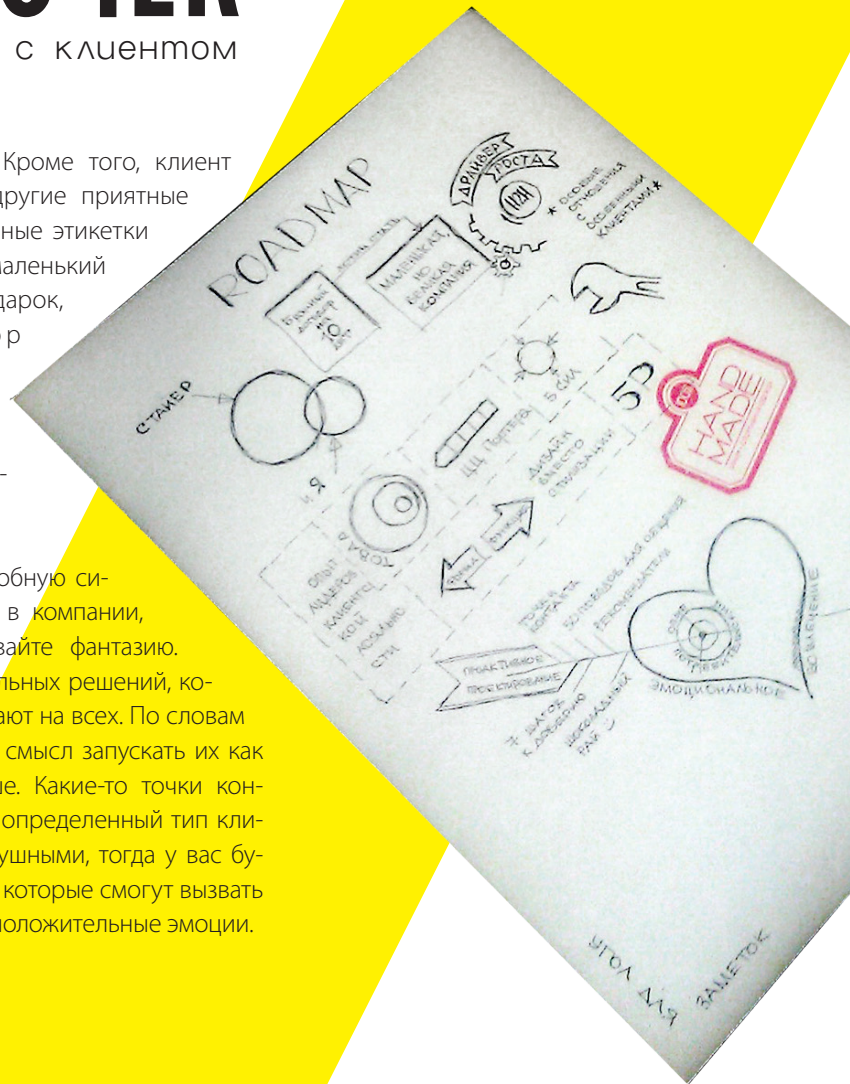
контакта с клиентом

Эта же команда разработала систему «50 точек контакта с клиентом». Суть в том, что с момента, когда клиент сделал заказ, у компании «Стайер» есть несколько десятков поводов для общения с ним. Почему 50? Потому что в году 50 рабочих недель, исключая зятяжные праздники, так что у менеджера есть возможность звонить клиенту практически каждую неделю и всегда с новой информацией (по новому сценарию).

В процессе выполнения заказа компания постоянно общается с клиентом. Ему сообщают, на каком этапе выполнения находится его заказ, кто им сейчас занимается (фото, имя), данные о предполагаемой дате отгрузки, фото готового товара на этапе отправки. С товаром приходят Лист контроля качества, Сертификат качества, Анкета удовлетворенности. Заполненные документы легко отправить назад, потому что конверт с маркой

прилагается. Кроме того, клиент получает и другие приятные мелочи: именные этикетки на костюме, маленький сладкий подарок, мини-набор для шитья (презент от швейного производства) и т.д.

Создавая подобную систему у себя в компании, не ограничивайте фантазию. Нет универсальных решений, которые сработают на всех. По словам Эдуарда, есть смысл запускать их как можно больше. Какие-то точки контакта оставят определенный тип клиентов равнодушными, тогда у вас будет 47 других, которые смогут вызвать у него яркие положительные эмоции.



КОПИРУЙТЕ ЛУЧШИЕ ИДЕИ

На мастер-классе Эдуард привел в пример несколько компаний, которые стали известными, благодаря скопированным у других идеям. По его мнению, в нынешние времена уникальность любой новой идеи сохраняется довольно короткое время. Если она хороша, ее тут же копируют, и победителем выйдет тот, кто лучше ее реализует.

Поэтому Эдуард спокойно делится своими знаниями, опытом и наработками. Рассказывает о них на конференциях, устраивает мастер-классы. И у вас есть возможность посетить его семинары, поскольку Колотухина приглашают в разные города, и он с легкостью путешествует. Если вам интересно, вот его график семинаров на первую половину 2015 года:

03 апреля ТЮМЕНЬ
22 апреля ВОЛГОГРАД
23 апреля МОСКВА
28 мая РОСТОВ
03 июня КАЛИНИНГРАД
01 июня С-ПЕТЕРБУРГ (DIGITALE)
11 июня ЕКАТЕРИНБУРГ
17 июня НОВОСИБИРСК

Друзья,

делюсь с вами замечательным клиентским опытом, полученным мной в ГК «Стайер».

Я представил его в виде настольной игры как символ вовлеченности, которую создает команда Эдуарда Колотухина. В каждой клетке обозначены точки контакта, которые «зацепили» меня как клиента (здесь представлены далеко не все). На «полях» также размещены «градусники удовольствия» со шкалой от «приятного удовольствия» до «полного восторга».

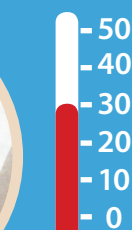
Играйте, как в обычную настольную игру, суммируя градусы удовольствия, до тех пор, пока кто-нибудь не соберет, к примеру, 300 градусов. Можно усложнить правила: перед началом каждый игрок расставляет на градусниках свои значения, отражающие его уровень удовольствия.

А по-настоящему получить положительный клиентский опыт и удовольствие от взаимодействия с командой Эдуарда Колотухина можно в реальности.

Стать клиентом ГК "СТАЙЕР"



Получить подарочный сертификат



+30°

Получать удовольствие от ношения спортивного костюма



+50°

Получить в подарок спортивный мешок с именем дочки и увидеть ее радость

+50
от дочки



+50°

Увидеть людей, которые участвовали в создании костюма



+30°

Получить подарки: папку для документов и плитку шоколада



+40°

ГК

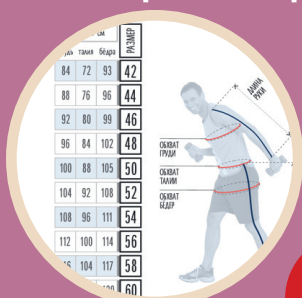
Вести e-mail переписку с первым лицом компании

Снятие мерок.
Алексей, привет!
Я высылаю вам.
Если у вас разме

С уважением,
Эдуард.

+40°

Получить по почте обменочный лист, заполнить его и отправить обратно



+20°

Выбрать дизайн костюма и его цвет на сайте



+20°

КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ В «СТАЙЕР»

Ждать ответа



Получить по почте информацию, что костюм готов, и увидеть его в прикрепленной фотографии.



+30°

Получить сертификат качества с гарантией на костюм



+20°

Расписаться в накладной с приятными словами и необычной печатью



+10°

Получить костюм и увидеть ярлычок со своим именем и шоколадку в рем.комплекте



+40°



ГДЕ ВЗЯТЬ
СЛОВА,
КОГДА
ОНИ ТАК
НУЖНЫ?!

HELP. СЛОВАРЬ



**Кузнецова
Татьяна**

автор и руководитель проекта
компании «ServiceUp.ТК» - «Речевые
модули: от простого к сложному»

<http://rech-modul.ru>

Info:

РАЗРАБОТКА РЕЧЕВЫХ МОДУЛЕЙ, КОРПОРА- ТИВНЫХ СТАНДАРТОВ.

Книги сервиса и продаж.

Приглашаем на специализи-
рованный «Мастер-класс» в
формате блога у нас на сайте.

Принимаем фразы и записи
звонков на бесплатный аудит.

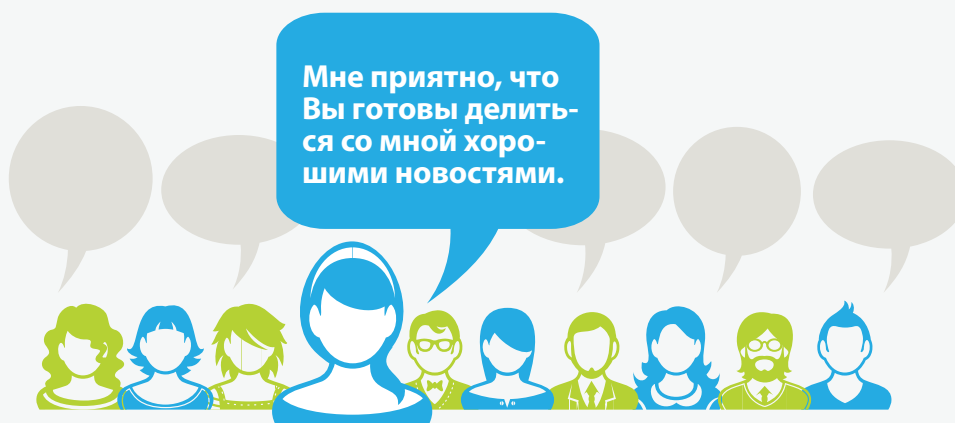
<http://rech-modul.ru>



Есть множество ситуаций, в которых все мы периодически оказываемся, ежедневно работая с клиентами в самых разных сферах бизнеса. Порой слова легко находятся сами, в конце концов, любой вопрос можно решить. Правда, бывает, и так, что впадаешь в ступор и просто не знаешь, что сказать или написать в ответ на просьбу, требование или вопрос клиента.

А иногда понимаешь, что для того, чтобы выразить искреннее отношение к ситуации, нужны новые, свежие слова вместо тех, которые в подобных случаях используют на каждом шагу. Где их взять?

Загляните в наш help-словарь, вы можете выбрать понравившиеся фразы, а можете на основе предложенных вариантов сформулировать свои, которые подойдут именно вам и вашим клиентам.



ЕСЛИ НУЖНО СМЯГЧИТЬ СИТУАЦИЮ:

- В этой ситуации, Сергей Алексеевич, решение в любом случае остается за вами. С нашей стороны есть такие предложения...
- Спасибо, что сразу проинформировали меня. Анна, мне необходимо сориентироваться в ситуации/уточнить детали. Удобно, если я перезвоню вам через 30 минут?
- Мне жаль, что ситуация сложилась именно так. Понимаю, что вам сейчас дискомфортно. У нас с вами есть следующие решения...
- Приношу извинения за сложившуюся ситуацию, мы уже предприняли определенные действия, а именно... / мы уже решаем вопрос.
- В любом случае буду информировать вас каждые 2-3 часа / каждый день, как идет процесс / как складывается ситуация.

СООБЩИТЬ ПЛОХИЕ НОВОСТИ:

- Мне очень жаль / беспокоюсь от того/ я огорчен тем, что приходится писать такое письмо / информировать вас об изменении условий оплаты / цен на наши услуги.
- Я переживаю, что у меня не получается выполнить обещание в сроки.
- Приношу свои извинения, груз задерживается на 3 дня. Ирина, я искренне сожалею об этом и предлагаю в качестве компенсации / и прошу Вас подождать эти дни. Возможно ли это? Со своей стороны уже сделали следующее...
- Я сожалею о возникшей ситуации/сложившихся обстоятельствах.

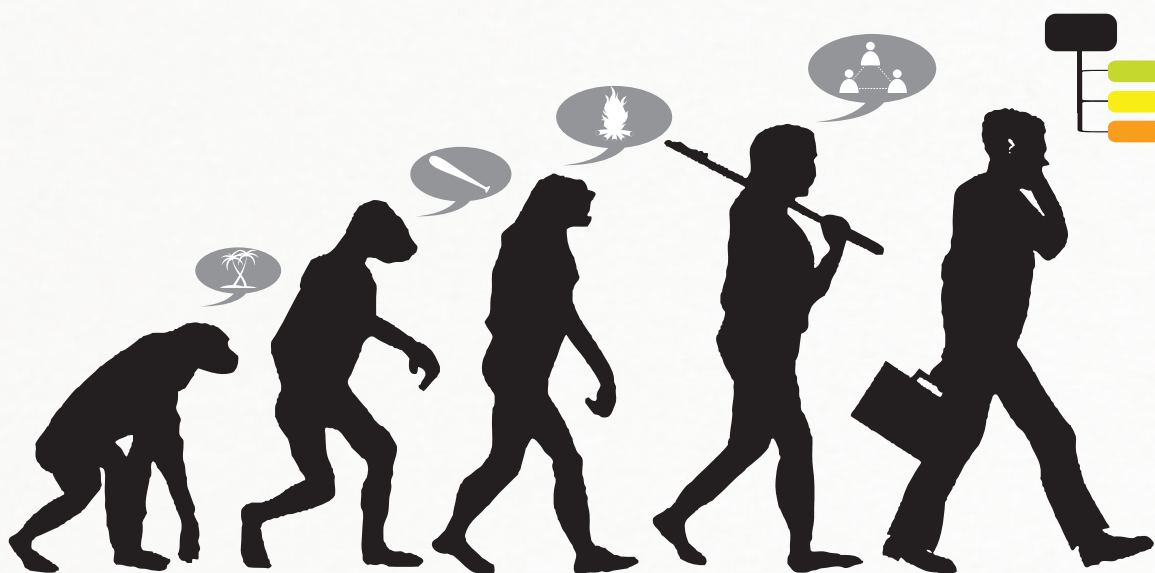
ВЫРАЗИТЬ ПОЗИТИВНЫЕ ЧУВСТВА ПО ОТНОШЕНИЮ К СОБЕСЕДНИКУ ИЛИ СИТУАЦИИ:

- Здорово / интересно / приятно / отлично / хорошо / удивительно / прекрасно
- Это вы очень точно отметили, согласен.
- В очередной раз я приятно удивлен...
- Благодарен вам, Андрей Ильич: Ваш совет оказался очень полезным/в нужный момент/ был прямо в «точку», мы так и сделали.
- Я искренне завидую вашей мобильности/организованности. Как вы все успеваете?
- Уже в который раз слышу от вас об этом и восхищаюсь! Такое встречается редко.
- Приятно иметь дело с тем, кто разбирается в этом вопросе.
- Мне приятно, что Вы готовы делиться со мной хорошими новостями.

ЗАВЕРШИТЬ РАЗГОВОР ИЛИ ПИСЬМО ПОЖЕЛАНИЕМ ИЛИ КОМПЛИМЕНТОМ:

- Позитивной рабочей недели.
- Приятно было начать этот день с общения с вами. Всего доброго!
- Приятного / успешного / хорошего / продуктивного дня.
- Рада, что вы позвонили, спасибо, отличного дня.
- Приятно было встретиться. Спасибо за положительные эмоции.

интернет-проект **РЕЧЕВЫЕ МОДУЛИ:** **от простого к сложному**



Одно СЛОВО может стать решающим и склонить чашу «переговорных» весов в нашу пользу... или против нас. Приходилось ли вам после разговора с клиентом – лично или по телефону – мысленно перестраивать диалог, анализируя ситуацию и подбирая нужные слова?

Если «да», то вы знаете, как важно иметь в арсенале беспроблемные и уместные формулировки, чтобы в ответственный момент «не искать слова».

- Скрипты для Call-центров
- Модули для розничных продаж
- Алгоритм «холодного звонка»
- Ответы на возражения
- Работа с претензиями
- Книга сервиса и продаж

МАСТЕР-КЛАСС ПО РАЗРАБОТКЕ РЕЧЕВЫХ МОДУЛЕЙ
БЕСПЛАТНЫЙ АУДИТ ТРЕХ ФРАЗ И ОДНОГО ЗВОНКА



8 919 128 50 68
8 919 400 49 68
rech-modul@yandex.ru

www.rech-modul.ru