

# ТЕРРИТОРИЯ КЛИЕНТА

журнал о клиентском сервисе

## Собрать платформу

CRM vs Excel  
экспресс - анализ

.....

## Практики сервиса The Best

Ключевые направления в  
построении сервиса

.....

## Речевые маршруты

Полезные советы по разработке  
и внедрению новых скриптов

зима / 2014

## Слово редактора:



**Н**едavno довелось мне ощутить прелести сервиса по-запрошлого десятилетия.

Я оказался на богом забытой заправке. Обшарпанная касса, хамоватый кассир, старые заправочные колонки – те, которые работают, разливая бензин строго по литражу. А я уже привык к тому, что на всех АЗС заливают бензин на 300, 400, 500 рублей. И не готов был в этот раз искать по карманам мелочь, теряя уйму времени, потому что у оператора заправки нет сдачи. И безналом, оказалось, рассчитаться невозможно.

Давайте признаем, что, в целом, качество сервиса в России – и техническая составляющая, и коммуникативная – заметно изменилось в лучшую сторону. Многие параметры уже стали не просто желательными, а обязательными требованиями. И те, кто не следуют этим стандартам, либо зарабатывают немного, либо являются монополистами.

Опыт создания качественного сервиса в России существует. Его мы и предлагаем на страницах нашего журнала.

**Алексей Кузнецов**  
главный редактор



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://service-up.ru/journal-tk>

### РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА:

**Главный редактор** – Алексей Кузнецов  
**Редактор** – Татьяна Кузнецова  
**Корреспондент** – Ирина Ядрина  
**Дизайн и верстка** – Светлана Малынина  
**Фотограф** – Мария Гусева

## СОДЕРЖАНИЕ:

	<b>SOS</b> Жалуйтесь, пожалуйста <i>Ксения Пекарь</i>	3
	<b>ВНЕДРЕНИЕ</b> Речевые маршруты <i>Ширин Турсунова</i>	5
	<b>ЗОНА РАЗВИТИЯ</b> Книги о сервисе <i>Алексей Кузнецов</i>	8
	<b>ТЕХНОЛОГИИ</b> Е-талон <i>Наталья Тарабанова</i>	9
	Собрать платформу <i>Дмитрий Луневский</i>	13
	Потерять клиента за один клик <i>Джон Шоул</i>	19
	<b>СОБЫТИЕ</b> Практики сервиса. The Best <i>Алексей Кузнецов</i>	21
	<b>РЕЧЕВЫЕ МОДУЛИ</b> Слова для хорошего конфликта <i>Татьяна Кузнецова</i>	28
	<b>КОФЕ-БРЕЙК</b> Асаны клиентоориентированности <i>Дарья Кузнецова</i>	29
	<b>ФОРМУЛА СЕРВИСА</b> Спасатели Атлантики <i>Иван Меркулов</i>	31
	Окликнуть клиента <i>Сергей Гордейко</i>	35
	<b>СЕРВИС В КИНО</b> Вперед в прошлое	38
	<b>SERVICE-УПТЕКА</b> Главное, чтобы костюмчик сидел <i>Ирина Садовская</i>	39
	<b>ИСТОРИЯ ОДНОГО КЛИЕНТА</b> Один на десятерых <i>Дарья Сибрикова</i>	41



# Жалуйтесь, пожалуйста!

Info:



**КСЕНИЯ  
ПЕКАРЬ**

► специалист отдела развития Департамента клиентского сервиса «Восточного Экспресс-банка» (г. Хабаровск).

**ВОПРОС**

**Я** занимаюсь развитием клиентского сервиса, и нас очень интересует вопрос повторной обращаемости клиентов. Какой процент клиентов, обратившихся повторно с одной и той же жалобой, заявлением, рекламацией, например, в течение одного-двух месяцев, считается приемлемым и допустимым? С какой периодичностью мерить повторную обращаемость? Например, если клиент обратился с той же жалобой не через месяц, а через три, следует ли ее считать повторной?



**СЕРГЕЙ ГОРДЕЙКО**

независимый эксперт, кандидат технических наук, консультант по развитию сервиса в банковской сфере (г. Москва).

Не разделяю позицию, что жалоб не должно быть. Часть из них, по сути, являются предложениями, пожеланиями, советами, как улучшить работу банка.

Допустимой долей повторных жалоб считаю 1%. Дело в том, что есть люди, которые по складу своего характера или состоянию здоровья, всегда будут чем-то недовольны и будут стабильно предъявлять претензии разного рода. Эта категория людей недовольна всем «по жизни», они будут писать б

раз подряд по смешным вопросам в Центрбанк и Президенту, поэтому избежать жалоб совсем или полностью ликвидировать повторные обращения просто невозможно. Если клиент обращается с одной и той же жалобой несколько раз, то повторной ее необходимо считать, если она по одному событию, которое банк не может исправить. Если через месяц происходит аналогичное событие и следует очередная жалоба, то она является новой для статистики, но требует особого отношения к клиенту.

При этом классификация обращений должна показывать, что по какому-то недочету счетчик жалоб на одну увеличился.

Предлагаю сфокусироваться на том, чтобы отвечать на жалобу как можно быстрее и оперативнее. Для крупного банка в идеале – на следующий день. В этом вопросе важна скорость реакции. Если решение еще не готово, то важно проинформировать клиента, что вопрос взят в работу. Кстати, 40% клиентов успокаиваются уже при первом разговоре, если повести его грамотно, снять негатив, дать нужные пояснения.

Мы иногда с помощью клиентов выявляем свои реальные ошибки, например, когда запускаем новый продукт. Вроде бы все проверили не раз – отработали. И первый же клиент делает какие-то действия, которых мы не могли предусмотреть. Так что клиенты с жалобами, с одной стороны, сложны, ведь это наша ошибка, надо ее признавать и исправлять, а с другой – полезны. Ведь после того как ошибка в программе устранена, мы уже не получаем претензий по этому вопросу, и повторных жалоб по этой теме уже не будет.



**СВЕТЛАНА ЖИТНИКОВА**

начальник группы управления качеством Банка 24.ru (г. Екатеринбург).

Мы также фокусируемся не на статистике, а на качестве решения проблемы клиента. Поскольку Банк24.ru – это банк, ориентированный на дистанционное обслуживание, мы не «гоняем» клиентов в офис и не просим приносить заявления на листе бумаги. Нам достаточно звонка или письма в Интернет-банке – или даже сообщения в соцсетях.

По любому инциденту проводится работа, и чаще всего мы решаем первичные и повторные жалобы с помощью гарантии качества услуг – Money Back. Это наш способ профилактики: мы платим клиентам деньги за то, что они указывают нам на недочеты и тем самым помогают нам становиться лучше. Например, в Банке24.ru все платежи об-

рабатываются и зачисляются в течение часа, за редким исключением – тех, которые требуют дополнительных проверок в соответствии с законодательством. В случае, когда платеж идет больше положенного времени хотя бы на минуту, Банк24.ru вернет вам деньги за него.

Обслуживание у нас происходит в режиме «нон-стоп», все 24 часа в сутки, так что мы имеем отличную возможность отреагировать на жалобу клиента в течение 1 часа. Поддерживаю мысль о том, что важна скорость реакции. Клиенту хочется знать, что его услышали. Такие действия сами по себе снижают накал страстей, и клиент понимает, что проблема его не осталась без внимания.

**Info:****ШИРИН  
ТУРСУНОВА**

► руководитель клиентской службы сети автотехцентров компании ООО «Вилгуд Менеджмент», г. Москва  
<http://wilgood.ru/>

## РЕЧЕВЫЕ МАРШРУТЫ

*Мы искренне благодарны Ширин за ее готовность щедро делиться с нашими читателями опытом по внедрению новых речевых модулей в работу Call-центра. По сути, она предоставляет нам с вами четкую инструкцию, как за 2 недели сделать так, чтобы каждый сотрудник отдела общался с клиентом по новому скрипту.*

*Каждое слово скрипта становится по-настоящему полезным только тогда, когда сотрудник произносит его в разговоре с реальным клиентом, увеличивая тем самым ее прибыль. Модули для Call-центра «Вилгуд Менеджмент» разрабатывались дистанционно летом 2013г. специалистом нашей компании «ServiceUp», Серебренниковой Дарьей. А вот внедрение новых фраз, вопросов и ответов на возражения в ежедневную практику общения мастеров-консультантов с клиентами Ширин, как руководитель отдела, полностью взяла на себя.*

**М**ы уделяем сервису особое внимание, так как конкуренция в нашем бизнесе высокая. Многие автосервисы ремонтируют автомобили хорошо, поэтому основным конкурентным преимуществом зачастую выступает именно качество обслуживания.

У нас в Call-центре мастера-консультанты не просто принимают телефонные звонки, а являются экспертами по ремонту и обслуживанию автомобилей. Это молодые люди, закончившие специализированные вузы и несколько лет поработавшие механиками и мастерами-

консультантами на площадках, так что и с теорией, и с практикой у них все в порядке. Я считаю, что если у человека есть нужный багаж технических знаний, опыт ремонта и коммуникативные способности, то его можно обучить правильно продавать услугу.

Основная задача сотрудника Call-центра – довести клиента до автосервиса, сейчас у нас таких сервисов пять. Клиенту обязательно должны позвонить за день до той даты, когда он записан в сервис. Если нет возможности приехать, мастер должен записать клиента на другое время. Мы также звоним за час до назначенного визита, чтобы подтвердить, что клиент к нам едет, при необходимости «провести» до нас, объяснить, как доехать. На этапе взаимодействия Call-центра с клиентом работает больше сервис, чем ремонт.

Я сама постоянно нахожусь в Call-

центре и слушаю, как разговаривают мастера. Идея разработки специальных модулей пришла, когда я увидела, что со стороны клиентов есть типовые отказы («дорого», «не подходит», «неудобное время», «далеко» и т.д.), при этом каждый сотрудник отвечал по-своему или просто отпускал клиента. Мы поняли, что с этим надо работать, но не знали – каким образом.

Стало очевидным, что нужен стандарт, чтобы каждый мастер мог грамотно ответить на возражение или снять опасения клиента, не изобретая каждый раз велосипед. Мы об-

ратились в «ServiceUp.ТК» за таким инструментом продаж, как речевые модули. После того как Дарья Серебренникова провела аудит звонков наших консультантов, разработала скрипты, мастера начали обрабатывать отказы по-другому. В целом, на внедрение новых скриптов ушли одна-две недели.

Через 2-3 недели работы по новым скриптам для нас снова сделали аудит записей звонков в «ServiceUp.ТК», отметили, что внедрено и работает, что еще нужно скорректировать, какие успехи есть у каждого мастера, где требуется доработка.

**В процессе работы с модулями я сделала несколько наблюдений, которые, возможно, будут полезны тем, кто только приступает к разработке и внедрению новых скриптов:**

**1.**

**Прежде чем внедрять изменения, я сначала сама пробую продать услугу клиенту по скрипту.** Только потом, если все проходит успешно, включаю речевой модуль как обязательный в диалог с клиентом для сотрудников. Когда мастера сами начинают осваивать новые фразы, мы «репетируем». Я ухожу в другую комнату, звоню сама в офис, и они разговаривают со мной по этим речевым модулям. Только когда все отработано, сотрудники приступают к разговору по скриптам с реальными клиентами.

**2.**

**Мы включили работу по стандартам в премиальную часть заработной платы.** У нас так: если ты выполняешь стандарт, то получаешь премию; если нет, то, естественно, и материальное вознаграждение сокращается.

**3.**

**В самом начале у нас никто не хотел использовать новые модули,** мастера нервничали, ссылались на то, что это увеличит время разговора. На деле так получилось, может быть, первые два – три дня, пока мастера осваивали скрипт. А когда всё выучили и освоили, разговоры пошли легче, быстрее. Параметр «среднее время разговора» быстро пришел в норму.



4.

**Нужно быть готовым к тому, что кто-то из сотрудников так и не примет нововведения и уволится.** У нас один из мастеров ушел. Зато после этого увольнения все остальные стали относиться к ситуации намного легче, и обучение работе по модулям пошло быстрее. Когда по итогам внедрения речевых модулей конверсия увеличилась, стало меньше отказов, больше записей в сервис, сотрудники ощутили результаты работы в новом формате и в материальном плане.

5.

**Очень важен возраст сотрудников.** У нас механики, кто моложе 30 лет, намного быстрее приняли такое новшество как работа по модулям. Люди старше, как правило, уже больше сопротивляются. Они считают, что уже многое знают, и это, действительно, так. И все же сейчас развитие идет так динамично, что без регулярных нововведений не обойтись. У нас речевые модули есть не только по продажам, но и на постобзвоне клиентов, когда мы спрашиваем, насколько довольны нашей работой, что не так и т.д.

6.

**Сотрудники, конечно, должны знать скрипты наизусть.** Однако во время разговора речевые модули (напечатанные на листе бумаги или «открытые» на экране компьютера) не должны быть перед их глазами. Заметки – о чем мастера должны обязательно спросить клиента – да, сам алгоритм – нет. Когда сотрудник Call-центра говорит, подстраиваясь под ситуацию, а не читает фразы с листа, диалог получается более естественный, удобный. Нет заученности, автоматизма или неуместных фраз (неожиданных для клиента).

Когда в момент разговора вы читаете фразы с листа, это слышно. А вот если знаете их наизусть, то вряд ли будете проговаривать их полностью, в прописанном порядке, ведь клиент тоже будет включать в диалог свои реплики. А у него вашего готового сценария перед глазами нет.

7.

**После того как внедрили скрипты, мы продолжаем ежедневный контроль качества разговоров с клиентами.** У нас есть отдельный человек, который слушает и анализирует записи по чек-листу: поприветствовал ли мастер-консультант клиента, предложил ту или иную работу, пригласил записаться в сервис, сказал необходимые фразы и т.д.

Когда мы выстроили работу Call-центра по одной схеме, те, кто и так хорошо продавали, остались на достойном уровне, а те, чьи результаты были хуже, подтянулись очень быстро. Технически все и так были подкованы одинаково, а вот общаться начали на должном уровне всем отделом.

Готовые скрипты помогают мне, когда мы набираем новых сотрудников в Call-центр. Не во всех компаниях есть такая должность как мастер-консультант, который продает услуги по телефону. Чтобы научить тех, кто приходит к нам, речевые модули очень удобны, человек быстро

понимает, как отвечать на вопросы, что говорить, когда появляются возражения. А дальше идет уже «техническая» сторона разговора, где мастерам помогает их профессиональный опыт и знания. 📌



Info:



**АЛЕКСЕЙ  
КУЗНЕЦОВ**

руководитель  
проектно-консалтинговой  
группы «ServiceUp.TK»



**«НЕТВОРКИНГ  
ДЛЯ ИНТРОВЕРТОВ»**

• автор: Девора Зак •

Наряду с призывом «Клиент всегда прав», некоторые руководители продвигают еще один постулат: «Относись к клиентам так, как хочешь, чтобы они относились к тебе».

Логически все верно. И все же почему иные клиенты бегут от нашей радушной встречи, как от огня, или, наоборот, недовольны особым вниманием со стороны продавцов? Наверное, потому что мы все разные, со своим восприятием одних и тех же вещей и ситуаций. Это во многом зависит от нашего жизненного опыта, воспитания, характера и... темперамента.

Книга поможет интровертам и экстравертам понять друг друга, а главное, подстроиться под личные особенности клиента и найти к нему подход, даже если он существенно отличается от нас, находясь на другом конце оси «экстраверсия – интроверсия».



**«СЛОН НА ТАНЦПОЛЕ.  
Как Герман Греф и его команда учат  
Сбербанк танцевать»**

• автор: Евгений Карасюк •

8 лет назад мы с женой искали «кандидатуры» на хранение наших сбережений. Мы отбирали банки по нескольким параметрам: качество обслуживания, наличие интернет-банкинга, выгодные условия. В этот список Сбербанк не попал даже потенциально.

Но недавно судьба привела меня в этот банк. Метаморфоза, произошедшая с ним за эти 8 лет, меня поразила. Современное оборудование, электронные очереди, улыбчивый и оперативный персонал... Реальность не стыковывалась с образом, сформированным когда-то давно.

Я слышал об изменениях, происходящих в структуре и политике банка. Наблюдал за процессом краудсорсинга, запущенного в социальных сетях. Оказывается, лучше один раз увидеть...

Как Сбербанку удалось сломать свою «совковость», изменить менталитет своей многомиллионной армии сотрудников по всей стране? Он еще не идеален, но контраст очевиден.

Завесу тайны я приоткрыл, прочитав книгу Евгения Карасюка «Слон на танцполе». Написанная с юмором и элементами триллера, она рассказывает о том, из какого плачевного состояния Герману Грефу и его команде пришлось вытаскивать «монстра», каких усилий и нервов стоило переключить бизнес-процессы, с каким серьезным сопротивлением со стороны сотрудников они столкнулись.

Советую прочитать ее всем руководителям, которые нацелены на долговременную работу с клиентами.



Info:

НАТАЛЬЯ  
ТАРАБАНОВА

► Руководитель Службы Качества проекта «Единая медицинская информационно-аналитическая система» (ЕМИАС), г. Москва.  
[emias.info](http://emias.info)

# Е-ТАЛОН

**Как пришли к мысли создания «ЕМИАС»? Почему государство вкладывает деньги в улучшение сервиса бесплатной медицины?**

ЕМИАС – Единая медицинская информационно-аналитическая система, которая появилась из идеи сделать наш город современным, интерактивным и удобным, а медицинскую помощь – качественной и доступной. Данная система действует только в Москве в рамках проекта «Информационный город».

Проект «Информационный город» входит в число первоочередных госпрограмм Москвы на период 2012-2016 годов. Его ключевыми целями

являются продолжение оснащения компьютерами школ и информатизация медучреждений, внедрение интеллектуальной транспортной системы и прочее. Вследствие чего повысится качество жизни граждан и предоставления государственных услуг.

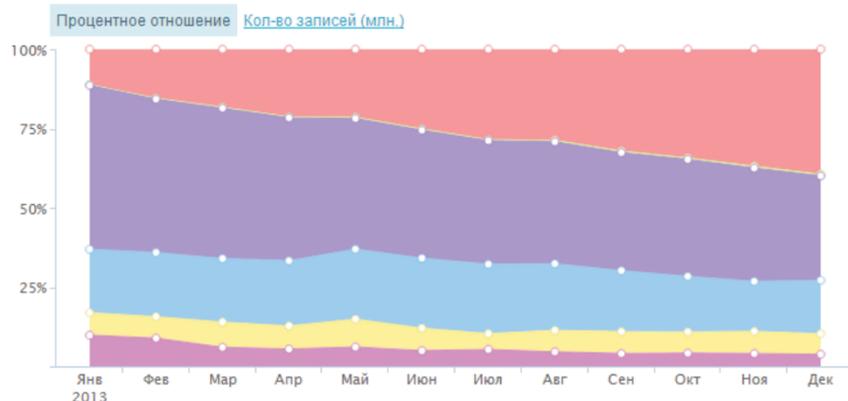
Модернизация столичного здравоохранения – это одно из приоритетных направлений в проекте «Информационный город». К 2016 году в 95% поликлиник можно будет завести электронную медицин-

скую карту и пользоваться системой записи к врачу через интернет.

Уже сейчас во многих поликлиниках Москвы к врачу можно записаться через инфоматы, сайт госуслуг, приложения для смартфонов и круглосуточный call-центр. На текущий момент данным сервисом воспользовались 40% населения города, к системе подключены 546 детских и взрослых поликлиник Москвы, а также значительная часть стоматологий и консультаций.

## Сравнение различных способов записи к врачам

Данные на 25 декабря 2013



Количество записей в текущем месяце	
Врачи	1 256 923 (39,4%)
Мобильное приложение	17 931 (0,6%)
Информационный киоск	1 049 959 (32,9%)
Регистратура	536 607 (16,8%)
Сайт rgu.mos.ru	207 307 (6,5%)
Служба записи по телефону	120 564 (3,8%)
<b>Всего</b>	<b>3 189 291 (100,0%)</b>

ЕМИАС

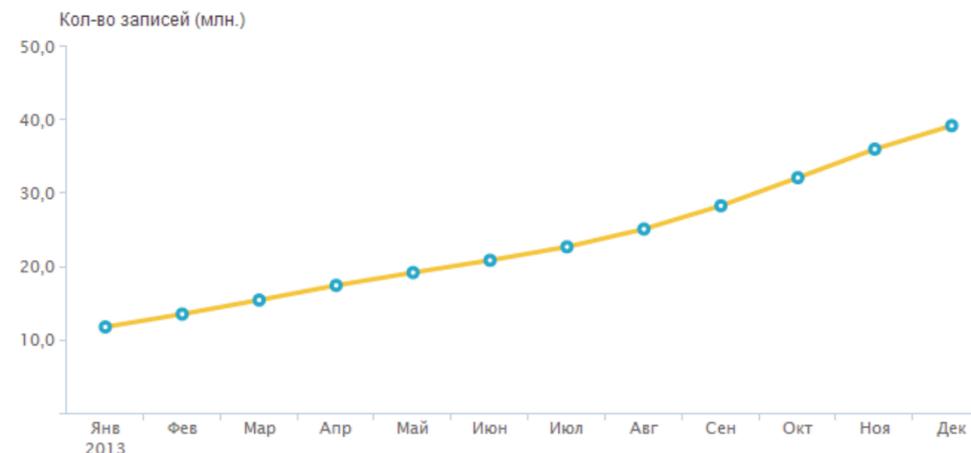
**В чем, на Ваш взгляд, принципиальное отличие между предоставлением коммерческих и государственных услуг?**

В представлении обывателя качественный сервис и государственные услуги – это понятия из разных областей. Мы же пришли работать в проект ЕМИАС именно за тем, чтобы пользователи государственных услуг, в частности сервисов записи на прием к врачу, не видели отличий между частным бизнесом и государственными услугами.

В случае с частным бизнесом ситуация предельно ясна: компания предоставляет качественный сервис, чтобы сохранить клиентов, не дать им «унести» свои деньги к конкурентам. Мы же развиваем сервис государственных услуг не

## Динамика записей на прием к врачу нарастающим итогом

Данные на 25 декабря 2013



ради доходов. Делая прозрачными процессы медицинского обслуживания, государство получает возможность больше времени выделять на обслуживание пациентов, перераспределять кадры, планировать бюджет.

В качестве эталона мы ориентируемся на успешных игроков на рынке банковских, телекоммуникаци-

онных услуг. Для клиента должно быть одинаково удобно пользоваться услугами банков, супермаркетов, транспортных компаний и услугами записи на прием к врачу. Все показатели качества обслуживания мы выставляем, исходя из мировых практик, опираясь на данные исследований о пользовательском опыте.

**Как быстро пациенты освоили новую систему? С какими сложностями столкнулись разработчики проекта при внедрении системы в медицинские учреждения?**

За полтора года существования ЕМИАС пользователи привыкли к новым сервисам, освоили новые способы записи к врачу. Поначалу, как и все новое, сервисы записи были восприняты не всеми. Представители старшего поколения отказывались пользоваться инфоматами, просили вернуть журналы для ведения записей к врачу. Во все поликлиники были привлечены консультанты по внедрению системы ЕМИАС. Они помогали пер-

соналу освоить новый функционал, посетителям научиться пользоваться инфоматом и дистанционными методами записи с помощью единого контактного центра и портала государственных услуг г. Москвы.

Сейчас мы видим, что, в основном, посетители поликлиник знакомы с инфоматом и смело пользуются им. Статистика же показывает, что доля записи через регистратуру – «тра-

диционный» канал – снизилась до 20%. Самостоятельно записываются на прием к врачам более 50% всех посетителей.

Мы постоянно следим за тем, как работа системы воспринимается пользователями: проводим опросы, тесты, исследования. Данные, полученные от клиентов, помогают нам дорабатывать интерфейсы, делать сервисы более удобными.

## И все-таки как удастся выстроить доверительные отношения со старшим поколением?

Специалист по внедрению ЕМИАС помогает освоить информационный киоск всем тем, кто сталкивается с трудностями. Как правило, опытные посетители поликлиники помогают старшим. Конечно, нам бы хотелось, чтобы пенсионеры освоили запись через интернет.

Мы старались сделать интерфейсы инфоматов простыми и понятными и призываем молодежь Москвы помочь старшему поколению освоить сервисы записи.

С другой стороны, запись к врачу через портал госуслуг [rgu.mos.ru](http://rgu.mos.ru) и через

мобильное приложение устроена так, что один пользователь может записать на прием к врачу себя и своих близких. Таким образом, если есть возможность попросить детей или внуков записывать к врачу через интернет, мы советуем выбирать именно эти способы.

## Как выстроена работа консультантов при информационных киосках? Каких людей вы подбираете на такую непростую работу, как их обучаете?

Наши консультанты работают не только с информационными киосками. Они сопровождают внедрение системы на всех этапах. Вначале это была так называемая «электронная регистратура» – управление потоками пациентов. В настоящее время специалисты по внедрению занимаются обучением врачей работе с компьютером, запускают совместно с врачами такие сервисы, как прием пациента с помощью системы, соз-

дание направления, запись к другим специалистам. В дальнейшем это будет выписка больничных листов, рецептов, ведение электронной медицинской карты пациента.

Специалисты по внедрению, как правило, молодые люди. Они хорошо владеют компьютерной техникой. Прежде чем приступить к работе, сотрудник проходит обучение в академии, где он получает базо-

вые знания о ЕМИАС. Далее он приступает к стажировке, при этом ему активно помогают коллеги – эксперты и техническая поддержка.

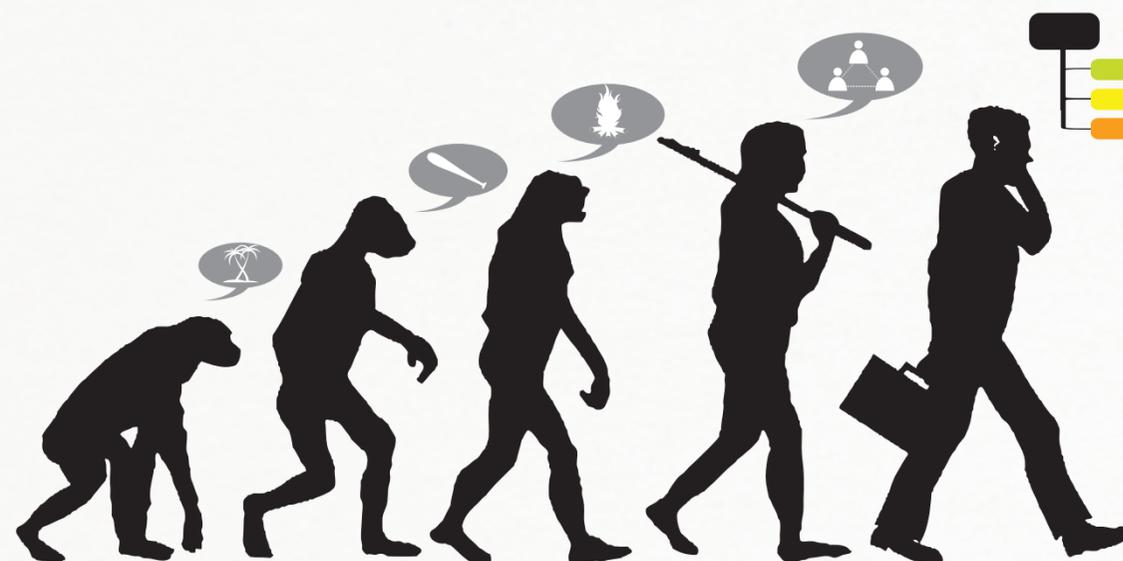
## Есть ли какие-то особые примеры взаимодействия с клиентами?

Как и в любой службе по работе с клиентами, в ЕМИАС случаются курьезные и даже смешные ситуации. К примеру, недавно к нам обратился мужчина с благодарностью за то, что ЕМИАС помог ему вспомнить дату рождения жены. Он пытался записать супругу на прием к доктору через мобильное приложе-

ние, и ему это не удавалось, т.к. он набирал неверную дату. После обращения в службу поддержки он, наконец, понял, в чем его ошибка – он вводил неверный месяц. Получается, что ЕМИАС помогает не только в информатизации здравоохранения, но и укрепляет семью. 



# 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

**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](mailto:rech-modul@yandex.ru)

[www.rech-modul.ru](http://www.rech-modul.ru)



**Info:**

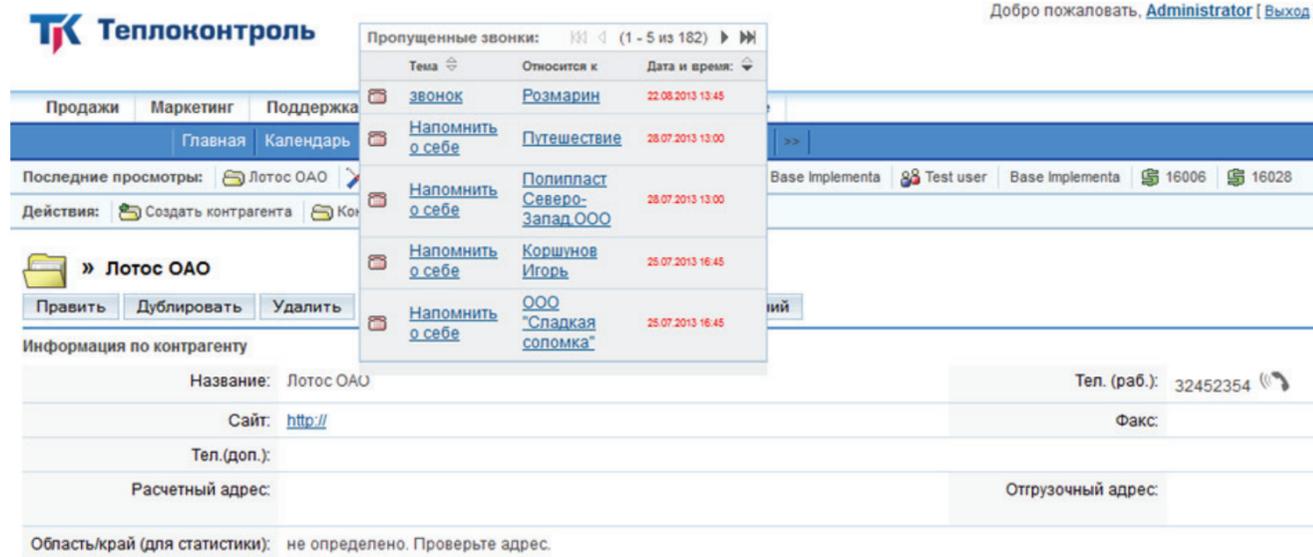
**ДМИТРИЙ  
ЛУНЕВСКИЙ**

▶ директор по развитию компании «Куб Три», г. Санкт-Петербург. [kub3.ru](http://kub3.ru)

# Собрать платформу

Компании, которые решают повысить качество обслуживания, рано или поздно оказываются перед выбором: внедрять у себя CRM или нет. На что можно рассчитывать, автоматизируя деятельность front-office?

Компания «Куб Три» появилась в непростом 2008 году. Повышенный интерес к ее продуктам возник, благодаря возможности CRM (Customer Relationships Management - Управление Взаимоотношениями с Клиентами) повышать качество обслуживания клиентов.



## CRM. Философия

Мы осознаем, что CRM не просто программа, это целая философия, концепция, когда мы ориентируем заказчиков на повышение лояльности и удовлетворенности клиен-

та, а, следовательно, и эффективно-сти продаж.

Для нас самих важно, чтобы CRM-проект был успешным. Нас катего-

рически не устраивает ситуация, когда система создана по техническому заданию (ТЗ) заказчика, работают все функции, но сотрудники ее не используют.

**Мы опираемся на три критерия, которые позволяют определить успешность проекта:**

**1.**

Сотрудники заказчика после запуска системы периодически спрашивают, как сделать это, как сделать то. Это значит, что CRM активно используется, люди стараются извлечь из нее максимум пользы.

**2.**

Программа дает компании реальный полезный эффект: повышение результативности работы сотрудников, снижение временных затрат на рутинные операции (подготовку договоров, счетов, коммерческих предложений, напоминаний), увеличение повторных продаж постоянным заказчикам и т.д.

**3.**

Нам самим должен нравиться продукт, который мы сделали, чтобы мы им гордились, и не стыдно было его показать клиентам, коллегам и конкурентам.

Безусловно, сама программа не позволит создать клиентоориентированную идеологию, сначала нужно

изменить мышление сотрудника. Если он привык плевать на клиента, то будет продолжать это делать и после

внедрения CRM. Поэтому для начала надо понять, как выстроить бизнес-процессы, а потом внедрять систему.

## CRM vs Excel

Когда внедрять CRM? На мой взгляд, систему необходимо внедрять сразу, как только у тебя появился первый клиент, и даже в случае, когда ты работаешь один - сам на себя.

Предположим, у вас есть файлы с большой клиентской базой. Одно-

му – двум людям соблюдать своевременное и точное внесение данных в таблицу, к примеру, Excel, не составляет труда. Как только штат увеличивается, консолидация информации выходит из-под контроля. Кто-то файл поправил, кто-то забыл это сделать, а руководитель пы-

тается разобраться в сбивчивой отчетности.

Поэтому внедрять CRM лучше сразу, с первых дней работы компании. Есть бесплатные версии для небольшого коллектива, в том числе облачные варианты.

Менеджер	план	факт	%
<a href="#">Кол-во исх звонков</a>	17	2	11.76
<a href="#">Кол-во вх звонков</a>	17	1	5.88
<a href="#">Кол-во нов клиентов</a>	17	1	5.88
<a href="#">Кол-во встреч</a>	17	2	11.76
<a href="#">Кол-во сделок, статус «открыто»</a>	17	4	23.53
<a href="#">Кол-во сделок, статус «закрыто»</a>	17	2	11.76
Сумма открытых сделок / счетов	1670000.00	0.00	0
Сумма закрытых сделок /отгрузок	700000.00	0.00	0
<b>Менеджер продаж3</b>	<b>план</b>	<b>факт</b>	<b>%</b>
<a href="#">Кол-во исх звонков</a>	10	0	0
<a href="#">Кол-во вх звонков</a>	10	0	0
<a href="#">Кол-во нов клиентов</a>	10	0	0
<a href="#">Кол-во встреч</a>	10	0	0
<a href="#">Кол-во сделок, статус «открыто»</a>	10	0	0
<a href="#">Кол-во сделок, статус «закрыто»</a>	7	0	0
Сумма открытых сделок / счетов	156000.00	0.00	0
Сумма закрытых сделок /отгрузок	482000.00	0.00	0



## Продать «внутри»

Часто сотрудники сопротивляются установке CRM-платформы:

- Мне все не нравится.
- А как ты хочешь?
- Не знаю, но мне все не нравится.

Недостаточно продать систему генеральному, коммерческому директору или собственнику. Не менее важно продать ее самим сотрудникам, которые часто не готовы менять привычный формат работы.

Стратегию продвижения идеи внутри компании мы обдумываем заранее совместно с ключевыми менеджерами. Какие плюсы и «плюшки» получит от нее сотрудник? Как система сможет повысить его доход?

**Мы проводим презентации, беседы с персоналом, чтобы наглядно показать преимущества, которые дает CRM-платформа:**



И это далеко не полный список. Когда приходит новый менеджер, ему сразу дается установка, что в

компании работает CRM и никакие excel-файлы не используются, он вынужден принять эти условия

сразу – «так принято», это личный рабочий инструмент каждого сотрудника.

## Жизнь без CRM

У нас в городе есть Интернет-провайдер – крупный, солидный, качество связи достойное. Тем не менее, возникла потребность позвонить в службу технической поддержки. Что я слышу в трубке?

- Назовите, пожалуйста, номер договора.

Судорожно ищу этот договор. Конечно, не нахожу. Прошу оператора самого найти номер по названию нашей компании. Он ругается, но находит. После этого говорит:

- Я не могу ответить на ваш вопрос. И переводит меня на следующий уровень техподдержки или в дру-

гую службу. Там все повторяется. Согласитесь, жутко раздражает.

Для решения подобных задач можно использовать интеграцию CRM и телефонии. Когда звонит пользователь, автоматически «выскакивает» его карточка с номером договора и комментариями по предыдущим обращениям. Несколько секунд и вся история взаимоотношений с клиентом для оператора как на ладони.

Другой случай. В компании по оптовым продажам мебели менеджер обещает клиенту скидку, согласовав ее предварительно с руководителем. Через некоторое время

он уходит в отпуск. И тут клиент как раз присылает заказ на очередную партию товара. С ним, естественно, временно работает другой сотрудник, который знать – не знает о бывших договоренностях и выставляет счет без скидки – «как всем». Клиент обижается, его лояльность компании падает, как и доверие.

Такие вещи недопустимы в принципе. И если вы предложили клиенту скидку, все должны об этом знать. CRM-система не может выставить вам счета без учета этой скидки, если она была ранее заложена менеджером.

## Перспективы

Есть тонкий нюанс: на этапе ТЗ очень сложно проработать все досконально. Эффективной будет гибкая система, которую впоследствии можно модернизировать – увели-

чить или упростить функционал. Молодые компании очень быстро меняются даже за год, порой штат от 7 человек вырастает до 100, и у платформы появляются новые за-

дачи. Для нас как для поставщиков CRM очень важно поддерживать связь с клиентом уже после внедрения системы.

**По моему опыту CRM-системы условно делятся на три вида:**

- 1.** Простые: есть такие модули, как «клиенты», «звонки», «встречи», «контакты», «сделки». Нет сложной аналитики. Представляет собой скорее корпоративную записную книжку.
- 2.** Добавляется аналитика: можно сравнить продукты, сколько новых клиентов было создано, проводить сравнение результатов разных менеджеров.
- 3.** Происходит автоматизация процессов: некоторые действия не требуют участия пользователей. Например, когда продали технически сложное устройство, которому требуется периодическое обслуживание или расходные материалы, то менеджеру автоматически через заданный период ставится задача позвонить клиенту и предложить это обслуживание/материалы. Или на основе статистики заказов клиента, ему делается индивидуальная скидка на особые группы товаров, которые он часто покупает. CRM не всегда панацея. Некоторые вопросы можно решить и без системы, и все же в большинстве случаев она дает огромное конкурентное преимущество.



# ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ

необходимости автоматизации отдела продаж в Вашей компании.

\* (Данный тест является субъективным мнением компании «Куб Три»).

## БЛОК 1. «Работа с входящими запросами».

**1.** Фиксируются все входящие запросы по любому каналу привлечения клиентов:

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Не по всем каналам.
- d. Не знаю.

**2.** Историю каждого входящего запроса можно проследить от прихода до отказа выигранной сделке

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Только если менеджер все четко напишет.

**3.** Мы можем быстро построить актуальный и достоверный отчет эффективности каналов привлечения клиентов

- a. Да, нажатием «двух» кнопок.
- b. Нет.
- c. Да, потратив много времени, сведя воедино разрозненные табличные файлы и данные.
- d. Да, если менеджеры заполняют данные верно и не обманывают руководство.

**4.** Все входящие запросы обрабатываются согласно регламентирующим процедурам (сроки, фиксация, ответы, повторные напоминания...).

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Только если менеджер не забудет.
- d. Только если руководитель напомнит.

## БЛОК 2. Работа менеджеров.

**5.** Менеджеры всегда знают свои KPI на период и видят их текущее состояние (при условии - что KPI не только сумма приходов).

- a. Да, и руководитель их может быстро назначать.
- b. Нет, для этого делается еженедельный отчет вручную.
- c. Не используем показатели эффективности.

**6.** Руководитель знает, где и чем занят менеджер, его предварительные планы по работе с клиентами/сделками.

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Только если спросить напрямую: «Что делаешь?», «Ты где?», «Когда поедешь к клиенту А?».

**7.** Подготовка отчетов – простое и быстрое дело, при этом они будут достоверны, актуальны.

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Требуется значительное время менеджеров (руководителя).
- d. Да, но требуются постоянные напоминания об этом. Менеджеры забывают высылать отчеты.

**8.** «Воронка продаж» – это не просто красивый теоретический термин, а наш ежедневный инструмент.

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Пользуемся, когда вспомним об этом, и менеджеры подготовят отчеты.
- d. А что это такое?

## БЛОК 3. Работа руководителя коммерческого отдела.

**9.** Руководитель может быстро получить общую картину работы менеджеров.

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Потребуется значительное время.

**10.** При увольнении менеджера клиент остается в компании, и новый сотрудник все знает о клиенте.

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Требуется перед увольнением все проговорить, записать, потом также словами передать новому сотруднику.

**11.** Руководитель видит состояние всех клиентов, сделок, получает необходимые уведомления.

- a. Да.
- b. Нет.
- c. Да, но это занимает огромную часть его времени.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

**Большинство ответов «ДА».**

Вам не требуется внедрение новой CRM системы, возможно, стоит доработать существующие алгоритмы. Если Вы этого добились в Excel, напишите нам, пожалуйста. Мы снимаем шляпу.

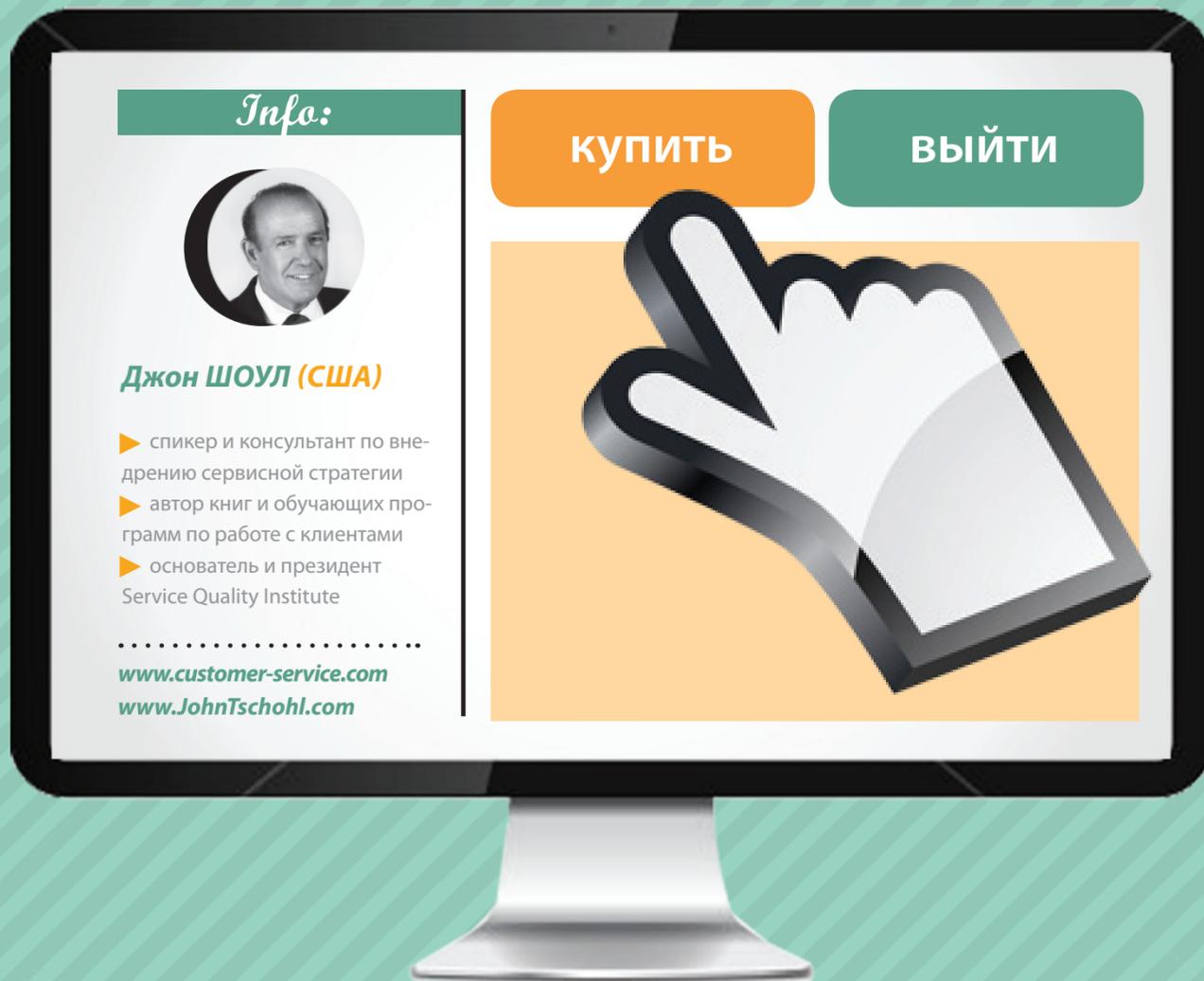
**Большинство ответов «НЕТ».**

Вам требуется CRM, но, возможно, более важно – новый взгляд на процессы продаж, консультации по организации продаж, регламентам и технологиям. Чаще все происходит стихийно, нет четкого понимания, как и куда двигаться продавцам, что и как им делать, все работают по-своему, и нет единых правил.

**Большинство ДРУГИХ ответов.**

Вам требуется внедрение CRM-системы. Вы уже понимаете необходимости аналитики, снижения затрат времени сотрудников на рутинные операции, автоматизацию процедур. Этих целей и можно достичь с помощью CRM-системы.

# ПОТЕРЯТЬ КЛИЕНТА за один клик



**Если вы хотите достичь успеха,  
необходимо объединить высокие  
технологии и высокие отношения.**

**Д**авайте поговорим и о высоких технологиях. Почему? Потому что это такая же обязательная часть нашей жизни, как и сервис. Я не устаю повторять, что даже в век высоких технологий люди хотят высоких отношений.

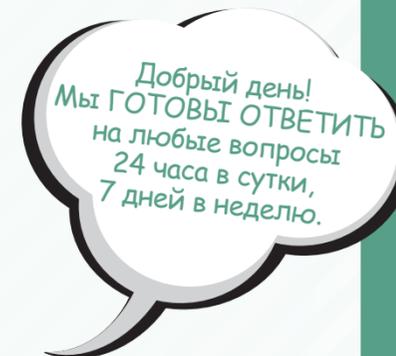
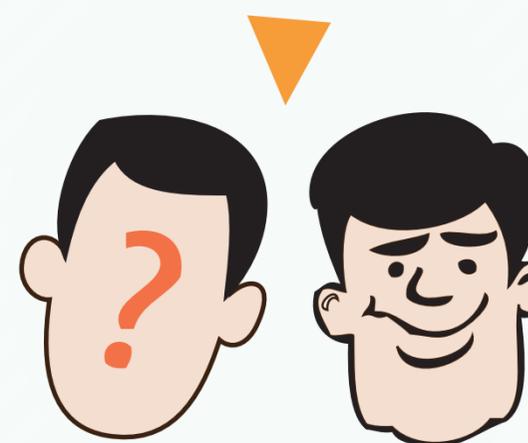
Пожалуй, я не знаю никого, кто стал бы подвергать сомнению преимущества высоких технологий. Компьютеры оказали существенное влияние на нашу жизнь. Мы получили доступ к неограниченному объему информации и возможность общения с людьми в любой точке земного шара. Кроме того, с помощью современных тех-

нологий любая компания, независимо от ее размера, месторасположения и индустрии, может вести бизнес на глобальном уровне.

Однако для многих компаний технологии оказались ловушкой. С одной стороны, технологии позволили их клиентам быстро и удобно совершать покупки онлайн, но, с другой стороны, сократили практически до нуля человеческое общение с клиентом. Некоторые компании даже не размещают на своих сайтах номер телефона или e-мейл, по которому клиенты могут с ними связаться. В итоге сообщение, которое транслирует компа-

ния, таково: "Пожалуйста, разместите заказ и выберите способ оплаты, но ни в коем случае не пытайтесь связаться с нами. Мы не заинтересованы в человеческих отношениях и всячески пресекаем их".

Такие компании не понимают, что огромное число клиентов использует Интернет, чтобы сравнить товары и цены, прежде чем принять решение о покупке. Если у них возникают вопросы, но они не могут их задать, потому что компания не предоставляет такую возможность, они просто купят в другом месте. Еще хуже, когда компания размещает на сайте номер телефона



и адрес электронной почты, но не отвечает на письма и не перезванивает.

Оборот онлайн-коммерции во всем мире растет не по дням, а по часам. Если вы хотите достичь успеха, необходимо объединить высокие технологии и высокие отношения. В качестве примера приведу компании Amazon, Redbox и GoDaddy. Каждая из них использует технологии для привлечения клиентов, но в то же самое время их сотрудники готовы ответить на любые вопросы 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Amazon стала первой и до сих-

**Некоторые компании даже не размещают на своих сайтах номер телефона или e-мейл, по которому клиенты могут с ними связаться.**

пор самой удачной полностью онлайн-компанией. В 1985 году их продажи составляли \$600 тыс., в прошлом году уже более \$30 млрд.

Сегодня клиенты хотят скорости и удобства в работе с компанией, но они по-прежнему хотят качественного обслуживания. Если вы не можете это им предоставить (в дополнение к качественным това-

рам по конкурентоспособным ценам), вы потерпите неудачу. Если вы работаете в сфере онлайн-коммерции и указываете номер телефона на вашем сайте, у клиентов должна быть возможность позвонить вам в любой день недели, в любое время суток и получить ответ живого человека не позднее третьего звонка. Если клиент направляет вам сообщение по электронной почте, он должен получить ответ в течение часа. Чем проще клиентам связаться с вами, тем больше денег они будут готовы потратить и тем успешнее будет ваш бизнес. 

# Практики сервиса. The Best.



Фото: Илья Бурвин

В сентябре этого года в Екатеринбурге прошла конференция «Best Practice Service», посвященная качеству обслуживания, клиентоориентированности и лояльности потребителей. Ее организаторы, Алла Доник, директор по развитию бизнес-агентства «Стрелец», и Цыганова Светлана, исполнительный директор агентства, пригласили в качестве спикеров представителей компаний – руководителей служб, сервисных отделов, директоров, одним словом, практиков. Среди участников конференции были как раз те, кто активно ищет действенные, в том числе и нестандартные способы разви-

вать качество обслуживания и повышать лояльность покупателей. Предметом обсуждения стали самые разные сервисные стратегии и методы повышения качества сервиса и развития клиентоориентированности. Спикеры и участники поделились друг с другом опытом, технологиями, которые они успешно внедряют у себя в компании, трудностями и их решениями. Примечательно то, что пути, выбранные разными компаниями, не только не были похожи, но иногда даже противоречили друг другу, вызывая активные дискуссии в зале.

Полярность мнений была обусловлена разными подходами к «точкам контакта» с клиентами, спецификой бизнеса и различной реакцией потребителей на те или иные сервисные действия. При этом все подходы работают и дают на практике результаты. Стало очевидным, что нет одного единственного правильного решения в формировании качественного обслуживания, клиентской коммуникации и лояльности клиентов или одного правильного способа привлечь и удержать клиента. В фокусе оказались несколько ключевых направлений по стратегии развития сервиса.

## Персонализация

С развитием рыночных отношений ожидания клиентов в области качества обслуживания только повышаются. Сегодня уже недостаточно грамотной речи «обезличенных» операторов техподдержки, привычных поздравлений с днем рождения и профессиональными праздниками.

**Эдуард Колотухин**, генеральный директор ГК «Стайер», представил вниманию аудитории концепцию «60 точек контакта», успешно внедренную им самим в его компании: чем больше точек взаимодействия с клиентом на разных уровнях и в разный период времени, тем выше

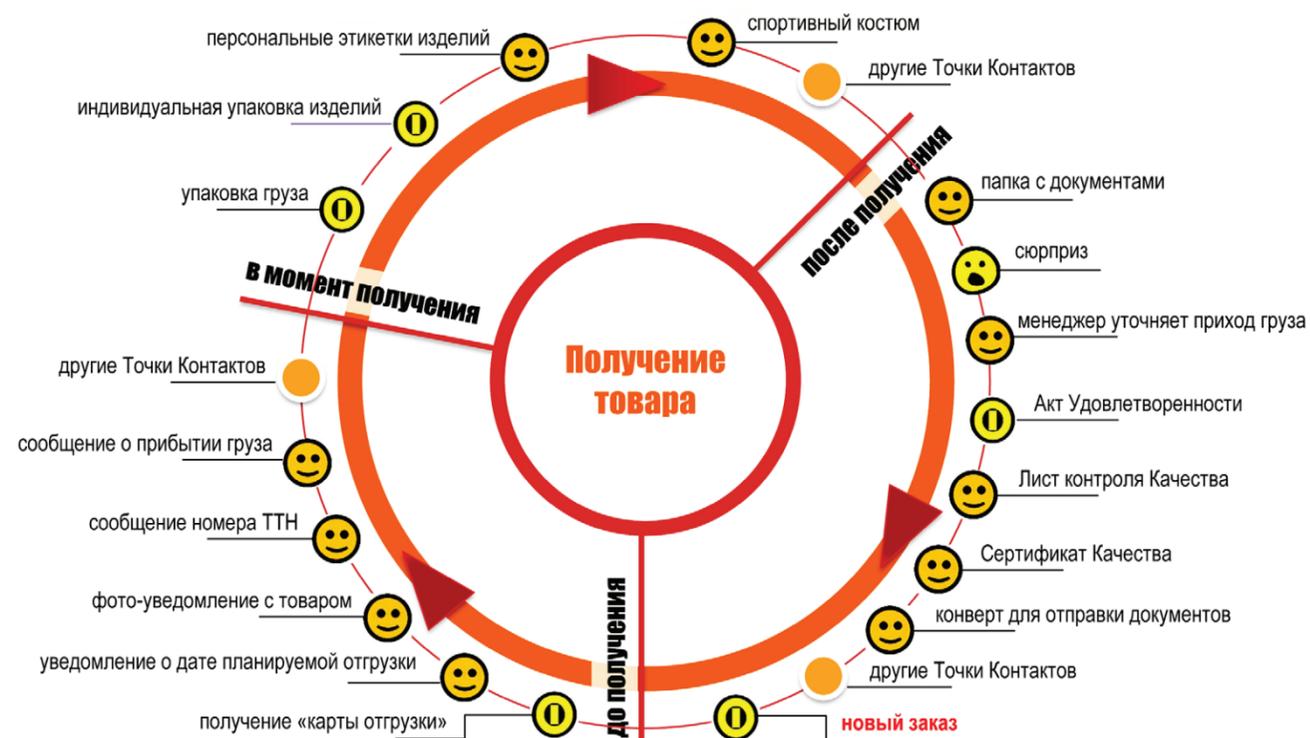
качество этого взаимодействия, тем выше шанс эмоционально «зацепить» клиента и сделать его более лояльным.

«Клиенты ГК «Стайер» знают конкретных людей, тех, кто обрабатывает их заказ, шьет форму, видят фото реальных сотрудников компании на сайте или буклете. Такой подход повышает доверие клиента к компании и удовлетворенность результатом ее работы. Особая фишка: на ярлычке каждого спортивного костюма читаем имя владельца. А у вас есть именная форма? Особые подарки – сладости, уникальные рем-

комплекты, персональные открытки с искренними пожеланиями – тоже являются частью концепции.

Реализуя нашу программу «60 точек контакта» (на самом деле их уже больше), мы создаем «дизайн впечатления». Наша задача – удлинить срок жизни «впечатления клиента». Дело в том, что следующий заказ мы получим не раньше, чем через полгода – год, а то и больше, когда, например, спортивной команде понадобится обновить форму», – резюмирует Эдуард, – «Поэтому нам так важно, чтобы нас запомнили ярко и надолго».

### Дизайн Впечатлений





**Светлана Житникова**, начальник группы управления качеством Банка 24.ru, рассказала, что ее компания привлекает первых лиц к ответам на вопросы и претензии клиентов через сайт. «Клиент, обраща-

ясь в интернет-банк, особо нуждается в живом контакте с человеком. Когда он получает ответ на свой вопрос не от безликого «помощника», а реального руководителя направления (фото, имя, должность указа-

ны на сайте), его уверенность в том, что его вопросом занимаются компетентные специалисты вырастает в несколько раз», – комментирует Светлана такое решение.

## Общение с клиентами идет от первых лиц Банка

**Официальные лица**

<b>antonio</b> Начальник группы экспертного обслуживания клиентов	<b>Александр Ким</b> Управляющий директор Федерального Интернетбанка
<b>Яна Ганик</b> Начальник отдела соц-медиа маркетинга	<b>Гелямина Ирина Григорьевна</b> Директор Екатеринбургской дирекции
<b>Петр Штеркель</b> Руководитель проектов	<b>Петелин Николай</b> Заместитель Председателя Правления
<b>Татьяна</b> Специалист по работе с социальными сетями	<b>vinil_kam</b> Начальник отдела дистанционной поддержки клиентов
<b>boisduakov</b> Первый заместитель Председателя Презления	<b>DiZavadskikh</b> Начальник управления розничного бизнеса
<b>Геннадий Козлов</b> Начальник отдела обслуживания частных клиентов	<b>Наталья Нагимова</b> Начальник Управления розничного бизнеса
<b>Антонина Лудицева</b> Начальник Контакт-центра	<b>Самарева Дарья</b> Начальник отдела развития корпоративного бизнеса
<b>Низамова Юлия</b> Начальник отдела денежного обращения	<b>AnnaMashtakova</b> Начальник группы информационной поддержки клиентов
<b>Татьяна Гаврилова</b> Начальник управления финансового планирования и анализа	<b>SZhitnikova</b> Ведущий специалист группы управлением качеством

Ура! Улучшить сервис Банка24.ru стало легко и быстро! Задайте вопрос, сообщите о проблеме, предложите идею! Мы все решим, обязательно поможем и внедрим!

Наш сайт

Следить за сообществом  
Подписаться на обновления

**Самые активные участники**

Сergey Po, Scorpius, Егор Шил, Елена Вл, Калачин Д.

**Мы ВКонтакте**

Банк24.ru

Подписаны 11 293 человек

Светлана, Ольга, Лена, Даша, Надя, Ирина, Дарья, Анна

Подписаться на СМС

## Спецотдел

Нужен ли специальный отдел, который контролирует качество обслуживания в компании? Этот вопрос вызвал бурное обсуждение. Было высказано мнение, что как раз когда в компании появляется такой отдел, все остальные службы снимают с себя ответственность за качество сервиса, и все заботы об этом ложатся на плечи 3-5 человек.

**Алена Круппа-Анненкова**, директор по развитию ресторанного холдинга «Максим», считает иначе: департамент качества необходим как служба внутреннего контроля. «Мы предпочитаем, чтобы клиент сообщал свои негативные отзывы напрямую нам, а не друзьям и знакомым. Во-первых, мы заботимся об имидже, во-вторых, оперативно исправляем ошибки. В наши обязанности входит задача буквально

шерстить все социальные сети и другие интернет-ресурсы ежедневно в поисках любых отзывов о ресторанах нашей компании. Если находим негативный – отвечаем, реагируем, исправляем ситуацию, приносим извинения. Если позитивный – благодарим, ценим, говорим комплименты. Департамент качества – это зеркало компании, она может увидеть себя в нем глазами клиента».

## NPS

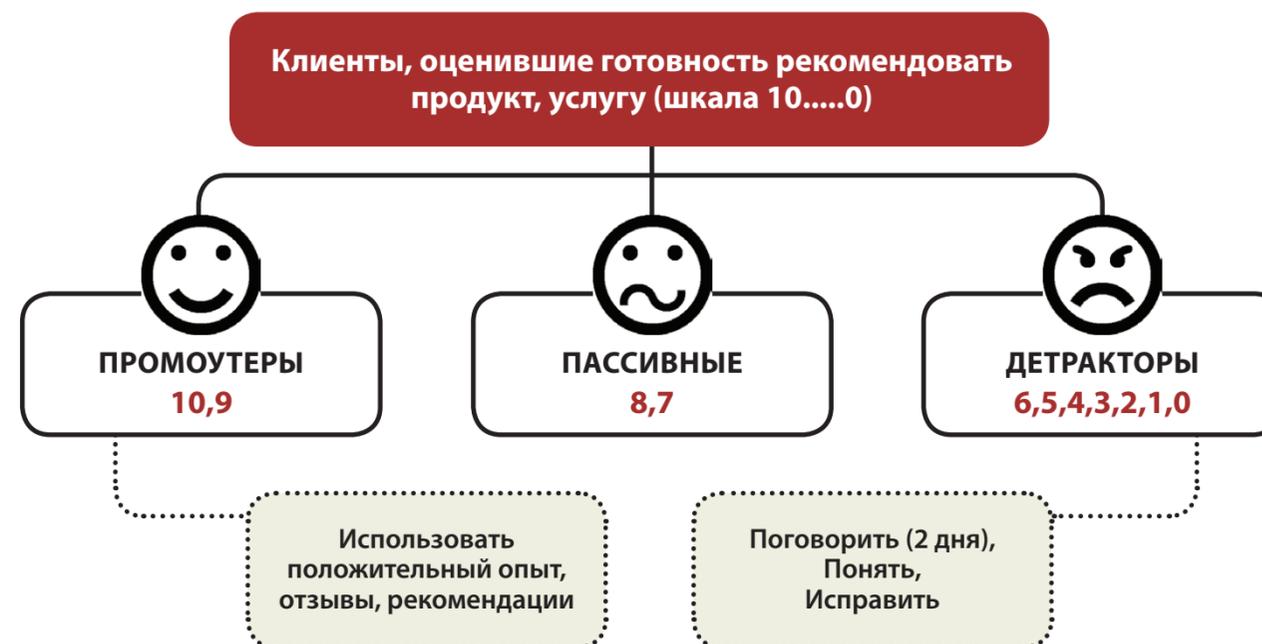
1. Клиенты-промоутеры, поставившие 9-10 баллов, – наиболее лояльные клиенты, готовые принять на себя личные репутационные риски и рекомендовать компанию знакомым, коллегам и друзьям.
2. Пассивные клиенты, поставившие 7-8 баллов, – это те, кто, как правило, удовлетворен тем, как работает компания, но не готов брать на себя ответственность рекомендовать ее другим.
3. Клиенты – детракторы ставят от 0 до 6 баллов. Они получили негативный опыт общения с компанией и дают ей плохие «рекомендации» на рынке.

**Сергей Гордейко**, независимый эксперт в банковской сфере, прокомментировал суть NPS: «Мы задаем клиентам только один вопрос: «Насколько вы готовы рекомендовать нас?» и предлагаем оценочную шкалу в 10 баллов. Благодаря этому вопросу мы выявляем в процентном соотношении три вида клиента:

Сам индекс NPS составляет разницу между промоутерами и детракторами. NPS является качественным показателем работы компании со своим потребителем и позволяет определить их эмоциональную лояльность». Инструмент позволяет оцифровать эмоции и ощущения клиентов, так что дает потенциал для роста.

## ЛОЯЛЬНОСТЬ Философия Современного Бизнеса

Измерение лояльности через NPS (Net Promoter Score - индекс чистой поддержки).





## Геймификация

фикация! Она представляет собой ряд приемов, игровых действий, которые ориентированы на существующие у человека эмоции и усиливают их по отношению к компании или бренду. Геймификация позволяет привлечь аудиторию, создать определенную игру на базе бренда, сформировать привлекательный контент, на который люди реагируют.

«Хорошо цепляют баллы, их можно назначать за действия, которые в данный момент важны для вашей компании (репост, ответы на вопросы, задавание вопросов, участие в форуме, размещение подходящего контента и т.д.). Важно удерживать пользователей в тонусе, привлекая их внимание к постам, содержащим призовые баллы, которые затем можно обменять, подарить, суммировать и получить подарок самому, – раскладывает по полочкам идею Александр. – Геймификация – тонкий инструмент, она должна быть направлена на то, чтобы пользователи выполняли именно те действия, которые на данный момент интересны и важны для компании».

Многие бренды сейчас испытывают сложности с удержанием внимания лояльных потребителей в социальных сетях. Уже недостаточно просто выкладывать качественный контент в виде новостей. Да и количество «лайкнувших» пользователей в группе не показывает, в действительности, уровень лояльности. Большинство людей нажимает «Мне нравится» и в дальнейшем никакой активности не проявляет. А это значит, что задача по формированию лояльности к бренду не выполнена. Как же вернуть внимание к себе и активизировать потребителей?

По мнению **Александра Головина**, руководителя проекта «БАЛАЛАЙКА», хорошим решением является «Гейми-

фикация» только уже в формате офф-лайн. Одна из их игр – пари с клиентом. Цель менеджера – проспорить потенциальному клиенту шоколадку при попытке угадать День рождения собеседника. «Выгоду» получают обе стороны: клиент – хорошее настроение и бонус в виде плитки шоколада, сотрудники – лояльность клиента и его адрес для дальнейшего взаимодействия. «Поспорить азарта у людей всегда хватает, – комментирует такой ход в продажах Эдуард. – Зато контакт уже установлен, и дальше коммуникация идет проще и легче, вот так в игре завязываются деловые отношения».

**Максим Кокорин**, директор, бизнес-тренер «Центра Новых Возможностей», говорит о геймификации как игре с сотрудниками, которых мы хотим вовлечь в построение системы высокого сервиса: «Согласитесь, что далеко не каждый представитель вашей компании думает о развитии вашего бизнеса? В чем дело? Почему люди, которым вы платите деньги, не выполняют поставленных перед ними задач? Все просто – личные цели вашего персонала не совпадают с целями вашей компании, им просто не интересно. Как это исправить? Давайте сыграем».

Автор идеи этой игры – Клаус Кобьелл, немецкий ресторатор, бизнес-консультант, автор нескольких бестселлеров по маркетингу. Идея игры: органично сочетать статус с эмоциями. Многие мечтают о том, чтобы у них в компании было весело, активно, в то же время сохранялась дисциплина. «Ежедневно

Концепция Эдуарда Колотухина также содержит игры с потенциальными и постоянными покупателям,

каждый ключевой сотрудник в открытом доступе для всех отчитывается, каких целей достиг за сутки, каких нет, что планирует на следующий день. При этом коллеги (из других отделов и даже городов), опираясь на его отчетность и саму деятельность, выставляют свои оценки. И тут уж без обид. Именно эти баллы форми-

руют рейтинг игрока. Руководители участвуют в игре на равных со своими сотрудниками, что тоже здорово стимулирует человека играть, – рассказывает Максим. – Приведу в пример экспедитора, который начал читать книги только потому, что участвовал в игре и этого требовали условия. Постепенно, включившись

в игру, изучил Word, Excel, а через 3 месяца был уже торговым представителем в отделе продаж. Затем вырос до линейного руководителя. Когда люди вовлечены, но видно, как они растут. Представьте, как активно проходит игра, когда в соревнования включаются филиалы разных городов».



## Клиентоориентированность – врожденная или приобретенная?

Прочно вошел в обиход участников конференции термин «человек - helper», предложенный **Ольгой Кузнецовой**, директором Департамента Клиентского сопровождения компании «HeadHunter». Такие люди обладают смекалкой, находчивостью, могут легко предложить решение вопроса в рамках регламента компании и в интересах клиента, а главное – самой природой в них заложено желание помогать другим людям. Они всегда дают обратную связь, выходят с предло-

жениями, ищут новые способы коммуникации с клиентом, самосовершенствуются. «Их можно «выцепить» на этапе собеседования простыми приемами», – делится Ольга. – «Уроните «случайно» ручку на пол и проследите за его реакцией. Как быстро он придет вам на помощь и поднимет ее?»

Поддержала спикера и **Юлия Язвятинская**, директор Департамента малого и среднего бизнеса «ВУЗ-банка»: «Клиентоориентиро-

ванность в современном бизнесе рассматривается уже не как профессиональное качество, а скорее как личностная компетенция, которой сотрудник должен обладать уже «на входе» в компанию». «ВУЗ-банк» проводит серьезный отбор сотрудников, используя процедуру ассессмента. Правда, признается Юлия, поиск «helper'ов» с соответствующим уровнем компетенций – очень сложная задача. Выбрать хотя бы одного из ста претендентов, это уже хорошо.



## Корпоративные стандарты

Стандарты – один из действенных способов обеспечить высокий сервис на каждом «участке» работы с клиентом. И все же на конференции этот тезис был подвергнут сомнению. Сами по себе стандарты не являются панацеей, потому что порой служат «механической» инструкцией, как себя вести в разных ситуациях. И если их воспроизводить автоматически, «без души», то они дадут обратный эффект. Улыбки сквозь зубы и грустные пожелания доброго утра не работают. Юлия Ягнатинская предложила заменить Стандарты «Принципами работы с клиентом», которые ориентированы на «отношение» и позволяет поддерживать высокий сервис на ценностном уровне.

В то же время **Татьяна Ивлева**, директор «Retail Service Company»,

считает, что совсем отказаться от стандартов нельзя. Не все компании могут себе позволить переключиться на поиски «helper'ов». Кроме того, и клиентоориентированным людям требуются поддержка и обучение, стандарты являются для них отличной отправной точкой для обслуживания покупателя. «Сочетание стандартов, полномочий с принципами высокого сервиса и есть органичное решение для современных компаний, стремящихся обеспечить высокое качество обслуживания на всех этапах взаимодействия с клиентом», – резюмировала организатор конференции Алла Доник.

Конференция была насыщенной и весьма полезной для всех ее участников. Было затронуто множество других тем, обсуждались технические решения в коммуникациях, во-

просы подбора, обучения и мотивации персонала, бизнес-процессы и облачные сервисы. Интересной идеей оказалась и организация онлайн-семинара Джона Шоула в качестве одной из секций.

В ходе конференции возникла идея создания межрегионального Клуба качества, в рамках которого у участников будет возможность более подробно обсудить острые вопросы, рассмотреть опыт друг друга более тщательно.

Конференция показала, что тема сервиса сегодня для многих компаний является приоритетной. Практический багаж, представленный на ней, дает уверенность в том, что качественный сервис в России уже давно не миф, а клиентоориентированных компаний становится всё больше. 



Подготовил  
Кузнецов  
АЛЕКСЕЙ

### Info:



ТАТЬЯНА  
КУЗНЕЦОВА

▶ автор и руководитель Интернет - проекта «Речевые модули: от простого к сложному»  
.....  
▶ <http://rech-modul.ru>



**ДЛЯ ТЕХ, КТО**  
разрабатывает корпоративные стандарты и речевые модули самостоятельно, ресурс предлагает

специализированный «МАСТЕР-КЛАСС»,



а также

**ВОЗМОЖНОСТЬ**  
отправить ваши фразы и записи звонков на бесплатный аудит.

## СЛОВА для хорошего конфликта

*В сфере обслуживания и продаж хороший конфликт – это тот, которого не было.*

Конечно, хотелось бы иметь заклинание и сделать всех добрыми и терпимыми к нашим ошибкам, плохому настроению или самочувствию, в конце концов, просто к временной нехватке опыта.

Продолжая мечтать о чудесных средствах, можно на практике пользоваться действенными. В этом плане хочу обратить ваше внимание на несколько фраз, которые помогут снизить напряжение и переключить клиента на конструктив в половине (а по отзывам наших заказчиков и в 70%) случаев. А чем меньше конфликтов разгорается в клиентском зале, электронной переписке или телефонных звонках, тем больше у нас довольных клиентов и спокойных работоспособных сотрудников.

Чтобы снизить количество и «силу» конфликтов, важно изменить реакцию, порой естественную, – желание поспорить, огрызнуться в ответ, сказать «на себя посмотри» и прочее – на конструктивную:

- Признать правоту собеседника (ведь часто претензии клиентов правомерны, по крайней мере, понятно, откуда они взялись, что их вызвало).

- Приношу свои извинения.
- Вы правы, такого быть не должно.
- Конечно, ситуация неприятная.
- Я согласен с вами, ситуация требует особого внимания.

.....  
- Показать, что мы услышали клиента и принимаем его мнение (чувства, отношение), признаем его право на отрицательные эмоции, уважаем его позицию (если даже не разделяем, то, действительно, относимся с уважением):

- Я вас понял.
- Конечно, я вас понимаю.
- Хорошо, что вы сразу сказали об этом.
- Спасибо, что вы позвонили.
- Спасибо, что вы сообщили об этом.
- Вы правильно сделали, что задали этот вопрос именно сейчас.

.....  
- Выразить свое отношение к ситуации, поддерживая тем самым клиента и не пытаясь доказать противоположное:

- Мне жаль, что сложилась такая ситуация.
- Мне искренне жаль, что у вас сложилось такое мнение / впечатление.
- Вопрос серьезный.
- Это, действительно, очень важный момент.
- Обязательно вам помогу.
- Я очень огорчен / расстроен / удивлен.
- Поняла вас, займемся решением оперативно.

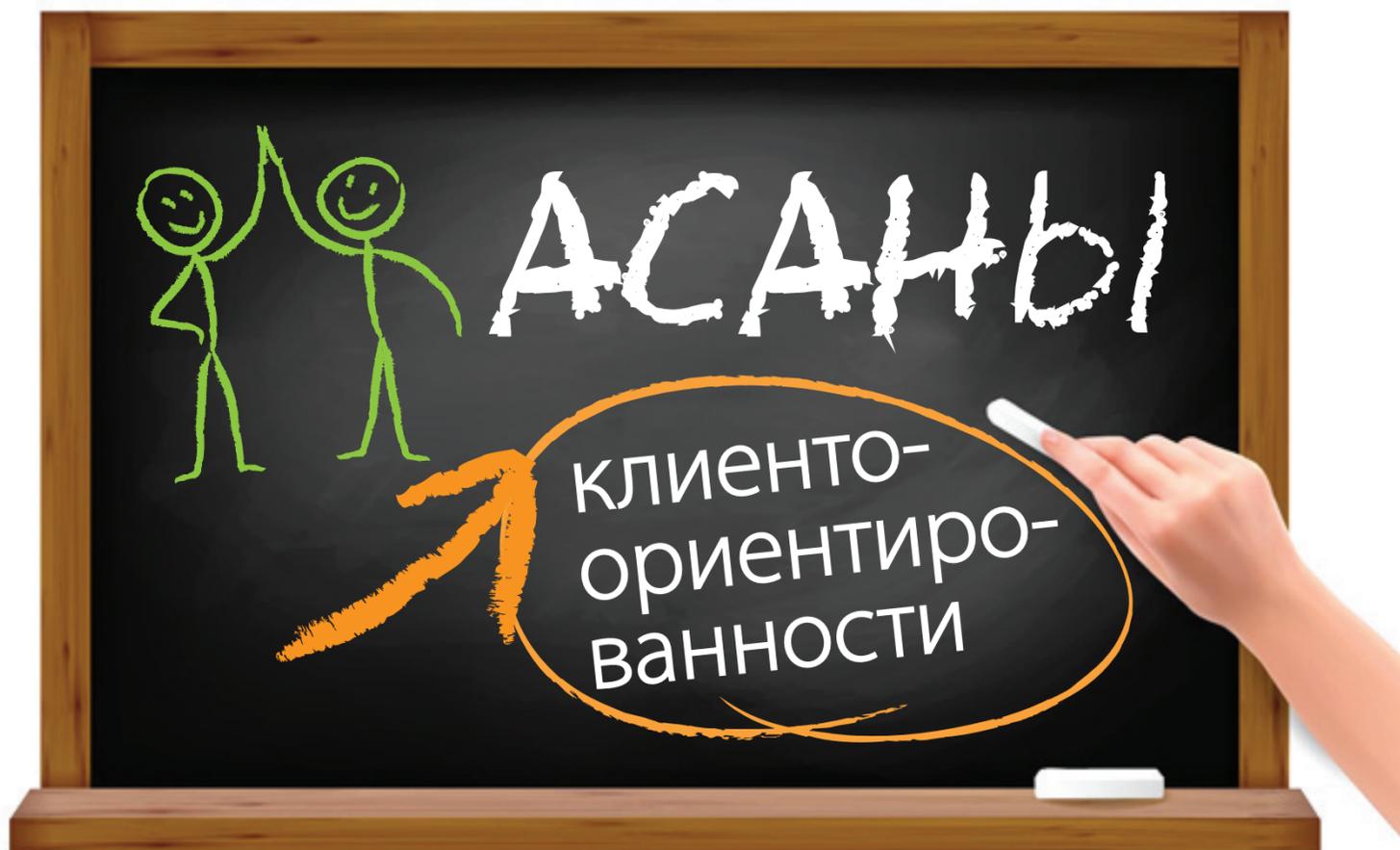


- Успокойтесь, пожалуйста.
- Не надо кричать.
- Я уже все понял.
- Не расстраивайтесь так.
- Это у нас часто бывает.
- Такого не может быть.
- Не кричите, пожалуйста.

Согласие и поддержка – лучший способ расположить к себе недовольного клиента. Доказывая собеседнику, что он не прав (даже если это, действительно, так) мы настраиваем его против себя. Именно поэтому часто,

когда таким покупателям или заказчикам предлагается хорошее решение вопроса, они отказываются, потому что продолжают с нами спорить «на автомате». А когда мы признаем их правоту или право на недовольство,

им уже нет смысла сопротивляться, да и не хочется. Так что они конструктивно воспринимают наши предложения и остаются порой самыми лояльными клиентами, которые дают нам лучшие рекомендации. 



### Info:



**ДАРЬЯ  
КУЗНЕЦОВА**

► бизнес-тренер по сервису и продажам,  
► специалист по разработке стандартов и речевых модулей компании «ServiceUp.TK».  
<http://service-up.ru/>

**К**лиентоориентированность практикую более 5 лет, а в йоге относительно новичок. Моим занятиям всего 2,5 года – таким осознанным, с освоением не только асан, но и философии. В процессе изучения йоги замечаю очень много пересечений с профессиональной деятельностью. И этими наблюдениями хочу поделиться с вами.

Йога – единение четырех составляющих: тела, ума, сознания и духа. Занятия йогой помогают гармонично соединить все эти элементы, достичь внутреннего баланса. Клиентоориентированность тоже состоит из не-

скольких компонентов: профессионализма, опыта, желания помочь и любви к своему делу, людям. И если эти элементы не взаимодействуют друг с другом, не развивают друг друга, то мы получим приемлемый («терпимый») сервис, но не более того.

В йоге необходима ежедневная практика. Не только для мышечного развития, но для того, чтобы дисциплинировать наш ум. Есть асаны, которые позволяют целенаправленно проработать суставы, мышцы, смещения, связанные с травмами или неправильным положением во время сна, работы.

У многих в организации есть свой набор клиентоориентированных стандартов (асан, как в йоге). С их помощью каждый сотрудник ежедневно «прорабатывает» свои умения и навыки, совершенствует свою личную практику взаимоотношений с клиентами. И в результате находит гармонию в своей работе, столь желаемую и ценную для многих. Так что каждый этап освоения корпоративных правил и норм коммуникации – это шаг к развитию своих профессиональных и личностных качеств.

Знаю организации, где утром, перед началом рабочего дня, проводят оперативки клиентоориентированности. Смысл зарядки заключается в том, чтобы за 15 минут до открытия проиграть несколько сценариев, возможных ситуаций с клиентами, а заодно поделиться опытом с коллегами и поднять настроение перед началом рабочего дня.

Йога позволяет нам побороть свои страхи. Индийские йоги, которые спят на углях, левитируют, завязываются в узлы, – о чем мы думаем при виде подобных трюков? Первая мысль: «Я бы так не смог». При этом далеко не каждый из нас признается сам себе, что страшно начинать. А бывает и того хуже – лень. Чаще всего мы найдем 1000+1 отговорку, которые позволяют в очередной раз отложить «старт». Как быть?

А надо-то сделать маленький шаг, чтобы изменения «пошли», движение вперед началось. Так же, как и наш организм, компания «живая», каждый отдел – это своеобразный внутренний орган, сустав, мышца. Когда они работают в согласии, организация здорова и развивается.

Рекомендую начинать не со стандартов, собраний и лишений премий, а с вдохновения сотрудников. В моей профессиональной практи-

ке мне очень везло с руководителями, они все отличались и смелостью, и азартом, и любовью к своему делу. Если вы видите, как искренне горят глаза руководителя, когда он говорит о клиентах и сотрудниках, то уже вряд ли вам захочется сказать покупателю: «Я ничем не могу вам помочь...», а своему коллеге: «Это твои проблемы...».

Чтобы выстроить гармоничное взаимодействие подразделений в компании, необходимо включить в ежедневную работу каждого сотрудника «осмысленность». Речь идет о понимании, что каждое действие, которое мы совершаем сегодня, влияет на наш личный завтрашний результат и достижения организации в целом.

Чтобы начать, нужна смелость! Не бойтесь сделать первый шаг. Если вы решили внедрить в своей организации клиентоориентированность, действуйте!



**Чтобы сформировать клиентоориентированную позицию у сотрудников, необязательно всех отправлять на курсы йоги. Есть несколько внутренних установок, которые могут быть полезны:**

**1.**

**Ищите единомышленников**, тех, кто разделяет ваши взгляды и также увлечен идеей о том, что отношение к клиенту должно быть особенным и именно это направление будет самым перспективным для развития компании.

**2.**

**Не забывайте общаться со своими конечными потребителями**, они точно знают, что им нужно, поэтому обратная связь от них всегда даст нужные факты для подтверждения жизнеспособности идеи сервиса.

**3.**

**Ежедневно практикуйте клиентоориентированность**, чтобы вы и ваши сотрудники были в форме и совершенствовали свои навыки. Выберите оптимальный и разнообразный набор «упражнений», это могут быть мастер-классы, обмен опытом или мозговые штурмы.

**4.**

**Будьте терпеливы.** Только дисциплинированно и системно выполняя «практику», вы сможете совершенствовать свой сервис. Ежедневные, пусть и небольшие шаги смогут дать результат.

## СПАСАТЕЛИ АТЛАНТИКИ



### Info:



**ИВАН  
МЕРКУЛОВ**

► управляющий сетью бассейнов «Атлантика», г. Санкт - Петербург, [www.бассейны-атлантика.рф](http://www.бассейны-атлантика.рф)

*Сервисную стратегию спортивно-оздоровительного плавательного комплекса «Атлантика», которую многие в Санкт-Петербурге считают успешной, начали разрабатывать за полтора года до открытия бассейнов.*

*Стандарт работы с клиентом в деталях утверждался собственниками, и теперь все новые сотрудники в обязательном порядке знакомятся с ним.*

*Из каких компонентов состоит стратегия клиентского сервиса, рассказывает Иван Меркулов, управляющий сетью бассейнов «Атлантика».*

# 1

## "СЕРВИСНЫЙ" КОМПОНЕНТ

*внутренний мир каждого человека, который напрямую работает с клиентами*

То, как именно сотрудник будет взаимодействовать с внешним миром, зависит в первую очередь от него самого, его личностных качеств и ценностей. Большую роль играют не только профессиональный опыт, но и воспитание, данное человеку родителями, и социальное окружение, в котором он вырос. Поэтому, подбирая сотрудников, следует обращать особое внимание на человеческие качества

кандидатов и их жизненный опыт.

Мы в ходе личной беседы стараемся узнать, чем человек живет, дышит, чем увлекается, в какой среде он воспитывался, какие цели ставит себе, чем хотел бы заниматься в жизни. Мне всегда интересно, что нравилось и что не устраивало кандидата на предыдущем месте работы. По результатам тестирования и собеседования можно пред-

положить, будет кандидат настроен на отличный сервис или нет.

К сожалению, по-настоящему сервисных людей пока еще мало. Видимо, это связано с тем, что отличное сервисное обслуживание как явление в нашей стране появилось недавно. Несмотря на то, что оно пропагандируется все чаще, высококлассный сервис как мышление и образ жизни еще слишком молод.

# 2

## "СЕРВИСНЫЙ" КОМПОНЕНТ

*компетенция, профессиональные знания и опыт*

Список специалистов в «Атлантике» большой: тренеры по плаванию, инструкторы фитнес-центра, медсестры по физиотерапии, спасатели, инженеры по эксплуатации, химики-лаборанты и другие. Компания старается быть предпочтительным работодателем, предоставляя более интересные условия труда, чем наши коллеги. Такой подход позволяет нам привлекать и удерживать наиболее компетентный и заинтересованный в качественном обслуживании персонал.

На бортике спортивного бассейна всегда дежурит команда профессиональных спасателей. Это наш стандарт, который не использует ни один бассейн или фитнес-клуб с бассейном в Санкт-Петербурге. Безопасность посетителей – это одна из сервисных составляющих. Тренеры по плаванию освобождены от дежурств на бортике, что позволяет им заниматься непосредственно выполнением профильных задач. Спасатели же не только обеспечивают безопасность посетите-

лей на воде, но и помогают, например, представителям старшего поколения зайти и выйти из бассейна, инструктируют, помогают надевать пояса для плавания, оказывают необходимое внимание посетителям.

Был один случай, когда пожилая дама забыла одеть после душа купальник и вышла в бассейн. Спасла женщину от возможного смущения моментальная реакция нашего спасателя.



### "СЕРВИСНЫЙ" КОМПОНЕНТ

*отношение к сотруднику*

Для того чтобы персонал проявлял доброжелательность к посетителям, надо относиться к своим работникам, как к клиентам, – с таким же уважением и вниманием. Линейным руководителям необходимо тесно взаимодействовать со своими сотрудниками.

Конечно, при выборе персонала

всегда есть риск ошибиться. Даже если новичок не справляется с возложенными на него обязанностями, для начала все же следует предложить помощь. И даже в случае, если трудности являются неразрешимыми, не стоит спешить с увольнением, можно перевести человека на другую, более подходящую долж-

ность. В случае, если у сотрудника что-то не ладится в отношениях с близкими или коллегами, мы всегда стараемся понять причину и помочь ему.

Давайте второй шанс сотрудникам, особенно в нестабильных условиях рынка труда.



### "СЕРВИСНЫЙ" КОМПОНЕНТ

*формирование у «контактного» персонала настроения на эффективное взаимодействие с посетителями и конструктивной позиции в разрешении конфликтных ситуаций*

Необходимо постоянно укреплять у сотрудников понимание того, что отличное обслуживание – это их наиважнейшая задача.

Мы, к примеру, используем такие мероприятия как наставничество и еженедельные планерки для обсуждения отзывов посетителей комплексов о качестве сервиса. Предлагаем нашим специалистам осуществлять визиты к конкурентам в роли потенциальных клиентов. Затем они делятся впечатления-

ми, идеями по повышению качества работы в наших комплексах. Конечно, непросто сразу привить всем сотрудникам девиз «Клиент всегда прав». Лучше всего это достигается собственным примером и как раз посещением конкурентов.

Важно также накапливать и передавать сервисные знания новым сотрудникам, доводить в понятной форме до них смысл и необходимость соблюдения внутренних требований к качеству обслуживания посетителей.

Каждый наш новый сотрудник, пришедший в компанию на «контактную» должность, первые две недели обучается и проходит тестирование. Он должен четко усвоить правила предоставления посетителям зеркала воды для плавания и оздоровительных процедур. Также от персонала требуется знание особенностей дополнительных сервисных продуктов: фитнес-услуг, доставки детей в бассейны автобусами компании, услуг салона красоты, кафе здорового питания, обучения инструкторов.

Большая часть наших клиентов – люди старшего возраста. К таким клиентам требуется особый подход, который выражается в подчеркнуто вежливом обращении. Продажи услуг для данной целевой группы должны носить консультационный характер, ни в коем случае не следует использовать агрессивные продажи.

Наши сотрудники умеют формировать положительные ощущения и снимать отрицательные эмоции у посетителей.

Опасения женщин по поводу того, как они будут выглядеть в купальнике, обычно нейтрализуются легко. Наши менеджеры объясняют, что вода скрывает любые недостатки. К

тому же, в нашем магазине спортивных товаров имеются в продаже закрытые купальники различных расцветок, которые помогут женщине чувствовать себя комфортно до того момента, когда оздоровительное действие плавания или занятий аквааэробикой преподнесут ей положительный эффект для ее тела и самочувствия.



### "СЕРВИСНЫЙ" КОМПОНЕНТ

*«контактный» персонал должен обладать более широким видением, выходящим за границы зоны рецепции или отдела продаж*

Какое количество шкафчиков для переодевания, фенов и крючков имеется в каждой раздевалке, какая система очистки воды применяется в бассейнах, вплоть до того какой песок используется в фильтрах – вот неполный перечень того, что входит в список необходимых знаний для наших сотрудников.

Посетителю и потенциальному клиенту легче принять решение воспользоваться нашими услугами, если он знает выгодные отличительные особенности предоставляемого сервиса. «Контактный» персонал «Атлантики» обладает информацией о рынке плавательных услуг, смежных с ним рынках, об основных конкурентах и наших преимуществах. Мы вместе обсуждаем тенденции развития, новые аква- и фитнес продукты, новое оборудование.

Так как в наших бассейнах созданы

все условия для комфортабельного отдыха и занятий спортом, нам только остается поддержать наших клиентов в их стремлении к здоровому образу жизни улыбкой, добрым словом, дельным советом и помощью по необходимости.

Отрицательные эмоции по вине персонала всегда сопровождаются нашими извинениями и предложениями в качестве компенсации воспользоваться бесплатно услугами или получить скидку. Зачастую мне приходится общаться с клиентами лично или посредством формы обратной связи, размещенной на нашем сайте. Обычно этого хватает, чтобы посетитель почувствовал, что его просьба или жалоба не останутся неудовлетворенными и проблема решается.

У нас поначалу были недовольства, связанные, например, с необходи-

мостью носить шапочки для плавания. Особенно были недовольны мужчины с бритой головой. Для них мы сделали исключение, а объясняли остальным посетителям, почему некоторые мужчины не надевают шапочки, опять же наши спасатели.

Если вы сами поверите в идею высококлассного сервиса и станете буквально одержимы ею, то сможете создать нечто особенное, даже путем череды ошибок и неудач. Обращайте особое внимание на ваш будущий персонал, сформируйте требования и принципы, по которому будете его подбирать и никогда от них не отступайте. Относитесь к себе самокритично, но не корите себя и сотрудников за возможные огрехи в обслуживании, это зоны роста, просто работайте с ними. Стройная система обслуживания клиентов возможна, в этом я твердо уверен. 📌

**Info:**

**СЕРГЕЙ  
ГОРДЕЙКО**

- ▶ независимый эксперт,
- ▶ кандидат технических наук,
- ▶ член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (г. Москва)



# ОКЛИКНУТЬ КЛИЕНТА

С ноября 2012г. я вступил в Ассоциацию Клиентской Лояльности и Клиентоцентричности – КЛИК. С каждым днем вопрос отношений с потребителями все больше волнует частных предпринимателей и руководителей крупных корпораций. Возможность обмениваться мнениями и идеями с единомышленниками и привела меня в КЛИК.

Ассоциация объединяет людей, которые активно занимаются вопросами лояльности в широком смысле. Ее миссия звучит так: «Помогать бизнесу в России и странах СНГ становиться более клиентоориентированным и создавать условия для того, чтобы любая компания мог-

ла превосходить, наиболее полно удовлетворять потребности клиентов во всех сегментах рынка и делать их более лояльными».

В профессиональное сообщество КЛИК может вступить каждый, кто специализируется на формировании и развитии отношений с клиента-

## И ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ, И ДЛЯ ЭКОНОМИКИ В ЦЕЛОМ ВЫГОДНО РАБОТАТЬ С ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ

ми. Двери открыты как для сотрудников корпорации, так и для консультантов. Это своеобразный информа-

ционный портал [www.a-klik.org](http://www.a-klik.org), где специалисты из России, Украины и других стран делятся своим опытом, задают вопросы, выкладывают полезную информацию, в том числе и рекомендации по источникам знаний о сервисе.

Ассоциация создана в целях содействия развитию программ лояльности и управления клиентским опытом, распространения прогрессивных технологий управления взаимоотношениями с клиентами, разработки этических норм и профессиональных стандартов.

Сегодня не всегда встретишь четкое понимание даже самой терминологии. Что такое клиентинг, клиентоцентричность? Дискуссии на портале, статьи участников, мнения гостей – редкая возможность прояс-

## ВЛОЖЕНИЯ В СЕРВИС ОКУПАЮТСЯ, ТОЛЬКО ИХ НУЖНО ГРАМОТНО ДЕЛАТЬ И ПЛАНИРОВАТЬ

нить для себя некоторые принципиальные вопросы не только в теории, но и в области практических решений. В этом плане одна из задач ресурса – пропаганда серьезного отношения к вопросам клиентской лояльности. Мы хотим донести до собственников бизнеса и руководителей муниципальных организаций актуальность клиентоориентированности в наши дни.

Я часто наблюдаю, как компании тратят огромный рекламный бюджет на

привлечение покупателей, при этом решительно экономят на удержании и формировании лояльности с таким трудом наработанной клиентской базы. И для организации, и для экономики в целом выгодно работа-

ть с постоянными клиентами. В итоге автоматически снижаются затраты на их привлечение, а качество взаимоотношений с покупателями растет. Это позволяет укрепить бизнес не только одной компании, но и отрасли в целом.

Вложения в сервис окупаются, только их нужно грамотно делать и планировать. В этом плане Ассоциация помогает обучением, периодически проходят конференции, в частности, организуются 3-хдневные курсы MBA по блоку «Лояльность». После такой программы люди уходят подготовленные, с пониманием

того, как действовать дальше, чтобы сформировать долгосрочные отношения с клиентами. КЛИК предлагает видеть в клиентоориентированности не просто вежливость и внимание к конкретному человеку (обслужил – и забыл), а целую философию работы с потребителем.

14 октября 2013г. в Москве состоялся I-й Съезд профессионалов клиентоориентированного бизнеса, организовали мероприятие КЛИК и Высшая школа экономики. Участие было открытым (бесплатным), приехали сотни людей из разных городов, отраслей и сегментов бизнеса.

Я сам – независимый эксперт в области сервиса, и последние 10 лет моя карьера связана с банковской сферой – с розничным бизнесом. В фокусе моего внимания разные вопросы: от организации работы Call-центра до оптимизации программ лояльности. Для меня важен не только сугубо практический взгляд, но и, если так можно выразиться, научно-теоретический подход к клиентоориентированности.

Сегодня остановлюсь более подробно на понятии клиентской лояльности. Она зависит не столько от выполнения наших обещаний, сколько от наших действий в тех случаях, когда сдержать слово не удастся.

## ПОРОЙ ЧЕМ БЛИЖЕ РУКОВОДСТВО К КЛИЕНТУ, ТЕМ БЫСТРЕЕ РЕШАЕТСЯ ЗАДАЧА

СИТУАЦИЯ (по данным Dr. Jon Anton, Purdue University) КЦ – контакт центр	ВЕРОЯТНОСТЬ ПОВТОРНОГО ОБРАЩЕНИЯ
Хорошее качество продукта и средний по эффективности КЦ	78 %
Среднее качество продукта и неэффективный КЦ	32%
Среднее качество продукта и эффективный КЦ	89%

Получается, что в ряде случаев высокое качество обслуживания может компенсировать недостатки продукта. Есть три ключевых

принципа контроля качества сервиса в коммерческом банке, предполагаю, что именно они будут актуальны и для других рынков:

**1 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ КЛИЕНТОВ.**

Непрерывность и незамедлительность получения обращений, претензий и формирования ответов на них.

**2 СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА.**

Стандарты должны быть утверждены, открыты и пропагандированы как элемент клиентского подхода (самый простой, но редко полностью реализованный вопрос).

**3 ПОСТОЯННАЯ РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ:**

Обучение, мотивация, контроль. Персонал - залог качества.

Развивая качество сервиса, собственники и директора, как правило, фокусируют свое внимание на пунктах 2 и 3, а вот идти на прямой диалог с потребителем решают

ся не сразу. Поэтому остановлюсь подробнее на формах обратной связи, задействуя которые в комплексе, мы и формируем лояльность своих покупателей.



Желательно периодически подключать руководство к общению с «живыми» недовольными клиентами. Это очень тонизирует и подвигает на изменения, потребность в которых

давно назрела. Невозможно построить сервис только за счет смекалки и усилий персонала front-office. Для качественного обслуживания, грамотной работы с претензиями требу-

ется четко выстроенная система диалога с клиентом, а также оперативного решения «наболевших» вопросов. Порой чем ближе руководство к клиенту, тем быстрее решается задача. 73

# ВПЕРЕД В ПРОШЛОЕ

25 лет назад известный голливудский режиссер Роберт Земекис представил миру свое видение того, как будут жить люди в 2015 году. Речь идет о второй части культовой трилогии «Назад в будущее».

Нам остается подождать один год, чтобы увидеть безупречной сервис. Его главная особенность - исключение «человеческого фактора» практически на 100%.



Техобслуживание автомобилей будет полностью автоматизировано.

В барах и кафе нас будет обслуживать «искусственный интеллект».



Банковские операции и оплата услуг будут производиться с использованием отпечатков пальцев – быстро, в одно касание.



До встречи  
в 2015-м!





## Info:

ИРИНА  
САДОВСКАЯ

► бизнес-тренер и консультант проектно-консалтинговой группы «ServiceUp.TK»  
<http://service-up.ru/>

Есть множество тонкостей и нюансов, которые позволяют продемонстрировать высококлассный клиентский сервис. В розничной торговле женской одеждой особую роль играет примерка моделей.

# ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ КОСТЮМЧИК СИДЕЛ...

## 11 правил искусной примерки

Предлагаю несколько советов по работе с покупателями в примерочной:

- 1. Сопровождая клиента по залу,** все выбранные для примерки вещи следует держать в своих руках. Так покупателю будет удобно смотреть другие модели, брать в руки, трогать ткань, оценивать качество пошива. Не лишайте гостью своего магазина возможности повыбирать от души, ведь для многих покупка – это особый творческий процесс.
- 2. Приглашая клиента в примерочную,** сделайте гостеприимный открытый жест рукой, указывая, куда нужно пройти. В зоне примерочных выберите кабину и пропустите покупателя вперед со словами: «Проходите, располагайтесь». Ни в коем случае не заходите в кабину впереди клиента или вместе с ним!

**3. В примерочной сначала все покажите клиенту сами:** «Сумку можно поставить на полку, это плечики для вашей шубы, а здесь влажные салфетки». Таким образом, вы превращаете неизвестное (и потому не совсем безопасное) пространство в понятное, скажем так, обжитое, а потому уже знакомое.

**4. Все модели повесьте на крючок, находящийся снаружи примерочной кабины.** Не оставляйте все 5-7 платьев в кабине. Тем самым вы заставляете покупателя самого снимать вещи и снова развешивать их на плечики, разбираться с застежками, пуговицами и прочим. Уже через 5 минут прекрасные модели будут в беспорядке криво висеть на вешалках, что мгновенно снизит их ценность. Кроме того, покупатель совсем не почувствует заботы и внимания с вашей стороны, а ведь многие этого очень ждут.

**5. Подавая наряд, не смотрите на клиентку,** не распахивайте портьеры, наоборот, аккуратно закройте их со словами: «Переодевайтесь, пожалуйста».

**6. Выдерживайте баланс между вниманием и ненавязчивостью** – в этом особое искусство сервиса. Молнии, крючки, замки расстегивайте сами и подавайте модели в примерочную по одной, без плечиков, со словами одобрения и поддержки: «Пожалуйста, ваша блуза, ткань очень нежная. Если понадобится помощь, я рядом».

**7. В процессе примерки можно познакомиться:** «Меня зовут Наталья, могу я узнать ваше имя?». Далее рекомендую обращаться к покупательнице по имени. Этот простой прием очень сближает людей, позволяет немного расслабиться, клиентке легче высказывать свое истинное мнение о вещах, которые она примеряет.

**8. Прежде, чем дотронуться до покупателя,** что-то поправить, застегнуть, необходимо спросить разрешения: «Я поправлю вам рукава, хорошо?». Такое сокращение дистанции – показатель высокой степени доверия со стороны клиента. Значит, ему комфортно с вами.

**Выдерживайте баланс между вниманием и ненавязчивостью – в этом особое искусство сервиса.**

**9. Очень деликатный случай, когда клиентка приходит не одна.** Если супруг, мама, дочь или подруга принимают участие в процессе примерки, давая свои комментарии и высказывая пожелания, не игнорируйте их, а, наоборот, поддержите, обращаясь к ним: «Обратите внимание, как подчеркивает этот цвет яркие глаза вашей супруги! Вам нравится?»

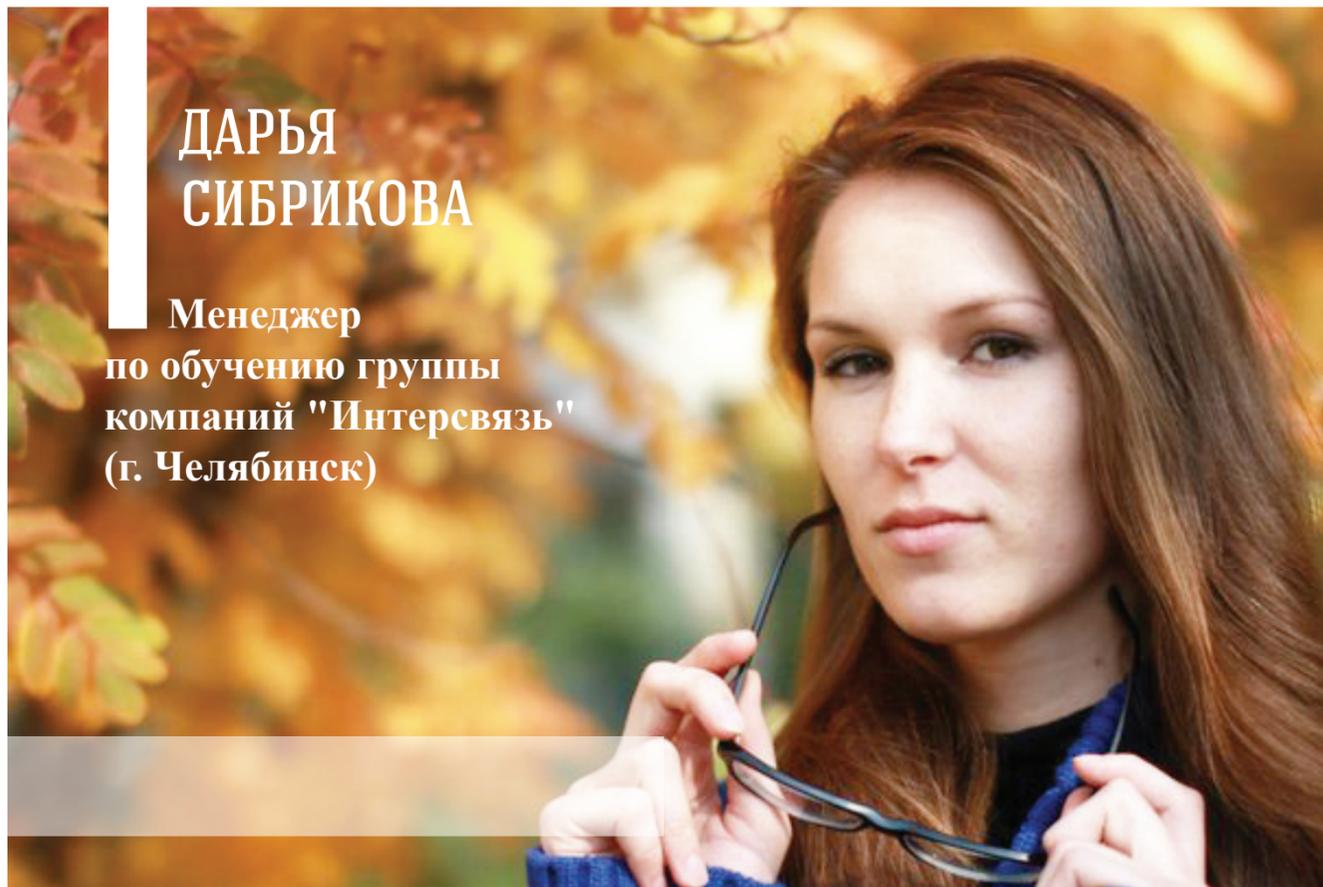
Если разговор шел, пока покупательница была в примерочной, обязательно сообщите ей: «Ваш супруг отметил, что платье подчеркивает цвет ваших глаз. А вам нравится?». Ведь так приятно услышать комплимент от близкого человека, которому, кстати, многие доверяют намного больше, чем продавцу.

**10. Можно периодически (только не слишком часто) интересоваться:** «Вам удобно?», «Хорошо?»

«Нравится?», «Комфортно?» – не только в отношении каждой модели, но и по поводу состояния, самочувствия, настроения. Так мы «проверяем» удовлетворенность клиентки самим процессом примерки, сможем вовремя поймать момент, когда она устала, ей требуется передышка или она уже готова сделать выбор.

**11. Разговаривать в зоне примерочных можно и нужно только на темы,** интересные для покупателя. Продавцам не следует переговариваться между собой даже вполголоса, разговор этот все равно слышно, а отвлеченные темы уведут мысли клиента в иное от покупки направление.

Эти приемы сделают примерочную для покупателя зоной безопасности и комфорта, активируют желание сделать покупку, может быть, и не одну. 



## ДАРЬЯ СИБРИКОВА

Менеджер  
по обучению группы  
компаний "Интерсвязь"  
(г. Челябинск)

# ОДИН НА ДЕСЯТЕРЫХ

Ценность одного  
клиентопонимающего  
сотрудника для всей  
компании

Дело было 7 лет назад. Мне нужны были новые очки, за которыми я пошла в магазин N. Очки брендовые, как и сам салон. Покупатели - все очень важные персоны. В VIP-зале очки были от 15 000 рублей, что для 2006 года было дорого. В общем, все очень "luxury".

Я тогда ходила в простых джинсах да с рюкзаком в клубничку. Так что на «VIP» не претендовала даже близко. И все же решила себя побаловать дорогими солнцезащитными очками.

Думаю, многие из нас хоть раз бывали в подобных бутиках... и чувство-

вали себя неловко. С легкой опаской, крадучись, я вхожу в магазин. Потихоньку смотрю витрины. В этот момент ко мне подходит консультант. Зовут Вера.

И уже через минуту я с облегчением выдыхаю. Вера оказалось со-

трудником, вдохновленным своей работой. Она рассказывает мне об оправках, линзах, предлагает разные модели, дает ценные советы. А главное – делает это просто, легко!

Общаться было комфортно: Вера не оценивала мой возраст или внешний вид. Она работала со мной. Сводила в зал с очками за 20 000 рублей просто потому, что мне стало интересно. Я думаю, консультант прекрасно понимала, что я не могу себе их позволить. Тем не менее, Вера не пыталась, делая мне одолжение. Она с очевидным удовольствием и, я бы сказала,

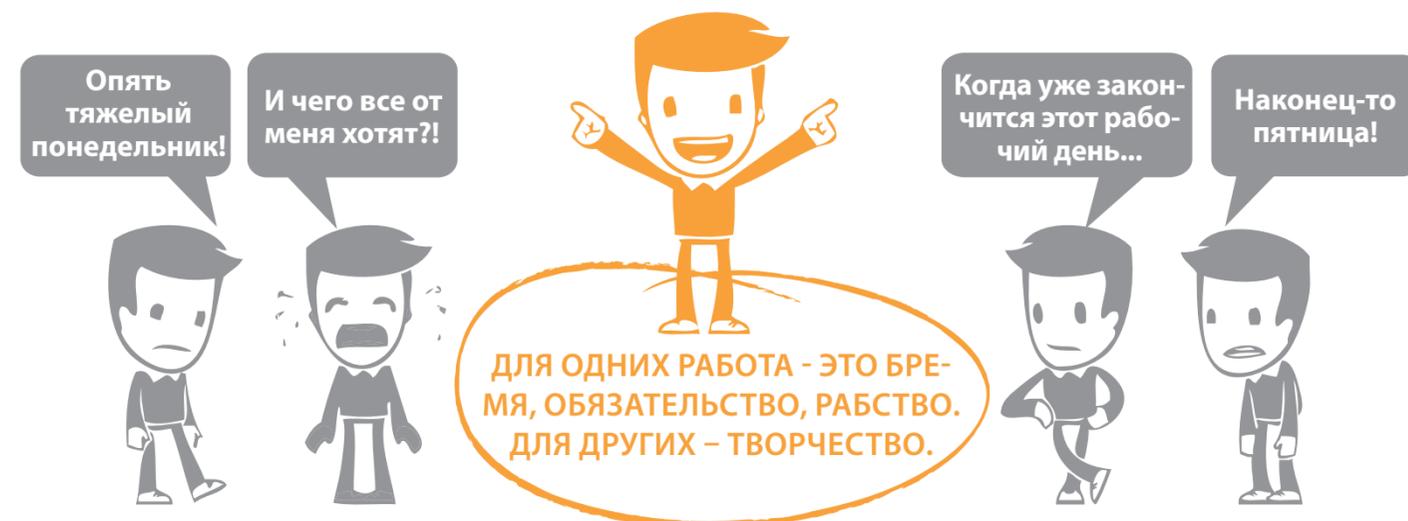
наслаждением показывала стекла, аксессуары, поясняла нюансы.

Консультант уделила мне более получаса. Я ушла безумно довольная покупкой. Очки эти ношу до сих пор. Более того, те 30 минут сделали меня постоянным клиентом этой компании с целой сетью салонов, где я и по сей день заказываю очки.

Продолжение наших взаимоотношений с оптикой оказалось не столь радужным. Сервис, в целом, там был не ахти какой приветливый. Я продолжала пользоваться услуга-

ми, потому что заработала скидку 10%. Однажды надменная девица-консультант в одном из магазинов сети сказала, что мне не смогут починить очки, купленные здесь же месяца два назад. Стало обидно.

Очки остались сломанными. А я пошла в тот самый первый магазин, с которого началось мое знакомство с компанией N, с целью в последний раз узнать, починят ли мне мои очки, а в случае отказа, гордо швырнуть им карту постоянного клиента. И ноги моей не будет больше на территории обидчика!



Но мне навстречу выходит та самая Вера! Я вижу, ей, действительно, нравится эта работа: ее никто не заставляет вдохновенно рассказывать об изгибах оправ, просто она и не представляет, что можно общаться с покупателем как-то иначе.

Очки она мне починила за 5 минут и бесплатно, потому что поломка была символическая – винтики подкрутить. Подобрала мне новые красивые очки, дала скидку 30%, купон на розыгрыш автомобиля, и – самое главное – она посвятила мне свое время. Не торопила, отвечала на все вопросы, просчитала стоимость

всех вариантов линз и объяснила разницу между ними, что очень важно. Подождала, пока я проверю зрение и подберу линзы. Вера сделала так, чтобы я снова стала постоянным клиентом компании N. Точнее, ее клиентом.

«Мораль басни»: один клиентопонимающий сотрудник может обеспечить стабильных клиентов и стоит десятка средненьких тоскливых рабочих единиц. Один клиентопонимающий сотрудник может вывести компанию на новый уровень сервиса и привлечь новых и преданных клиентов.

Увы, обучить «вдохновению» практически невозможно, заразить им непросто. Порой для этого нужно менять отношение к жизни в целом. Для одних работа - это бремя, обязательство, рабство. Для других – творчество. Вспомните своих сотрудников: у кого в соцсетях есть высказывания о тяжелой рабочей неделе – «наконец-то пятница!» или «тяжелый понедельник»? Вот это и есть сотрудники, работающие работу. Не более. И у нас не должно быть иллюзий: таких людей во многих коллективах всегда будет большинство. Человек Вдохновленный встречается один на десятиерых.

Для таких людей общение с клиентами – интерес и самоутверждение. Для них не так важны содержание и сфера деятельности. Они находят вдохновение во всем! Философски подходят к работе: они понимают не просто клиентов, они понимают людей, пришедших к ним.

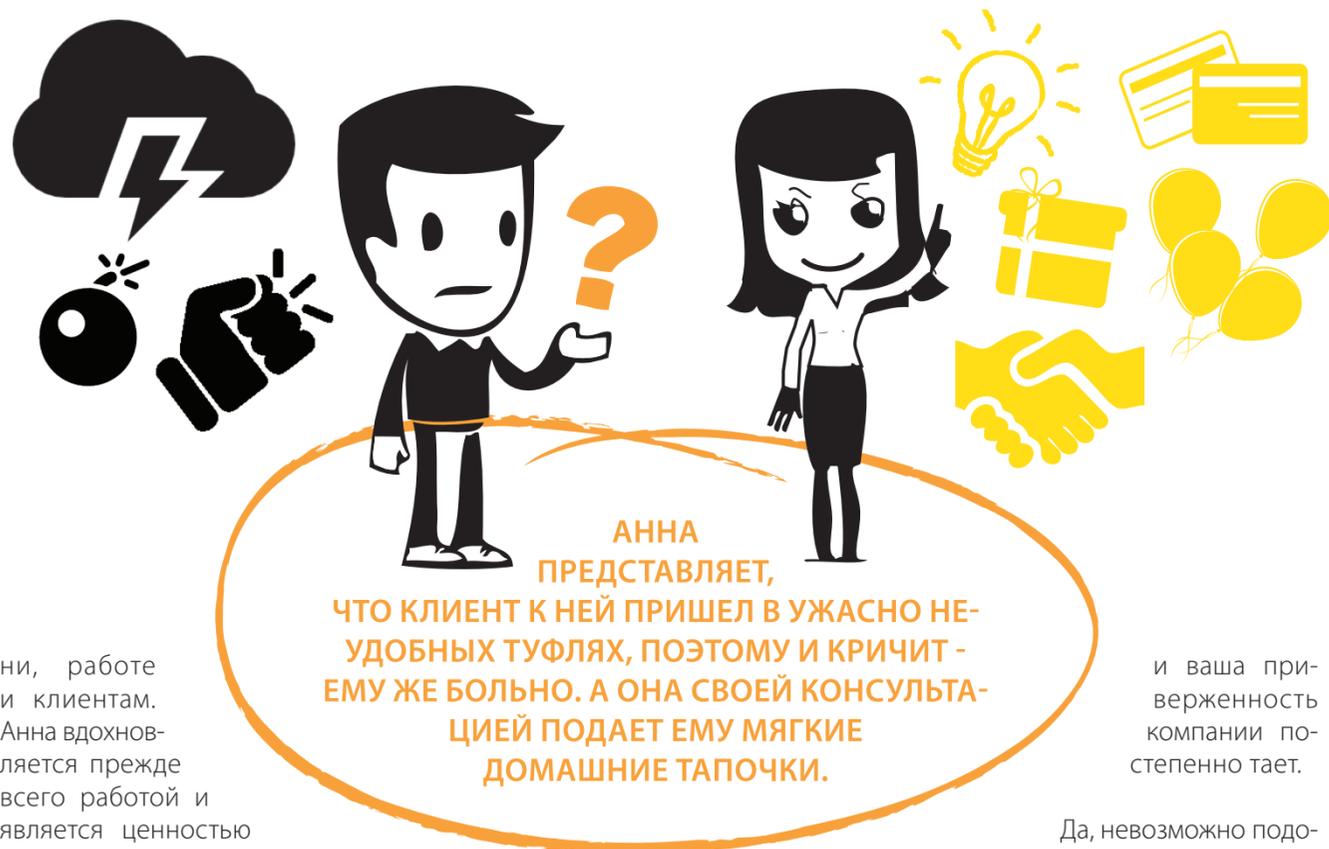
И если большинство продавцов работают с клиентами, то Вера рабо-

тает с людьми. Ей самой интересно делиться информацией, показать, что ее так вдохновляет, сделать каждому человеку, пришедшему к ней, лучше – в самом чистом и бескорыстном понимании этого слова.

Я работаю в крупной телекоммуникационной компании. Моя коллега Анна разбирает конфликтные случаи и претензии. Она представляет,

что клиент к ней пришел в ужасно неудобных туфлях, поэтому и кричит – ему же больно. А Анна своей консультацией подает ему мягкие домашние тапочки. Вот он сейчас их наденет – и успокоится. Уютно, тепло и не больно.

Ее никто этому не учил. Она сама по себе человек «в плюшевых тапочках» – такое у нее отношение к жиз-



ни, работе и клиентам. Анна вдохновляется прежде всего работой и является ценностью компании. У нее даже есть постоянные клиенты, которые приходят только к ней, как я теперь буду делать заказы только у Веры.

Неискренняя, вынужденная забота, наоборот, отталкивает. В очереди в банке вы спрашиваете девушку, которая работает с другим клиентом, примерно через сколько она освободится – чтобы понять, успеете ли перепарковать машину, наскоро оставленную на тротуаре. И получаете не

особо вежливый ответ: «Вы что, не видите, я с клиентом работаю!».

Но как только вы садитесь перед ней, дождавшись своего законного права на ее внимание, попадаете в параллельную Вселенную. Консультант с вами мила, приветлива и улыбочива. До этого вы были просто человек, а теперь стали Клиентом. Остается неприятный осадок,

и ваша приверженность компании постепенно тает.

Да, невозможно подобрать штат из Вдохновленных Людей. И все же, если среди ваших сотрудников есть хоть один такой человек, цените его особенно. Именно такие сотрудники создают репутацию компании, привлекают и удерживают клиентов, работают на наше имя. Не гасите вдохновение этого человека, не закопайте его в рутину, и он будет каждый день укреплять ваш бизнес своей трепетной любовью к делу, вашему продукту и к людям. 

**SERVICEUP**ТК  
проектно-консалтинговая группа

С Новым годом!





# ТЕРРИТОРИЯ КЛИЕНТА

---

журнал о клиентском сервисе