

ТОП-менеджеры считают, что высокий уровень сервиса - это:



ТЕРРИТОРИЯ **К**ЛИЕНТА

журнал о клиентском сервисе



Кузнецова Татьяна
главный редактор

От редактора

Издателем журнала «Территория клиента» является Проектно-консалтинговая группа «Апгрейд – Сервис». Идея журнала родилась 2 года назад, когда нашим специалистам в очередной раз задали вопрос: «А где можно посмотреть что-нибудь по клиентскому сервису? Наверняка, кто-то уже все это делает, хотелось бы узнать, что работает, а что нет...».

У каждой компании есть свои идеи по работе с клиентами и мотивации сотрудников, и многие наши клиенты, коллеги и партнеры готовы поделиться ими. Так появилась эта информационная площадка, где задают вопросы, ищут варианты ответов (не один единственно верный, а именно

несколько решений и возможностей), дискутируют, анализируют отечественные и зарубежные «сервисные» технологии и примеры. Журнал предоставляет в ваше распоряжение опыт практиков: директоров компаний, руководителей отделов и непосредственно сотрудников фронт-офис.

Все статьи журнала, а также новые материалы мы размещаем в формате блога на нашем сайте <http://service-up.ru/journal-tk>. Здесь вы можете оставить комментарии, написать отзыв о журнале в целом, предложить свое видение «наболевших» тем или «подкинуть» идею для обсуждения.

Давайте говорить о сервисе конструктивно, без иллюзий и пафоса.

Редакция журнала:
Кузнецова Татьяна главный редактор
Кузнецов Алексей редактор
Толстых Мария дизайнер
Гусева Мария фотограф

Проектно-консалтинговая
группа «Апгрейд-Сервис» 
<http://service-up.ru>
+7 (351) 223-29-31
office@service-up.ru

Содержание

Архитектура сервиса

Мифология сервисного мира 4

Джон Шоул

Инновации

А в каком океане ваш бизнес? 10

Ирина Рябовол

VS

Абонентский VS продажные 16

Дарья Серебренникова, Татьяна Кузнецова

Сервис за рубежом

Сервис в Норвегии 22

Олег Колимбет

Корпоративная культура

Чё надо? 26

Надежда Михайленко

TV-hero

Сервис в кино. Советский Союз. 32

Сервис в графиках

Удобно или красиво? 34

SOS

Корпоративные стандарты: вопросы внедрения 35

Ванина Алена, Егорова Любовь, Кабушка Надежда

Call-центр

Как воспитать «ориентацию на клиента» в сотрудниках? 38

Мария Константинова

Психология клиента

Столовая № 1 43

Олег Колимбет



Мифология сервисного мира

Джон Шоул

специально для ТК

Спикер и консультант по внедрению
сервисной стратегии, автор книг и обучающих программ
по сервису, Президент Service Quality Institute

www.customer-service.com

www.JohnTschohl.com

Сервис появился не сегодня и не вчера: он существует с момента первого обмена товарами на заре человечества. Однако о сервисе как важной части деятельности компании заговорили только в 1970-е гг., а популярность клиентоориентированного подхода измеряется всего десятилетием. Тем не менее, за эти годы сервис успел обра-

сти мифами, в которые современные руководители и сотрудники верят ничуть не меньше, чем древние греки в олимпийский богов.

Мифов существует множество, но сегодня я расскажу вам об основных, которые, на мой взгляд, мешают компании вырваться из оков плохого сервиса и начать создавать культуру обслуживания.



1. Чем больше сотрудников, тем лучше сервис

Руководители во всем мире гордятся ростом штата. Для меня это удивительно. Гордиться стоит ростом прибыли, лояльности клиентов, увеличением доли рынка. Мой опыт работы с компаниями из различных отраслей показал, что увеличение числа сотрудников не всегда говорит о росте самого бизнеса: часто это признак того, что существующие сотрудники работают неэффективно и не справляются с имеющимся (и не растущим!) объемом работы. Как результат - рост затрат на персонал при том же уровне работы и сервиса.

Во многих компаниях много лишних сотрудников, особенно это характерно для стран с развивающейся экономикой - там, как правило, работает на 25% больше сотрудников, чем нужно. Но и в развитых странах существует проблема избыточности - часто неэффективного - персонала.

Руководителям нужно понять, что в отношении персонала больше не значит лучше. Пусть у вас будет 10 высококвалифицированных хорошо обученных сотрудников, чем 20-30, которые работают кое-как. Запомните

арифметику сервиса: 10 сотрудников со средней эффективностью + 10 сотрудников со средней эффективностью = 20 сотрудников со средней эффективностью при выросших в 2 раза затратах на персонал.

2. Чем выше зарплата сотрудников, тем лучше они обслуживают клиентов

Вечный вопрос мотивации. Многие руководители до сих пор уверены, что сотрудникам нужны только деньги. Да, современная экономика диктует свои правила, но людям нужно нечто большее, чем просто зарплата. Деньги сами по себе не являются достаточным мотиватором и не меняют поведение людей.

Представьте, что у нас работает 100 сотрудников, и все они не очень-то стараются обслуживать клиентов. Теперь представьте, что вы увеличили в два раза зарплату каждого из них. Что произойдет? Ничего, кроме того, что ваш фонд заработной платы увеличился в два раза. Теперь вопрос: откуда у компании деньги на зарплату сотрудников, а также аренду офиса и другие расходы? От продаж.

Теперь вопрос к руководителям: как вы поступите, если ваши сотрудники нарушат правила и сделают что-то по-своему, чтобы решить проблему клиента и сделать его счастливым?

Откуда продажи? От клиентов. А если сотрудники не любят клиентов и не умеют их обслуживать, то через некоторое время компания просто обанкротится.

Я не призываю недоплачивать сотрудникам, но всегда говорю о том, что зарплата должна быть адекватной, а с персоналом нужно проводить серьезную работу, включающую обучение и мотивацию. Если ваши сотрудники чего-то не умеют, научите. Если не хотят учиться и развиваться, ищите других. Если любят клиентов и показывают отличные результаты в работе, хвалите и поощряйте, в том числе и материально.

3. Сотрудники наделены полномочиями

Само понятие полномочий относится к разряду мифологических. Нанимая людей на работу, мы говорим о требованиях и обязанностях, в процессе работы требуем с них выполнения обязанностей, а потом удивляемся, почему персонал такой безынициативный.

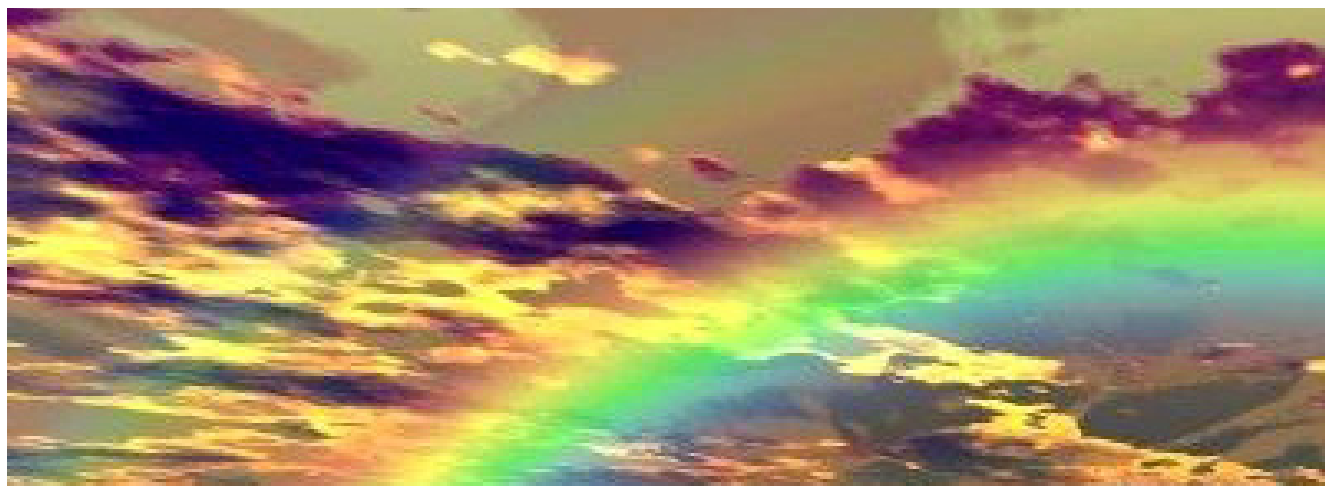
Теперь вопрос к руководителям: как вы поступите, если ваши сотрудники нарушат правила и сделают что-то по-своему, чтобы решить проблему

клиента и сделать его счастливым? Уверен, что для многих ключевым в этом вопросе будет "нарушить правила", а не "сделать клиента счастливым", и реакция будет негативной: лишение премии, выговор, увольнение.

Вот и ответ на все вопросы относительно делегирования полномочий. Сотрудники боятся брать на себя ответственность, а менеджеры - давать ее. Получается порочный круг, и в итоге страдают все - персонал, руководство и клиенты, которые вынуждены ждать и надеяться, что их проблема будет разрешена.

Делегирование полномочий означает, что сотрудники имеют власть сделать все, что необходимо для клиента, чтобы он остался доволен, - и сделать это быстро, сразу и на месте без обращения за разрешением к менеджеру.

Многие руководители говорят мне, что не могут разрешить сотрудникам действовать на свое усмотрение, иначе те пустят компанию по миру. Но суть делегирования не в этом! Я не призываю раздавать корпоративное добро направо и налево, я за то, чтобы сохранять клиентов и таким образом и бизнес. Поверьте мне, в большинстве случаев



для разрешения проблемы достаточно купона на скидку или подарочного сертификата на небольшую сумму, но фокус в том, что это работает, если предложено клиенту сразу и на месте. Тут работает принцип “Лови момент”.

Прежде чем делегировать сотрудникам полномочия, вы должны обучить их обслуживать клиентов на самом высшем уровне и объяснить, что если клиентам не нравится обслуживание, они не будут покупать у вас, а это губительно для бизнеса и ставит под сомнение сохранность рабочих мест сотрудников. Не вываливайте на сотрудников кучу бессмысленных политик и правил, а научите их основным принципам и разрешите иногда обходить правила, чтобы сделать клиента счастливым.

Запомните, что без сотрудников, наделенных полномочиями, вы никогда не станете лидером в сервисе. Первокласный сервис обеспечивает лояльность клиентов, которая, в свою очередь, дает прибыль.

Вот такие вот сервисные мифы. Те компании, которые своей работой научились их развенчивать, становятся на путь культуры обслуживания, и это большой шаг к завоеванию репутации и рынка. ■

«Во многих компаниях много лишних сотрудников...»



ЧЕЛОВЕК-БРЕНД ДЖОН ШОУЛ

“Я верю в практичность, простоту и здравый смысл”

ВСЕМИРНО ИЗВЕСТНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ ПО СЕРВИСНОЙ СТРАТЕГИИ
И ПРЕЗИДЕНТ SERVICE QUALITY INSTITUTE

АВТОР СЕМИНАРОВ:
**ПЕРВОКЛАССНЫЙ СЕРВИС КАК
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**
Управление клиентским сервисом

РЕАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ
Сервис и делегирование полномочий

ЛОЯЛЬНЫЙ КЛИЕНТ
Как сделать довольным любого клиента

THE CUSTOMER IS BOSS
Сервис на самом высоком уровне



АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРОВ О СЕРВИСЕ:
**ПЕРВОКЛАССНЫЙ СЕРВИС КАК
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**
ЛОЯЛЬНЫЙ КЛИЕНТ
РЕАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ
E-SERVICE
CASHING IN
THE CUSTOMER IS BOSS

КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПРИГЛАШАЛИ ДЖОНА ШОУЛА В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА:
Армтек (Россия и Беларусь)
Вимм-Билль-Данн
Европлан
Евросеть
Петербургский Международный
Экономический Форум
Сбербанк
“Советский” исторический отель и ресторан
Центр Международной Торговли
Atlas Park-Hotel
Rich Strategy (Украина)
AAFES
Abbey National
(Великобритания)
ABSA Bank (ЮАР)
Air Force Medical Service



По вопросам семинаров Джона Шоула обращайтесь в редакцию журнала ТК

▲ В каком океане ваш бизнес?

Уникальный
клиентский
сервис с помощью СГО



Ирина Рябовол

Специалист по связям с общественностью
международной системы поиска авиабилетов
momondo.ru.

Профиль: продвижение услуг и продуктов с помощью
внедрения СГО (Стратегии Голубого Океана),
в том числе и в клиентском сервисе.

.....
Фото Марии Гусевой

В чем суть Стратегии Голубого Океана?

Идея принадлежит Чану Киму и Рене Моборн, которые выпустили в 2005 году книгу «Стратегия Голубого Океана». В качестве метафоры рынка они выбрали океан. Область, где царит конкуренция и идет активная борьба за покупателя, - «красный океан». А вот те, кому удалось найти свою собственную рыночную нишу и таким образом полностью выйти из конкурентной борьбы, счастливо плавают, то есть строят свой бизнес, в «голубом океане».



Формула уникального продукта или услуги по СГО: инновация в ценности самой услуги для потребителя + стоимость. Именно на пересечении этих двух компонентов и рождается уникальность и услуги, и продуктов, и сервиса.

Инновация ценности



Ранее в Америке в сфере виноделия было принято продавать вина по стандартной схеме: на этикетке писали состав, подробно перечисляли, из какого винограда сделано вино и так далее. Однако через какое-то время потребители перестали обращать внимание на этикетку при выборе вина. Брели или «привычное» (то вино, которое «знали»), или то, что подходило по цене. Тогда вино позиционировали как дорогой напиток для особых ситуаций, например, деловых переговоров или семейных торжеств. Одна австралийская компания решила упростить способ употребления вина, предложив потребителям только 2 вида продукта: красное и белое вино. Такой ассортимент стал понятен людям. Теперь даже те, кто не отличался широкими познаниями в сортах и нюансах приготовления напитка, могли заказывать вино во всех заведениях, грубо говоря, не заморачиваясь, какое вино лучше подходит к ситуации, что лучше брать к рыбе, к мясу и так далее.

Бизнес-идея одного фитнес-центра - «Без зеркал, без мужчин, без макияжа» - привлекла аудиторию, которая до этого не пользовалась услугами фитнес - индустрии. Да и среди заядлых любительниц здорового образа жизни нашлись свои фанатки клуба. Такая политика строится как раз по Стратегии Голубого Океана.

Каким образом Стратегия Голубого Океана интегрируется с технологиями клиентского сервиса?

Уникальный клиентский сервис - это некий «изюм» в обслуживании. Вы поймете, что у вас исключительный сервис, когда вам об это скажет сам клиент: «Такая услуга есть только у вас», «Такого больше нигде не найти».

Как сохранить этот свой «голубой океан», ведь конкуренты могут скопировать идею уже завтра?

В сфере услуг любой «голубой океан» может стать «красным». Задача компании - успеть снять сливки. Кроме того, оказав уникальный сервис, компания имеет возможность получить свою клиентуру, которая и дальше останется с ней. У клиентов есть «мышление привычки к компании» или привязанность к каким-то элементам обслуживания.

Существует много примеров, когда за кем-то повторяли модель. Допустим, «Макдональдс». Компаний аналогичного типа много и в Америке, и во всем мире. Тем не менее, именно «Макдональдс» остается прародителем фаст-фуда и автоматически считается, что сервис там самый лучший. В плане конкурентной борьбы главное - занять место первым и начать ассоциировать имя своей компании в голове у клиентов с этим сервисом. Поэтому недостаточно просто придумать нечто новое, надо вселить эту идею в головы своих сотрудников - от топ-менеджеров до сотрудников фронт-офиса, чтобы они транслировали ее всем клиентам «правильно».

Кто в компании может быть автором инноваций в области сервиса?

Новшества в сервисе в идеале

должны возникать в общении руководства и сотрудников, непосредственно оказывающих услугу клиенту. Только тогда получится комплексный взгляд на проблему, а не одностороннее решение.

Поможет мозговой штурм, если компания не имеет возможности или не хочет нанять консультанта для проведения тренинга. Провести такое мероприятие может сотрудник, заинтересованный во внедрении новых идей и развитии клиентского сервиса. Только не сам директор, а допустим, руководитель подразделения. Дело в том, что сотрудники часто стесняются «раскрываться» при директорах, и мозговой штурм просто не получится.

Для каждой инновации в сервисе нужен внутренний или внешний куратор. Предположим, вы придумали «фишку» для своего обслуживания, она кажется хорошей. Начали внедрять - забыли сначала апробировать непосредственно в работе с реальным клиентом. И ожидания не оправдались.

Бывает еще так. Попробовали внедрить идею - что-то не пошло (например, отток клиентов не уменьшился) - отказались. А может быть, нужно подкорректировать всего один момент и идея сработает. Когда у вас в компании есть человек, ответственный за инновации в сервисе, от таких грубых ошибок вы будете застрахованы.

Как придумать идею для уникального сервиса? Что делать? Куда смотреть?

СГО предлагает несколько методов того, как можно создать инновационный сервис. Например, можно использовать «Модель 4-х действий». Она заключается в том, что некоторые факторы в обслуживании можно:

1. **Снизить.** Определите, какие

моменты в сервисе не имеют особого значения для ваших покупателей. Зачем вкладывать ресурсы в то, что не интересно потребителю?

2. **Повысить.** Подумайте, в каком направлении стоит существенно повысить качество обслуживания по сравнению с конкурентами.

3. **Упразднить.** Посмотрите, на каких компонентах клиентского сервиса можно сэкономить. Какие составляющие вашего обслуживания не принципиально важны и не ценятся клиентами? Часто бывает, что мы держимся за какие-то нюансы обслуживания, которые есть только у нас. Подумайте о том, чтобы снизить стоимость своей услуги за счет того, чтобы убрать эти «псевдоособенности».

4. **Создать.** Обычно сложности возникают с созданием чего-то, действительно, нового. Здесь можно посмотреть на следующие пункты:

- Альтернативная отрасль или альтернативные задачи, которые решает ваша компания. Попробуйте придумать что-то свое на переломлении этих отраслей. Именно по такой схеме однажды в кино появились стойки с попкорном и кока-колой, а в торговых центрах теперь есть и кинотеатр, и ресторан. Чтобы развлечься, люди приходят в одно место. Это удобно. И торговым центрам удалось в разы увеличить поток клиентов.

- Посмотреть на другую категорию клиентов. При покупке услуги или продукта можно выделить 3 группы покупателей: снабженцы, пользователи, мотиваторы. Переключаясь с одной категории на другую, мы приобретаем новый источник дохода. Это рентабельно и в сервисе. Возьмем товары для детей. Зубную пасту раньше делали с определенным набором выгод для родителей: качество, состав, «защищает ваши зубы» и т.д. Потом производители сфокусировались на детском сегменте. Па-

Изначально Интернет-провайдеры для решения вопросов своих клиентов нанимали в «техническую поддержку» специалистов-инженеров. Со временем Интернетом стали пользоваться все больше людей, не обладающих техническими знаниями. Стало очевидно, что в Call-центре необходимы, прежде всего, коммуникабельные люди с приятными голосами, которые компетентно и доброжелательно разговаривают с абонентами. И только в трудных ситуациях они переводят звонок на специалиста технической службы. Сейчас сложно сказать, какая именно компания первой реализовала изменения в штате своей «технической поддержки». Однако как раз такая стратегия оказалась выигрышной.

Компания «Southwest Airlines» первой предложила низкобюджетные авиaperелеты в Америке. До этого момента авиакомпания старались предоставлять на борту самолета обслуживание на самом высшем уровне: вкусные обеды, комфортные сиденья, супервнимательный персонал, какие-то дополнительные услуги. Компания - лоукостер отказалась от этой идеи и вложила в понятие своей уникальной услуги стоимость перелета. «Southwest Airlines» начала продавать авиаперелеты по стоимости поездки на автомобиле внутри США, при этом урезав другие услуги.

ста стала цветная, с разными вкусами, на упаковках появились картинки, герои мультфильмов, чтобы детям было интереснее просить ее у родителей. То есть в клиентский сегмент и в сервис включен уже не снабженец, который платит за зубную пасту, а мотиватор.

- Оценить тенденции развития рынка, понять, что сейчас актуально. Например, сегодня в моде генномодифицированные продукты и защита авторских прав, поэтому всякие разработки в этой сфере могут оказаться перспективными для компании.
- Посмотреть на весь этап оказания услуги от того момента, когда клиент соприкасается с брендом, узнает о бренде (рекламное объяв-

ление или где угодно), до момента, как он уже заказал услугу или приобрел продукт. Разбив весь процесс на этапы, мы можем на каждом из них придумать что-то уникальное и новое. Эта схема более реальная для развития клиентского сервиса.

В действительности, источников поиска идей гораздо больше, все зависит от того, насколько системно компания вовлечена в процесс генерации идей. Мыслите нестандартно сами и берите идеи у своих покупателей, они обычно щедро делятся информацией. Вопрос в том, готовы ли мы их услышать и превзойти их ожидания! ▣

Модель 4-х действий





Абонентский VS продажники

Дарья Серебренникова

Руководитель отдела по работе с клиентами проектно-консалтинговой группы «Апгрейд – Сервис». Опыт работы по обе стороны баррикад в федеральных телекоммуникационных компаниях «ЭР-Телеком» и «ТрансТелеКом»

- Вам лишь бы продать!
- Да вы в офисе целый день сидите, бумажки перебираете.
- Мы ваши косяки исправляем!
- Да ты побегай с наше...

Знакомый диалог? Приблизительно таким образом чаще всего общаются представители этих конфликтующих отделов. Отдел продаж и абонентский отдел (группа по сопровождению клиентов) – знакомый многим классический конфликт.



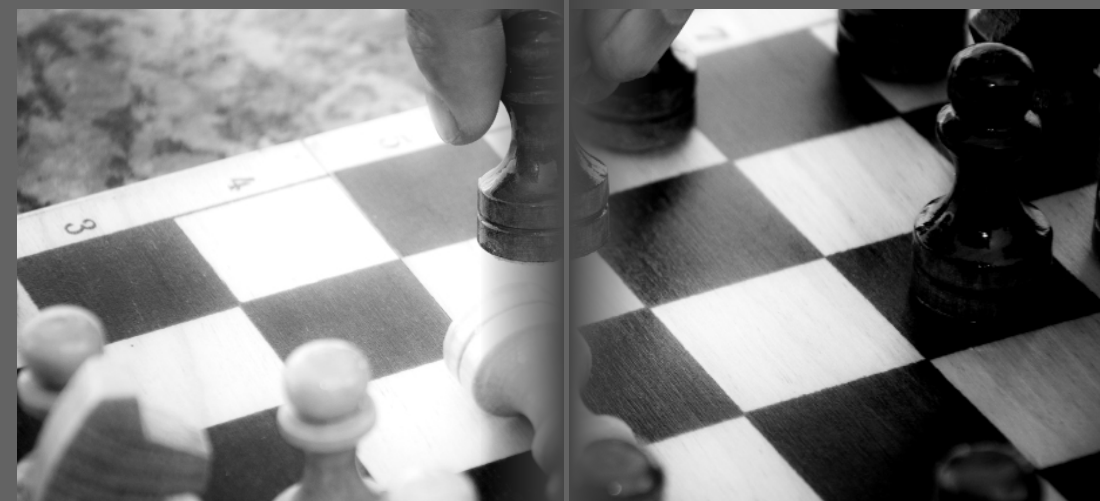
Кто тут самый важный?

Каждый отдел в компании считает себя самым важным и необходимым. И это так. Только отдел продаж и абонентский делят «важность» на двоих, так как работают с клиентами напрямую. Без притока клиентов, который обеспечивают продавцы, компания, в принципе, не может существовать, потому что не имеет прибыли. Без грамотной работы менеджеров отдела сопровождения клиенты уйдут к конкурентам. И тогда все усилия отдела продаж напрасны. Компания не только не получает прибыли, но и терпит убытки, потому что вложения, сделанные с целью привлечь клиента, не окупаются.

Итак, каждый отдел компании нужен по-своему, и один без другого долго не продержится. Если провести сравнение с человеческим организмом, то абонентский отдел - это сердце компании, а отдел продаж - это вены, капилляры, артерии, которые снабжают весь организм кислородом и всеми элементами, необходимыми для выживания.

Именно такое видение рекомендую регулярно транслировать сотрудникам обоих отделов - на собраниях, тренингах, в индивидуальных беседах. Когда принимаете новичков, сразу заостряйте внимание, что цените работу смежных отделов. Полезно проводить 2-3 раза в год совместные обучающие или корпоративные мероприятия, где давать людям возможность поработать в смешанных группах. Скажу, опираясь на свой опыт, что именно так мне удалось добиться того, чтобы люди стали решать общие задачи оперативно и реже поднимали вопрос о том, чья это работа и кто тут главный.

Конечно, рано или поздно найдутся те, кто задаст этот судьбоносный вопрос. Ответ у меня однозначный: главный для обоих отделов - КЛИЕНТ! И чем раньше руководители и сотрудники враждебных лагерей это поймут, тем эффективней будет работа с клиентом.



Ребята, давайте жить дружно!

В этом плане установка, которую важно постоянно поддерживать, такова: у всех своя работа. Далеко не каждый сможет быть успешным «продажником» и не все будут грамотными «сервисниками». Уважать труд друг друга - первый шаг на пути к эффективному взаимодействию и клиентскому сервису на высоком уровне. Звучит как лозунг. Иногда на общих собраниях я чувствовала себя котом Леопольдом, который то мурлычит: «Ребята, давайте жить дружно!», то шипит на тех, кто отказывается мыслить и общаться конструктивно: «Если с пониманием совсем все плохо, тогда рискните и поменяйтесь, а вдруг вы не на своем месте?»

Да, конфликты случаются всегда и везде, от этого никуда не деться. Однако борьба между этими двумя отделами представляет серьезную опасность для компании в целом, потому что в результате этого противостояния страдает клиент: слишком долго ждет, получает ошибочную информацию, теряет свои деньги.

Если противоречия внутри компании «видны» клиенту, то он начинает воспринимать организацию как ненадежную, а ее продукт или услуги не слишком качественными или не соответствующими его ожиданиям. А дальше вы знаете - негативная информация распространяется очень быстро. Поэтому взаимные претензии сотрудников: «да это абонентский отдел все напутал...» или «ох, уж этот отдел продаж, они вам готовы, что угодно пообещать, только бы договор с ними заключили!» - могут стать фатальными для обоих отделов. А сама компания потеряет 1 реального и 10 потенциальных клиентов.

Хочется, чтобы руководители отделов продаж и руководители абонентского (сервисного) обслуживания улыбнулись, заметив знакомые ситуации в этой статье, и нашли время для того, чтобы встретиться друг с другом, конструктивно

обсудить наболевшее и «подписать» перемирие! Успехов!



Татьяна

Кузнецова

ведущий

бизнес-тренер и

консультант проектно -

консалтинговой группы

«Апгрейд - Сервис»

Эксперимент

Поддерживая мысль Дарьи о том, что противостояние «продажи - сопровождение» порой отражается на клиенте. Однажды мы с нашим заказчиком, чья компания также работает в телекоммуникационной сфере, провели эксперимент по «обмену опытом».

Для отдела продаж мы организовывали тренинг. Однако забрать

всех с рабочих мест было просто невозможно: кто будет принимать входящие звонки? А их в течение дня у менеджеров было немало. Чтобы не терять клиентов и в то же время обеспечить 100-процентную явку на обучение, руководитель отдела предложил коллегам из абонентского на один день «перейти» в отдел продаж. Свое предложение он обосновал так: «Мы с начальником абонентского отдела давно хотели как-то поменять наших сотрудников местами, чтобы поменьше претензий друг к другу было». И, действительно, в назначенный день с комментарием в электронном письме: «Ну вот, выбрала самых вредных, пусть побудут в чужой шкуре!» - начальник абонентского «делегировала» нам своих подчиненных.

В итоге за 2 часа до окончания рабочего дня менеджеры «на замене» просто взвыли и просили больше никогда такого не делать. «А ведь это так просто, оказывается... Столько вопросов задают! Столько требований, а ведь они еще только потенциальные абоненты! Некоторые еще и шантажируют конкурентами. Тут надо мельчайшие подробности о других провайдерах знать. Я даже пообедать забыла». Расписывать в красках

изменения в отношениях не буду, какого-то особенно чуда, конечно, не произошло. Скажу лишь, что, по отзывам руководителей отделов, претензий от тех, кто заменял продавцов, больше не поступало.

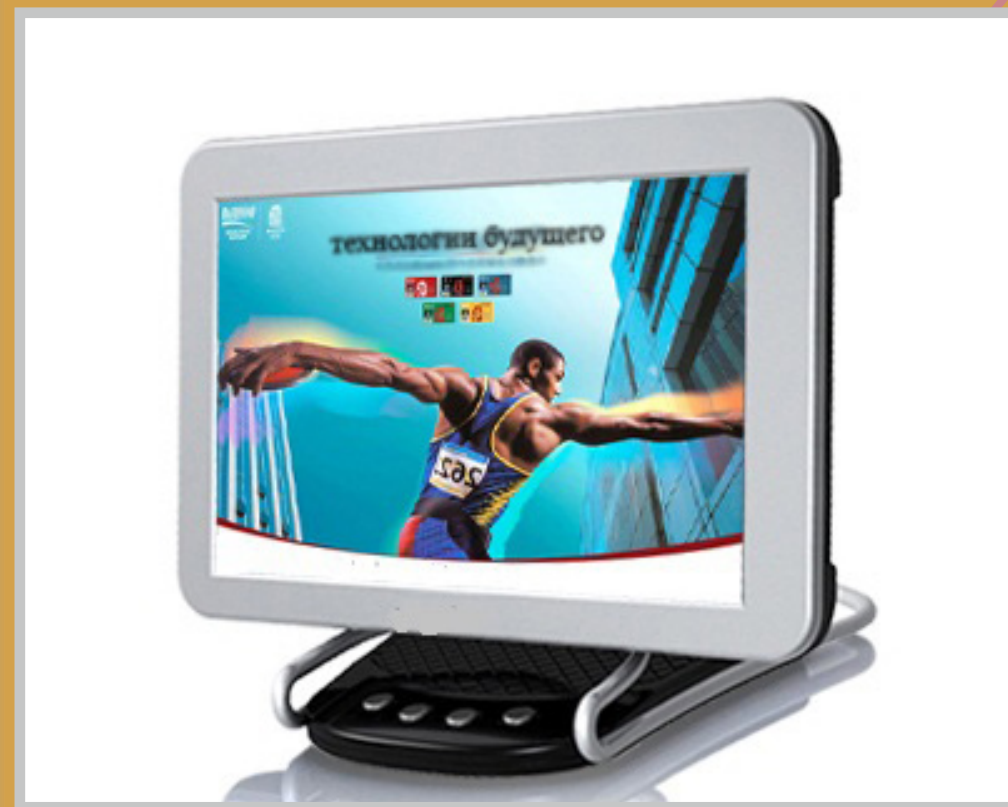
После этого мы с руководителем абонентского все думали, как бы посадить продавцов в абонентский отдел. Менеджеры по продажам не слишком разбирались в вопросах смежного отдела и могли «напортчить» так, что все предыдущие договоренности и выкурные трубки мира можно будет забыть раз и навсегда.



И случай представился. Теперь уже тренинг был у абонентского. Для отработки навыков взаимодействия с очередью нужны были те, кто хорошо сыграл бы роль клиентов, желательно

не из числа участников тренинга. Коммуникабельные продавцы с готовностью пришли на помощь. Они с удовольствием изображали вредную очередь в ролевых играх на занятиях, да еще и извинились, что слишком шумели и переигрывали. На что коллеги им ответили, что все именно так и бывает, и они скорее еще смягчали ситуацию. Тут уже улыбки сползли с лиц менеджеров по продажам. Они не могли поверить, что в абонентском отделе приходится работать в такой напряженной атмосфере практически каждый день. Так что

СИСТЕМА ИЗМЕРЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ



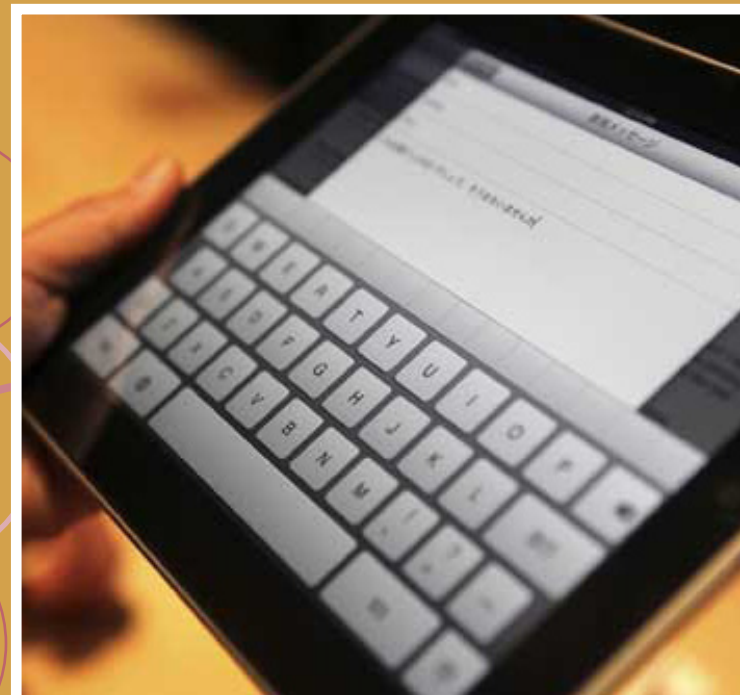
RederPoll



Аудитор, который работает без остановок 7 дней в неделю

7 преимуществ системы RederPoll:

- Контроль качества сервиса
- Мотивация персонала
- Лояльность клиентов
- Эффективный мерчандайзинг
- Увеличение продаж
- Позитивный имидж
- Мощный PR



<http://service-up.ru> service-up@yandex.ru +7 (351) 223-29-31

Сервис в Норвегии



Олег Колимбет
коммерческий директор
ЗАО ТД «Восток-Сервис»
г. Санкт-Петербург

<http://www.e-xecutive.ru/blog/ExcellentService>

**Недавно мне попала на глаза обложка
книги «Лучший сервис - это отсутствие сервиса» -
и на ум сразу пришла Норвегия. Мне сложно в
двух словах объяснить, почему именно она.
У каждого своя история взаимоотношений
с тем или иным местом.
Поделюсь одной из своих.**

Путешествуя с семьей по Норвегии, мы мало где останавливались более чем на один день. В начале июня медленные и узкие норвежские дороги, перерезанные там и тут паромными переправами, еще свободны от неторопливых «домов на колесах», принадлежащих разнообразной европейской публике, и передвигаться по стране можно достаточно шустро. И вот в один из дней мы решили снять на ночлег hytte. Это слово (английский эквивалент – cabin) обозначает деревянные постройки нескольких типов – от домишек размером с вагонное купе, до шикарных коттеджей. «Обязательно попробуйте cabin», – советовал мне один знакомый бельгиец, узнав, что мы собираемся в Норвегию. А тут как раз подвернулся случай: мы опоздали на очередной паром у очередного фьорда, день клонился к вечеру – самое время отдохнуть. Оглянувшись по сторонам, мы обнаружили указатель, на котором было написано что-то вроде «аренда кабинок там». Проехав метров двести, обнаружили будку с той же надписью. Будка была пуста, но имелась записка с текстом «я вон в том домике на холме».

На ближайшем холме действительно оказался дом и еще несколько хозяйственных построек. Забравшись наверх и подойдя к дому, я увидел открытые двери и постучал, но никто не откликнулся. Я призадумался. Будет ли уместно, как это принято в наших деревнях, крикнуть «есть кто дома?» А почему нет?

«Is anybody home?»

«Is anybody home?» Послышался чей-то ответ, но не из дома, а из сарая. Я пошел на голос и оказался в коровнике. Но и здесь, кроме собственно коров, я никого не увидел. Коровы, как в недавнем известном репортаже из Саратовской области, были счастливы и улыбались. Я вынужден был повторить свой вопрос и тут, наконец, из одного из загонів мне на встречу вышел человек. Им оказался крепко сбитый щербатый старик. Встретить я его в России, принял бы за нашего. К счастью, он немного понимал по-английски и мне удалось объясниться. Покивав, старик проводил меня во двор и прокри-

чал что-то на родном норвежском в сторону открытых дверей. Мне он кое-как объяснил, что сейчас его дочь вынесет ключи, а сам взял в руки щепку и, присев, принялся рисовать на земле схему проезда к дому, который открывался ключом, который сейчас должна была вынести его дочь. Судя по схеме, нам предстояло проехать километра три-четыре в сторону возвышавшихся в отдалении гор, преодолев всего одну развилку. Его дочь оказалась молодой приветливой девушкой. Она передала мне ключи и уже на беглом английском сообщила, что завтра утром заедет и заберет их. Они пожелали мне хорошего времяпровождения и вернулись к своим делам.

Что-то здесь не так...

Что-то здесь не так, подумал я. Они не спросили ни кто я, ни откуда. Не взглянули на документы, не попросили залог. Они не могли даже увидеть номер моей машины, поскольку я оставил ее внизу у дороги. Поразительно. Я пожал плечами, вернулся в

машину и мы двинулись в указанном направлении. Только сейчас я сообразил, что забыл уточнить цену. Впрочем, насчет цены я особо не беспокоился, в ценах я примерно ориентировался и знал, что это не должно быть дорого.

Они не спросили ни кто я, ни откуда. Не взглянули на документы, не попросили залог. Они не могли даже увидеть номер моей машины

По дороге нам попалось несколько домиков и одна «лишняя» развилка. Мы интуитивно вырулили куда надо и остановились в указанном месте – у подножия горы, расщеченной над-

вое водопадом. Сквозь деревья проглядывал приличных размеров деревянный дом, поодаль стоял еще один поменьше, и еще метрах в ста – третий, совсем крошечный. Мы свернули на грунтовую дорогу и остановились у первого. Не выключая мотора, я пошел проверять подходит ли ключ. Ключ подошел, – ура!, это был наш hytte. Заглушив мотор, мы бросились осматривать дом. Это был просторный коттедж с крышей, заросшей густым кустарником, с двумя спальнями, большим холлом, камином, террасой. С двух сторон нас окружали горы, где-то поблизости шумела река – и ни души вокруг, кроме изредка проезжающих в отдалении автомобилей. Белоснежное белье (мы, кстати, переживали, есть ли оно здесь), посуда, горячая вода из крана (тоже переживали).

Следующим утром мы позавтракали на террасе и стали гадать, когда же придет фермерская дочка. Когда она, наконец, появилась, мы испытали что-то вроде сожаления. Если бы не ожидавшие нас в Алесунде друзья, ей богу, остались бы еще на сутки. Девушка выписала нам счет (кстати, она совершенно преобразилась этим утром, представ в образе офисного работ-

ника), – он оказался значительно ниже стоимости номера в недорогом отеле в Осло или аренды апартаментов в Бергене, – дала сдачи и попросила завести ключ обратно на ферму.

Счет оказался значительно ниже стоимости номера в недорогом отеле в Осло



Вот, собственно, и вся история про норвежский сервис. Я мог бы привести еще несколько похожих. Его как бы и нет совсем. Но почему тогда мы с такой теплотой вспоминаем проведенные там дни? Почему нас снова тянет отправиться в эту страну? Кто-нибудь скажет? ■

Как мотивировать сотрудников на качественный сервис?

красиво.

Предпринимательская идея: как сделать это

уровня обслуживания?

В чем секрет высокого

Качество как приоритет.

Этика бизнеса.

Трудолюбие.

В П Е Ч А Т Л Е Н И Е

вера в свое дело.

Уважение к себе и другим.

Что сделать,

чтобы клиент был доволен?



Надежда Михайленко

Начальник учебного центра
Уральского филиала ОАО «МегаФон»
г. Екатеринбург

Чё надо?

В чем секрет высокого уровня обслуживания?



Что сделать, чтобы клиент был доволен?



Как мотивировать сотрудников на качественный сервис?

Удивительно, как часто встречаются компании, которые напрямую или подспудно отрицают такой фактор успеха, как «Произведенное на клиента впечатление».

Одни предпочитают не заморачиваться: нет времени, надо делать деньги, жили же и без этого, у нас всё просто, по-свойски... короче: **ЧЁ НАДО?**

Другим декларировать такую позицию открыто становится не *comme il faut*. Тогда корпоративный жаргон спешно пополняется терминами: «довольный клиент», «клиентский сервис», «стандарты обслуживания» и пр. В реальности же отношение персонала к этому делу сродни известной поговорке: хоть горшком назови, только в печь не ставь. Мол, скажу всё, как хотите, только дайте работать, как умеем. Одним словом, и тут: **ЧЁ НАДО?**

Секрет отсутствия хорошего сервиса прост: это - то самое «чё надо?» со стороны собственников, управленцев, сотрудников.

Корни такой реакции могут быть разными: нежелание радикальных перемен, страх негативной оценки и банальное, но совершенно объяснимое незнание, с чего начать. Руководство плохо ориентируется в том, что именно надо менять, внедрять и контролировать, как оценить результаты «сервисных» программ.

Секрет высокого сервиса – это осознание того, чё надо, на всех уровнях организации. Если решили взяться за сервис, сначала надо определиться, зачем это нужно. А когда цель поставлена, то в идеале

ценности сотрудника должны совпасть с корпоративными ценностями компании.

Для развития клиентского сервиса критичное значение имеют ТРИ фундаментальные ценности организации и ТРИ базовые ценности ее сотрудников.

Секрет высокого сервиса – это осознание того, чё надо, на всех уровнях организации.

Говоря о ценностях организации, я имею в виду отношение к своему бизнесу первого лица компании, а также тех, кто осуществляет верхне-уровневое управление компанией. Под ценностями сотрудников подразумеваются их взгляды и отношение к жизни в целом, а не только в период между трудоустройством и увольнением.

Базовые ценности организации:

1. Предпринимательская идея: зачем и для кого развиваем сервис, что это будет стоить, какую принесет выгоду и как сделать это красиво.

По части эстетики бизнеса, кстати,

непревзойденным до сих пор остается неподражаемый О.Бендер. Этого не скажешь об этической стороне его деятельности – в этом направлении подражать не советую :).

2. Этика бизнеса – ценность репутации компании в глазах клиентов, партнеров и сотрудников. «Ни разу нас не подводили», «Приятно сотрудничать», «Всегда можно решить любой вопрос», «Чувствуется, что работают профессионалы своего дела» - кому из нас не хотелось бы слышать такие отзывы о своей компании? И насколько легче тем, кто осуществляет продажи, привлекать новых клиентов, зная, что за тобой крепкий тыл надежного имиджа!

Пожалуй, основной принцип в рамках этой ценности: «Цель НЕ оправдывает средства». Важно осознавать, что этика и репутация порой не совместимы с сиюминутной выгодой. Выиграв битву за выручку в текущем периоде, можно проиграть войну за долгосрочные преимущества. Заполучив обманом один дорогой контракт, можно потерять доверие десятков потенциальных клиентов.

3. Качество как приоритет – стремление организации создавать и реализовывать не только больше, но и лучше; быть не просто на слуху, а на хорошем счету; не только приносить прибыль, но и создавать смысл.



Базовые ценности сотрудника:

1. Уважение к себе и другим – будь то клиент, коллега, подчиненный или руководитель. Уважение к труду других людей порождает готовность к взаимодействию. Готовность к взаимодействию создаёт основу для развития команды, идущей к общей цели. Реализованная, эта цепочка коренным образом меняет подход к принятию ежедневных решений. Сотрудники уходят от формального подхода к стандартам и пересматривают свое отношение к корпоративным целям. Страх оказаться «крайним» сменяется готовностью взять на себя ответственность, а оправдания – поиском новых возможностей.

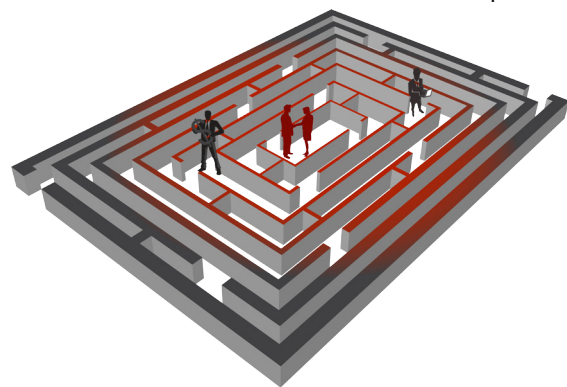
«...сервис – это про людей...»

2. Трудолюбие – слово, потерявшее свою популярность в годы возвращения культуры «халявы». Синоним – «профессионализм». И действительно, персонал компаний с высоким уровнем сервиса всегда отличают качественная подготовка, «знание своего дела», компетентность.

3. Драйв, вера в свое дело, МОТИВАЦИЯ – назовите как угодно, но без огня в глазах удаче не быть.

Нужно точно знать, ради чего делать что-то лучше, бежать быстрее, вникать глубже, растрачивать не только физические, но и душевные силы. Нужно знать. Ведь сервис – это про людей, и, помимо всяких там методик, регламентов, процессов и стандартов, существует простая граница между фальшивым отношением и искренним. Люди её чувствуют. И это ощущение становится ключевым для «впечатления, произведенного на клиента».

Конечно, картина получается идиллической, если вы попытаетесь добиться такого отношения от 100% сотрудников. По правде говоря, вполне достаточно 20% сотрудников, которые осознанно разделяют выше названные ценности. Они могут повлиять на распространение этих взглядов и идей на остальные 80% персонала.



Для этого есть несколько условий:

- В данные 20% должны быть включены 80% руководителей и первое лицо компании.
- В команду отбирают людей, оценивая их ценностные предпочтения и мотивацию.
- В компании не только активно декларируются эти самые ценности, но и подтверждают личным примером, в том числе и руководство. **Чтоб было надо всем.**

7 книг и сайтов, на которые полезно обратить внимание



Лорейн Грабс-Уэст

Сотрудники на всю жизнь: Уроки лояльности от Southwest Airlines.

Кадрина Айситулина
Тренинги персонала в ресторане.

Рене Мельборн, Чан Ким
Стратегия Голубого Океана.

Клаус Кобьелл
Искренний сервис.

Карл Сьюэлл и Пол Браун
Клиенты на всю жизнь.

Сервис-Патруль
<http://spatru.ru>

Журнал «Территория клиента»
<http://service-up.ru/journal-tk>

Личность: журналист Юрий Никитин
Статус: герой
Фильм: «Дайте жалобную книгу», 1965г.

Один из немногих фильмов, затрагивающих тему сервиса в советский период. С позиции практики клиентского сервиса он остается актуальным и на сегодняшний день.

Журналист Никитин со своими друзьями посещает ресторан «Одуванчик», где сталкивается с ужасным обслуживанием. Он пишет фельетон. Благодаря его статье и спровоцированному ею серьезному общественному резонансу, в ресторане происходят серьезные перемены. Готовы ли сотрудники измениться на благо посетителям? И будет ли советская продавщица улыбаться за деньги?



Сервис в кино.

Личность: Людмила Добрыйвечер
Статус: герой
Фильм: «Королева бензоколонки», 1963г.



Героиня фильма «Королева бензоколонки» показывает отличные примеры, как можно креативно подойти к сервису. А ее тренировки на роликовых коньках позволяют существенно ускорить обслуживание. Однако благие намерения встречают сопротивление со стороны других работников заправки.

Личность: Джонни Поллак
Статус: жертва
Фильм: «Дежа вю», 1988г.



Действие фильма происходит в 1925 году. Джонни Поллак по кличке «Профессор» - профессиональный киллер. Мафия чикагских бутлегеров нанимает его для ликвидации «стукача» Мика Нича, сбежавшего в советскую Одессу.

Не смотря на то, что Поллак не является положительным героем, на протяжении фильма зрители начинают

сопереживать ему. Его приключения в России медленно, но верно доводят его до безумства.

Не последнюю роль в этом играет и так называемое обслуживание, будь то в гостинице, на почте или в летнем кафе.

Советский союз.

Личность: Афонасий Борщев
Статус: антигерой
Фильм: «Афоня», 1975г.

Непутевый, легкомысленный, меркантильный Афанасий работает слесарем-сантехником. Жители домов, которые обслуживает этот горе-сантехник, недовольны его отношением к работе и к «клиентам». Даже практиканты, прикрепленные к нему, отказываются от Борщева «из принципиальных соображений».

К тому же у непутевого работника и жизнь складывается непутевая.



Развивая сервис, полезно узнать больше о приоритетных потребностях и ожиданиях наших клиентов.

Удобно или красиво?

Порой мы оказываемся перед выбором: чему отдать предпочтение – «внешнему виду, дизайну, оформлению» или «удобству и комфорту».

ТК провел опрос, участники которого должны были сделать выбор между «красиво» и «удобно». Аудитория:

мужчины и женщины

19 – 27 лет

Комментарии респондентов

Удобно

- Красивая, но неудобная вещь или причиняющая дискомфорт услуга – напрасная трата денег.
- Люблю удобство во всем и поэтому готова тратить на комфорт больше денег.
- Удобство приносит гораздо больше удовольствия, чем эстетика.
- Удобство – залог качества.
- Практичность, удобство и стабильность – один из самых важных факторов при выборе услуги или товара. Красота – это только обертка.

Красиво

- Считаю, что красивая «упаковка» лучше привлекает новых клиентов.
- «Встречают по одежке», всегда при выборе смотрю на «обертку».
- Выбираю «красиво», потому что люблю, когда сервис – на высшем уровне.



Корпоративные стандарты: вопросы внедрения

Проблема: Написаны корпоративные стандарты. Все сделано грамотно, оформлено, прописаны речевые модули и способы решения каждого запроса клиента или каждого этапа продаж. Сотрудники прошли обучение. Однако проходит неделя, вторая, месяц... В лучшем случае стандарты выполняют 2-3 человека из 10, да и то на 30%.
В чем причина?

Предлагаем вам мнения трех руководителей, которые на практике занимаются внедрением корпоративных стандартов и уже успешно преодолели эти трудности.



Ванина Алена

Руководитель

Call-центра телекоммуникационной компании
«Интерсвязь» г. Челябинск

Что делать, чтобы стандарты работали? Их надо использовать. Причем делать это осознанно. Мы постоянно повышаем уровень клиентского сервиса, поэтому стандарты дополняем частенько. Каждое нововведение должно быть понятно сотрудникам. Они должны четко знать: **ДЛЯ ЧЕГО ЭТО ДЕЛАЕТСЯ.**

Чтобы перевести приказ в осознанное выполнение стандарта, мы используем тренинги. Можно, конечно, разослать всем письмо с обоснованием «что, почему и как». Однако на практике вижу, что этого недостаточно. А вот в процессе тренинга понимание приходит к большинству, сопротивление ослабевает, и нам остается уже только выправить оставшиеся моменты на рабочем месте.

Кстати, очень хорошо помню, как сама была оператором и категорически не хотела обращаться к клиенту по имени, смысла в этом

вообще никакого не видела. Для нас организовали корпоративный тренинг по стандартам. Моя подруга (мы как раз вместе работали) попала на обучение первой. И вот после занятий она, которая была солидарна со мной во всех протестах, вдруг уверенно начала знакомиться с клиентом и называть его по имени. Я задумалась. А может и правда в этом что-то есть? Послушала ее разговоры, убедилась, что все реагирует адекватно. И шла на тренинг уже с конструктивным настроем. Так что «массовый эффект» при внедрении стандартов работает хорошо, главное, им грамотно управлять – нужен системный подход.

Еще у меня есть метод «кап-кап»: дорабатываю детали с каждым индивидуально «как будто между делом»; там «дотюкала», там «подцепила». Не всегда нужны серьезные беседы. Иногда ненавязчиво напомнить, что по стандартам надо по-другому, похвалить за грамотный речевой модуль, «между прочим» привести пример, что у кого-то здорово получается. Сейчас у меня этим занимаются супервайзеры, для них это работа, а для операторов – неформальное личное общение, которое тоже дает ре-

зультаты и мотивирует на работу по высоким стандартам.



Егорова Любовь

Руководитель отдела
персонала сети магазинов
«Новосибирская
птицефабрика»

Стандарты, которые мы внедряем, не должны расходиться с обычной жизнью и принципами человека. Если вы хотите получить работающие стандарты, нужно, чтобы они были органичными, логичными и обоснованными для каждого.

Например, часто продавцы не соглашались здороваться с клиентами. На тренингах я говорю: «Вы любите приглашать к себе гостей или ходить в гости? И когда вы встречаетесь с кем-то знакомым, вы же обязательно здороваетесь. Это естественно, верно? Тогда почему же вам кажется неестественным делать то же самое на работе?».

В своей практике применяю принцип не «делай, как я сказала», а «делай, как я!!!» Образцы поведения по стандартам показываю на

своем примере. Стоишь за прилавком вместе с продавцом и сама со всеми здороваешься – волей-неволей сотрудники втягиваются в процесс. Они слышат позитивную обратную связь от клиентов: «Здорово! Ни в одном продуктовом магазине такого не было. Приятно».

Стандарты не работают, когда превращаются в пустое зазубривание. Например, на кассе «Здравствуйте. Пакетик нужен? Карточка есть?» Души нет, а она должна быть. Персоналу транслируем, что здороваться – это не чья-то безумная идея; это эффективный и простой способ влиять на продажи, а соответственно, возможность больше зарабатывать. В итоге, сотрудники видят, что здороваться – это естественно, грамотно и, наконец, легко.



Кабушка Надежда

Ведущий специалист
проектно-консалтинговой
группы «Апгрейд-Сервис»
г. Екатеринбург

Выполнение корпоративного стандарта должно стать безусловной нормой. Разговаривать по стандарту – как

дышать, не прилагая усилий и не задумываясь.

Пусть его нарушение станет форс-мажором, как сотрудник, заявившийся на работу в семейных трусах и сланцах. Табу. Недопустимое поведение.

Чтобы привить такое отношение, предлагаю следующую схему внедрения:

1) Донести до сотрудников важность соблюдения стандартов. Проведите собрание, на котором руководитель обоснует необходимость нового подхода, ответит на вопросы, чтобы каждый исполнитель осознал: корпоративные стандарты – не мимолетная модная прихоть, не самоудовольствие, а эффективный рабочий инструмент.

Полезной будет серия тренингов с проработкой как типичных, так и экзотических ситуаций. Пусть их предлагают сами работники. Решите все задачки с помощью стандартов. Покажите, какую волшебную палочку вы дарите коллективу.

2) Стандарты необходимо буквально вызвать. Документ, их содержащий, должен быть всегда под рукой.

3) Некоторое время осуществляйте постоянный контроль и «разбор полетов». Тут большую

помощь может оказать запись телефонных разговоров.

Исполнитель должен знать, что каждый его контакт с клиентом является объектом внимания руководства.

На стадии внедрения полезно проводить периодические собрания. Выбрать проблемные разговоры, вместе разобрать их по частям, обсудить допущенные ошибки, проиграть ситуацию по стандарту, провести «работу над ошибками».

4) Предупредите сотрудников об аттестации, дайте время на ее подготовку и обязательно проведите.

5) Всякий отход от корпоративного стандарта должен иметь последствия для нарушителя. Неизбежные и неотвратимые, как законы физики.

Используйте существующую в фирме систему поощрений и взысканий, предварительно проинформировав сотрудников об ее условиях.

В дальнейшем вы сможете осуществлять контрольные мероприятия выборочно или только в конфликтных ситуациях, потому что соблюдение стандарта станет такой же обычной вещью, как приходить на работу трезвым и бросать мусор в корзину. ■

Как воспитать «ориентацию на клиента» В сотрудниках?



Мария Константинова
Руководитель группы Центра
телефонного общения
ЗАО «Группа компаний
«Медси», г. Москва

Только системный подход к работе с операторами позволит сориентировать сотрудников на интересы, ожидания и потребности клиентов. «У меня есть своя «наука» для внедрения клиенто-ориентированного подхода в «голову и сердце» операторов», - уверенно говорит Мария Константинова.



Технология секретная?

Поверьте, эти методы известны многим, однако часто руководителям некогда заниматься самым важным – персоналом. Мы тушим пожары, вместо того, чтобы создать такие условия, которые позволят эти пожары свести к минимуму. Технология, которую я использую, складывается из трех простых пунктов: общий тренинг, затем тщательная подготовка разговоров для совместного анализа с сотрудниками, непосредственно открытый урок с операторами.

Реально после тренинга информацию усвоят только 10% сотрудников.

Какова отдача от общего тренинга? Насколько можно повысить уровень любви к абоненту за 2-3 дня?

Реально после тренинга информацию усвоят только 10% сотрудников. Остальные покидают, скажут, что и так все знали, кто-то вообще ничего в своей работе не изменит. Однако обойтись без такого тренинга все равно не получится, потому что это лучший способ задать для всех операторов одно направление и дать четкий ориентир на «клиентский сервис». Нужно собрать группу и изучить всем вместе общие понятия грамотного обслуживания и клиен-



тоориентированного подхода, отработать стандарты речевого общения, освоить приемы работы с голосом. Помимо формирования профессиональных коммуникативных навыков, на занятиях мы постепенно – очень плавно и аккуратно – транслируем сотрудникам следующие идеи:

- ЕСЛИ МЫ БУДЕМ ЛЮБИТЬ КЛИЕНТА, ТО ОН БУДЕТ ЛЮБИТЬ НАС.

- Отношение клиента зависит не только от того, что компания сделала, но и от того, КАК ОПЕРАТОР ЕМУ ПОМОГАЕТ в данный конкретный момент.

Какие примеры можно предъявить операторам региональных компаний как эталон качественного обслуживания?

Не думаю, что такие эталоны нужны. Уверена, что в процессе общего тренинга, когда ребята слушают разговоры операторов Beeline, МТС и т.д., они не ассоциируют эти примеры с собой и своей работой. Гораздо эффективнее анализировать реальные разговоры самих операторов.

«Открытый урок»... напоминает школу.

Тут другой формат. На открытый урок собираем группу от 5 до 10 человек и все вместе «слушаем» разговоры, то есть, анализируем, что правильно – что нет, разбираем ошибки, придумываем подходящие решения. Причем берем только звонки тех, кто на этом занятии присутствует. Кстати, чтобы избежать перехода на личности вроде: «Тут она вообще, конечно, полную ерунду сказала», «А ты сама-то...», мы просто присваиваем



звонкам номер: № 1, № 2 и т.д. Даже если операторы знают, чей это звонок, все равно удастся дистанцироваться и обсуждать суть. Диалог идет намного конструктивнее. Рекомендую. Отдача: 50 – 60% сотрудников вносят в свою работу существенные изменения.

Успех самого занятия как минимум наполовину зависит от правильного подбора материала для анализа, верно?

Безусловно. Во-первых, каждый звонок разбиваем на пункты, которые мы хотим обсудить. Мы обычно берем для таких тренингов несколько ключевых моментов телефонного разговора с клиентом: приветствие, прощание, ожидание на линии, работа с основными возражениями, со сложными ситуациями. В этом плане каждый руководитель или тренер выбирает те параметры, которые важны и актуальны для компании в данный момент. Например, этапы продажи или конфликтной ситуации, когда можно было бы избежать жалоб и претензий. Обязательно на каждый пункт подобрать 2-3 положительных примера и столько же отрицательных.

Где «спрятана» клиентоориентированность? Например, анализируя приветствие, оцениваем доброжелательность. Важно посмотреть, у кого из операторов есть грусть, тоска в голосе, недовольство на первой фразе. Тут же надо подобрать несколько положительных примеров.

Какая есть опасность в плане прощания? Оно должно быть ровным, позитивным и не отличаться от преды-



дущего разговора. Большая ошибка – оператор с нескрываемой радостью прощается с абонентом после долгого и тяжелого разговора.

Во-вторых, нужно найти положительный звонок сотрудника в одном пункте и отрицательный в другом, чтобы оператора и не перехвалить, и не лишить мотивации своей критикой. Ведь наша цель – «не опустить» человека, а всем вместе обеспечить клиентам обслуживание на высшем уровне.

Большая ошибка - оператор с нескрываемой радостью прощается с абонентом после долгого и тяжелого разговора.

В-третьих, обязательно при поиске разговоров обратите внимание на то, что позитивные звонки должны быть с более сложными ситуациями, чем негативные примеры. Иначе будет протест: «Конечно, это был легкий звонок. Я бы с ним тоже справился».

В-четвертых, звонки в период «час-пик». Оператор обязательно спросит, когда и во сколько был записан разговор. Часто в Call-центре люди работают с графиком 2/2. Нельзя брать негативный звонок оператора,



записанный вечером 2-го рабочего дня, и позитивный пример другого сотрудника, который взят в начале первого дня работы.

В-пятых, если вы разбираете конфликты, то есть еще один важный нюанс. Так бывает, слушаешь разговор и думаешь: «За что наехали на милого положительного клиента?». Затем берешь предыдущий звонок и понимаешь, откуда взялся негатив. Это, конечно, не оправдывает оператора, однако такой факт служит сигналом, что сотрудник не справляется со своими эмоциями. И у вас есть тема для открытого урока – управление собой, основы стресс - менеджмента.

Еще очень удобно «вырезать» из разговора время ожидания и ненужные «куски», чтобы не тратить время на прослушку неинформативных частей разговора или поиск «показательных» фраз.

Кто должен заниматься подборкой звонков?

В крупных компаниях есть супервайзеры, службы качества, корпоративные тренеры, ведущие операторы. А вот в «маленьких» Call-центрах (до 15 человек) этим вообще часто занимается сам руководитель, у которого нет времени делать это системно. Тогда для открытого урока можно взять любые 2 звонка каждого оператора.

Если вы поручите это кому-то из операторов, у вас будет проблема с предвзятостью. Опытный оператор может помочь с новенькими, но не с прослушкой таких же, как он сам. К тому же, если вы поручите это ря-



довому сотруднику, то он будет «слушать» звонки в ущерб своим непосредственным обязанностям. А если очередь?

Так что когда нет людей и времени, пусть будут любые звонки, главное - делать это системно. Работа с каждым оператором должна вестись не менее 1-2 раз в месяц в любом из форматов: общий тренинг, открытый урок, индивидуальная беседа.

«За что наехали на милого положительного клиента?»

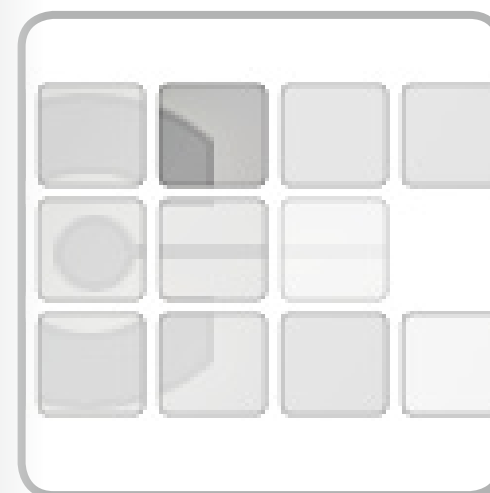
Итак, 10% меняются после общего тренинга, 60% «сдвигает с места» так называемый открытый урок. Что делать с остальными?

Конечно, идеальной работы на 100% в Call-центре не будет никогда, однако есть возможность методично и постепенно развивать сотрудников. Далее рекомендую работать с каждым индивидуально по 30 - 40 минут в месяц. При этом ничего не рассказываем, а слушаем, что сам оператор скажет по поводу своих звонков.

С людьми надо заниматься постоянно. То, что мы обсуждали до сих пор, это маленький шаг, который нужно повторять регулярно, отрабатывать с новыми и старыми сотрудниками. Если вы это делаете, то результат не заставит себя ждать. И будут у вас улыбки клиентов, положительный имидж и прибыль. ■

АПГРЕЙД СЕРВИС

Ваш путь от сервиса
К высоким продажам



Оценка удовлетворенности клиентов
Корпоративные стандарты
Тренинги по сервису
Создание уникального сервиса



Столовая № 1

Олег Колимбет

коммерческий директор ЗАО ТД «Восток-Сервис»
г. Санкт-Петербург

<http://www.e-xecutive.ru/blog/ExcellentService>



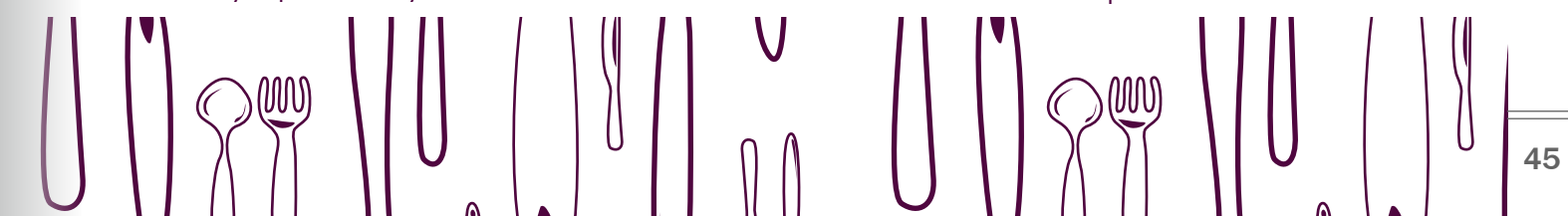
Четыре разряда качества на примере «Столовой №1»

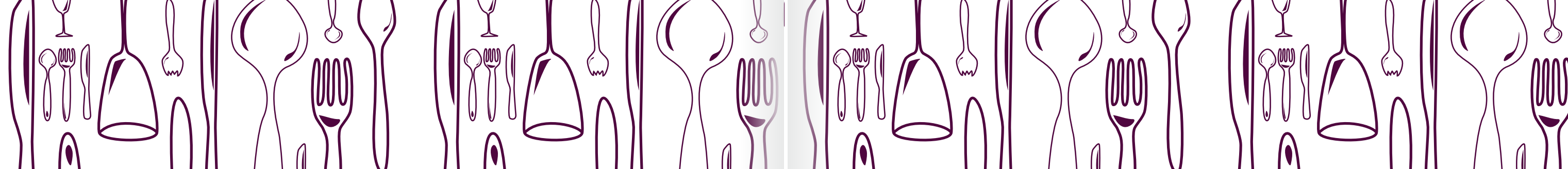
Честно говоря, еще месяц назад я не стал бы писать об этой сети быстро. Да, у них вкусный холодец и если вы любите его так же как я – вам сюда. Но качество еды не имеет отношения к качеству сервиса. Или имеет? В любом случае, ничего выдающегося в свой первый визит в одну из «Столовых №1»* я не заметил. Да и наивно было бы ожидать чего-то сверхъестественного от заведения, предназначенного для того, чтобы быстро перекусить.

Тем не менее, оказавшись там в третий раз, я счел это достаточным поводом, для того, чтобы присмотреться к этому месту повнимательней и попытаться ответить на несколько вопросов. Как получилось, что попав сюда (внимание) по рекомендации, я, оказавшись в обеденное время в этом районе, перекусываю теперь преимущественно здесь? Несмотря на привычно хмурый обслуживающий персонал, стандартный, в общем-то, набор блюд и интерьер, который не в моем вкусе. Почему здесь всегда людно, а несколько кафе по соседству пустуют? И какое все это имеет отношение к исследуемому предмету?

Ответ на вопрос, почему здесь всегда людно, нашелся быстро, достаточно было оторвать взгляд от тарелки с холодцом. Удивительно точное попадание в целевую аудиторию. По соседству находится сразу несколько высших учебных заведений (кафе находится неподалеку от м. «Технологический институт») и основная аудитория здесь, безусловно, студенты. Все, что нужно было сделать «Столовой №1», – это понять, для чего они к ним приходят, и сосредоточить свое внимание именно на этом, ведь «приманка должна нравиться рыбе, а не рыбаку»**. Собственно, это и называется клиентоориентированностью, которая является, как мы выяснили ранее, одним из ключевых элементов формулы превосходного сервиса.

Но для того, чтобы разобраться, а в чем, собственно, выражается эта клиентоориентированность в данном случае, нам не обойтись без классификации четырех разрядов качества Клауса Кобьёла**. Впрочем, теория привлекательного качества, описывающая, удовлетворение каких потребностей оставляет потребителя равнодушным или приводит восторг, не нова (достаточно вспомнить «Модель Канона»). Но именно Кобьёлл добавил в нее четвертый элемент.





Первый разряд – Базовое качество.

Что является обязательным для целевого клиента данного кафе в данном конкретном месте? Как минимум, следующее:

ные обеды (Да: обед по студенческому билету с 12-ти до 16-ти стоит всего 65 руб.)

- должно быть прикольно (Да: стены, увешанные плакатами советской



Рис.1. Четыре разряда качества Клауса Кобьёлла.

- удобное месторасположение (Да: находится рядом с учебным заведением)

- удобные часы работы (Да: с 8 до 23)

- должно быть просторно, чтобы можно было прийти большой компанией и не стоять долго в очереди (Да: основной зал вмещает более 30-ти столиков)

- наличие бесплатного WI FI (Да)

- наличие терминала для оплаты услуг - мобильной связи, интернета и т.п. (Да)

- широкий и недорогой ассортимент еды, более-менее вкусной и свежей (Да)

- можно взять еду на вынос (Да)

Итак, с базовым качеством здесь все в порядке.

Что с ожидаемыми - ценой и имиджем?

- должны быть дешевые комплекс-

эпохи, сегодня смотрятся весьма прикольно: «В пору рабочую пашут и ночью», «Как работал, так и заработал», «Брось кубышку, заведи сберкнижку», «Иди, товарищ, к нам в колхоз» и т.п.)

- должно быть современно (Да, несмотря на обилие советского поп-арта, здесь не пахнет нафталином). Играет популярная музыка, на стене висит ЖК-телевизор, а главное, в глубине кафе есть отдельная зона с другим оформлением – плакаты здесь сплошь на английском, свет приглушен, вместо стульев стоят мягкие диванчики, на стенах приколоты салфеточки посетителей с граффити и забавными рожицами. Здесь эту зону называли «Кофейка» - затейливый микс кондитерской, кофейни и суши-бара.

Третий разряд - Неожиданное качество.

- Первое, что меня приятно удивило (помимо неожиданно вкусного холодца) – это наличие на кассе красочно оформленного вопросника, в котором посетителям предлагалось выбрать, какие развлечения должны быть на выходные, а именно: какие настольные игры, какое видео, какой стиль музыки. Вроде мелочь, но согласитесь, любому из нас приятно, когда интересуются нашим мнением.

- Наличие умывальника с большим зеркалом у входа. Да, не ново, но почему тогда не стало стандартом? Ведь это чертовски удобно – не нужно топтать через весь зал и ждать, когда освободится туалет.

- Полка с книгами и настольный футбол в «Кофейке». Тоже не ново, но к базовым и ожидаемым качествам пока не отнесешь.

- Розыгрыши. В мой последний визит на кассе появился новый флаер с розыгрышем путевки в Египет.

- Бесплатный чай и кофе в утренние часы.

И, наконец, четвертый разряд – Доброжелательность сотрудников.

Увы, но стандарты обслуживания в «советской» зоне (бистро) соответствуют ее оформлению – они достаточно формальны. Но давайте посмотрим на это с другой стороны. Со стороны целевой аудитории - студентов. Какие из четырех разрядов качества для них действительно важны в данном конкретном случае? Думаю, что четвертый они поставят на последнее место, если вообще упомянут. В конце концов, здесь, как минимум, не хамят. И вовремя убирают грязную посуду. Разве этого не достаточно?

Возможно, странно это услышать

от человека, избравшего темой своего блога превосходный сервис, но я тоже считаю, что этого достаточно. Когда с базовыми и ожидаемыми качествами проблемы, улыбки и вежливое обращение персонала не спасают.

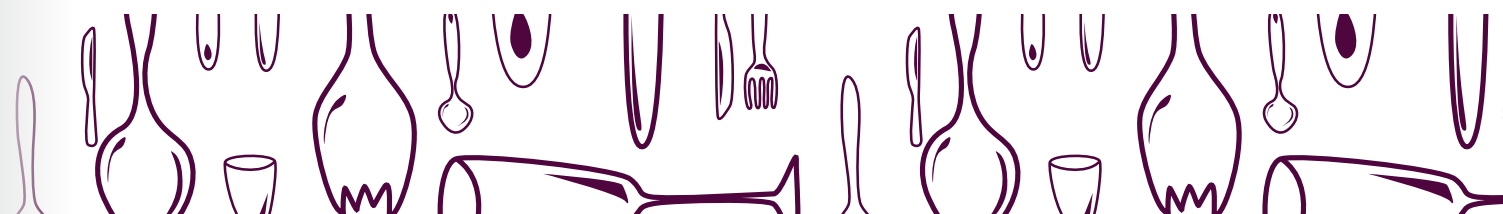
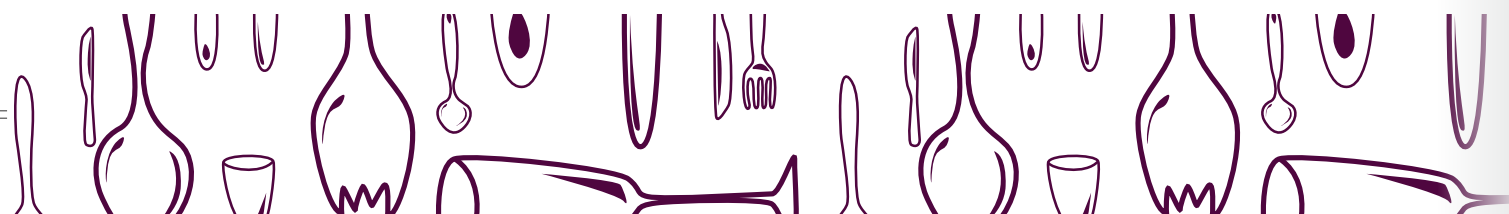
Есть и другая сторона вопроса, которую очень доходчиво изложил пиар-директор одной из крупных сетевых компаний на недавнем круглом столе, где мне довелось побывать: вежливых на всех не напасешься. И с этим, на фоне ухудшающейся демографической ситуации в стране (с 2007 года в России началась убыль трудоспособного населения), трудно спорить: искать адекватный торговый персонал становится все сложнее.

Хорошо, искать воспитанных и позитивных людей действительно не просто. Но что мешает нам позаботиться о том, чтобы, хотя бы, с первыми тремя разрядами качества в наших с вами компаниях было все в порядке? «Столовая №1» с этой задачей прекрасно справилась, что мешает остальным?

Ну, а если вам удастся когда-нибудь шагнуть и на четвертую ступень - тут уж все клиенты ваши.

*Первые бистро под брендом «Столовая №1» компания «Алгос-фудс» (входит в состав холдинга «Алгос») открыла во Владивостоке в 2003 году. На конец февраля 2010 года в состав сети входит 17 заведений, работающих на Дальнем Востоке, а также в Новосибирске, Петербурге и Москве.

** Клаус Кобьёлл «Искренний сервис»





Проектно-консалтинговая группа мм«Апгрейд-Сервис»

<http://service-up.ru>

+7 (351) 223-29-31

office@service-up.ru

Copyright © журнал «Территория клиента»