

МАКСИМ
ПОТАШЕВ



ВЕК КЛИЕНТА

- *Удиви клиента или умри*
- **Манипулирование клиентом**
- *Исследования целевой аудитории*
- *Лояльность как система*
- *Работа со сложным клиентом*
- *Создание клиентского сервиса*

МАКСИМ
ПОТАШЕВ



ВЕК КЛИЕНТА

- Удиви клиента или умри
- **Манипулирование клиентом**
- Исследования целевой аудитории
- Лояльность как система
- Работа со сложным клиентом
- Создание клиентского сервиса

**Максим Поташев, Михаил
Левандовский
Век клиента**

© М. Поташев
© М. Левандовский
© ООО «Издательство АСТ»

* * *

От авторов

Авторы этой книги занимаются клиентским сервисом уже больше двадцати лет. Нам довелось создавать системы взаимоотношений с клиентами, руководя подразделениями маркетинга, продаж и сервиса в компаниях разного размера. Позже мы консультировали многие компании, помогая им строить и оптимизировать контакт-центры, открывать клиентские офисы и выводить на рынок новые продукты. В общем, у нас была возможность изучить проблематику клиентского сервиса с самых разных сторон. Мы работали в IT и телекоммуникациях, страховых компаниях и банках, розничной торговле и ресторанном бизнесе. У каждой из этих отраслей – своя специфика работы с клиентами. Но есть и общие принципы клиентского сервиса, которые мы проверили на собственном опыте.

Хороших книжек про сервис много. Зачем нужна еще одна? Во-первых, лучшие из этих книг написаны западными авторами, а мы убеждены, что российский клиент имеет существенные особенности и не все, что работает, например, в США, будет работать и у нас. Во-вторых, на наш взгляд, во многих книгах отлично описаны отдельные элементы клиентского сервиса, но нет ни одной, дающей комплексное, системное представление о том, как компания должна взаимодействовать с клиентами.

Мы не хотим, следуя моде, формулировать магические правила, как это сделали, например, Ли Кокерелл^[1] или Шеп Хайкен^[2]. Мы не планируем углубляться в специфику конкретного бизнеса, как Пол Браун и Карл Сьюэл^[3] или Тони Шей^[4]. Наша главная цель – показать читателю внутреннюю логику системы клиентского сервиса, объяснить, как связаны отдельные ее элементы и почему ни один из них не может существовать без других.

Ставя перед собой столь амбициозную задачу, мы вынуждены пожертвовать многими подробностями. Это не энциклопедия клиентского сервиса, это, скорее, обзор основных идей, которые мы считаем важными для любой компании, понимающей, что клиенты – главный источник ее благосостояния. И даже если кто-то из читателей не согласится с нами в том, что эти идеи образуют единую

и неразрывную систему, он тем менее наверняка найдет в нашей книге немало практических приемов, которые пригодятся ему в работе.

Вступление

Тема клиентского сервиса, клиентского обслуживания, клиентинга, клиентоориентированности – одна из самых актуальных для современного бизнеса. При этом разные эксперты по-разному определяют эти термины и с пеной у рта отстаивают свою правоту. Как пишет Джон Шоул в книге «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество», «Сервис понимается разными людьми совершенно по-разному. Для одних сервис – ремонтная мастерская и пожилая женщина в застиранном платье в будке с табличкой «Обслуживание клиентов» в центре торгового зала, с полным безразличием отвечающая на вопросы и жалобы клиентов. Для других – заученное приветствие «Всего вам хорошего», которое послушно произносит обслуживающий персонал. Для третьих – удобная политика возврата товаров и культура обслуживания»^[5].

Не меньше споров вызывает вопрос, как соотносятся работа компании с клиентами и маркетинг. Есть мнение, что это одно и то же. Например, маркетинговый гуру Прабху Гунтари пишет, что «маркетинг – это философия бизнеса, которая ставит клиентов в центр стратегии бизнеса». Другие авторитеты считают маркетинг частью клиентинга или, наоборот, – клиентинг частью маркетинга. Все это сильно напоминает классический спор о том, что было раньше – курица или яйцо. Нам не хочется ввязываться в эту бесконечную дискуссию. Поэтому мы будем использовать термин «клиентский сервис», имея в виду, что он охватывает все аспекты взаимодействия компании со своими нынешними и потенциальными клиентами, включая многие формы деятельности, традиционно относимые к маркетингу. Отдельно выделим клиентоориентированность – как осознание всеми сотрудниками компании значимости и ценности клиентского сервиса.

Как известно, новое – это хорошо забытое старое. Важность качественного клиентского сервиса была осознана человечеством очень и очень давно. Примерно тогда же, когда зародилась торговля. Представим себе древний город, куда приплывал корабль из дальних стран, груженный товарами для продажи, или, преодолев леса

и пустыни, приходил купеческий караван. Что происходило дальше? Купцы начинали свой товар продавать. Вначале это происходило совсем просто: где-то на берегу моря или на центральной площади города раскладывались товары, туда приходили местные жители и покупали то, что считали нужным. Для продавцов это было не очень удобно, поскольку продавать весь привезенный товар они могли достаточно долго. За много веков до того, как Бенджамин Франклин сформулировал, что время – это тоже деньги, торговцы прекрасно понимали, что скорость оборота не менее важна, чем прибыль от конкретной сделки. Соответственно, они стали искать способы сделать этот процесс более интенсивным и быстрым. Напрашивающееся решение – найти партнеров в каждом городе, которые возьмут на себя процесс реализации товара. И в этот момент тема клиентского сервиса выходила на первый план, поскольку в городе наверняка был далеко не один желающий заняться реализацией, и у владельца товара была возможность выбирать из них. Причем на его выбор влияла отнюдь не только сумма комиссионных, но и, например, то, готов ли потенциальный партнер помочь разгрузить товар, хотел он принять товар на реализацию без гарантии продажи всей партии или соглашался выкупить ее оптом, взяв на себя дальнейшие риски. И едва ли не главное – были ли у этого потенциального партнера лояльные покупатели. Соответственно, торговец выбирал того партнера, который не только предлагал лучшие условия, но и мог обеспечить оптимальный сервис – как для самого торговца, так и для конечного покупателя.

На заморских торговых гостях наверняка стремились заработать не только коммерческие посредники. Ведь вместе с ними были моряки, которые несколько месяцев провели в плавании, или караванщики, пропахшие верблюжьим потом. Они, конечно, хотели помыться, побриться, вкусно поесть, выпить хорошего вина, насладиться женским обществом. Поэтому их прямо в порту или рядом с караван-сараям ожидало огромное количество заведений, готовых предоставить все эти разнообразные услуги. И, разумеется, выбирая между различными предложениями, они руководствовались отнюдь не только ценами, но еще и тем, разбавленным ли вином их будут поить, симпатичные ли девушки будут это вино подавать, много ли насекомых будет нарушать их ночной сон и так далее. Все это – клиентский сервис в чистом виде. Так что уже в те времена все люди, так или иначе вовлеченные

в процесс продажи товаров и услуг, были вынуждены задумываться об уровне обеспечиваемого ими сервиса.

Всегда ли клиентский сервис был одним из ключевых факторов успешного бизнеса? Перенесемся в гораздо менее далекое прошлое. Все, кто жил в СССР, с детства помнят лозунг «Клиент всегда прав». Казалось бы, в этом лозунге – вся суть клиентского сервиса. Однако в советские времена этот лозунг был не более чем словами. Если в магазине что-то «выбрасывали», люди были счастливы это что-то купить, даже не очень вникая, что это такое и понадобится ли это им когда-нибудь в жизни. Видя очередь, сразу же в нее становились. Попасть в ресторан тоже можно было, только выстояв огромную очередь или имея знакомого метрдотеля. Поселиться в гостиницу без блата или взятки вообще было почти невозможно. Соответственно, на рынке не было конкуренции между поставщиками товаров и услуг. По сути, это был «рынок продавца», то есть продавец мог устанавливать любые правила и навязывать их клиентам.

Четверть века – ничто по историческим меркам. Рыночные отношения вошли в нашу жизнь совсем недавно, поэтому в нашей бизнес-практике принцип приоритета качества клиентского сервиса не проник глубоко в сознание предпринимателей и до сих пор воспринимается ими как нечто необязательное, даже искусственно навязанное. У очень многих игроков российского рынка все еще в сознании сидит мысль, что главное – иметь хороший продукт, остальное – не принципиально.

Надо заметить, что эта особенность мышления характерна не только для нашей страны. Как пишет уже упоминавшийся Джон Шоул, «некоторые менеджеры рассматривают обслуживание как бонус, то есть как дополнительную неоплаченную услугу, которую компания добавляет к покупке исключительно из собственной щедрости».

Еще лет 30–40 назад в западном мире было достаточно много людей, носивших одежду только одной марки или постоянно покупавших машины одного и того же производителя. Потребительская лояльность была сильно выше. Связано это было прежде всего с тем, что спектр предложения был существенно меньше, чем сейчас. Например, японские и европейские машины появились на американском рынке и начали серьезно конкурировать с местными производителями лишь несколько десятилетий назад. Еще сравнительно недавно трудно было

себе представить современный уровень распространения китайской электроники. То же касается и легкой промышленности, и многих других отраслей. Другими важными факторами, вызывающими снижение лояльности, являются рост доходов и распространение Интернета. Типичный покупатель в наше время не только хочет, но и может попробовать разные предложения, имеющиеся на рынке. А упрощение доступа к информации позволяет ему заранее изучить эти предложения и выбрать наиболее для него подходящее.

Мир становится все более глобальным. И предложение на глобальном рынке становятся все более разнообразными. При этом все меньше разница в качестве предлагаемых товаров и услуг и их «функционале», то есть потребительских свойствах, которые позволяли бы покупателям делать осмысленный выбор. В результате для потребителя на первый план выходит позиционирование продуктов, их продвижение и, конечно, клиентский сервис.

Как отмечает генеральный директор сети салонов сотовой связи «Связной» Майкл Тач, «клиентский сервис является ключевым триггером в принятии решения о покупке оборудования. В ситуации, когда салоны конкурентов расположены в шаговой доступности друг от друга, покупатель перед тем, как окончательно определиться с моделью смартфона, которую он купит, чаще всего заходит в несколько точек продаж, причем в каждую из них – не по одному разу. А в условиях схожей ценовой политики покупатель в конечном итоге купит в том салоне, где продавец лучше улыбается».

Наступил век клиента. В XXI веке все участники бизнеса вынуждены, в первую очередь, думать о клиенте. И не только о том, какие у него потребности, какие желания он хочет удовлетворить с помощью приобретаемых продуктов, но и какие чувства он испытывает, вступая в контакт с продавцом, какие впечатления он вынесет из этого контакта, какие рекомендации затем даст другим потенциальным клиентам. Об этом и пойдет речь в нашей книге.

Часть 1. Психологические основы клиентского сервиса

Эмоции клиентов

Сервис создается для клиентов, испытывающих различные эмоции. Поэтому его, к сожалению, невозможно свести к набору правил и стандартов. Люди, работающие в сервисе, вынуждены быть немножко психологами. Как минимум, они должны уметь распознавать наиболее часто встречающиеся проявления и знать, как на них реагировать.

Начнем с **позитивных эмоций**.

Ощущение комфорта и безопасности

Одна из главных задач сервиса – сделать так, чтобы клиент чувствовал себя спокойно и расслабленно. Именно в таком состоянии он чаще совершает покупки и тратит больше денег, легче воспринимает любые несоответствия ожиданиям, охотнее слушает и больше запоминает. Он должен понимать, что пришел именно туда, где могут удовлетворить его потребности и решить его проблемы. Это ощущение не так просто создать, зато очень легко разрушить. Крутые ступеньки, туго открывающаяся дверь, долгое ожидание в очереди, неудобный стул, недостаточно вежливый ответ сотрудника компании – любая мелочь может вызвать у клиента раздражение, и от чувства комфорта не останется и следа. Именно поэтому, чтобы построить эффективную систему сервиса, необходимо продумать каждый шаг клиента, разработать сценарии поведения сотрудников в любой типовой ситуации и добиваться их соблюдения. Но поскольку все возможные ситуации не предскажешь, надо учить сотрудников улавливать возникающее у клиента беспокойство и гасить его – извиняться, успокаивать, обещать в кратчайшие сроки решить любую проблему.

Амбиции

Все мы хотим быть или хотя бы казаться чем-то большим, чем мы являемся. Сервис нужно строить так, чтобы каждый клиент поднимался в собственных глазах хотя бы на одну ступеньку. Лучше обслужить нищего, как лорда, чем наоборот. Впрочем, у этой медали есть и обратная сторона. Если клиент с криком «Одна живем!» пытается потратить накопленные годами сбережения на норковую шубу для жены или путевку на Канары, часто имеет смысл аккуратно умерить его амбиции и предложить более бюджетный вариант. Когда клиент одумается, он будет искренне за это признателен.

Любовь и забота

Заботу о наших близких мы ценим даже больше, чем заботу о нас самих. Особо ценна для родителей забота о детях. Это прекрасно знают владельцы торговых центров, выделяющие помещения под игровые комнаты, или рестораторы, приглашающие в выходные клоунов на детские утренники. Не менее ценна забота об инвалидах: наличие в магазине или офисе пандуса для колясочников с благодарностью воспринимается не только ими, но и их родными и близкими.

Любопытство

Стремление попробовать что-то новое, чему-то научиться, разгадать загадку – замечательные качества, которыми умные компании активно пользуются. Они стараются удивить клиента, показать ему что-то такое, чего он не увидит больше нигде. Именно такие компании запоминаются, о них рассказывают друзьям и знакомым. Причем удивить продуктом становится все труднее, поэтому все чаще удивляют клиента сервисом.

Радость живого общения

Для многих клиентов общение является одной из главных потребностей, поскольку им его не хватает. Обувной интернет-магазин “Zappos”, прославившийся на весь мир незаурядным клиентским

сервисом (не зря о сервисе “Zappos” написано несколько книг), заработал свою репутацию в частности тем, что его операторы готовы часами общаться с позвонившим в компанию клиентом, обсуждать с ним любые вопросы, даже далеко выходящие за рамки обувной тематики. Сотрудникам службы сервиса чаще всего приходится сталкиваться с общительностью клиентов, они должны быть к этому готовы и поддерживать разговор столько, сколько хочет клиент, – если, конечно, это не приводит к образованию очереди из других жаждущих общения клиентов.

Не менее важно учитывать **негативные эмоции**.

Гнев, возмущение, раздражение

Иметь дело с возмущенным клиентом сложно. Многие процедуры клиентского сервиса выстраиваются именно в расчете на такого клиента – его нужно обезоружить улыбкой, успокоить, зарядить оптимизмом. По сути, именно умение компании выстраивать общение с такими клиентами и превращать их в удовлетворенных – один из основных индикаторов качества сервиса. Кстати, поскольку от любви до ненависти – один шаг, именно клиенты, впервые столкнувшиеся с сервисом компании в состоянии раздражения, но успокоенные и воодушевленные качественным решением своей проблемы, часто становятся лояльными и даже начинают пропагандировать эту компанию. То есть возмущение клиента – отличная возможность для компании продемонстрировать свой сервис «в боевых условиях» и завоевать надолго его сердце. Как пишет Гарри Беквит в книге «Продавая незримое», «вы принимаете удар на себя и решаете возникшую проблему таким образом, чтобы показать клиенту: «Вы действительно важны для нас, и сейчас мы ради вас все исправим»^[6]. Кроме того, обоснованный гнев клиента обычно указывает компании на какие-то проблемы в ее работе, что тоже является важной причиной обращать на таких клиентов особое внимание и тщательно разбирать каждую ситуацию, вызвавшую возмущение клиента.

Жадность

Эта эмоция влияет на потребительское поведение двояко. С одной стороны, клиенту трудно решиться завершить сделку, он долго и мучительно взвешивает, сопоставляет выгоду и затраты. Такой клиент, в принципе, является удобным объектом воздействия, он готов слушать объяснения, ему можно аргументированно доказывать, что компания предлагает выгодные для него условия. Но при этом взаимодействие с ним отнимает у сотрудников компании много сил и времени. С другой стороны, такой клиент восприимчив к разным бонусам, ему можно и нужно предлагать скидки, подарки, дополнительные сервисы. Часто именно обещание особого обслуживания «за те же деньги» оказывается решающим аргументом, перед которым прижимистый клиент не может устоять. А уж если с клиента за что-то берут лишние деньги, улучшение сервиса часто является для компании единственным возможным оправданием. Например, когда в крупной сети супермаркетов в связи с кризисом было принято решение не выдавать пластиковые пакеты бесплатно, а продавать их за деньги, были все основания ожидать снижения лояльности постоянных покупателей. Поэтому кассиров обязали открывать пакеты и помогать посетителям складывать в них продукты. Это не только снизило недовольство покупателей увеличением цены, но и сократило очереди, поскольку кассир открывает пакет существенно быстрее, чем средний покупатель.

Агрессия, высокомерие

Эти эмоции обычно связаны с тем, что в компании есть проблемы с оценкой требуемого клиенту уровня сервиса. Иными словами, клиент обычно становится агрессивен и высокомерен, когда считает, что имеет право на особое отношение, а компания его не проявляет. Если его претензии обоснованы, это серьезная ошибка в настройках сервисных процессов, которую необходимо исправлять. Если же нет – ничем хорошим общение с таким клиентом не закончится, но у компании должны быть продуманные методы выхода из таких ситуаций с минимальными потерями для имиджа.

Зависть

Одна из сильнейших страстей, которой все мы подвержены в гораздо большей степени, чем нам самим кажется. Очень многие решения, в первую очередь – касающиеся нашего потребительского поведения, мы принимаем, стремясь быть не хуже кого-то. Именно поэтому очень важно красиво рассказывать клиентам о преимуществах эксклюзивного сервиса и подчеркивать исключительность и высокий статус тех, кто им пользуется. По той же причине очень важно стимулировать позитивные отзывы о сервисе компании со стороны разных медийных лиц – они обычно являются объектами подражания, для многих важно не просто лететь в бизнес-классе, но лететь в бизнес-классе рядом с Пугачевой.

Разочарование

Если клиент разочарован, это одна из самых неприятных для компании ситуаций. Такой клиент вряд ли станет лояльным. Чаще всего причиной разочарования становится именно сервис. Чтобы этого не происходило, необходимо, во-первых, давать реальные обещания, не рассказывать публично о том, что компания на самом деле не готова предоставить клиентам, а во-вторых, тщательно прорабатывать все бизнес-процессы сервиса и жестко контролировать их соблюдение всеми сотрудниками.

Самой распространенной негативной эмоцией является **страх**. О разных страхах клиентов и о том, как с ними бороться, стоит поговорить подробнее.

Лекарства против страхов

Все мы подвержены тем или иным страхам. Они неизбежно влияют на все принимаемые нами решения, в том числе и на решения, связанные с потребительским поведением. Чего же чаще всего боятся клиенты?

Боязнь обмана

«Не обманешь – не продашь» – железное правило торговли. По крайней мере, так нас учили с детства. И сколько бы честных

и выгодных покупок мы ни совершили, сколько бы раз мы ни столкнулись с ответственным выполнением своих обязательств, в нас все равно живет подсознательная уверенность в том, что любая компания, с которой мы имеем дело, спит и видит, как бы нажиться за наш счет. Страх рождает недоверие, напряжение и агрессию. Естественно, это не лучший настрой для принятия рациональных решений.

Как лечить? Ни в коем случае не давить на клиента, всячески создавать у него впечатление, что все решения он принимает абсолютно самостоятельно. Держать слово, выполнять все, что обещано клиенту. Проявлять открытость – клиентам интересно знать, как именно решаются их проблемы. Браун и Сьюэл приводят пример автосервисов, в которых через большое окно клиенты могут наблюдать, как ремонтируется их машина, и ресторанов с открытой кухней^[7]. Полезно не только показывать, но и рассказывать, объяснять клиентам свои действия. Как пишет Гарри Беквит, «доктор в провинциальном городке считается светилом науки, поскольку охотно говорит с людьми и популярно объясняет им даже сложные вещи»^[8].

Боязнь собственной некомпетентности

Во многих отраслях бизнеса новые товары и услуги появляются так часто, что потребитель не успевает уследить за изменениями. Рестораны регулярно добавляют в меню блюда с красивыми, но совершенно непонятными названиями, банки постоянно изобретают продукты, якобы обеспечивающие клиенту максимальную выгоду... А уж в новых гаджетах или достижениях автопрома способен быстро разобраться только тот, кто серьезно интересуется данной темой. В результате покупатель вынужден солидно кивать, слушая продавца, который сыплет красивыми иностранными словами и аббревиатурами, но из его объяснений не понимает практически ничего. Мало кто из нас не боится проявить свое невежество и начать задавать вопросы, которые могут показаться собеседнику глупыми. Поэтому потенциальные клиенты стараются избегать подобных неловких ситуаций, а если все-таки попадают в них – испытывают потом весьма неприятные эмоции.

Как лечить? Общаться с клиентом на понятном ему языке. Любые термины, которые могут показаться ему непонятными, стараться просто

и доступно объяснить, желательно с примерами. Это практически всегда возможно при условии тщательной проработки сценариев диалога с клиентом. Очень полезно использовать «наглядную агитацию» в торговом зале – баннеры, плакаты, видеоролики, доступно разъясняющие все особенности продукта, которые могут оказаться непонятными. При этом важно помнить, что все хорошо в меру, не стоит обижать клиента, общаясь с ним, как с маленьким ребенком, не знающим совсем элементарных вещей.

Боязнь статусного несоответствия

Сервис – именно та область, где мы подсознательно требуем особого внимания к своему статусу. Мы твердо убеждены, что нас должны обслужить в соответствии с ним, и очень обижаемся, если нам кажется, что это не так. Это довольно неприятное качество, но оно, к сожалению, свойственно очень многим из нас. Особенно ярко это проявляется, если неформальный статус подтвержден еще и формальными основаниями – например, картой VIP-клиента. В этом случае клиент готов в самой жесткой форме требовать соблюдения своих особых прав. Слова «персональный менеджер», «приоритетное обслуживание», «особая скидка» звучат для него как музыка. Но и там, где клиент пока не имеет формального VIP-статуса, он все равно ожидает, что в нем опознают (по автомобилю, костюму, часам, осанке, выражению лица), того, кем он себя считает, выделяют из толпы, проявят особое отношение. Не менее важно для него, чтобы интерьер офиса компании, ассортимент, цены – все это соответствовало статусу, который он боится уронить.

Другая сторона медали – искусственное занижение собственного статуса, когда клиент считает себя недостаточно солидным для кажущегося ему слишком шикарным отеля, ресторана или бутика. Нередко его оценка верна. Но бывают ситуации, когда компания как раз пытается расширить свой ассортимент товаров или услуг в расчете на более демократичную целевую аудиторию, забывая при этом сократить отпугивающие шикарные элементы оформления.

Как лечить? Во-первых, строжайшим соблюдением собственных правил в отношении VIP-клиентов. Все преференции, предусмотренные VIP-статусом, должны быть предоставлены клиенту в обязательном

порядке. Во-вторых, любой сотрудник системы клиентского сервиса обязан обладать умением с первого взгляда оценивать клиента и определять статус, на который он претендует. Это непростая задача, периодические ошибки неизбежны, поскольку нет гарантии, что клиент мечты не захочет однажды посетить вас с семидневной щетиной и в рваных джинсах. Но с опытом вырабатывается навык узнавания VIP-клиентов даже в таком камуфляже. В – третьих, если компания полностью смещает рыночную стратегию в сторону более низкого сегмента целевой аудитории или проводит спецакцию, рассчитанную на этот сегмент, недостаточно просто добавить в ассортимент более дешевые позиции или применить крупные скидки, нужно еще донести до этих клиентов, что им рады.

Боязнь потери времени

Для современного человека время стало главной ценностью. Темп жизни так ускорился, что мало кто готов потратить даже лишние 5 минут на ожидание. Естественно, клиентов отпугивают очереди, но не меньше пугает длительная процедура заполнения различных документов.

Как лечить? Максимальным ускорением и упрощением всех бизнес-процессов, связанных с сервисом. Ключевые факторы – компетентность сотрудников, их умение четко и коротко отвечать на любые вопросы клиентов, тщательно проработанная процедура оформления необходимых документов, детально продуманная и выстроенная логика передвижения клиента в зоне обслуживания. Очень важный момент – наличие и удобство автопарковки, возможность заранее забронировать парковочное место, готовность сотрудников помочь клиенту удобно запарковаться. Еще один очень эффективный инструмент – предварительное согласование с клиентом времени его прихода с гарантией предоставления услуги без очереди. Многие компании применяют хорошо известный маркетинговый прием: они предоставляют клиенту скидки, если ожидание клиента затягивается дольше обычного. Например, в одном из московских гипермаркетов, если не все кассы открыты, а в очереди стоит больше трех человек, клиент имеет право на бесплатный стакан прохладительного напитка, чая или кофе. А в одном из ресторанов

Воронежа на каждом столе стоят песочные часы. В момент приема заказа клиент переворачивает часы. Если весь песок высыпался, а заказанное блюдо еще не принесли, посетитель получает это блюдо бесплатно.

Боязнь выбора

Выбор часто весьма мучителен для клиента. Априори любой из нас считает, что чем больше выбор, тем лучше. Но, столкнувшись на деле с ситуацией, когда глаза разбегаются, мы далеко не всегда способны выработать объективный набор критериев и сделать рациональный выбор. Причем происходит это не только при совершении покупки, но и при выборе, например, одного из нескольких вариантов гарантии. Обычно при этом рациональная составляющая мышления уступает место эмоциональной, мы делаем импульсивный выбор, а затем, осознавая это, переживаем, что выбор оказался не лучшим. И дважды подумаем, стоит ли еще раз пойти туда, где мы снова столкнемся с этой проблемой.

Как лечить? Продемонстрировав широту ассортимента, задать клиенту наводящие вопросы, чтобы аккуратно и тактично сократить для него спектр выбора. Оптимально – свести выбор к трем-четырем вариантам, это именно то количество, которое большинство из нас способно рационально взвесить и оценить.

Манипулирование клиентом

В этой главе речь пойдет об инструментах манипулирования. Это сложная и опасная тема, поскольку такие инструменты могут быть использованы во вред клиенту. Тем не менее мы считаем необходимым об этом поговорить, поскольку, во-первых, этим арсеналом приемов обязательно должен владеть любой специалист по клиентскому сервису, а во-вторых, полезно знать эти приемы и распознавать ситуации, когда ими злоупотребляют по отношению к нам, ведь каждый из нас регулярно оказывается в роли клиента.

Все эти приемы основаны на использовании различных особенностей нашего мышления и, как следствие, потребительского поведения. Одной из таких особенностей является **приверженность**

стереотипам. В каком-то смысле мы все думаем одинаково и в своем потребительском поведении проявляем схожие черты. Типичным примером такой ситуации является наша реакция на очередь. Мы уже вспоминали, как в советские времена, когда люди видели длинный хвост, выглядывающий из магазина, они становились в эту очередь, даже не потрудившись узнать, за чем она стоит. Мы ведем себя так отнюдь не только в ситуации тотального дефицита. Опытные манипуляторы этим активно пользуются, в том числе создавая и искусственный дефицит. Если вам сообщают в магазине или ресторане, что чего-то осталось мало, то, скорее всего, это означает, что вас пытаются убедить купить товар или услугу, которую вы не купили бы при других обстоятельствах.

Другим распространенным стереотипом является мнение, что **чем дороже, тем лучше.** Очень часто мы руководствуемся этой точкой зрения при выборе продукта. Особенно это касается товаров, являющихся престижными, таких, как мобильные телефоны, ноутбуки, автомобили и т. д. Часто в таких ситуациях мы действуем вопреки логике, считая высокую цену не недостатком, а преимуществом, относящим данный товар к более высокой ценностной категории. Что, заметим, далеко не всегда подтверждается его потребительскими качествами. Разумеется, **создавая иллюзию высокой ценности продукта, необходимо подкреплять ее соответствующим оформлением точки продаж и высоким качеством обслуживания клиента. Он вряд ли поверит, что эксклюзивный продукт ему могут предложить неопытные продавцы в обшарпанном офисе.** Как пишет Михаил Дымшиц в книге «Манипулирование покупателем», «в восприятии услуг плацебоэффект^[9] носит абсолютный характер. Люди платят не столько за те или иные действия при оказании услуги (например, парикмахерские услуги, «готовка» в ресторане или услуги по доставке товара ближе к дому покупателя для торговли), а за то удовлетворение собой и окружающим миром, которое создает данная услуга, и оплачивают именно эту удовлетворенность. Различные характеристики места обслуживания можно разделить на те или иные составляющие (оформление, униформа персонала, высота потолков и т. д.), но приписывание того или иного значения и смысла элементам интерьера или жестам обслуживающего персонала происходит в результате явного или неявного согласия сторон сделки. Учитывая,

что при оказании услуг всегда происходит непосредственное общение между продавцом (официантом, мастером и т. д.) и покупателем, особенности поведения обслуживающего персонала могут легко разрушить любой плацебоэффект у клиента, поэтому так важна уверенность персонала в значимости оказываемых услуг и согласие персонала соответствовать предъявляемым требованиям»^[10].

Еще одним, общим для всех нас свойством является то, что мы склонны прислушиваться к **мнению авторитетов**. В роли авторитетов могут выступать самые разные люди, причем далеко не всегда они являются специалистами в том вопросе, в котором мы ориентируемся на их мнение.

Многие из нас почему-то прислушиваются к словам артистов или музыкантов по поводу политики или экономики. И при выборе товара или услуги мы сплошь и рядом готовы слушать человека, которого знаем с хорошей стороны и уважаем за какие-то заслуги, не имеющие отношения к данной ситуации, при этом не обращаем внимания на рекомендации человека, который разбирается в вопросе, но по каким-то причинам не является для нас авторитетом.

Склонность доверять знаменитостям активно используется в рекламе, где в качестве персонажей появляются узнаваемые всеми лица, никак не связанные с теми товарами и услугами, которые они рекламируют.

Другим примером использования этого принципа является активная работа многих компаний с нишевыми «гуру», то есть локальными лидерами общественного мнения. Например, в различных сетевых сообществах, посвященных определенной теме, неизбежно выделяется некоторое количество людей, которые разбираются в этой теме лучше других. Их авторитет честно заработан, но им зачастую пользуются манипуляторы. Превратив лидеров общественного мнения тем или иным способом в поклонников определенного бренда, можно оказывать серьезное влияние на множество людей, прислушивающихся к их мнению. Естественно, и положительный отзыв «гуру» о сервисе той или иной компании является мощным фактором воздействия на целевую аудиторию. «Гуру» при этом может и сам не догадываться, что показательный спектакль на тему обслуживания по высшему классу был организован специально для него.

Очень эффективным инструментом манипуляции является **принцип контраста**. Этот принцип хорошо знают риелторы, которые не сразу делают клиенту оптимальное предложение. Сначала они показывают ему дом или квартиру несколько хуже по качеству и при этом несколько дороже. Это неизбежно вызывает у клиента позитивную реакцию на то предложение, которое, на самом деле, изначально и хочет ему сделать продавец. Другое применение того же принципа заключается в том, что на фоне достаточно крупных трат сопутствующие продукты, стоящие существенно меньше, воспринимаются покупателем как почти бесплатные. Как известно, снявши голову, по волосам не плачут. Так, в магазинах, торгующих мужской одеждой, галстуки, ремни, рубашки, хорошо продаются вместе с дорогими костюмами. Аналогично **вместе с дорогостоящим продуктом можно продавать гораздо более дешевые, но при этом приносящие компании вполне ощутимый доход элементы сервиса – дополнительные гарантии, карты VIP-клиентов и так далее.**

Еще одним очень распространенным инструментом является принцип «услуга за услугу». Большинство из нас не любит оставаться в долгу. И если продавец начинает общение с клиентом с небольшого подарка или предложения скидки, клиент неизбежно чувствует себя обязанным. Вероятность того, что он что-то купит и сумма покупки заметно повышаются. Аналогично работает стратегия, заключающаяся в том, что изначально продавец делает клиенту предложение, на которое тот заведомо не согласится. Когда затем продавец предлагает клиенту что-то, в гораздо большей степени соответствующее его возможностям и запросам, клиент неизбежно испытывает чувство благодарности, потому что воспринимает это отступление как услугу по отношению к себе и чувствует себя обязанным.

Разумеется, он чувствует себя обязанным и в том случае, когда, впервые переступив порог магазина, ресторана или офиса продаж, он сразу попадает в атмосферу комфорта и радушия. Эти элементы сервиса работают всегда.

Отлично работает и прием, который автор знаменитой книги «Психология влияния»^[11] Роберт Чалдини называет «гамбитом». Имеется в виду некая жертва, приносимая компанией в начале шахматной партии, которую она ведет с клиентом. Типичным примером

«гамбита» являются действия официанта, который доверительно сообщает клиенту, что то или иное блюдо из меню сегодня повару не удалось. Клиент, во-первых, чувствует себя обязанным по отношению к этому честному и заботливому человеку, а во-вторых, степень доверия к нему резко возрастает. Поэтому официант имеет возможность предлагать ему более дорогие блюда, более дорогие вина и рассчитывать в конце на большую сумму чаевых.

Интересно работает этот принцип в клиентском сервисе. Представим себе, что компания проводит исследование удовлетворенности своих клиентов качеством сервиса, а затем публично сообщает, что результаты оказались плачевными. То есть компания признается клиентам в том, что уровень сервиса у нее очень низкий. Но тут же заявляет, что сделала из этого выводы и уровень сервиса в будущем резко повысится, в чем и предлагается убедиться.

Естественно, такая компания воспринимается клиентами на полуподсознательном уровне как честная, открытая, та, с которой стоит иметь дело. И если, действительно, уровень сервиса при непосредственном столкновении с ними клиента окажется достаточно высоким, то это станет хорошей основой для будущей клиентской лояльности.

Являются ли перечисленные приемы манипулирования честными? Наверное, не совсем. Но в условиях жесткой конкурентной борьбы за клиента без них не обойтись. Важно, что ни один из этих приемов не работает, если применяющая их компания не в состоянии обеспечить качественный сервис.

Завоевание доверия

Одной из основополагающих задач клиентского сервиса является формирование у клиента доверия к компании. Только клиент, доверяющий компании, может позитивно реагировать на адресованные ему предложения и рекламно-информационные материалы. Только такой клиент многократно пользуется ее услугами и рекомендует ее другим.

Доверие возникает в процессе непосредственного личного общения клиента с представителями компании. Огромную роль при этом играет

его первое впечатление. Поэтому, выстраивая систему клиентского сервиса, необходимо обращать особое внимание на факторы, влияющие на формирование доверия.

Клиент должен чувствовать, что к нему относятся с **искренней симпатией**, принимают таким, какой он есть, со всеми его достоинствами и недостатками.

Он должен ощущать, что компания, в которую он обратился, **старается понять и решить его проблему**, удовлетворить его потребности, а не просто стремится продать ему товар или услугу. Иными словами, он должен быть для компании именно клиентом, а не только источником прибыли.

Он должен чувствовать, что компания уважает его личность и готова предложить ему **индивидуальный подход**.

Он должен испытывать **чувство комфорта и безопасности** в процессе взаимодействия с компанией. Это чувство основывается на подтвержденной опытом уверенности в том, что компания продаст ему качественный продукт и выполнит свои обязательства в полном объеме. Не менее важна уверенность в том, что ему будет уютно в офисе или торговом зале, ему не придется долго стоять в очереди, менеджер усадит его в удобное кресло, предложит чай, кофе или воду, не заставит самостоятельно заполнять ворох документов.

Он должен видеть **открытость и прозрачность** компании по отношению к клиентам. Любая информация о свойствах продуктов и услуг, о деталях заключаемого договора, о процедуре возврата или обмена некачественного товара, о получении необходимой технической поддержки должна быть доступна для клиента и понятна ему. В идеале – клиент должен иметь возможность бесплатно пощупать руками и протестировать любой продукт, который он планирует приобрести.

Он должен знать, что компания готова ради него при необходимости **выйти за пределы своих стандартов и правил**, причем по возможности сделать это бесплатно.

Сотрудники компании **не должны вызывать у клиента неприятие** своим внешним видом, голосом, манерой общения, чрезмерной настойчивостью или безразличием.

Впечатление клиента от первичного контакта с компанией – лишь начало долгого пути к истинному доверию. Гуру маркетинга

Сет Годин выделяет пять уровней доверия клиента к компании^[12].

Первый уровень – **моментальное доверие**. Оно выражается в том, что клиент обращает внимание на существование компании и однократно вступает с ней в коммуникацию. Например, впервые в жизни посещает некий магазин, заходит на сайт компании или задерживается у ее стенда на выставке. Понятно, что ценность такого доверия не очень высока. В этот момент клиент рассматривает эту компанию как одного из многих возможных поставщиков необходимых ему товаров или услуг. Однако компания уже завладела на какое-то время его вниманием, и это дает ей возможность проявить себя с лучшей стороны и оставить у клиента хорошее впечатление о себе. Поэтому надо обязательно воспользоваться этим моментом и попытаться вступить с клиентом в диалог, чтобы завязать с ним отношения и продвинуть его доверие на следующий уровень. При этом большая ошибка – пытаться уже на этом этапе ему что-то продать. Обычно клиент к этому морально не готов, и подобная попытка вызовет у него исключительно негатив. Тем не менее на этом этапе уже можно попробовать ненавязчиво, не преследуя цель немедленной продажи, проинформировать клиента о преимуществах компании и ее продукта, о наличии полезных дополнительных опций, о проведении способных заинтересовать клиента маркетинговых акций. Можно также предложить клиенту оставить свои контактные данные, что станет разрешением минимального уровня на дальнейшие коммуникации с этим клиентом. Этим разрешением ни в коем случае нельзя злоупотреблять, исходящие обращения компании должны быть достаточно редкими и содержать заведомо полезную для клиента информацию.

Второй уровень доверия, устанавливаемый между клиентом и компанией, – это **доверие клиента к бренду**. Компания становится для данного клиента узнаваемой, он четко ее идентифицирует, отличает от других игроков на рынке и ясно понимает, чего ему от нее ожидать. Соответственно, в этот момент общение компании с клиентом становится более осмысленным, более информативным и более конкретным. Он знает, в какой сфере работает компания, поэтому адресованные ему обращения компании сразу привязываются в его сознании к определенной тематике и, если эта тема ему интересна, обычно воспринимаются позитивно.

Третий уровень доверия – **личные отношения**, которые выстраиваются между клиентом и компанией в лице сотрудника, который ее представляет. Таким сотрудником может быть, например, официант, продавец, страховой агент. Когда клиент и сотрудник знают друг друга в лицо и по именам, у сотрудника появляется замечательная возможность выяснять предпочтения клиента и давать ему советы, к которым он с большой вероятностью прислушается. Так, парикмахер, к которому клиент приходит регулярно, может предлагать ему средства для ухода за волосами, может посоветовать косметолога в том же салоне и так далее. Его рекомендации вызовут у клиента гораздо большее доверие, чем рекламное объявление. И если такой сотрудник позвонит клиенту, чтобы сообщить ему, что в компании появилась новая услуга или начался сезон скидок, клиент, скорее всего, заинтересуется.

Четвертый уровень доверия – **система начисления баллов и бонусов**. В наше время это очень распространенный прием, которым активно пользуются компании из самых разных отраслей. Например, придуманная когда-то одной из американских авиакомпаний практика начисления активным пассажирам бонусных миль сегодня применяется большинством авиакомпаний мира. Эта система вовлекает клиента в постоянную игру с компанией. Клиент стремится накапливать баллы зачастую даже в ущерб себе, выбирая не самый удобный рейс только из-за того, что это принесет ему больше миль и когда-нибудь он сможет получить от авиакомпании бесплатный билет. Или делает крюк, чтобы заехать не в не самый удобный для него магазин, потому что в этом магазине он может получить очередные бонусные баллы или использовать их. Многие клиенты воспринимают эту игру как интеллектуальный вызов. Им интересно понять правила и найти способ их использовать или обойти с максимальной выгодой для себя. Вовлеченный в эту игру клиент не просто позитивно воспринимает сообщения от компании, с которой играет, он пристально следит за ее деятельностью, чтобы не пропустить изменение правил игры и не упустить открывающиеся при этом возможности. По сути, компания имеет все основания считать такого клиента лояльным. Более того, у него обычно возникает желание вовлечь в эту игру своих знакомых, то есть стать рекомендателем.

Пятый, высший, уровень доверия Сет Годин называет

«внутривенным вливанием». Он сравнивает клиента на этом уровне с пациентом в больнице, в кровь которому через вставленный в вену катетер поступает лекарство. При этом пациент не контролирует действия врача. Врач может даже поменять лекарство, а пациент этого не заметит. То есть доверие клиента на этом уровне практически безгранично. Классический пример – существовавшие в США лет 60 назад читательские клубы. В них записывались сотни тысяч американцев, они платили ежегодные взносы, чтобы получать ежемесячно одну-две книги. Эти книги выбирал авторитетный совет, состоявший из именитых писателей и литературных критиков. То есть члены читательских клубов полностью перекладывали ответственность за определение своего круга чтения на людей, которым доверяли. Другой пример, взаимоотношения клиента с финансовым брокером. Бывают разные схемы их взаимодействия. Клиент может давать указания брокеру, но может и полностью положиться на него, предоставить карт-бланш на покупку и продажу акций или других финансовых инструментов. В сфере B2B примером высшей степени доверия может быть, например, контракт на регулярную поставку питьевой воды в офис. В таком контракте часто не прописывается конкретная марка воды, хотя могут быть оговорены некие требования и параметры. Соответственно, компания, которая получила этот подряд, поставляет то, что считает нужным и правильным, оставаясь в рамках прописанных в контракте требований. Причем это удобная схема для клиента – он экономит время, может экономить деньги, поскольку такой контракт часто предусматривает более выгодные для него условия, а главное – делегирует сложный и ответственный процесс принятия решений специалистам, которым доверяет. Но компании, получившей неограниченный кредит доверия от клиента, необходимо иметь в виду, что вечным доверие не бывает. Если компания его подведет, не оправдает его ожидания, доверие может быть утрачено, поэтому к клиентам, достигшим пятого уровня, необходимо относиться крайне бережно, как к «золотому фонду» компании.

Рекомендации

Самое ценное, что может получить компания от клиента, – это рекомендации, которые он дает другим потенциальным клиентам.

Джон Янч в популярной книге «Маркетинг без диплома» предлагает вместо давно привычной маркетологам и продавцам концепции «воронки продаж» пользоваться другой аллегорией – «песочными часами»^[13]. «Воронка продаж» описывает стадии работы компании с клиентом от первого контакта до продажи, но, как справедливо полагает Янч, продажей взаимодействие с клиентом отнюдь не заканчивается. Есть еще нижняя половина «песочных часов» – распространение удовлетворенным клиентом позитивной информации о компании с постепенным расширением круга проинформированных. Удовлетворенный клиент в этой схеме становится самым эффективным инструментом рекламы. Соответственно, одна из **главных целей клиентского сервиса – вызвать у клиента желание порекомендовать вашу компанию другим.**

Мы живем в эпоху потребления, каждый из нас – потребитель, и весь наш круг общения состоит из потребителей. И, к сожалению, именно темы, связанные с потреблением, мы все чаще обсуждаем. Поэтому очень велика вероятность, что клиент поделится со знакомыми своими впечатлениями от продукта и сервиса. Вызвать у клиента такое желание несложно. Для этого нужно лишь чем-то отличаться от тех, кто предлагает клиенту аналогичные товары или услуги. Например, если в вашем офисе очередь существенно меньше, чем у конкурентов, это уже повод, чтобы клиент рассказал о вас другим потенциальным клиентам.

Заметим, что между «сарафанным радио» и рекомендацией есть принципиальное различие. Если при звонке в контакт-центр компании клиент вместо приветствия услышит матерную фразу, он, конечно, это запомнит и расскажет об этом своим друзьям. Именно так когда-то сделала себе имя одна крупная российская компания. Однако «сарафанное радио» позволяет достичь известности и узнаваемости, но не стимулирует лояльность. Чтобы люди, узнавшие о существовании компании, не только позвонили и послушали провокационный текст, но и что-то купили, стимулировать нужно именно желание покупать у компании. То есть рекомендация – это когда клиент не только рассказывает о вас, но и может описать реальные преимущества вашего сервиса.

Компания не должна полностью полагаться на желание клиента поделиться своими впечатлениями. Ему нужно помочь. Во-первых,

полезно разработать систему скидок и преференций и для новых клиентов, пришедших к вам по рекомендации, и для того, кто дает рекомендацию. Естественное желание оказать услугу знакомым, дав им полезный совет, прекрасно дополняется личной материальной заинтересованностью. Во-вторых, очень важно, чтобы у клиента что-то оставалось после контакта с вами, особенно если он приобретает у вас не продукт, а услугу. Ваша визитная карточка, которую он сможет кому-то показать или передать, сувенир с вашим логотипом и так далее. Не зря в ресторанах до запрета курения предлагали клиентам спичечные коробки со своим логотипом.

Широко известны приемы использования рекомендаций клиента без его ведома. Например, прораб, который делал ремонт в одной из квартир многоквартирного дома, после этого обходит все этажи, звонит в двери и рассказывает, что владелец квартиры 28 остался доволен качеством ремонта и порекомендовал дать всем своим соседям скидку в 10 %. Тем из соседей, которых не удалось застать дома, можно подсунуть под дверь листовку с аналогичным текстом. Если клиент действительно доволен, он подтвердит, что с этой ремонтной бригадой действительно стоит иметь дело, когда сосед спросит его мнение.

Аналогично, в большом бизнес-центре, где много разных офисов, представитель компании, выполнившей ту или иную работу в одном из них, может обойти все остальные и, сославшись на удовлетворенного клиента, предложить свои услуги.

Разумеется, важнейшим инструментом стимулирования рекомендаций в наше время является Интернет, а особенно – социальные сети. Каждому клиенту надо предлагать «подружиться» с вашей страницей в Facebook или другой сети. Это увидят многие из его друзей. Они сделают вывод, что клиент удовлетворен вашим сервисом, поскольку вряд ли кто-то будет «дружить» с компанией, которая ему не нравится. Очень важно, чтобы это действие давало клиенту что-то полезное – скидку, повышение уровня сервиса и так далее.

Все понимают, что рекомендация рекомендации рознь. Хрустальная мечта любой компании – добиться, чтобы ее рекомендовали те, к кому прислушивается большое количество людей. Особо ценные рекомендатели бывают трех типов: лидеры общественного мнения, знаменитости и перекрестные

рекомендатели.

Лидеры общественного мнения – это, например, топ-блогеры, имеющие большое количество читателей. Особую ценность имеют отраслевые эксперты, которых многие люди не только читают, но и готовы следовать их советам. Лояльность таких экспертов достигается разными способами, включая и не совсем рыночные, но в любом случае необходимо предоставить им возможность бесплатно опробовать товар или услугу, а также убедиться на собственном опыте в качестве предоставляемого сервиса. Если это качество достаточно высоко, возможно, никакого дополнительного стимулирования не потребуется – эксперты сами заинтересованы в том, чтобы для поддержания своего экспертного статуса давать своим читателям рекомендации. Отлично работает также привлечение экспертов к разработке продуктов. Если новый продукт выпускается с учетом пожеланий и предложений эксперта, вряд ли он даст этому продукту негативную оценку.

Одному из авторов этой книги после журнального интервью, в котором он признался, что предпочитает телефоны HTC, позвонили из представительства этой компании, поблагодарили и сообщили, что хотят подарить ему новую модель. С тех пор автор поменял уже несколько моделей, не все они ему нравились, но бренду он ни разу не изменил – совесть не позволяет. И если в одном из интервью снова прозвучит такой вопрос – ответ будет таким же, так что свою бесплатную рекламу компания HTC получит.

Отметим, что эксперта компания может не только найти, например, на специализированных форумах и заинтересовать, но и вырастить в своих рядах. Поэтому следует всячески поощрять выступления сотрудников компании, обладающих глубокими знаниями, на конференциях, написание ими статей в отраслевые издания, ведение тематических блогов.

Знаменитости, как ни странно, считаются авторитетами во всех областях жизни (мы уже обсуждали этот феномен в главе о манипулировании клиентами). К сожалению, они избалованы, поэтому заинтересовать их непросто. Однако именно сервис может быть для них серьезным стимулом. Платиновая карта VIP-клиента с соответствующим набором дополнительных услуг и скидок, эксклюзивное обслуживание в специализированной зоне клиентского

офиса персональным менеджером – все это неплохо стимулирует доброжелательные публикации в Twitter и размещение в Instagram фотографий на фоне логотипа компании.

Перекрестные рекомендации – результат завязывания партнерских отношений с компаниями, работающими в смежных областях. Например, клиент обычно с пониманием и доверием относится к тому, что аудиторская компания рекомендует ему услуги юристов (и наоборот). В салоне, торгующем свадебными платьями, логично порекомендовать жениху и невесте хорошего свадебного фотографа и компанию, сдающую в аренду лимузины. Как и во всех прочих случаях, желательно также предложить специальные условия для клиентов, пришедших по рекомендации партнеров. Большим плюсом такой системы взаимоотношений является ее обоюдность. Если вы нашли компанию, которая могла бы порекомендовать вас своим клиентам, весьма вероятно, что вы как рекомендатель по отношению к своим клиентам для нее не менее интересны. Поэтому такое «перекрестное опыление» обычно основывается на обоюдной заинтересованности и не требует дополнительного стимулирования партнеров.

Всегда ли прав клиент?

В предисловии мы упоминали известный принцип «клиент всегда прав». Его стоит обсудить подробнее и задаться вопросом, действительно ли клиент всегда прав? Например, прав ли клиент, который курит в отеле, где курить запрещено? Прав ли клиент, который начинает торговаться с кассиром в супермаркете? Прав ли клиент, который просит официанта в ресторане станцевать тверк? Прав ли пассажир самолета, который пытается ущипнуть стюардессу? Разумеется, нет. Поэтому очевидно, что принцип нуждается в некоем уточнении. Например, **можно сформулировать его так: «Клиент всегда прав, если его требования не нарушают общечеловеческие нормы поведения и правила, установленные в данной компании».**

Вообще говоря, клиентский сервис – всегда процесс обоюдный. Клиент может рассчитывать на сервис высшего уровня, только когда он соблюдает правила. Но возникает следующий вопрос: откуда клиенту знать, нарушает ли он правила, установленные в данной компании, особенно если эти правила не совсем совпадают со стандартными? Очевидно, что от клиента можно требовать соблюдения только тех правил, которые ему известны. Следовательно, правила поведения клиентов должны быть четко сформулированы и донесены до них. Важно также, чтобы клиент мог разобраться в этих правилах, поэтому они должны быть простыми, понятными и их не должно быть слишком много.

Одним из таких простых правил является обоюдная вежливость. Не подлежит сомнению, что вежливым должен быть сотрудник компании, вступающий в контакт с клиентом. Но какая именно вежливость требуется клиенту? Хочет ли он, чтобы сотрудник компании, с которым он имеет дело, вилял хвостом, стелился ковриком и изображал преданную любовь? Скорее всего, чрезмерное подобострастие клиента не обрадует, а насторожит. **Люди, которые не уважают себя, обычно не способны искренне уважать других.**

Поэтому уважение, оказываемое людьми, не обладающими чувством собственного достоинства, обычно ценится невысоко. В связи с этим в клиентском сервисе очень важно, чтобы соблюдался баланс между стремлением доставить удовольствие

клиенту и уважением к себе со стороны менеджера. Не зря когда-то у входа в ресторан или отель, претендующий на высокий уровень сервиса, стоял солидный швейцар с густой бородой, у которого чувство собственного достоинства написано на лице. И когда он помогал клиенту снять шубу или занести в здание чемодан, это услуга оценивалась клиентом по достоинству. Более того, этот первый контакт с сервисом настраивал клиента на соблюдение определенных правил поведения.

Итак, чтобы добиться вежливости от клиента, сотрудник, взаимодействующий с ним, должен быть корректен, проявлять дружелюбие и готовность помочь, но при этом держаться с достоинством. К сожалению, чувство собственного достоинства чаще всего врожденное, научить ему довольно сложно. Но его можно достаточно успешно имитировать. Поэтому в процессе обучения персонала общению с клиентом необходимо уделять особое внимание словам и интонациям, демонстрирующим не только дружелюбие, но и уверенность в себе.

Только в этом случае можно ожидать от клиента ответной вежливости.

Еще одно важное уточнение общего принципа предлагают Браун и Сьюэл: «Клиент всегда прав – до какого-то предела. Нужно найти этот предел. Мы по возможности стараемся принять решение в пользу клиента. Вы тоже должны так делать. Это приносит прибыль. Улыбайтесь, когда клиент пытается добиться дополнительных привилегий. Если вы решили давать клиенту то, что он хочет, давайте это полностью и с улыбкой. Не торгуйтесь, не закатывайте глаза и не будьте саркастичны. Если клиент говорит, что у него есть проблема, 99 процентов из 100, что это действительно так. Не позволяйте оставшемуся 1 % изменить ваше отношение к 99 %. Что составляет исключение? Часто это вопрос справедливости, и иногда – денег. Когда деньги небольшие, клиент всегда прав. Стью Леонард, который управляет крупнейшим в мире молочным магазином, рассказал историю про женщину, которая купила у него два фунта филе миньон, когда он продавал его по 5,98 доллара за фунт. На следующей неделе он организовал распродажу, и филе стало стоить 4,98 за фунт. Эта покупательница пришла и потребовала, чтобы он вернул ей два доллара, которые она смогла бы сэкономить, если бы подождала

неделю. Он отдал ей два доллара. Я бы тоже так сделал. Но две тысячи долларов? Это совсем другой вопрос, не правда ли?»^[14]

Резюмируем

Клиент всегда прав, когда ему нахамили, и этого нельзя допускать ни в коем случае. Клиент всегда прав, когда удовлетворение его претензий не требует от компании существенных затрат. Клиент всегда прав, когда настаивает на соблюдении тех правил, которые компания декларирует. Если компания сама нарушает свои правила, у клиента точно есть основания для предъявления претензий.

А что делать, если клиент не прав? Этот случай заслуживает отдельного разговора.

Работа со сложным клиентом

В работе службы сервиса неизбежно возникают сложные ситуации. Не бывает компаний, работающих без сбоев в обслуживании. В таких случаях сотрудникам компании приходится иметь дело с возмущенными клиентами. Иногда их возмущение связано с объективными причинами, но встречаются и клиенты, склонные к агрессии вне зависимости от того, есть ли у них для этого реальные основания. Далеко не всегда у сотрудника компании есть возможность сразу понять, с какой из этих ситуаций он столкнулся. Поэтому начинать общение с возмущенным клиентом следует всегда одинаково. **Первым делом надо перед ним извиниться. Это никогда не вредно.** Как бы ни складывалось дальнейшее общение с клиентом, задача сотрудника компании не в том, чтобы доказать его неправоту, даже если он действительно не прав, а в том, чтобы оставить у него хорошее впечатление о компании.

После искренних извинений необходимо как можно быстрее выяснить у клиента, в чем заключается его проблема.

Это не всегда легко сделать. Иногда сначала необходимо дать клиенту выговориться, выплеснуть эмоции, не возражая и не позволяя вовлечь себя в дискуссию, пока у сотрудника нет полного понимания

ситуации. Выслушать претензии клиента надо внимательно, сохраняя полное спокойствие, с дружелюбной улыбкой. Когда эмоции схлынут (это обычно происходит через 3–5 минут), самое время начать задавать клиенту уточняющие вопросы. При этом необходимо демонстрировать глубокую заинтересованность. Полезно взять в руки блокнот или планшет и делать пометки. В дальнейшем общении с клиентом сотрудник должен руководствоваться следующими принципами.

Не говорить «нет»

Диалог с клиентом следует строить так, чтобы по возможности не отказывать ему напрямую. Вместо этого следует предлагать варианты, которые могли бы ему подойти. Например, вместо «Извините, но сейчас у нас на складе нет этого товара» лучше сказать «Оставьте свои контактные данные, мы сразу сообщим вам, когда этот товар появится на складе». При таком подходе у клиента как минимум создается впечатление, что компания сделала все возможное, чтобы ему помочь.

Узнать, какое решение удовлетворило бы клиента

Как ни странно, пытаясь решить проблему клиента, у него часто забывают спросить, чего он на самом деле хочет. А хотеть он может разного, например, немедленного обслуживания, возврата денег, наказания виновных. И очень часто решение, предлагаемое клиентом, оказывается для компании существенно дешевле, чем то, что приходит в голову общающемуся с ним сотруднику.

Постараться убедить клиента в том, что сотрудник на его стороне

Для этого можно, например, сказать, что возмущение клиента понятно и сам сотрудник в аналогичной ситуации вел бы себя так же. Это обезоруживает и быстро переводит разговор в конструктивную плоскость.

Отвечать позитивно, не акцентировать внимание на ошибках и недочетах клиента

Он обратился в компанию не затем, чтобы узнать о своих недостатках, у него совершенно другая цель. Даже если проблема вызвана исключительно неправильными действиями клиента (например, грубым нарушением правил эксплуатации купленного им прибора), необходимо в первую очередь концентрироваться на том, как проблему решать.

Вовлекать коллег и руководство

Опыт показывает, что спорить с одним человеком гораздо проще, чем с несколькими. Поэтому привлечение к процессу общения с клиентом других сотрудников, особенно если это личное, а не виртуальное общение, помогает его успокоить и быстрее перейти от фонтанирования эмоциями к конструктивному деловому разговору. Особенно хорошо воспринимается клиентом привлечение вышестоящего сотрудника, поскольку это демонстрирует серьезное и ответственное отношение к нему лично и волнующей его проблеме.

«Показательная порка»

Очень часто клиента может полностью удовлетворить демонстративное наказание сотрудника, виновного в том, что у него возникли проблемы. Нам встречались компании, которые заранее репетируют этот спектакль. Некоторых сотрудников этих компаний показательно «увольняют» два-три раза в день.

Часть 2. Что нужно знать о клиентах

Исследования целевой аудитории

В основе качественного клиентского сервиса лежит понимание особенностей целевой аудитории компании, то есть тех людей, чьи потребности ее продукты удовлетворяют. По большому счету, знание своих клиентов сводится к ответу на два вопроса: кто они такие и чего они хотят.

На первый вопрос ответить значительно легче. Существуют разные способы определения социально-демографических параметров клиентов. У компаний, давно присутствующих на рынке, есть возможность опросить определенное количество клиентов и выяснить их основные характеристики – место жительства, возраст, семейный статус, образование, род деятельности, уровень дохода. Такой опрос может проводиться как самостоятельно, так и с помощью внешних исследовательских компаний. Относительно несложная статистическая обработка – кластерный анализ – позволяет выявить несколько основных сегментов целевой аудитории, на которые и должны быть направлены основные усилия компании, включая сервис.

Компании, не имеющие пока собственной клиентской базы или выпускающие на рынок продукты, принципиально отличающиеся по своим потребительским свойствам от их прежней продуктовой линейки, вынуждены действовать иначе. Иногда необходимую статистику они могут купить, в ряде случаев есть возможность сделать важные выводы на основании косвенных данных, но чаще такие компании вынуждены при сегментации целевой аудитории опираться на экспертные оценки и аналогии. Им приходится выдвигать гипотезы о том, кто входит в их целевые сегменты, а затем проверять и корректировать эти предположения в «боевых» условиях, опрашивая своих первых клиентов. Многие компании успешно справляются с этой задачей, опираясь на опыт и интуицию своих маркетологов и продавцов, но случаются и досадные ошибки, которые дорого обходятся.

Гораздо сложнее второй вопрос – чего хотят клиенты. Напрашивающееся решение – спросить об этом у них. К сожалению, таким способом узнать истинное мнение клиентов удастся крайне редко. Причины недостоверности стандартных опросов подробно описаны в замечательной книге Филиппа Грейвза «Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели»^[15]. Перечислим некоторые из них. Прежде всего, надо иметь в виду, что потребительское поведение людей гораздо менее рационально, чем предполагают

классические маркетинговые теории. Как показано в приобретающих все большую популярность работах лауреата Нобелевской премии Дэниэля Канемана^[16], на решение о покупке спонтанные эмоции обычно влияют больше, чем трезвый расчет. В оценке качества сервиса эмоциональная составляющая проявляется в еще большей степени. Эмоциональная сфера плохо поддается осмыслению, поэтому клиенты сами не до конца понимают, чем они руководствуются. При этом в рамках традиционных маркетинговых исследований вопросы им обычно задаются не там, где они непосредственно сталкиваются с сервисом, и не в тот момент, когда это происходит. Соответственно, ответы клиентов отражают в лучшем случае их ощущения в момент задания вопроса, а в большинстве случаев вообще не имеют отношения к их истинной мотивации. Как пишет Гарри Беквит, «опросы «Вам бы это понравилось?» не всегда корректны, поскольку продукт или услуга в описании – не то же самое, что в реальности. Мы тратим гипотетическое время и деньги не так, как реальные»^[17].

Вторым по популярности инструментом после опросов являются фокус-группы. В настоящее время отношение к ним у маркетологов крайне настороженное. Многие вообще считают, что этим инструментом пользоваться нельзя. Основные претензии к фокус-группам связаны с тем, что в любом коллективе, даже собранном буквально только что из ранее не знакомых друг с другом людей, неизбежно проявляются лидеры, которые навязывают свое мнение группе. Кроме того, как и опросы, фокус группы обычно проводятся не в момент соприкосновения клиента с сервисом, в искусственной ситуации, поэтому участники вынуждены опираться на свои гипотезы и представления о том, как они реагировали бы на самом деле. Еще одним врожденным пороком фокус-групп считается влияние модератора на решение группы, причем чем квалифицированнее модератор, тем больше его воздействие.

Единственно верным решением Грейвз считает самостоятельное проведение опроса клиента непосредственно в момент обслуживания. Однако надо понимать, что этот путь также сопряжен с немалыми трудностями. Во-первых, клиент приходит в ресторан, магазин или любую другую точку продаж вовсе не для того, чтобы отвечать на вопросы. У него другие цели, и он совсем не склонен тратить свое время на удовлетворение вашего любопытства, следовательно,

его необходимо заинтересовать. Обычно это влечет за собой дополнительные затраты, например, скидки для тех, кто согласится участвовать в опросе. Во-вторых, вам придется потратить на проведение опроса немало времени (возможно, месяцы), прежде чем удастся собрать значимую статистику ответов. Исследовательские компании при проведении опроса умеют решать эту проблему, они имеют возможность обратиться к большому количеству представителей целевой аудитории, и для получения валидной выборки им достаточно небольшого процента согласившихся ответить.

Мы считаем, что не стоит бросаться в крайности и полностью исключать проверенные годами инструменты выяснения мнения клиентов. Но важно соблюдать при их использовании несколько простых правил.

Можно выделить три основных типа опросов: личные, телефонные, онлайнные. Личные опросы или интервью – процесс тонкий и сложный. Он требует высокой квалификации интервьюера, большой степени доверия к нему со стороны клиента, комфортной и располагающей к общению атмосферы. Есть основания считать, что интервью – наименее достоверная форма опроса, поскольку далеко не всегда интервьюируемый готов откровенно отвечать на вопросы, глядя в глаза спрашивающему. Например, на очень важный с точки зрения сегментации вопрос об уровне дохода клиенты при таком формате сплошь и рядом отвечают нечестно, завышая реальные цифры. Телефонный и особенно онлайнный формат, обеспечивающий максимальную анонимность отвечающего, в этом смысле более надежны.

Кроме того, личный опрос, естественно, не может быть массовым. Поэтому рекомендуем его использовать только для выяснения мнений ключевых клиентов, причем опрашивать их должны персональные менеджеры, уже выстроившие с этими клиентами доверительные отношения. В рамках такого интервью можно обсудить с клиентом достаточно широкий круг вопросов и попытаться понять, какой именно смысл клиент вкладывает в тот или иной ответ. Это очень важно, поскольку клиент далеко не всегда понимает задаваемые ему вопросы так, как это мыслилось тому, кто их формулировал. В телефонном или онлайнном опросе обычно нет возможности что-то уточнить у отвечающего, поэтому формулировки вопросов имеют решающее

значение. В них не должно содержаться абстрактных оценочных категорий. Необходимо избегать любых производных от слов «качество», «удобство», «удовлетворенность», «хорошо», «плохо» и так далее, поскольку каждый клиент вкладывает в эти слова свой смысл. Например, в одном из опросов домовладельцев попросили оценить важность различных характеристик работ по ремонту дома. На первом месте ожидаемо оказалось «качество». Но что означало слово «качество» для отвечавших? Используемые материалы и аккуратность выполнения работ? То, что бросается в глаза, или то, что видит только опытный специалист? Или качество сервиса: быстрое реагирование на запросы клиента, вежливость и компетентность менеджеров? Такая неоднозначность неизбежно возникает при любом письменном опросе. Те, кто формулируют вопросы, и те, кто на них отвечают, могут иметь в виду совершенно разное, причем смысл, который опрашиваемые вкладывают в свои ответы, можно выяснить только с помощью дополнительных вопросов^[18].

Доходит до смешного: одна крупная российская компания решила спросить у своих клиентов, считают ли они, что сервис может быть улучшен. Интересно, каких ответов ожидал заказчик опроса? Предполагал, что его компания достигла в сервисе абсолютного совершенства? За то, чтобы развеять это очевидное заблуждение, компании пришлось заплатить кругленькую сумму.

Распространенной, но крайне неудачной идеей является также предложение опрашиваемому что-нибудь оценить по какой-нибудь шкале. Чтобы такой вопрос имел хоть какой-то смысл, необходимо очень точно описать значение каждой оценки, что практически никогда не делается. Предполагается, что все клиенты имеют в виду одно и то же, когда, скажем, оценивают внешний вид менеджеров в торговом зале в три балла из пяти. Нет не только единых общих представлений о значении оценок, но и хоть какой-то последовательности в оценках одного опрашиваемого. Отвечая на разные вопросы, он может придерживаться совершенно разных критериев, а чаще всего никаких критериев у него просто нет, оценки ставятся почти случайно.

Надо помнить, что каждый вопрос в анкете стоит денег, даже если опрос проводится силами сотрудников компании, без привлечения внешних исследователей. Ведь на это тратится время, причем не только ваших сотрудников, но и ни в чем не повинных клиентов.

Какие же вопросы имеет смысл задавать? Те, которые касаются измеримых параметров. Сколько времени вы ждали официанта? Сколько человек было перед вами в очереди? После какого по счету гудка взял трубку оператор?

К сожалению, такие вопросы позволяют выяснить далеко не все, что нужно знать о клиенте и его отношении к сервису. Поэтому полностью отказываться от стандартных исследований, включающих недостаточно конкретные и открытые вопросы, нельзя. Но к их результатам необходимо относиться с осторожностью.

Помимо опросов и фокус-групп, существует ряд других источников информации о потребительских предпочтениях. Важнейший из них – внутренняя статистика компании. Если у компании правильно организована система учета транзакций, она обычно располагает огромным объемом данных о покупках, совершенных каждым клиентом. В большинстве случаев эта информация в компании хранится, но никак не используется или используется только для оперативной отчетности. А ведь эти данные – настоящий клад для грамотного аналитика, умеющего выявлять зависимости, строить гипотезы и проверять их. В отличной книге Димитри Маекса «Ключевые цифры. Как заработать больше, используя данные, которые у вас уже есть» приводится замечательная история о том, как в одном американском супермаркете, проанализировав покупки, выяснили, что по вечерам в пятницу в тележках покупателей очень часто пиво соседствовало с подгузниками. Этот странный феномен объяснялся тем, что, приобретая на выходные подгузники по просьбам своих жен, многие мужья не могли удержаться от искушения и покупали себе упаковку пива. С тех пор стеллажи с подгузниками в этом супермаркете всегда соседствовали с пивом, что позволило существенно увеличить продажи обоих продуктов. Сам Маекс ставит под сомнение достоверность этой истории, но она прекрасно иллюстрирует совершенно реальные возможности, которые дает анализ данных (в данном случае уместно использовать модный термин «большие данные»), имея в виду огромный объем информации, доступный для компьютерного анализа). В своей книге он приводит немало других, возможно, менее ярких, зато абсолютно достоверных историй о том, как на основе анализа историй взаимодействия клиента с компанией можно сегментировать целевые аудитории, строить гипотезы

о мотивации клиентов и прогнозировать их потребительское поведение. Например, консультируя компанию Cisco Systems (один из крупнейших в мире производителей телекоммуникационного оборудования), Маекс смог обнаружить важную закономерность: компании, работающие на глобальном рынке, когда их оборот достигает 5 миллионов долларов, обычно покупают систему IP-телефонии, что позволяет значительно снизить расходы на международную связь. Это позволило существенно улучшить конверсию, поскольку продавцы Cisco начали активно предлагать оборудование для IP-телефонии в первую очередь именно тем компаниям, которые соответствуют выявленному критерию.

Безграничные возможности для анализа поведения клиентов дает Интернет. Несмотря на кажущуюся анонимность пользователей всемирной паутины, на самом деле о них можно узнать много интересного, исходя из данных, остающихся после посещения ими корпоративного сайта. Даже если посетители не проходят регистрацию на сайте для дальнейшей идентификации, по их IP-адресам (уникальным номерам, присваиваемым провайдером) часто можно выяснить их место жительства, по cookies (специальным меткам, оставляемым каждым сервером на компьютере пользователя) можно опознать посетителя, уже заходившего на этот сайт, и так далее. Можно выяснить, на какой сайт посетитель заходил непосредственно перед этим, можно проследить его переходы со страницы на страницу, из чего сделать вполне достоверные выводы о том, какие проблемы он хочет решить и какими продуктами интересуется.

Многое можно узнать путем анализа отзывов и оценок, оставляемых клиентами на корпоративном сайте или других интернет-площадках. Маекс приводит такой пример: проанализировав положительные отзывы о гостиницах с популярного сайта TripAdvisor, удалось выяснить, что вид из окна значительно более важен для клиента при выборе отеля, чем казалось владельцам гостиничной сети, заказавшим это исследование. Это привело к тому, что корпоративный сайт сети был изменен, теперь посетителям демонстрируется не только интерьер номеров, но и виды из окон, что привело и к росту продаж, и к росту клиентской удовлетворенности.

Немало информации можно извлечь также из статистики поиска в Интернете. Только к поисковой системе Google пользователи ежедневно обращаются с более чем миллиардом запросов. Анализируя

эти данные, можно очень много узнать о популярности разных товаров и услуг, изменении предпочтений в зависимости от места жительства пользователей, СМИ, из которых они предпочитают получать информацию, их восприимчивости к рекламе и многом другом.

Еще одним важным инструментом изучения клиентских предпочтений является анализ чужого опыта. Даже если компания работает в очень узкой рыночной нише, вряд ли ее целевая аудитория уникальна и неповторима. Наверняка есть и другие компании, которых интересуют те же клиенты. И весьма вероятно, что им удалось узнать о них больше. Поэтому очень полезно изучать их опыт. Часто это позволяет выявить новые интересные ниши, неожиданные потребности клиентов, имеющие хороший рыночный потенциал продукты.

Многое можно почерпнуть из чтения отраслевых изданий. Все компании стремятся рассказать о своем позитивном опыте, удачных решениях, творческих находках. Все это можно взять на вооружение и применить в своей компании. В бизнесе авторского права нет. То, что в других областях человеческой деятельности могут назвать плагиатом, в бизнесе называют внедрением лучших практик и отнюдь не осуждают. Наоборот, восприимчивость к тенденциям, включая и использование оказавшихся востребованными идей других компаний, высоко ценится.

Еще один полезный способ вооружиться новыми идеями – участие в отраслевых выставках и конференциях. Там часто рассказывают не только о том, что уже работает и приносит компании доход, но и о решениях, которые планируется реализовать в ближайшем будущем. Обычно там есть и возможность задать вопросы.

То есть на выставках и конференциях можно заглянуть в творческую кухню других компаний, понять, в каком направлении они думают, куда планируют идти. Но и своими идеями придется делиться – таковы правила игры.

Разумеется, обязательно нужно взглянуть на бизнес конкурентов своими глазами. Например, плох тот ресторатор, который не сходил во все рестораны и кафе в окрестностях, не попробовал их фирменные блюда, не пообщался с их обслуживающим персоналом. Он упустил возможность узнать много интересного о том, что больше всего нравится его потенциальным клиентам, к какому уровню сервиса они привыкли, как обычно добиваются их лояльности.

Еще один способ получить информацию о деятельности

конкурентов – спросить об этом своих клиентов. Посетитель ресторана, обедающий в одиночестве и любящий поговорить (а опытный официант легко распознает этот тип клиента и завязывает разговор), с удовольствием расскажет, в каких еще из окрестных ресторанов бывал и какие впечатления вынес оттуда.

Резюмируя все вышесказанное, мы предлагаем при анализе клиентского поведения придерживаться следующей последовательности действий.

1. Эксперимент на себе

Конечно, далеко не факт, что владелец бизнеса или руководитель службы клиентского сервиса по своим социально-демографическим параметрам попадает в целевую аудиторию своей компании. Но даже если клиенты совсем на него не похожи, есть множество аспектов клиентского обслуживания, которые бросаются в глаза любому. В конце концов, все мы люди, и общего у нас немало. Скользкие ступеньки, грязь в торговом зале или туалете, длинная очередь – все это легко оценить, особенно если не предупреждать заранее о своем визите. Посмотрев в глаза клиентам, послушав, как они разговаривают с менеджерами, трудно не заметить, испытывают ли они негативные эмоции и в каких случаях. Звонок в контакт-центр или непосредственно в торговую точку – желательно с номера, который там не знают – дает отличную возможность самому оценить время ожидания ответа, вежливость и квалификацию взявшего трубку сотрудника.

2. Опрос сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами

Именно эти сотрудники лучше всех знают, каковы реальные потребности клиентов, какие вопросы они чаще всего задают, чем бывают недовольны. Однако не стоит полагаться на их способность четко сформулировать свои выводы. Поэтому необходимо заранее обозначить для них основные вопросы и добиться понимания того, что их прямая функция – не только продажи и обеспечение качественного сервиса, но и получение обратной связи от клиентов. Вопросов ни в коем случае не должно быть много: три-четыре,

не больше. Но это должны быть именно те вопросы, которые имеют принципиальное значение для бизнеса. Например, на какие составляющие сервиса в первую очередь обращают внимание клиенты, на что чаще всего жалуются и так далее. Заметим, что в данном случае можно рассчитывать на то, что сотрудники компании понимают основные цели и задачи опроса, поэтому вопросы надо задавать по существу, не тратя слишком много усилий на то, чтобы их максимально точно сформулировать.

3. Анализ косвенных данных

Если у компании накоплена собственная статистика продаж, особое внимание следует уделить динамике спроса на отдельные категории продуктов, причем по возможности выявив зависимости этой динамики от социально-демографических параметров клиентов. Не менее важно выявить взаимную зависимость продуктовых предпочтений и степени лояльности основных клиентских групп. Другие важные вопросы – какие продукты обычно приобретаются вместе с другими, какие дополнительные элементы сервиса приобретают самые активные и лояльные клиенты. Анализ поведения клиентов в Интернете основывается в первую очередь на статистике посещений корпоративного сайта и отдельных его страниц, а также отзывах и оценках, оставляемых клиентами на независимых площадках. Основная цель – выявление продуктовых и сервисных предпочтений, а также влияющих на них факторов. Анализ деятельности конкурентов направлен на выявление новых идей и закономерностей, касающихся клиентских предпочтений.

4. Опрос клиентов своими силами

Этот процесс начинается с составления анкеты, что является ключевой задачей. Вопросов в ней должно быть не больше пяти, все они должны быть закрытыми (с вариантами ответов). Каждый используемый термин должен быть четким и однозначным, все термины, которые могут быть неоднозначно истолкованы, должны быть разъяснены. При этом очень важно, чтобы вопросы не были громоздкими, в каждом должно быть не более 30 слов. Опрос лучше

всего проводить непосредственно в точке продаж. Важно озаботиться тем, чтобы клиенты были заинтересованы в заполнении анкеты. Простейшее решение – предоставление за это скидки или вручение подарка. Заполнять ее им должно быть удобно, очень желательно предоставить им возможность делать это сидя. Полезно также дать клиентам возможность заполнить анкету на компьютере, но для тех, кто с компьютером не дружит, должна быть и бумажная анкета.

5. Исследование силами специализированного агентства

Это имеет смысл делать крупным компаниям, готовым тратить на исследования существенные деньги. Такое исследование позволяет опросить значительное число респондентов и получить статистически достоверный результат. Составление анкеты ни в коем случае нельзя полностью доверять агентству, заказчик должен контролировать этот процесс, постоянно держа в голове, что именно он хочет узнать. После окончания исследования обязательно нужно получить от агентства не только его итоговые выводы, но и все данные, то есть полную статистику ответов респондентов.

6. Выводы

Подводя итоги анализа клиентских предпочтений, необходимо сопоставить результаты, полученные в процессе всех проведенных исследований. Те выводы, которые совпадают, можно считать относительно достоверными и опираться на них в дальнейшей работе. В случае существенных расхождений ответов, полученных разными способами, стоит серьезно задуматься о причинах этих расхождений и попробовать провести дополнительные интервью с несколькими клиентами, по возможности выбрав для этого представителей разных сегментов целевой аудитории. Важно понимать, что выяснение клиентских предпочтений – не разовое мероприятие, это постоянный процесс, результаты которого становятся со временем все более точными и надежными.

Портрет клиента

Важным и полезным результатом исследования являются портреты типовых клиентов, относящихся к нескольким ключевым сегментам целевой аудитории компании. Портрет клиента, естественно, является обобщением, при его создании не следует вдаваться в детали. Нужно представить себя типичного представителя целевого сегмента и, опираясь на результаты исследования, ответить на следующие вопросы:

- Сколько ему лет?
- Где он живет?
- Какое у него образование?
- Кем он работает (или где он учится)?
- Какой у него опыт взаимодействия с нашей компанией?
- Какая у него мотивация покупки?
- Где он предпочитает покупать?
- Насколько он чувствителен к цене и скидкам?
- Как он относится к исходящим обращениям и маркетинговым материалам?
- Какие у него медиапредпочтения (что он предпочитает смотреть, читать, слушать)?

Вот как может выглядеть портрет типичного посетителя ресторана: «Мужчина средних лет (35–50); живет в городе-миллионнике, в спальном районе; образование высшее; работает в коммерческой компании руководителем среднего звена (начальник департамента или отдела); регулярно приходит в ресторан обедать, часто в компании с коллегами, поскольку работает в соседнем здании; меню и обслуживанием в целом удовлетворен, но периодически делает замечания официанту; выбирает дорогие блюда, всегда старается попробовать новые блюда, прислушивается к рекомендациям официанта; оставляет на чай 10 % счета». Заметим, что в этом портрете пропущены некоторые пункты. Поскольку ресторан не обзванивает клиентов и не рассылает им электронные письма или СМС, не публикует рекламу в СМИ, об отношении этого клиента к исходящим обращениям и медиапредпочтениях ничего сказать нельзя.

Как использовать портреты дальше? Есть целый ряд их применений:

Определение ассортиментной и ценовой политики

Для каждого типового клиента выделяются основные предпочтения, в соответствии с которыми формируется оптимальная продуктовая линейка. Так, если типовой клиент чувствителен к ценам и ориентирован на эконом-сегмент, компания не может не учитывать это в своей продуктовой линейке и ценообразовании. Например, туристическая компания, работающая в маленьком городе с не очень богатым населением, вынуждена специализироваться на продаже путевок в Египет и Турцию, а не на Канары и Мальдивы.

Определение оптимальных каналов продаж

Классический пример: в 1984 году Майкл Делл понял, что для типичного пользователя компьютеров выгодно и удобно покупать их напрямую у производителя, а не у посредника. Эта идея оказалась революционной для всей компьютерной отрасли и сделала Делла одним из самых богатых людей в мире.

Определение оптимальных каналов продвижения

Только понимая, где живет типичный клиент, что он смотрит, слушает, читает, какие заведения посещает, к чьему мнению прислушивается, можно построить эффективную стратегию продвижения. Пример Димитри Маекса: английской компании, производящей салфетки с огуречным запахом, очень популярные в Великобритании, выходя со своим продуктом на американский рынок, стоит в первую очередь ориентироваться на переехавших в США англичан, помнящих эти салфетки с детства, и размещать рекламу в спортбарах, где транслируются футбольные матчи британской премьер-лиги.

Профилирование сотрудников, работающих с клиентами

Начиная с момента приема на работу нового сотрудника, стоит задумываться о том, с какими именно клиентами он будет работать наиболее эффективно. Давно замечено, что у разных типов клиентов наибольшее доверие вызывают разные типажи сотрудников. Например, руководители розничных продаж в страховании хорошо знают, что пожилая дама, владеющая сельским домом, охотнее всего его застрахует, если страховым агентом будет ее ровесница или солидный мужчина с военной выправкой. А вот посылать к ней юную девушку не стоит. Если же клиентом является состоятельный мужчина в расцвете лет, в роли страхового агента как раз будет очень уместна симпатичная девушка. Другой удачный типаж агента в этом случае – выглядящий успешным мужчина, чем-то похожий на клиента и способный говорить с ним на одном языке. Кстати, это общее правило – одним из лучших типажей сотрудника всегда является человек, похожий на клиента.

Формирование стандартов сервиса

Для каждого типа клиентов могут определяться свои специфические параметры сервиса, включая наличие и продолжительность гарантии, скорость обслуживания, допустимую длину очереди, необходимость персонального менеджера, возможность отправлять клиенту предложения и многое другое.

Сбор контактных данных

Любая компания заинтересована не только в том, чтобы иметь представление о характеристиках и потребностях типового клиента, но и в том, чтобы знать своих клиентов поименно и иметь их контактные данные. Объем клиентской базы является ключевым фактором капитализации компании, то есть именно количество клиентов, сообщивших компании свои контактные данные, во многом определяет ее рыночную стоимость. В последние годы не менее важным фактором стало качество этих данных. Многие помнят нашумевшую историю продажи одного российского банка иностранным инвесторам. Покупателей в первую очередь интересовала обширная клиентская база этого банка, именно она в первую очередь повлияла на его стоимость. Вскоре после завершения сделки выяснилось, что подавляющее

большинство клиентов за все время сотрудничества с банком совершило ровно одну транзакцию – перевод денег на родину, в ближнее зарубежье. Понятно, что реальной ценности все эти клиенты не представляли, поскольку надеяться, что они когда-нибудь принесут банку существенную прибыль, открыв депозит или взяв ипотечный кредит, не приходилось. Эта анекдотичная, но весьма невеселая для новых владельцев банка ситуация убедительно показала, что ориентироваться только на количество клиентов нельзя.

Контактные данные традиционно собираются непосредственно в процессе контакта с клиентом. При этом важно понимать, что клиент обращается в компанию совсем не для этого. Заполнение анкеты является для него отвлекающим и раздражающим фактором, поэтому необходимо дополнительное стимулирование, чтобы клиент с готовностью сообщал свои контакты. Обещания присылать ему новости компании обычно для этого недостаточно. Гораздо лучше работают различные бонусы – скидки, подарки или повышение клиентского статуса, влекущее за собой повышение качества обслуживания. Бонусы должны быть тем больше, чем больше времени и усилий требуется от клиента.

Поэтому для компании выгодно сделать процесс фиксации контактных данных максимально простым и удобным. Лучше всего не заставлять клиента заполнять бумажную анкету (тем более что в наше время хватает людей, практически полностью разучившихся писать и умеющих только нажимать на кнопки клавиатуры). Клиентам все чаще предлагают ввести данные в компьютер – это, кстати, сокращает последующую работу, поскольку в итоге данные все равно должны попасть в электронную базу. Другой вариант – клиент может продиктовать данные менеджеру, который их зафиксирует. При идеальном сервисе клиенту предлагается самому выбрать наиболее удобный для него способ ввода.

Более продвинутые способы сбора клиентских данных сводятся к тому, что клиент должен добровольно прислать в компанию свои данные, заполнив специальную форму на сайте или в мобильном приложении. Для стимулирования обычно используются игровые модели вовлечения. Например, одна из компаний, торгующих электроникой, объявила, что в первый день продаж новой модели айфона купить ее в их магазинах без очереди смогут те, кто заранее

прислал заявку, указав свою электронную почту и номер мобильного телефона.

Часть 3. Функции клиентского сервиса

Современные тенденции в сервисе

Как уже отмечалось, клиентский сервис уходит корнями в глубину веков. Однако современное понимание сервиса как одного из главных инструментов бизнеса появилось сравнительно недавно – в XIX веке. Владелец маленькой лавки или трактирщик регулярно общался со своими клиентами, хорошо понимал их потребности и вкусы и выстраивал отношения с ними, исходя из этого понимания. Промышленная революция кардинально изменила всю систему экономических отношений. Интенсификация производства, развитие транспорта, упростившийся доступ к кредитным деньгам – все эти факторы привели к появлению крупного бизнеса. Самые успешные предприниматели теперь стремились не только создать успешный бизнес в своем городе, но и построить сеть представительств по всей стране, а затем выйти на международный рынок. Это означало кардинальное изменение всей системы взаимоотношений с клиентами. Теперь владелец бизнеса не мог контактировать с каждым своим клиентом, поэтому он был вынужден, во-первых, найти способ опосредованно узнавать их нужды и чаяния, а во-вторых, разрабатывать и внедрять во всей филиальной сети стандарты качественного обслуживания.

Стандартизация бизнес-процессов сервиса в наше время является насущной необходимостью для любой компании, стремящейся иметь удовлетворенных и лояльных клиентов. Стандарты бывают трех типов: информационные, операционные и послеоперационные.

Информационные стандарты

Информационные стандарты описывают процессы получения клиентом информации о компании и продукте. Точками информационного контакта клиента с компанией являются в первую очередь корпоративный сайт и контакт-центр. Соответственно, должны быть регламентированы процедуры поиска информации на сайте, телефонной консультации, оформления, корректировки и отмены заказа. Особое внимание при разработке информационных стандартов следует обращать на скорость обработки запросов и сценарии общения

с обратившимся в компанию клиентом.

Операционные стандарты

Операционные стандарты связаны с оформлением и комплектованием заказа, мерчандайзингом (то есть выкладкой товаров в точке продаж), процедурой оплаты. Главным критерием качества операционных стандартов является удобство клиента – все процедуры должны быть максимально простыми и быстрыми, клиент не должен терять время в ожидании обслуживания и в процессе покупки, заполнять сложные и непонятные документы.

Стандарты послеоперационного сервиса

Стандарты послеоперационного сервиса описывают процессы гарантийного обслуживания, технической поддержки, возврата и замены товара, сбора отзывов, исходящих обращений к клиенту. Сегодня большинство компаний хорошо понимает, что взаимоотношения с клиентом в тот момент, когда он что-то покупает, только начинаются. Послепродажный сервис является важнейшим фактором лояльности, внедряя его, приходится решать сложную задачу – находить золотую середину между пассивным безразличием к клиенту и навязчивой бомбардировкой его рекламными предложениями.

Даже в нашей стране, где сервис пока еще отнюдь не является сильной стороной большинства компаний, требования клиентов в последние десятилетия заметно выросли. При разработке стандартов компаниям приходится исходить не только из общих представлений о качественном обслуживании, но и из реалий сегодняшнего дня. Попробуем выделить несколько главных тенденций современного сервиса.

Выполнение своих обязательств

Клиентов ни при каких обстоятельствах нельзя обманывать. В сервисе недопустимы «примечания к договору мелким шрифтом». Если клиенту предоставлено право на обслуживание вне очереди,

он не должен ждать, пока обслужат клиентов с более высоким уровнем привилегий. Если детям обещана игрушка при заказе блюда из детского меню, для ресторана не может быть оправданием то, что игрушки кончились. Если компания заявляет, что поддержка работает в формате «24×7», то есть 24 часа 7 дней в неделю, клиент действительно должен иметь возможность дозвониться в любое время дня и ночи. К сожалению, многие компании склонны заниматься имитацией сервиса.

Типичный пример имитации: ночью или в выходные в контакт-центре работает оператор, поэтому формально принцип «24×7» соблюден, однако этот оператор один, поэтому ответа можно ждать часами, и даже когда он наконец возьмет трубку, помощи от него клиент не дожидается, поскольку это сотрудник низового уровня, способный только зафиксировать проблему и сообщить о ней дневной смене. Другой вариант имитации: интернет-магазин обещает доставку покупки на дом и действительно готов ее обеспечить, но не может назвать время доставки, предлагая клиенту ожидать курьера с 9 до 18 часов. Не стоит надеяться, что такое обслуживание будет записано компании в плюс, а не в минус. В наше время клиенты достаточно искушены и опытны, чтобы отличать сервис от имитации. И обязательно поделятся своими впечатлениями с другими.

Персональность

Давно известно, что любому человеку приятно слышать свое имя. Одной из главных причин успеха самой популярной в мире сети кофеен «Starbucks» стала блестящая идея писать имя клиента на стаканчике, чтобы продавец знал, как к нему обращаться. В идеале клиентам хотелось бы, чтобы их узнавали и не задавали при каждом контакте с компанией одни и те же вопросы. К сожалению, те времена, когда всех своих клиентов можно было знать в лицо, давно прошли. Но на помощь приходят современные технологии. Так, в некоторых отелях используют специальные чипы, встроенные в ключ от номера. С помощью такого чипа и небольшого устройства, принимающего сигнал, любой сотрудник отеля с расстояния в несколько десятков метров может идентифицировать постояльца, у которого в кармане лежит ключ, и обратиться к нему по имени. По-видимому, скоро

подобные технологии распространятся и на другие отрасли. Другая возможность, доступная уже сегодня, – оперативно найти в базе данных историю клиента, уже обращавшегося в компанию, и продемонстрировать в ходе общения с ним знание его интересов и проблем. Например, узнать, хорошо ли работает телевизор, который он некоторое время назад купил в вашем магазине. Еще один важный аспект персонализации – возможность индивидуального подбора параметров продукта или услуги. Подобный подход традиционно используют, например, автосалоны, предлагая клиенту выбрать комплектацию покупаемого автомобиля. Другой пример – ставшие уже рыночным стандартом «конструкторы» на сайтах страховых компаний, где клиент может подобрать необходимые ему параметры полиса (это касается отдельных видов страхования, таких, как страхование выезжающих за границу), или «калькуляторы» на сайтах банков, с помощью которых клиент подбирает оптимальный для себя вариант депозита или кредитной карты. Многие отели предлагают клиенту «подушечные меню» – возможность выбрать себе подушку нужного размера и мягкости, набитую гречишной шелухой или гусиным пухом.

Учет характерных особенностей и привычек клиентов

Чтобы сделать клиенту персонализированное предложение, необходимо знать его пристрастия. Крупные компании уже достаточно давно осознали необходимость собирать и хранить мельчайшие крупинки драгоценной информации о клиентах. Так, остановившись однажды в отеле, принадлежащем крупной международной сети, и выбрав себе подушку из предлагаемого меню, вы можете рассчитывать, что в следующий раз в любом другом отеле этой сети вас будет ждать такая же подушка. После покупки книги на сайте Amazon.com, вновь зайдя на этот сайт, вы обнаружите список рекомендуемых вам в соответствии с вашими интересами книг. Компании поменьше тоже постепенно приходят к пониманию того, что без системы учета клиентских данных не обойтись. К счастью, сейчас можно найти такие системы на все вкусы – как очень мощные и дорогие, так и вполне доступные малому бизнесу.

Выяснение и предвосхищение проблем клиента

У информационных систем, предназначенных для хранения и анализа клиентских данных, есть еще одно ценное свойство. С их помощью можно не только учитывать потребности клиентов, но в некоторых случаях и предвосхищать их. Тот же сайт Amazon.com, если вы купили несколько книжек одного автора, обязательно известит вас о выходе его новой книги. А если вы купили в сетевом магазине упаковку подгузников для новорожденного и оставили там свой телефон или адрес, через несколько месяцев вам из этого магазина могут прислать скидочный купон на подгузники большего размера^[19]. Иногда предсказание потребностей возможно и без использования современных технологий. Например, в ювелирном магазине уместно вручить клиенту, покупающему обручальные кольца, рекламную листовку салона по прокату свадебных лимузинов (желательно – со скидкой для предьявителя). А недавно один из авторов получил электронное письмо от интернет-магазина цветов, услугами которого он иногда пользуется. В связи с ужесточением правил ввоза в Россию голландских цветов интернет-магазин сообщал, на какие цветы цены могут подняться в принципе (розы определенных сортов), какие цветы могут быть замешены российской или эквадорской продукцией, а какие – нет. Клиенту были предложены специально разработанные букеты без цветов, которые могут подорожать. Таким образом, проявляя заботу об уровне расходов постоянного клиента, магазин увеличивает информированность клиента о не самых ходовых позициях своего ассортимента. Классический случай подхода, при котором в выигрыше и потребитель, и поставщик товара.

Комплексность

Достигнув определенного уровня доходов, человек обычно в первую очередь стремится сократить время, силы и эмоции, которые он тратит на рутинные процедуры, в том числе – на совершение покупок. Он предпочитает магазины, где все, что ему нужно, можно купить за один раз, хотя, вероятно, делая покупки в разных магазинах, он потратил бы меньше денег. То же касается и сервиса – состоятельные

клиенты охотно приобретают комплексное обслуживание, перекладывая свои проблемы на поставщика услуг целыми блоками. Причем так зачастую ведут себя и не самые богатые клиенты – этим, в частности, объясняется популярность отелей, работающих по системе «все включено».

Забота и постоянный контакт

Каждый из нас в глубине души мечтает о заботе и внимании. Нам хочется переложить свои проблемы и тревоги на чьи-то плечи. Поэтому очень востребованы элементы сервиса, призванные вызвать у клиента ощущение комфорта и безопасности. Клиент должен понимать, что в процессе взаимодействия с компанией он может рассчитывать на постоянную поддержку и готовность решать его проблемы. Поэтому одна из самых страшных ошибок – игнорировать клиента. Клиент, на которого не обратили внимания, даже если он ждет всего минуту, будет раздражен больше, чем клиент, который ждал 5 минут, но сотрудник компании за это время успел с ним поздороваться, извинился за то, что не может обслужить сразу, и постоянно держал его в поле зрения. Клиент должен быть уверен в том, что любой сигнал с его стороны будет сразу прочитан и обработан. Например, очень хорошее впечатление на клиентов одного крупного отеля производит висящее в вестибюле объявление с номером мобильного телефона генерального директора, утверждающего, что он готов решать срочные проблемы клиентов в любое время дня и ночи. На самом деле, конечно, трубку берет не генеральный директор, но в случае острой необходимости он может подключиться к разговору.

Заботиться, естественно, нужно в первую очередь о том, кто в этом особенно нуждается. Например, в магазине женской одежды самым несчастным существом, конечно, является мужчина, не знающий, куда себя деть, пока жена примеряет платье за платьем. Магазин, разместивший в торговом зале специальный «мужской диван» и телевизор, настроенный на спортивный канал, заработал искреннюю признательность тех, кто обычно оплачивает покупки.

Особо ценится забота о детях, причем часто ее можно проявить практически без затрат. Так, одна туристическая компания, отправляя семью с ребенком в путешествие, обязательно дарит ему книжку-

раскраску и набор цветных карандашей, чтобы было чем заняться в самолете. В сравнении с ценой турпутевки этот знак внимания почти ничего не стоит, но производит отличное впечатление и запоминается. В одном из американских магазинов женской одежды уменьшили высоту стоек, чтобы зал лучше просматривался и мамы могли видеть, чем занимаются их дети^[20]. А в одном из московских ресторанов, расположенном в парковой зоне, где родители часто гуляют с детьми, посетителям предлагают не только обычное детское меню, но и еду для самых маленьких – творожки и пюре. Ресторан, конечно, на этом не зарабатывает, но искренняя признательность родителей дороже денег.

Ненавязчивость

Активные, даже агрессивные исходящие обращения к клиенту еще совсем недавно считались хорошим тоном. Но сейчас все больше компаний придерживается иной точки зрения. По некоторым оценкам, современный человек в год получает более миллиона различных информационных и рекламных сообщений. Это утомляет, рассеивает внимание и в конечном итоге сильно раздражает. К компании, добавляющей свою лепту в этот бесконечный информационный поток, клиент не испытывает добрых чувств. С другой стороны, когда ему удастся вычлнить из этого потока действительно полезную информацию, он обычно бывает признателен за это. Поэтому основная тенденция в общении с клиентом сейчас заключается в том, что он должен получать от компании только тщательно дозированные сообщения, которые с большой вероятностью его заинтересовать.

Идеальный вариант – дать возможность клиенту самостоятельно определять, какой объем информации и какая интенсивность общения ему требуется. Замечательное решение придумано в одной из московских розничных сетей. На входе в магазин висит объявление: «Мы очень любим рассказывать про нашу продукцию, но не знаем, есть ли у вас время про нее слушать. Выберите себе бейджик: красный – «я не готов вас слушать», желтый – «готов слушать короткие комментарии», зеленый – «проведите экскурсию».

Яркость и нестандартность

Чтобы добиться клиентской лояльности, необходимо не только вызвать у клиента позитивные эмоции, но и запомниться. Учитывая огромный объем информации, которую регулярно вольно или невольно поглощает современный человек, запомниться ему непросто. Компании вынуждены идти на всевозможные ухищрения, чтобы выделиться из множества себе подобных и занять место в памяти клиента. Кто-то ограничивается нестандартным оформлением офиса, а кто-то идет по пути геймификации, например, печатает на бумажной скатерти в кафе поля для игры в морской бой и выдает посетителям карандаши. Удивить клиента сервисом можно даже в том случае, если непосредственного бонуса для клиента сервис не несет: например, в одном из ресторанов в центре Москвы перед тем, как подать стейк, клиенту приносят два десятка ножей с рукоятками всех цветов на выбор. Все ножи одинаковые, отличаются только цветом рукоятки, но благодаря выбору – процесс запоминается. Таким образом, рутинный элемент клиентского обслуживания остается у клиента в памяти. Вот еще несколько примеров нестандартного подхода, взятых из гостиничного бизнеса. Одна итальянская гостиница предлагает двухместные номера всего за 99 центов, если у одного из постояльцев будет татуировка на теле или если разница в росте пары счастливиц составит ровно 10 сантиметров. Еще один нестандартный вариант – стоимость номера в одном из отелей зависит от размера обуви гостей. А самую интересную игру предложил гостям один австралийский отель, который разрешил постояльцам попробовать украсть одну из развешенных на стены картин знаменитого современного художника Бэнкси, пообещав, что удачливый похититель сможет оставить картину себе^[21].

Провокация

Иногда стремление выделиться и запомниться толкает компании на опасный путь. Нашумевший случай – мужская парикмахерская, где клиентов обслуживали девушки-парикмахеры в эротичном нижнем белье. Другой известный пример провокационного сервиса – ресторан с нарочито грубым персоналом. Как ни удивительно, людей, готовых

платить деньги за то, чтобы им нахамили, оказалось немало. Надо понимать, что провокационный сервис – весьма рискованное решение, эффективное отнюдь не для любого бизнеса. Попытка открыть страховое агентство с симпатичными полуобнаженными девушками-менеджерами (по примеру упомянутой парикмахерской) с треском провалилась. Оказалось, что клиенты, приходящие за страховкой, ждут от сервиса вовсе не ярких впечатлений, а надежности и основательности. Да и упомянутую парикмахерскую недавно закрыла полиция.

Специализация

В 1973 году компания «Domino's Pizza» объявила, что любой клиент получит заказанную пиццу бесплатно, если заказ не будет доставлен за 30 минут. Хотя компания давно отказалась от этой гарантии, до сих пор «Domino's Pizza» в сознании множества клиентов ассоциируется именно со скоростью доставки. Компания «Intuit», выпускающая программное обеспечение для управления финансами, ассоциируется с простотой и прозрачностью интерфейсов. Пользователи ее программы, помогающей заполнять налоговые декларации, могут вообще не разбираться в финансах, поскольку инструкции понятны даже ребенку. А авиакомпания «Emirates» славится двумя выдающимися элементами сервиса – у нее самые красивые стюардессы и самая вкусная еда. Очень трудно превзойти конкурентов сразу во всех аспектах сервиса, поэтому многие компании стремятся стать лидерами по одному из параметров. Конечно, это срабатывает только в том случае, если пицца вкусная, программы работают без ошибок, а авиарейсы не опаздывают.

Оперативность, мобильность и удобство

Темп жизни растет с каждым годом. Еще лет 20–30 назад клиенты готовы были проводить в очередях и в ожидании обслуживания гораздо больше времени, чем сейчас. Сегодня же даже кратковременное ожидание часто вызывает у клиентов крайне негативную реакцию. Поэтому компании вынуждены искать способы максимально ускорить все процессы сервиса. Кроме того, исследования показывают, что одним

из главных факторов, влияющих на клиентскую лояльность, является количество усилий, которые затрачивает клиент для получения сервисной услуги или решения проблемы^[22]. Главным инструментом ускорения и упрощения сервиса стал Интернет. Очень многие продукты и услуги сейчас можно приобрести, не выходя из дома. Можно также забронировать столик в ресторане, сравнить разные модели автомобилей, выбрать параметры банковского кредита, зарегистрироваться на авиарейс. То есть все процедуры, которые не требуют непосредственно присутствия клиента в точке продаж, переносятся в виртуальную среду. Диксон, Томан и Делиси убедительно доказывают, что сегодня этими возможностями активно пользуется не только молодежь, но и люди среднего и старшего возраста. Причем в связи с повсеместным распространением мобильных устройств с доступом в Интернет особое внимание уделяется сейчас мобильным приложениям, обладающим всем необходимым клиенту функционалом. Соответственно, у компаний появляется возможность стимулировать самообслуживание, например, рекомендуя клиентам не звонить в компанию, когда им необходимо что-то выяснить или совершить стандартную операцию, а находить на сайте или в мобильном приложении необходимую опцию. Для компаний это, конечно, очень выгодно, поскольку резко сокращает стоимость сервиса и повышает удовлетворенность клиентов. Разумеется, этот подход эффективно работает только при условии, что клиенту действительно удобно пользоваться сайтом или мобильным приложением.

Другой способ ускорения процессов – расширение полномочий сотрудников, работающих с клиентами. Часто проблема клиента может быть решена легко, быстро и дешево, но, если менеджер по работе с клиентами должен согласовывать любые затраты с финансовым подразделением компании, задержки неизбежны. Поэтому во многих компаниях им выделяется определенная сумма для решения насущных проблем клиентов, которой они могут распоряжаться самостоятельно.

Современные технологии

Все чаще клиентам предлагаются элементы сервиса, основанные на последних достижениях науки и техники. Например, в одном бразильском торговом центре тележки оснастили планшетными

компьютерами, которые сообщают клиентам о кулинарной совместимости продуктов, способах приготовления тех или иных блюд и расположении нужных ингредиентов на полках магазина^[23]. Одна из швейцарских компаний, производящих часы, в своих фирменных магазинах предлагает клиентам сервисное решение, основанное на принципе «дополненной реальности». Надев на руку специальный пластиковый браслет и нажав кнопку, соответствующую одной из моделей часов на витрине, они могут увидеть на экране, заменяющем зеркало, как будут выглядеть эти часы на руке. То же самое клиент может сделать, не выходя из дома, через Интернет – нужно скачать, напечатать и вырезать из бумаги браслет, надеть его на руку, а дальше можно выбирать часы на виртуальной витрине и примерять их. Аналогичный сервис предлагает клиентам популярный производитель солнечных очков – их тоже можно примерить через Интернет.

Обратная связь

Современный клиент социально активен, он не только имеет собственное мнение о качестве работы любой компании, с которой когда-либо имел дело, но и делится этим мнением с другими. Кроме того, у него есть основания считать, что его мнение интересно компании. Он готов к тому, что его попросят оценить качество сервиса, и охотно это делает. Клиент ожидает, что у компании есть способы сбора обратной связи, причем эти способы должны быть доступными и удобными для него, в противном случае его впечатление о сервисе ухудшается. Нам очень понравился способ, использованный в одном из ресторанов Ярославля. Посетителям предлагают в туалетной комнате оторвать бумагу от одного из двух рулонов, на которых написано «Понравилось в нашем ресторане» и «Не понравилось в нашем ресторане». Удовлетворенность клиентов измеряют по скорости расходования рулонов.

Многие клиенты готовы также предлагать компаниям способы улучшения сервиса, поэтому разумные компании стимулируют внесение таких предложений и, конечно, внимательно их изучают. Например, крупнейший российский оператор связи для повышения качества клиентского сервиса создал специальную интернет-площадку, на которой могли обмениваться идеями как сотрудники компании,

так и пользователи. Всего в проекте приняло участие более 3000 человек, из которых 85 % были клиентами, а 15 % – сотрудниками компании. Авторы лучших идей получили в подарок планшеты.

Тест-драйв

Хорошим тоном в последнее время стало давать возможность клиентам проверить потребительские качества товаров и услуг. Идея «тест-драйва» перестала быть прерогативой автосалонов. Например, в одном из спортивных магазинов клиенты могут проверить на велотренажере прочность велосипедных цепей и легкость их замены. А покупателям стеклопакетов предлагают с помощью кувалды убедиться, что стекло выдержит даже самый сильный порыв ветра^[24].

Участие клиентов в разработке продукции

Клиенты охотно откликаются на предложение компании, разрабатывающей новый продукт, высказать свои предложения и пожелания. Например, американская компания, производящая строительное оборудование, составляет базу клиентов, которые могут быть заинтересованы в выпуске определенной продукции, и приглашает их на встречу с разработчиками для проведения опроса. Затем им же предлагается протестировать новые продукты. Другая американская компания, выпускающая футболки, регулярно проводит на своем сайте конкурсы на лучший рисунок. По результатам голосования всех посетителей сайта автор лучшей идеи получает 2000 долларов, а футболки с его рисунком идут в массовое производство. По схожему сценарию работает японская компания, выпускающая мебель. Выводя на рынок новую мебельную линейку, компания обращается к своим клиентам – оптовым фирмам, предлагая им оценить дизайн и оставить заявку на понравившуюся модель. Те, на которые пришло более 300 заявок, поступают в производство^[25].

Дополнительные услуги

Компания, искренне заботящаяся о клиентах, готова сделать для них много такого, что выходит далеко за пределы стандартного сервиса.

И клиенты это высоко ценят. Браун и Сьюэл пишут: «В тот момент, когда клиент говорит: «А не смогли бы вы...», вы должны быть готовы сказать «да», даже если вы пока не представляете себе, как сделать то, чего он хочет. Проявляйте гибкость. Вы подстригаете лужайки, а вашему клиенту нужно вылечить дерево? Найдите для него специалиста. Если он остановился в вашем отеле и проколол колесо, поменяйте его. Помогите вашему клиенту». Не берите денег за такие дополнительные услуги, которые являются помощью. Если бы вы не попросили друга оплатить такую помощь, не просите и клиента. Не волнуйтесь, вы заработаете в будущем – больше, чем можете себе представить»^[26].

Самая распространенная дополнительная услуга – бесплатная доставка покупок на дом. Ее востребованность хорошо известна, но далеко не все компании готовы это делать. Те же, которые готовы, обычно могут похвастаться большей лояльностью клиентов.

Дополнительных услуг, за которые клиенты будут признательны, можно придумать очень много. Гарри Беквит приводит пример голливудского ресторана, в котором готовы выполнять любые капризы клиентов, например, готовить для постоянных посетителей их любимые блюда, которых нет в меню^[27]. А в одном из российских ресторанов клиенту предлагают компенсировать час парковки за каждые 300 рублей счета^[28]. Аналогично поступают многие торговые центры.

Заслуженно славится гибким подходом к сервису уже упоминавшаяся компания Zappos. Когда клиент звонит в поисках обуви определенного типа и определенного размера, отсутствующей в данный момент на складе, оператор Zappos должен найти как минимум три сайта-конкурента и, если на каком-то из них требуемый товар оказывается в наличии, направить туда покупателя^[29].

Vip-сервис

VIP-клиенты – золотой фонд любой компании. Это те, за кого готовы ожесточенно бороться конкуренты. Это те, кто может обрушить компании план продаж, если сервис их не удовлетворит и они уйдут. С другой стороны, если сервис им понравится, они могут порекомендовать компанию своим друзьям.

К сожалению, самый ценный клиент – одновременно самый

требовательный и капризный. Поэтому компания, которой повезло заполучить такого клиента, вынуждена идти навстречу его желаниям, даже если они не совсем разумны. В отношениях с VIP-клиентом требуется, с одной стороны, гибкость, а с другой – скрупулезное соблюдение всех стандартов сервиса. При этом, конечно, стандарты должны быть особыми.

В целом требования VIP-клиентов не так уж сильно отличаются от требований всех остальных. Просто VIP-сервис должен быть еще индивидуальнее, еще быстрее, еще комфортнее. Вот некоторые особенности VIP-сервиса, которым следует уделять первоочередное внимание.

Личный контакт

С VIP-клиентом обязательно должен работать персональный менеджер. В идеале клиент должен обращаться не в компанию, а к олицетворяющему для него компанию конкретному человеку. Этот менеджер должен стремиться установить с клиентом неформальные человеческие отношения, соблюдая при этом необходимую дистанцию. Это трудная задача, она по плечу далеко не каждому. Менеджер по работе с VIP-клиентом должен сочетать обаяние с чувством собственного достоинства, быть общительным ровно в той степени, которая нравится клиенту, причем с разными клиентами он должен вести себя по-разному. То есть он обязан быть хорошим психологом. Найти и подготовить такого менеджера непросто, но затраченные на это усилия окупаются сторицей. А с особо ценными клиентами часто работает высшее руководство компании, не доверяя это важное дело подчиненным.

Максимальное удобство

Имея дело с ценным клиентом, компания должна быть готова предоставить ему сервис именно тогда и именно там, когда ему удобно. Если для этого требуется отправить курьера на другой конец города в 3 часа ночи, значит, нужно найти способ это сделать. В подавляющем большинстве случаев для компании общение с клиентом по электронной почте является самым дешевым и удобным вариантом,

но именно VIP-клиент вполне может оказаться «человеком из прошлого», общающимся только по телефону. В этом случае компания должна идти ему навстречу. С другой стороны, многие VIP-клиенты как раз являются очень «продвинутыми» пользователями, и им необходимо дать возможность получить максимум возможных услуг через мобильное приложение.

Эксклюзивность

VIP-клиенты обычно требуют особого к себе отношения. Чтобы они не смешивались с основным клиентским потоком, для них часто организуют VIP-офисы или VIP-зоны, то есть специальные помещения, качественно оформленные, с мягкими креслами и вышколенным персоналом. Желательно формально зафиксировать VIP-статус клиента, выдав ему соответствующий документ и пластиковую карту. Возможно, он никогда этой картой не воспользуется, но ему будет приятно. Разумеется, эксклюзивного сервиса недостаточно, нужны еще и эксклюзивные продукты, разработанные для верхнего сегмента целевой аудитории и имеющие существенные отличия в функционале. А если весь бизнес компании ориентирован на ЭТОТ сегмент, ей придется осознанно жертвовать другими сегментами. Как пишет Гарри Беквит, «Вам не нужно, чтобы то, что вы делаете, нравилось абсолютно всем. Необходимо, чтобы это полюбили 10 %»^[30]. Типичный пример – закрытые дорогие клубы, в которых каждому члену выдается собственный ключ от двери, чтобы никто другой не мог туда попасть.

Возможность выбора

Успешные люди стремятся самостоятельно управлять своей жизнью и принимать ответственные решения. Это проявляется и в потребительском поведении. Им ни в коем случае нельзя навязывать тот или иной выбор. Чем больше у них рычагов управления, тем комфортнее они себя чувствуют. Для них отлично подходят «наборные» продукты, то есть предоставляющие клиенту возможность самостоятельно подобрать нужные ему опции. Иногда иллюзию выбора можно создать искусственно. Например, при бронировании отеля через Интернет полезно разместить на сайте фотографии всех номеров – пусть

даже они ничем особо не отличаются друг от друга – и дать возможность привилегированным клиентам выбрать один из свободных.

Экологичность, здоровый образ жизни

Именно люди с высоким уровнем доходов чаще других озабочены своим здоровьем и безопасностью. Сотрудники автосалонов хорошо знают, что чем дороже машина, тем более требователен покупатель к материалам, которыми облицован салон, к количеству подушек безопасности и другим подобным параметрам. В дорогих ресторанах посетители особое внимание обращают на количество калорий, содержание холестерина, наличие ненатуральных ингредиентов в различных блюдах. Некоторые пятизвездочные отели даже считают нужным доводить до сведения клиентов, с помощью каких чистящих средств производится уборка номеров и стирается белье.

Дополнительная польза

У богатых людей много денег, именно потому что они хорошо умеют их считать. Поэтому они ничуть не менее, а часто и более других чувствительны к различным бонусам. Правда, бонусы для них нужны несколько другие. Вряд ли их привлечет призовой электрочайник, вручаемый самому активному или самому удачливому покупателю. А вот в лотерее, в которой разыгрывается автомобиль, VIP-клиенты обычно участвуют активнее прочих. А еще такие клиенты часто любознательны и любят учиться. Например, девелоперская компания, строившая элитные дома, привлекала клиентов, в частности, тем, что проводила для будущих жильцов образовательные мастер-классы. Посещали их очень охотно, причем не только для того, чтобы получить полезную информацию, но и чтобы познакомиться с будущими соседями.

Интересное общение

VIP-клиенты ценят полезные знакомства. Поэтому хорошо работают клубные системы, в рамках которых компании проводят закрытые

мероприятия для статусных клиентов. Эти мероприятия не должны быть однообразными и по возможности должны быть наполнены интересным содержанием. Помимо упомянутых мастер-классов, они могут включать в себя дегустации, тест-драйвы, спортивные соревнования и так далее. Например, одна консалтинговая компания открыла школу гольфа для своих клиентов, пользующуюся большой популярностью.

Входящие обращения клиентов

Очень важной составляющей клиентского сервиса является обработка заявлений и жалоб, поступающих от клиентов. Правильно организовав эти процессы, компания может, во-первых, выявить и устранить проблемы в своей работе, во-вторых, сохранить и даже увеличить лояльность клиентов, в-третьих, повысить свою известность и улучшить имидж.

В девяноста процентах случаев обращение клиента носит негативный характер и может считаться жалобой. Жалоба может поступить как по закрытому, так и по открытому каналу. К закрытым каналам относятся контакт-центр, офис, сайт, персональный менеджер. Клиент через закрытый канал обращается в компанию напрямую, не привлекая внимания посторонних к своему обращению. Обычно он при этом стремится решить какую-то проблему. Соответственно, процесс обработки обращения должен быть сконцентрирован на решении этой проблемы.

При обработке непубличных жалоб сотрудники компании, работающие с клиентами, должны придерживаться следующих принципов.

Разработать простой и удобный интерфейс подачи жалобы

Клиент, столкнувшийся с проблемой, испытывает негативные эмоции в момент обращения в компанию. Если для подачи жалобы ему требуется отстоять очередь, предоставить подтверждающие документы, заполнить сложную форму заявления, его негативное отношение к компании, естественно, еще ухудшается. Чтобы подача жалобы стала частью клиентского сервиса, необходимо максимально упростить эту процедуру. Желательно, чтобы клиенту не требовалось для подачи жалобы приезжать в офис, лучше дать ему возможность сделать это на сайте компании или по телефону. Если необходимо получить от клиента какие-то документы, он может их отсканировать и выслать по электронной почте (или отправить через веб-интерфейс на сайте).

Отвечать всегда и отвечать оперативно

Самая грубая ошибка клиентского сервиса – это жалоба, оставшаяся без ответа. В этом случае клиент почти наверняка перенесет свое недовольство в публичную сферу и постарается максимально испортить репутацию компании. А в ряде случаев особо склочный клиент может даже получить повод для судебного иска. Ответ, полученный клиентом спустя продолжительное время после подачи жалобы, немногим лучше отсутствия ответа. Он к этому моменту успеет основательно возненавидеть компанию, и загладить это впечатление будет очень сложно. Поэтому процесс обработки жалоб должен быть построен так, чтобы ответ (письмо, звонок менеджера, СМС и т. д.) отправлялся клиенту как можно быстрее. Он может быть не очень содержательным, главное – чтобы клиент понял, что компания обратила на него внимание. Очень важно сразу в этом ответе или через короткое время сообщить клиенту имя и фамилию, а также контакты менеджера, который будет заниматься его вопросом. Полезно также оперативно сообщить клиенту номер, присвоенный его обращению. После этого можно переходить непосредственно к решению проблемы, уже без спешки, но, естественно, и не откладывая ее в долгий ящик.

Отвечать неформально

Клиент всегда понимает, когда получает ответ, автоматически сгенерированный информационной системой. И воспринимает это нормально, только если этот ответ содержит полностью устраивающее его решение проблемы. Всегда лучше личное обращение к клиенту по имени (для этого необходимо организовать прием жалоб так, чтобы клиент обязательно оставлял свои данные), написанное неказенным языком и демонстрирующее искреннюю готовность помочь.

Извиниться и не спорить

Как пишут Браун и Сьюэл, «все, что вам необходимо знать, чтобы исправить свою ошибку, вы выучили еще в детском саду: признай свою ошибку, немедленно ее исправь и попроси прощения. Ваши покупатели, так же как папа с мамой, непременно простят вас»^[31]. Конечной целью

общения представителя компании с клиентом является не доказательство правоты компании в сложившейся спорной ситуации, а решение проблемы клиента и повышение его удовлетворенности сервисом. Даже если никаких причин для извинений, на первый взгляд, нет, все равно, раз жалоба подана, значит, в процессе взаимодействия компании и клиента произошел сбой. Следовательно, этот процесс несовершенен. И это достаточное основание для принесения клиенту извинений.

Отладить взаимодействие подразделений компании, участвующих в процессе обработки жалобы

Во многих случаях сотрудник службы клиентской поддержки, которому «расписана» поступившая жалоба, не обладает квалификацией, необходимой для того, чтобы помочь клиенту. Это означает, что он должен привлечь к решению проблемы представителей других подразделений компании. Очень важно, чтобы были готовы помогать. К сожалению, так бывает не всегда. Работа с жалобами, на первый взгляд, не приносит компании денег, зато часто отнимает много времени. Поэтому сотрудники, действительно способные помочь клиенту, часто занимаются этим в последнюю очередь или вообще отказываются, считая, что у них есть более важные и полезные для компании задачи. Поэтому очень многое зависит от руководства, которое обязано донести до каждого сотрудника компании мысль, что помощь клиенту – обязательная задача для всех. Иногда добиться этого можно только выговорами и штрафами – вплоть до увольнения. Еще одна проблема заключается в том, что обращение приходит не в то подразделение, которое способно решить проблему. Соответственно, необходимо четко сформулировать типы жалоб, за которые ответственно то или иное подразделение, разработать четкие критерии и правила их маршрутизации.

Сформировать прозрачный для клиента бизнес-процесс обработки жалоб

Клиент должен понимать, на какой стадии находится рассмотрение и решение его проблемы. Поэтому менеджер, назначенный ответственным за работу с жалобой этого клиента, должен быть готов в любой момент оперативно ответить клиенту, каков статус обработки его жалобы. Для того, чтобы он мог это сделать, полезно иметь в компании специальную информационную систему, предназначенную для учета и обработки жалоб клиентов. Так, авторы книги в рамках создания комплексной системы клиентского сервиса в нескольких российских страховых компаниях использовали электронный «Журнал жалоб». Это программное приложение работало следующим образом: в него заносились все жалобы, поступавшие в контакт-центр или приходившие по другим каналам, а затем каждый менеджер, выполнивший некие действия, связанные с данной жалобой, ставил в приложении соответствующую отметку. Такой функционал может быть реализован не только как отдельное приложение, но и как компонент CRM-системы. В идеале доступ к этому приложению должны иметь не только сотрудники компании, но и клиенты (доступ для них, естественно, должен быть ограниченным и позволять видеть статус только по их жалобе).

Назначить ответственного за работу с жалобами клиентов

Какая бы эффективная и современная система документооборота ни была построена в компании, в ее работе неизбежно происходят сбои и нарушения, возникают ситуации, не вписывающиеся в стандартные бизнес-процессы. При проектировании и внедрении системы невозможно предусмотреть и смоделировать все случаи, которые могут произойти в реальной жизни. Поэтому нельзя полностью полагаться на системы автоматизации. В компании обязательно должен быть сотрудник, несущий личную персональную ответственность за удовлетворенность клиентов, подающих жалобы (а в большой компании – целое подразделение с соответствующими обязанностями). Он должен контролировать работу системы, решать сложные вопросы, выходящие за рамки стандартных ситуаций. Клиент должен знать, что есть человек, к которому он может обратиться в крайнем случае.

Разработать процедуры для случаев, когда компания не может помочь клиенту

Да, бывает и так, что компания не может решить проблему клиента. Для этой ситуации должна быть подготовлена (с участием юридической службы компании) стандартная форма ответа, не дающая клиенту возможности предъявить компании претензии. Но этого, конечно, не достаточно. Если жалоба имеет хоть какие-то реальные основания, необходимо предложить клиенту компенсацию, например, в зависимости от значимости проблемы и важности клиента для компании, это может быть скидка на следующую покупку, повышение клиентского статуса, бутылка хорошего вина, ужин с владельцем компании.

Фиксировать и анализировать все жалобы

Жалобы клиентов – ценнейшая информация. Они позволяют выявить проблемы, на которые могут не обратить внимание руководители и сотрудники компании, поскольку полностью поставить себя на место клиента и при этом учесть все мелкие подробности его взаимодействия с компанией – очень сложная задача. Поэтому, подавая жалобу, клиент оказывает компании огромную услугу. Но она должна грамотно использовать эту бесценную информацию. Все поданные клиентами жалобы обязательно должны быть сохранены и проанализированы. Анализ должен преследовать две основные цели. Во-первых, сотрудники компании, работающие с клиентами, должны учитывать опыт друг друга. Если однажды было найдено эффективное решение проблемы клиента, это решение нужно использовать в будущем в аналогичных ситуациях. Но мало решить проблему клиента, нужно еще сделать так, чтобы подобные проблемы больше не возникали. Вторая цель анализа заключается в том, чтобы найти уязвимые места в бизнес-процессах и устранить их.

Поступающие жалобы – хороший критерий оценки качества клиентского сервиса в компании. Например, если за отчетный период их количество резко выросло, это повод тщательно проанализировать всю систему сервиса. Но при этом надо понимать, что количество жалоб – полезный, но не самый точный показатель.

Как пишет Гарри Беквит, «если никто не жалуется на ваши услуги, это еще не повод для самодовольства. Большинство клиентов уже отчаялись жаловаться»^[32].

Отдельно стоит сказать о случаях, когда клиент обращается в компанию через закрытый канал не чтобы подать жалобу, а с целью выразить благодарность. Благодарности также должны в обязательном порядке сохраняться и анализироваться. Анализ в данном случае должен выявить конкретных сотрудников компании, заслуживающих поощрения (как, возможно, и их руководителей), а также лучшие практики, которые могут быть использованы в работе другими сотрудниками. О решениях, принятых в результате анализа благодарности, полученной от клиента, обязательно надо его известить. Кроме того, такой клиент заслуживает особого внимания как потенциальный рекомендатель компании. В некоторых случаях компания может использовать полученные благодарности для улучшения своего имиджа, например, опубликовать их (с разрешения клиента) на корпоративном сайте.

Открытый канал – это те способы коммуникации клиента с компанией, при которых его положительные и отрицательные отзывы видны другим клиентам. В первую очередь – это отзывы, опубликованные в Интернете, причем как на сайте компании, так и на других сайтах или в социальных сетях. Еще лет 10 назад такие отзывы в основном оставляли реальные клиенты. В последние годы ситуация изменилась. Как заметил сотрудник одной из компаний, предлагающей услуги бронирования отелей через Интернет, хвалебные отзывы об отеле пишут его сотрудники, а ругательные – конкуренты. К сожалению, это близко к истине. Очень значительная часть отзывов сфальсифицирована, особенно в тех случаях, когда они влияют на рейтинг компании, формируемый на основе сопоставления количества положительных и отрицательных отзывов. Даже внутри компании не всегда можно разобраться, достоверны ли положительные отзывы о ней, не говоря уж об отрицательных. Дело в том, что положительные отзывы часто пишут сотрудники компании без ведома руководства. Это может происходить, например, если мотивация сотрудников зависит от удовлетворенности клиентов, которая оценивается по соотношению положительных и отрицательных отзывов.

Эту проблему обычно пытаются решать с помощью формальных критериев, например, проверки совпадения географической привязки IP-адреса и города, указанного в отзыве. Конечно, эта проверка не дает никаких гарантий, существует множество объективных причин, из-за которых совершенно реальный отзыв может не удовлетворять этим критериям. Однако так можно отсеять хотя бы часть поддельных отзывов и получить относительно объективный рейтинг. Еще один способ борьбы с фальсификацией отзывов применяют интернет-магазины, разрешающие оставлять их только тем, кто совершил покупку и подтвердил оплату.

Допустим, что с определенной долей уверенности отзыв можно считать достоверным. В случае положительного отзыва действия компании должны быть примерно такими же, как в случае положительного отзыва, полученного по закрытому каналу. А вот публичные негативные отзывы требуют от компании особых действий.

Во-первых, отзыв надо увидеть. Для этого в компании обязательно должен быть сотрудник или целая служба, отслеживающая все упоминания компании в интернет-пространстве. Для такого мониторинга обычно вполне достаточно стандартных средств поиска в Интернете, однако, если речь идет о большой компании, упоминаний может быть очень много, так что эта работа бывает весьма трудоемкой. Во-вторых, негативные отзывы нельзя оставлять без внимания. На любой такой отзыв обязательно должен быть дан ответ – на той же интернет-площадке, где он опубликован. Если отзыв оставлен на сайте компании, возможность ответить есть всегда. Если же это независимая площадка, например, тематический форум, иногда для ответа требуется регистрация. В идеале хотя бы один представитель компании должен быть зарегистрирован на всех площадках, где когда-либо появлялись отзывы клиентов о ней.

Ответ должен начинаться с извинений. Как мы уже говорили, это уместно всегда. Далее следует дать необходимые разъяснения в случае, если клиент предъявляет несостоятельные претензии – например, он грубо нарушил правила эксплуатации купленного у компании устройства, что привело к поломке. Желательно не просто констатировать несостоятельность претензий, но и пояснить, почему так поступать нельзя и как правильно использовать этот прибор. Если же претензии клиента носят объективный характер, надо предложить ему

связаться с представителем компании для решения проблемы. Когда проблема будет решена, об этом необходимо сообщить на той же площадке, подробно описав процесс решения, и попросить клиента подтвердить, что он удовлетворен.

Подразделение, ответственное за общение с клиентами, оставляющими публичные отзывы, должно работать в тесном контакте с PR-службой компании.

Исходящие обращения к клиенту

Одним из самых распространенных заблуждений в области клиентского сервиса является мнение, что компания должна напоминать клиенту о себе как можно чаще, бомбардировать его звонками, СМС, электронной почтой. Многие компании даже оценивают качество работы службы клиентского сервиса по степени активности исходящих обращений. **На самом деле, бесчисленные обращения – это самый лучший способ вызвать у клиента раздражение. Они эффективны только тогда, когда содержат важную и интересную для клиента информацию. Поэтому очень важно, чтобы у компании были поводы для обращений.**

Наличие или отсутствие повода зависит, например, от ценности продукта, который компания продает клиенту. Если клиент купил футболку, то это точно не повод спросить у него, хорошо ли она носится. Но если он приобрел автомобиль, автодилер не только может, но и должен через некоторое время ему позвонить и спросить, доволен ли он покупкой, нет ли каких-то проблем, которые продавец может помочь решить. А через 2–3 года имеет смысл обратиться к клиенту с предложением приобрести новую машину, особенно если появилась новая модель, соответствующая профилю данного клиента.

У компаний, работающих на рынке B2B, повод для обращения к клиенту есть очень часто. Если вы продали корпоративному клиенту большую компьютерную систему или производственную линию, у вас есть не только возможность обратиться с вопросом, все ли работает в соответствии с договором и документацией, но и приехать в эту компанию, чтобы пообщаться непосредственно с теми людьми, которые работают с вашим продуктом. Информация, которую можно получить таким образом, бесценна, а у клиента именно таким способом

формируется впечатление о высоком уровне сервиса.

Хорошим поводом для обращения к клиенту является ограниченность срока действия того продукта, который он покупает. Например, если вы продаете страховку, она действует в течение определенного времени. Это дает вам возможность напомнить клиенту о том, что приближается момент приобретения нового полиса. То же самое касается банка, в котором у клиента открыт депозит. У клиента в этом случае нет оснований считать вас навязчивым, поскольку он понимает, что это полезное для него напоминание. Попутно менеджер, обратившийся к клиенту с напоминанием, может и должен предложить ему другие продукты.

Типичные поводы для обращения – появление у компании новых продуктов, ввод в действие программ лояльности, проведение скидочных акций. Такие обращения допустимы не всегда. Во-первых, это должно происходить не слишком часто. Во-вторых, обращаться нужно именно к тем клиентам, которых предложение может заинтересовать. В-третьих, частота обращений зависит от стоимости покупки. Интерес клиента выявляется на основе анализа статистики его потребительского поведения. Например, если клиент часто делал покупки в период скидок, его явно стоит проинформировать о проведении акции. Если он раз в два года покупал в спортивном магазине горные лыжи и достаточно давно этого не делал, имеет смысл обратиться к нему, когда в продаже появляется новая, более современная модель. А если клиент часто покупает настольные игры определенного типа, можно обратиться к нему ровно в тот момент, когда появится игра, способная его заинтересовать. Между лыжами и игрой в данном случае есть существенное отличие. Лыжи – достаточно дорогостоящая покупка, клиент не купит новые, пока может использовать старые. А вот игры истинные любители могут покупать достаточно часто.

И в случае лыж, и в случае настольной игры обращение не должно быть формальным. Крайне желательно, чтобы сотрудник, обращающийся к клиенту с таким предложением, мог рассказать ему о продукте ярко, интересно и понятно.

Клиент должен чувствовать, что обращающийся к нему представитель компании разделяет его увлечение.

Еще один распространенный тип обращений – поздравления с праздниками. Надо понимать, что у человека, получившего за день несколько десятков СМС от разных компаний, которым он когда-то оставлял свой телефон, может быть только одна реакция – желание сразу все их стереть. Поэтому поздравлениями нельзя злоупотреблять. Поздравлять следует особо ценных для компании клиентов, ограничиваться ровно двумя праздниками – днем рождения и Новым годом. Делать это должен персональный менеджер, по возможности – максимально неформальным способом.

Есть одно важное исключение. Многие компании в день рождения любого клиента или в другой праздничный день предлагают ему специальные условия, например, существенную скидку. В этом случае поздравить, конечно, можно и нужно.

Отдельного разговора заслуживают обращения к клиенту в тех ситуациях, которые могут вызвать у него недовольство. Классический пример – история американской компании Continental Airlines, которая считалась чуть ли не худшим перевозчиком на американском рынке из-за несоблюдения расписания, плохого питания, невежливого обслуживания. Всерьез озаботившись своим имиджем, компания разработала стратегию, одним из главных элементов которой стали письма с извинениями в тех случаях, когда произошло существенное опоздание самолета или другой сбой в сервисе. Пассажир, приехав домой, обнаруживал в своем почтовом ящике открытку от компании с извинениями. Это производило сильное впечатление на клиентов, перед которыми никогда не извинялась ни одна авиакомпания. Кроме того, у компании появлялся хороший повод снова обратиться к этому клиенту, сообщив, что сервис существенно изменился к лучшему и опозданий больше не будет^[33].

Сервис при возврате задолженности

На первый взгляд, идея рассматривать возврат задолженности как один из элементов клиентского сервиса выглядит безумной. Все знают, что самый надежный способ потерять друга – одолжить ему денег. Аналогично, клиент, который вам должен, перестает быть вашим клиентом. Он может либо заплатить вам деньги, которые должен, и навсегда расстаться с вашей компанией, либо не заплатить – и тогда

он тем более постарается никогда с вами не встречаться.

Однако эта точка зрения неверна. Один из российских банков, анализируя клиентскую удовлетворенность, задал клиентам в числе прочих вопросов и такой: «Довольны ли вы коллекторской деятельностью нашего банка?» Оказалось, что многие клиенты, к которым обращались по поводу возврата задолженности, остались вполне довольны. Даже в случае продажи долга клиента одной из специализированных коллекторских компаний, известных своими неприятными методами, клиент может остаться лояльным. Поэтому не совсем правильно поступают компании, когда вычеркивают клиентов, переданных коллекторам, из своих клиентских баз. Они еще далеко не потеряны!

Способы взыскания задолженности принято делить на мягкие и жесткие. Мягкое взыскание долга часто позволяет не только вернуть деньги и сохранить клиента, но еще и дополнительно на нем заработать. Как этого добиться?

Во-первых, появление у клиента задолженности необходимо предвидеть и начинать активную работу с таким клиентом заранее. Такие возможности есть в основном у компаний, которые продают услуги и взимают за них регулярную оплату. Типичный пример – интернет-провайдер. Но бывают и аналогичные ситуации, связанные с товарами, например, доставка воды в офис.

Чтобы предсказать возникновение задолженности, необходимо анализировать скорость расхода денег клиента. Если вдруг эта скорость резко возрастает по сравнению со средней величиной за последние несколько месяцев или, наоборот, начинает резко падать, это повод обратить на клиента особое внимание. Зачастую долг образуется перед тем, как многолетний клиент решает от вас уйти и, сочтя, что отношения все равно завершены, пытается сэкономить на последнем платеже.

Необходимо связаться с таким клиентом, представиться его персональным менеджером и попытаться узнать, все ли у него в порядке. Желательно не задавать ему напрямую вопрос «Все ли у вас нормально?», а, например, поинтересоваться, удовлетворен ли он качеством вашего сервиса. Имеет смысл также спросить, не заинтересован ли клиент в расширении сотрудничества. Часто в ходе такого разговора удастся понять, что клиент не только не собирается

расширять сотрудничество, но планирует его сворачивать. Именно тогда наступает момент, когда компания должна принять меры для сохранения своих денег. Правильной тактикой в этой ситуации является не требование («Вы должны 1000 рублей, которые необходимо заплатить до 5 декабря»), а предложение, которое компания делает клиенту («Наиболее удобным способом оплатить 1000 рублей до 5 декабря для вас, вероятно, будет перевод через систему мгновенных платежей»). Тем самым компания проявляет заботу о клиенте даже в таком не очень приятном для него вопросе. Можно также попытаться спровоцировать клиента заплатить как можно быстрее, например, посетовав, что из-за несовершенства вашей системы учета платеж может быть зачислен на счет клиента с большой задержкой.

Еще один тактический прием – предложить клиенту изменение условий обслуживания. Например: «Уважаемый клиент, судя по всему, вам неудобно платить нам 100 рублей в месяц за 10 мегабайт Интернета. Вероятно, вы не полностью удовлетворены нашим сервисом. Мы предлагаем вам 30 мегабайт Интернета за 150 рублей в месяц, что должно быть для вас удобно». Иногда таким образом удается заключить с клиентом новый контракт, более выгодный для вас, а часто – и для него.

Рассмотрим теперь совсем неприятную ситуацию. Допустим, клиент не возвращает долг уже несколько месяцев, и нет оснований ожидать, что вообще вернет. Приходит время жесткого взыскания задолженности. Стандартное решение в этом случае – продать долг коллекторскому агентству за несколько процентов его стоимости. Заканчиваются ли на этом отношения компании с клиентом? Ни в коем случае!

Вы, возможно, уже не считаете клиента своим, но он-то так не думает. И хотя он вряд ли еще когда-нибудь принесет вам деньги, он все еще вполне способен испортить вам репутацию или втянуть вас в судебное разбирательство. Ведь клиент, недовольный методикой взыскания долгов, может предъявить претензии не коллекторскому агентству, а вам. Тем более что коллекторские агентства часто при взыскании долга активно ссылаются на те компании, которые его им продали. Для клиента, соответственно, ситуация выглядит так, как будто взыскание долга происходит от вашего имени. Поэтому

любые нарушения, допущенные коллекторами, бьют по вашей репутации.

Как избежать этих репутационных и юридических рисков? Во-первых, необходимо очень внимательно отнестись к договору переуступки долга, включая все приложения к нему, в которых обычно и содержатся условия работы коллекторов с должниками. Во-вторых, надо учесть возможность обращения и клиента-должника, и коллекторов в вашу компанию в процессе взыскания долга. Соответственно, в вашем контакт-центре и в других возможных точках контакта с клиентом должны быть в наличии сценарии разговора с клиентом, не согласным с методами коллекторов. Перед клиентом, который не хочет иметь дела с коллекторами, должны извиниться за их некорректные действия. А затем клиенту должна быть предоставлена возможность вернуть долг вам. Вы потом передадите деньги все тем же коллекторам в соответствии с заключенным договором. Но для клиента вы при этом будете выглядеть спасителем, избавившим его от неприятностей, поэтому вполне можете рассчитывать в будущем на его возврат к вам и лояльность на много лет вперед.

Коллектор может обратиться к вам в том случае, если клиент не согласен с тем, что он что-то должен. Например, пользователь Интернета, уехавший на 3 месяца на дачу, понятия не имеет о том, что за это время за ним накопился какой-то долг. Вернувшись с дачи, он платит вам деньги и даже не подозревает, что вы за летние месяцы успели счесть его безнадежным должником и передать коллекторскому агентству. Такой клиент, уверенный, что он ничего не должен, столкнувшись с коллекторами, якобы направленными вами, постарается поведать эту неприятную историю как можно большему количеству знакомых и незнакомых. Социальные сети помогут донести ее до всей вашей целевой аудитории. Чтобы этого не случилось, нельзя допустить ситуацию, когда коллектор обращается в одну из служб вашей компании, чтобы проверить, действительно ли клиент оплатил свою задолженность, а эта службы не готова дать ему быстрый ответ. Поэтому нельзя допустить ситуацию, когда коллектор обращается в одну из служб вашей компании, чтобы проверить, действительно ли клиент оплатил свою задолженность, а эта службы не готова дать ему быстрый ответ. Необходимо внимательно отслеживать платежи переданных коллекторам клиентов, чтобы максимально оперативно

сообщать о факте платежа коллекторам (и передавать им эти деньги) по их запросу, а еще лучше – по собственной инициативе.

Клиентский сервис в интернете

В XXI веке Интернет стал для бизнеса естественной средой обитания. Взаимодействие с клиентом с каждым годом становится все более и более виртуальным.

Первая и главная задача компании, предоставляющей клиенту те или иные услуги через Интернет, заключается в том, чтобы обеспечить ему максимальное удобство.

Именно удобство для пользователя, а вовсе не впечатляющий дизайн, является ключевой, а порой и единственной задачей при создании клиентоориентированного сайта (исключением является сайт – визитная карточка, не предусматривающий предоставление клиентам каких-либо услуг, но такие сайты все больше уходят в прошлое). Доступ к необходимой клиенту информации на сайте должен быть максимально быстрым. Поэтому, например, модная идея показать клиенту при его заходе на сайт компании красивый флэш-ролик вызывает исключительно негативную реакцию, особенно, если у клиента нет возможности отказаться от его просмотра и сразу перейти к делу.

Сайт должен быть организован так, чтобы клиент мог сразу зайти в раздел, связанный с интересующей его тематикой. Поисковая оптимизация дает возможность автоматически перебрасывать клиента на нужную страницу сайта (или на отдельный сайт, называемый «лэндингом», т. е. «приземлением», и создаваемый специально под конкретную задачу, стоящую перед клиентом). Цель заключается в том, чтобы клиент, зашедший на сайт компании через поиск или нажав на рекламный баннер, сразу приземлялся там, где ему нужно.

Сайт должен быть информативным. Клиент должен получить ту информацию, которая ему нужна, в оптимальном для него объеме – то есть не слишком много и не слишком мало, написанную хорошим и понятным языком, что, к сожалению, случается далеко не всегда.

Клиент должен иметь возможность оперативно получать ответы на любые возникающие у него вопросы. Удобный инструмент

для этого – FAQ (frequently askING questions), то есть часто задаваемые вопросы и ответы на них, размещенные в специальном разделе сайта. Однако предсказать заранее все возможные вопросы и разместить на сайте информацию на все случаи жизни нереально, поэтому необходимо предусмотреть и возможность онлайн-консультирования. Для этого используются различные онлайн-мессенджеры, размещаемые на сайте и связывающие клиента с менеджером компании. Слегка устаревшая, но все еще востребованная опция – возможность ввести свой вопрос в специальную форму и через некоторое время получить ответ на электронную почту. Но поскольку ожидание ответа в этом случае может затянуться, клиенты все чаще предпочитают обращаться в компанию через Skype, Viber, WhatsApp или другую аналогичную систему. Такую возможность сайт тоже должен предоставлять. При этом готовность и техническая возможность принимать такие обращения очень важна при создании современного контакт-центра.

Интернет-пользователи могут заходить на сайт в любое время суток. Поэтому контакт-центр должен быть готов принимать их обращения круглосуточно. Если такой возможности нет, надо честно предупредить пользователя об этом, указав на сайте время работы онлайн-консультантов. Клиент ни в коем случае не должен обманываться в своих ожиданиях.

Сайт дает возможность собирать контактные данные клиентов. Надо понимать, что клиент вводит свои данные в тех случаях, когда это приносит ему ощутимую пользу. Например, клиенту, часто покупающему билеты на самолет или поезд, удобно один раз ввести свои паспортные данные, а затем использовать их при следующей покупке. При этом необходимо в явном виде указать, что, оставляя свои контактные данные, клиент дает компании разрешение обращаться к нему.

Развитие технологий и максимальное ускорение ритма жизни привели к тому, что мобильное приложение из полезного, но необязательного дополнения к интернет-представительству компании превратилось в насущную необходимость.

Недалек тот день, когда многие компании вообще откажутся от создания веб-сайтов, полностью перенеся общение с клиентами в мобильную среду.

Обычно мобильные приложения по функционалу менее универсальны, чем веб-сайт, они создаются для решения конкретных задач. Например, некоторые компании, занимающиеся экспресс-доставкой, дают клиентам возможность отслеживать через мобильное приложение движение своего заказа. Страховые компании с помощью мобильного приложения помогают клиенту следить, на какой стадии находится процесс урегулирования страхового случая. Разумеется, декларируя прозрачность той или иной интересующей клиента процедуры, компания должна приложить максимум усилий, чтобы вся необходимая информация действительно оперативно становилась доступной для клиента.

При создании мобильного приложения необходимо обратить особое внимание на скорость его работы, протестировав приложение не только в мегаполисе, где много точек WI-FI-доступа и хорошее 3G-покрытие, но и там, где современные технологии еще не так распространены. Об этом часто забывают. Также важным моментом при разработке и использовании мобильного приложения является демонстрация клиенту дополнительной информации. Например, многие приложения демонстрируют рекламу при загрузке или всплывающие окна в процессе диалоговой сессии. Это обычно не вызывает особо негативной реакции у клиентов при хорошей связи, но в условиях плохого покрытия может стать серьезной проблемой.

Формы общения с клиентами

Еще сравнительно недавно коммуникации клиента с компанией были целиком и полностью привязаны к его потребительскому поведению. Клиент обращался в компанию, чтобы удовлетворить те или иные нужды: получить консультацию, приобрести товар или услугу, вернуть или обменять бракованную продукцию, отремонтировать поломку. В последнее время появился новый фактор: компании, присутствующие в информационном пространстве, удовлетворяют потребности клиента в информации и общении. Иными словами, компания, заинтересованная в клиентской лояльности, вынуждена создавать и публиковать контент, привлекающий внимание клиента.

Основными инструментами общения являются сайт компании, ее официальные блоги, персональные блоги сотрудников компании, а также различные форумы и сообщества в социальных сетях. Хотя каждая из этих коммуникационных платформ имеет свои специфические особенности, основные принципы общения с клиентом в мобильной среде универсальны.

Актуальные новости, аналитика

Главный принцип прост: рассказывать клиенту то, что ему интересно. Разумеется, невозможно быть интересным для всех. Компании, продающей велосипеды, не стоит размещать на сайте анекдоты, даже свежие и смешные. На этот сайт люди приходят, чтобы почитать о новых моделях велосипедов и сравнить цены, за анекдотами они ходят в другое место. Впрочем, тематическая подборка анекдотов про велосипедистов будет и на этом сайте вполне уместна. Но в первую очередь надо стараться рассказать целевой аудитории о том, что может принести ей реальную практическую пользу.

Интерактивный и игровой контент

Оставаясь в рамках заявленной тематики, отнюдь не следует ограничиваться сухими информативными текстами. Клиентов надо

не только информировать, но и развлекать. Проверенные временем приемы: тематические опросы («По каким критериям вы выбираете велосипед?»), тесты («Определи, какой велосипед тебе лучше всего подходит»), викторины («Все ли вы знаете о велосипедах?»), онлайн-игры («Собери идеальную модель велосипеда из набора деталей»). Привязка игрового контента к области деятельности компании может быть и не прямой. Так, на сайте компании «Genius», торгующий компьютерным оборудованием, в течение нескольких лет проводился интеллектуальный конкурс, в котором могли быть вопросы на любые темы, но победители получали призы – компьютерные мыши, мониторы и прочие товары с логотипом компании. Часто игровой контент, созданный компанией, в дальнейшем свободно распространяется в сети. Например, «Лаборатория Касперского» выпустила бесплатную флэш-игру, в которой необходимо было расстреливать разных чудовищ, символизирующих вирусы. Лучше всего, конечно, работает игровой подход в том случае, если игра приносит ее участнику реальную пользу. Например, одна итальянская ферма создала в Интернете сайт, с помощью которого городские жители могут выращивать собственные экологически чистые овощи, не отходя от экрана компьютера. Любой желающий может на этом сайте арендовать часть реального огорода, выбрать, что именно там будет выращиваться, и ждать, когда ему доставят созревшие свежие овощи. За отдельную плату можно заказать фотоотчет о том, как овощи растут в течение года, или установить в огороде пугало со своим лицом^[34]. Все перечисленные элементы интерактивного контента обладают еще одним ценным для компании свойством: они дают возможность делиться своими результатами, провоцируют обсуждение и вовлекают новых участников.

Публикации от имени первых лиц компании

Если в небольшом ресторанчике к вам за столик ненадолго подсядет (с вашего разрешения, конечно) его владелец и расскажет, как объездил все окрестные деревни в поисках лучшего молока и самых вкусных огурцов, вероятно, вам запомнится и ресторанчик, и его хозяин. Тот же эффект проявляется и в сетевом общении. Посетители сайта небольшой компании или ее страницы в социальной сети исходят из того, что общаться там они будут не с наемными сотрудниками, которым

поручены коммуникации в Интернете, а с владельцами компании, которые честно расскажут о плюсах и минусах своего бизнеса. Часто так оно и есть. И это общение носит неформальный характер, а потому запоминается и вызывает желание зайти туда снова. Крупные компании тоже могут пользоваться этим приемом. Когда на их сайтах или в блогах публикуются статьи лидеров отечественного бизнеса, имеющих прямое отношение к данной компании, это обычно вызывает живой интерес. Ведь многие верят, что эти люди знают что-то, недоступное простым смертным, и жаждут зачерпнуть этого знания. Хорошим развитием этой идеи является персональный блог первого лица компании. Вероятнее всего, вести его будет не сам бизнесмен, а его помощник, но это не страшно. Главное – чтобы блог не превращался в трибуну с которой оглашаются трескучие доклады об очередных выдающихся достижениях компании. Чтобы такой блог выполнял свою функцию, нужны посты, написанные живым языком, содержащие небанальные мысли и провоцирующие полемику.

Оперативное реагирование на важные события

Разумеется, и на сайте компании, и в блогах, и в социальных сетях необходима быстрая реакция на «горячие» новости, особенно на те, которые непосредственно касаются бизнеса компании. Причем реагировать надо не только на события внутри компании, но и на отраслевые новости. Громкие слияния и поглощения, приход в ту или иную компанию нового топ-менеджера, выпуск компанией-конкурентом нового интересного продукта – все это заслуживает упоминания и оценки. Имеет смысл писать и о событиях, влияющих на экономику в целом, – например, о резком изменении курса национальной валюты, но при этом не стоит подменять собой экспертов, увлекающихся глобальными прогнозами. Читатели сыты ими по горло, они ждут конкретики. Поэтому лучше поговорить о том, как эти события могут сказаться на перспективах бизнеса конкретной компании, как она собирается реагировать на вызовы и открывающиеся возможности.

Присутствие в тематических группах

Помимо собственных интернет-ресурсов, современная компания обязана внимательно отслеживать происходящее на других площадках, в первую очередь – в независимых группах (форумах, сообществах в социальных сетях, тематических блогах). У каждой из таких площадок есть своя внутренняя политика публикаций, но в большинстве случаев их модераторы положительно относятся к инсайдерам рынка, способным рассказать подробности, неизвестные клиентам. Не занимаясь напрямую пропагандой своей компании, там можно и нужно активно присутствовать, рассказывать о новых продуктах и тенденциях отрасли, комментировать новости других компаний. Знающему специалисту несложно стать одним из самых авторитетных участников группы, к его мнению будут внимательно прислушиваться. Кроме того, в подобных группах важно выявлять других активных и авторитетных участников. Их можно превращать в «евангелистов», то есть последовательных сторонников своей компании, путем вовлечения в дискуссию и аргументированного убеждения в преимуществах своего продукта, а также «тест-драйвов» – предложений бесплатно попробовать продукт в деле. Например, компания, выпускающая печи для сауны, выявив на форуме, посвященном баням, нескольких участников, пользующихся авторитетом и формирующих общественное мнение, подарила им свои печи, попросив взамен лишь написать публичные отзывы по результатам их использования. Компания была уверена в качестве своего продукта – и не ошиблась. Отзывы оказались восторженными и обеспечили существенный рост продаж.

Стимулирование отзывов в социальных сетях

Компания, уделяющая серьезное внимание коммуникациям с клиентами, вынуждена мониторить не только публикации лидеров общественного мнения. Любого клиента, который что-то написал о компании на просторах сети, нужно поблагодарить за это, причем благодарности заслуживают не только положительные, но и отрицательные отзывы. Желательно не ограничиваться словами благодарности, а добавить к ним материальное поощрение. Самый

естественный способ поощрения – персональная скидка или начисление определенного количества баллов в системе лояльности.

В век Интернета важно не забывать и о других способах коммуникации. Многие компании выпускают собственные газеты и журналы, которые клиент может полистать, пока ждет своей очереди или на досуге. Корпоративное издание может успешно совмещать в себе функции развлечения, консультирования и рекламы. Например, сеть магазинов, торгующих товарами для беременных и новорожденных, выпускает журнал, в котором можно найти интересную информацию о воспитании детей или аналитическую статью, сравнивающую различные виды детского питания. Молодые родители его не только читают, но и передают из рук в руки^[35]. А компания «Nike» многие годы выпускала собственный журнал про легкую атлетику «Running World», очень популярный у любителей этого вида спорта^[36].

Клиенты по-прежнему пользуются телефонами, правда, делают это не совсем так, как раньше. Например, о существовании стационарного домашнего телефона в наше время помнят в основном те, кому за пятьдесят. И если среди контактных данных клиента есть такой номер, стоит сопоставить его с годом рождения клиента и исходить из того, что люди молодого возраста указывают его, скорее всего, по привычке. Звонка на этот телефон они не ожидают ни от кого, поэтому вряд ли будут ему рады. Зато для многих вполне приемлем звонок на рабочий телефон, даже если тема звонка не имеет никакого отношения к работе.

С мобильным телефоном тоже не все однозначно. Все больше людей вообще не использует его для голосового общения, ограничиваясь SMS и разными мобильными мессенджерами. С другой стороны, даже среди совсем молодых людей хватает пока и таких, кто по мобильному телефону только разговаривает. Поэтому компания, собирая и используя в дальнейшем контактные данные клиента, обязательно должна включить в анкету вопросы о том, предпочитает ли клиент получать от компании SMS-сообщения или звонки и по какому из телефонов лучше звонить, если их указано несколько.

Общаться с клиентом по телефону, как уже говорилось, следует только тогда, когда для этого есть повод. Делать это должны специально подготовленные сотрудники, пользуясь сценариями разговора, специально разработанными для каждого типа обращений.

SMS-рассылки, как персональные, так и массовые, также требуют тщательной подготовки. Ставший уже стандартом частного общения небрежный стиль написания SMS, к сожалению, сплошь и рядом наблюдается в рассылках крупных компаний. У клиентов, среди которых еще остались люди, умеющие грамотно писать, SMS-сообщение от крупной компании, написанное невнятными фразами с огромным количеством грамматических ошибок, не вызывает желания доверять этой компании. Поэтому любые исходящие сообщения, включая электронные письма и СМС, должны писать если не профессиональные копирайтеры, то хотя бы люди, хорошо владеющие русским языком. Их, к счастью, пока можно найти в любой компании.

Не стоит забывать и о классических бумажных письмах. Именно потому, что слова на бумаге стремительно становятся анахронизмом, письмо в конверте может восприниматься клиентом как знак особого внимания со стороны компании. В первую очередь это относится к VIP-клиентам, многие из которых ценят консерватизм и приверженность традициям. Важно, чтобы конверт был красивым, по возможности – дизайнерски оформленным. Само письмо должно быть написано на хорошей бумаге – именно написано, а не напечатано, причем красивым почерком. Конечно, в случае рассылки большого количества писем написать их все собственноручно генеральный директор не сможет, придется обойтись качественной печатью с профессиональной версткой, но внизу обязательно должна быть подпись первого лица компании. В общем, письмо должно выглядеть так, чтобы VIP-клиенту было не стыдно оставить его на рабочем столе в своем офисе. И конечно, содержание должно соответствовать форме. В бумажном письме неграмотный, корявый текст выглядит еще хуже, чем в электронном.

Обучение клиентов

Обучение клиентов – очень важный и эффективный элемент клиентского сервиса, который многие компании недооценивают.

Приведем несколько примеров того, как это работает. Широкую известность получила история ресторана японской кухни, открытого в спальном районе одного из крупных российских городов. Учитывая

серьезную конкуренцию со стороны сетевых заведений, уже работавших в этом районе, необходимо было как можно быстрее добиться известности и произвести на потенциальных клиентов хорошее впечатление. Стандартные приемы продвижения в таких случаях – биллборды, реклама на асфальте, листовки в почтовых ящиках и на досках объявлений. Однако владелец ресторана решил, что этого недостаточно. Он обратил внимание на то, что многие потенциальные клиенты не ходят в японские рестораны, поскольку не умеют пользоваться хаши – палочками для еды. Конечно, в любом таком ресторане посетителям предлагают и европейские приборы, но многие из них стыдятся попросить его у официанта, считая, что будут выглядеть глупо. Это наблюдение натолкнуло его на решение – проводить в ресторане бесплатные мастер-классы по обучению еде палочками, рассчитанные на детей и взрослых. Это оказалось эффективным приемом клиентского сервиса и одновременно маркетинговым ходом. Жители района запомнили этот ресторан с лучшей стороны и были благодарны за полезный навык, который им помогли получить. Кроме того, заработало «сарафанное радио». Люди с удовольствием рассказывали об этом своим знакомым. Скоро на мастер-классы стали приезжать и жители других районов. Результатом стал захват заметной доли рынка.

Другой аналогичный пример. Цветочный магазин, тоже открытый в спальном районе в условиях достаточно сильной конкуренции. Зная уже историю с рестораном, владелец магазина решил пойти по тому же пути и организовал мастер-классы по составлению букетов. И это тоже сработало.

Аналогично поступила одна из компаний, производящих посуду. Она организовала бесплатные мастер-классы, на которых известные кулинары рассказывали и показывали, как лучше всего использовать в готовке посуду этой компании. Компании удалось добиться существенного роста продаж и большого количества лояльных клиентов.

Самое нестандартное решение нашло подразделение компании Johnson&Johnson, продающее медицинское оборудование и инструменты. В учебном центре удалось привлечь клиентов к обучению продавцов! Действительно, кто может лучше рассказать продавцам обо всех тонкостях продукта, чем тот, кто регулярно им

пользуется. Это оказалось отличным маркетинговым ходом^[37]. Врачи стали охотнее общаться с продавцами, которых они сами обучали, их лояльность компании существенно выросла.

Эти примеры доказывают, что обучение как инструмент клиентского сервиса отлично работает на розничном рынке. Еще более он эффективен на рынке B2B. Более того, для компаний, предлагающих товары и услуги для корпоративных клиентов, этот инструмент жизненно необходим. Регулярно проводимые презентации, семинары, конференции, в рамках которых потенциальным и уже работающим с этой компанией клиентам и партнерам рассказывают о предлагаемых компанией продуктах, не только позволяют повысить их уровень знаний.

Именно в рамках таких учебных мероприятий удобнее всего познакомиться с лицами, принимающими решения о закупке, завязать с ними неформальные человеческие отношения, уточнить их потребности.

Очень важно, что прямой контакт с клиентом имеет в этом случае реальное практическое обоснование, что не создает у клиента ощущения навязчивости.

Особенности B2B-сервиса

Большая часть нашей книги посвящена работе с клиентами – физическими лицами. Это не случайно. Исторически основные принципы клиентского сервиса придумывались и развивались в расчете на массовый рынок. Тем не менее многие из этих принципов актуальны и при работе с корпоративными клиентами. Но, естественно, в сфере B2B, как обычно называют деятельность компаний, направленную на удовлетворение нужд других компаний (от английского “business to business”, то есть «бизнес для бизнеса»), есть свои особенности сервиса.

B2B-клиентов принято делить на две категории: «клиенты сделки» и «клиенты отношений». «Клиенты сделки» ориентированы на приобретение нужного им продукта по минимальной цене или с максимальной скидкой. Разумеется, таких клиентов интересует сервис, однако он не является для них ключевым критерием.

Это связано в первую очередь с тем, что на корпоративном рынке стоимость каждой сделки достаточно высока, поэтому даже разница в несколько процентов оказывается для клиента, озабоченного экономией бюджета, весьма весомой. Если ваш продукт уникален, такой клиент никуда от вас не денется, но как только на рынке появляется конкурент, предлагающий аналогичный продукт на более выгодных условиях, удержать клиента за счет высокого качества сервиса вы не сможете. Второй тип клиентов – «клиенты отношений». Их волнует не сиюминутная экономия, а длительные отношения с надежным поставщиком. Для них решающую роль играют качество продукта, предлагаемые поставщиком гарантии и, конечно, сервис. Именно такие клиенты представляют для компаний, работающих на B2B-рынке, особый интерес. Создаваемая для них система сервиса имеет ряд особенностей.

Удобство документооборота

Не секрет, что львиная доля времени и сил при оформлении сделки между двумя компаниями тратится на подготовку и утверждение различных документов. Чем проще и прозрачнее организован этот процесс, чем больше стандартных форм для различных типов сделок разработано компанией-поставщиком, чем оперативнее по требованию заказчика в документы вносятся необходимые изменения, тем выше удовлетворенность клиента и его готовность продолжать сотрудничество с этим поставщиком. Идеальным решением является внедрение в компании электронной системы документооборота, частичный доступ к которой предоставляется клиентам. При этом клиент может самостоятельно выбирать устраивающую его форму договора, вносить в нее изменения, а также видеть, кто из сотрудников компании-поставщика работает с его договором и какой этап согласования проходит этот договор.

Удобство и гибкость оплаты

Финансовые вопросы обычно не связывают напрямую с сервисом, однако во взаимоотношениях двух компаний удовлетворенность клиента очень сильно зависит от того, как организован процесс оплаты.

Поэтому в компании, уделяющей большое внимание клиентскому сервису, финансисты обязаны понимать, что целью их работы является не только прибыль компании, но и удобство клиентов. Ключевыми факторами являются сроки оплаты и возможность рассрочки. Компании обычно готовы идти в этих вопросах навстречу надежным, проверенным клиентам, но часто необходимо проявлять гибкость и по отношению к новым клиентам, чтобы привязать их к себе. Разумеется, при этом необходимо учитывать неизбежные риски.

Прозрачность производства

Чтобы сформировать у корпоративного клиента доверие к себе, поставщик должен обеспечить максимальную прозрачность своих производственных процессов. Предоставить клиенту техническую документацию и красивую презентацию обычно недостаточно, гораздо эффективнее устроить ему визит на производство. Возможность посмотреть своими глазами и пощупать руками производственные линии очень способствует формированию доверия. Это касается не только производства в классическом смысле слова. Если компания продает, например, программные продукты, она тоже может показать заказчику, где и как работают программисты, дать возможность пообщаться с ними и убедиться в их высокой квалификации.

Техническая поддержка

Для компаний, продающих сложные в эксплуатации продукты, очень важно дать возможность клиентам задавать любые вопросы специалистам и получать на них оперативные и точные ответы. Можно вспомнить немало случаев, когда именно техническая поддержка становилась главным конкурентным преимуществом компаний, работающих на B2B-рынке. Эффективная техническая поддержка предусматривает не только телефонную «горячую линию». Все чаще клиенты предпочитают общаться с технической поддержкой по скайпу или через другие средства интернет-общения. Кроме того, часто возникают вопросы, которые невозможно решить удаленно, поэтому компания должна быть готова обеспечить выезд специалиста к клиенту для решения его проблем на месте.

Обучение сотрудников компании – клиента

Даже самая качественная система поддержки клиента не дает возможности решать все его проблемы. Компания, приобретающая сложный продукт, обычно нуждается в помощи в начале его эксплуатации, но рано или поздно должна научиться использовать его в автономном режиме. Для этого ей необходимо иметь в своем штате сотрудников, знающих этот продукт в совершенстве. Обучить их – задача поставщика. Не менее актуальна эта задача в том случае, когда производитель продает (или отдает на реализацию) свой продукт дистрибьютору. При этом важно рассказать будущим продавцам не только о потребительских свойствах и особенностях продукта, но и о специфике клиентских предпочтений, об успешном опыте работы с этим продуктом других дистрибьюторов, о наилучшем использовании маркетинговых материалов – то есть дать всю необходимую для успешных продаж информацию.

Партнерские преференции

Бывают случаи, когда продавец и покупатель меняются ролями. Например, консалтинговая компания, работающая на IT-рынке, собирается внедрить у себя новую информационную систему. Логично выбрать в качестве поставщика программного обеспечения одного из своих клиентов и проявить гибкость при обсуждении стоимости проекта. Если у компании есть продукты как для рынка B2B, так и для рынка B2C (то есть для физических лиц), сотрудники компаний, являющихся ее корпоративными клиентами, должны получать хорошие скидки и сервис высокого уровня.

Совместная маркетинговая деятельность

Тесные партнерские отношения, устанавливающиеся между поставщиком и постоянным покупателем, могут включать в себя обмен клиентскими базами (естественно, с согласия клиентов), кобрендинг – то есть рекламную активность и выпуск продуктов под брендами обеих компаний, совместные PR-акции, совместное участие в выставках, конференциях, различных форумах, размещение перекрестных ссылок

на сайтах обеих компаний. Компании могут также обмениваться результатами маркетинговых исследований и другой полезной информацией. В некоторых случаях возможен аутсорсинг маркетинга. Это означает, что бóльшая по размеру и, соответственно, имеющая мощную маркетинговую службу компания (это может быть как поставщик, так и покупатель) полностью берет на себя осуществление маркетинговой деятельности от имени партнера – бесплатно или на льготных условиях.

Соглашение об уровне сервиса

Достаточно часто (особенно в сферах IT и телекоммуникаций) поставщик и потребитель услуг заключают особый договор – SLA (Service Level Agreement), регламентирующий важные параметры сервиса, например, порядок проведения основных процедур, время предоставления сервиса, скорость отклика, способы контроля качества сервиса, штрафные санкции в случае предоставления некачественного сервиса. С одной стороны, заключение такого соглашения возлагает на компанию-поставщика дополнительную ответственность, с другой – приносит ей дополнительный заработок, поскольку SLA между компаниями (в отличие от SLA между разными подразделениями одной компании) обычно заключается на платной основе. Для компании-заказчика причиной заключения SLA обычно является негативный опыт и вытекающая из него неуверенность в качестве предоставляемого сервиса. SLA дает заказчику гарантию, что сервис будет не хуже определенного уровня. Часто выделяют несколько типов SLA – обычный, серебряный и золотой, они различаются по стоимости и уровню предоставляемого сервиса. Соответственно, еще один способ заработка для компании-поставщика – перевести заказчика на более высокий и более дорогой уровень SLA.

Ознакомительные визиты

Всегда полезно показать товар лицом. Многие компании предоставляют своим корпоративным клиентам возможность своими глазами посмотреть, как другие клиенты используют их продукты. Разумеется, для этого выбираются самые показательные примеры,

то есть клиенты посещают те компании, где действительно удовлетворены качеством продукта и могут убедительно рассказать о своем опыте. Совсем хорошо, если базируется посещаемая компания где-нибудь в районе Ниццы.

Человеческие отношения

Хотя речь идет о взаимоотношениях двух компаний, бизнес друг с другом все равно делают люди. Как бы тщательно ни были в компании выстроены бизнес-процессы, неизбежно возникают ситуации, когда кто-то должен принять ответственное решение. Именно поэтому ключевых менеджеров компании-клиента необходимо знать в лицо. И они должны быть знакомы с сотрудниками компании-поставщика, ответственными за работу с их компанией. Личное знакомство часто позволяет оперативно решать сложные вопросы, находить нестандартные выходы из сложных ситуаций. Чтобы познакомиться, завязать человеческие отношения в неформальной обстановке, топ-менеджеров ключевых клиентов часто приглашают на корпоративные мероприятия, праздники, тим-билдинги.

Часть 4. Инструментарий клиентского сервиса

Организация точек клиентского обслуживания

Чаще всего клиент сталкивается с сервисом в одном из мест, предназначенных для пользования теми или иными услугами компании. Это может быть магазин, ресторан, отель, офис продаж, ремонтный центр. Мы будем называть все такие места точками клиентского обслуживания. Разумеется, у каждой из них есть свои особенности. Мы не ставим перед собой задачу описать в деталях все варианты – каждый конкретный тип заслуживает отдельной книги. Мы же сконцентрируемся на том, что их объединяет, то есть на общих принципах, лежащих в основе организации сервиса в любой точке клиентского обслуживания.

Одной из главных характеристик точки клиентского обслуживания является ее расположение.

При прочих равных условиях клиенты всегда выбирают ближайшую к ним точку. Оптимальный вариант – шаговая доступность, то есть возможность для клиентов, принадлежащих к целевой аудитории компании, добраться туда пешком. Важнейшим конкурентным преимуществом и лидера российского банковского рынка, «Сбербанка», и лидера российского страхового рынка, «Росгосстраха», является огромное количество клиентских офисов. Понятно, что очень немногие компании могут себе это позволить. Но если у компании точек обслуживания мало, она должна обращать еще больше внимания на их расположение, учитывая такие аспекты, как расстояние до метро (в крупных городах) и остановок общественного транспорта, удобство подъездных путей для автомобилей, наличие поблизости места для парковки. Кстати, учитывая традиционные сложности с парковкой в российских мегаполисах, полезной услугой является бронирование парковочного места для клиентов, предупредивших заранее о своем посещении точки обслуживания. Еще одним важным фактором для многих компаний является наличие рядом с точкой обслуживания большого бизнес-центра.

Предметом особой заботы должен быть вход в точку обслуживания. Во-первых, его должно быть легко найти. Если он сразу

не бросается в глаза, необходимо помочь клиенту в поиске, разместив вокруг указатели. Разумеется, подробная схема проезда в каждую точку обслуживания должна быть на сайте компании. Во-вторых, необходимо позаботиться о том, чтобы рядом со входом было чисто, а зимой – чтобы не было льда и сугробов, особенно на ступеньках крыльца. К сожалению, в наших погодных условиях обледеневшие ступеньки встречаются сплошь и рядом, а рассчитывать на лояльность клиентов, ломающих ноги при посещении компании, не приходится. Вообще, надо иметь в виду, что в России, прежде всего из-за климата, европейские стандарты чистоты не работают. Необходимо предусматривать специальные меры для чистки обуви при входе, чаще мыть полы и подметать. Чистота вообще является одним из главных показателей качества сервиса. Как пишут Браун и Сьюэл, «когда потребитель видит нашу сверкающую вычищенную мастерскую, он думает: «А пожалуй, этот автосервис выглядит несколько иначе, чем другие. Здесь люди больше заботятся о своем рабочем месте, и они, похоже, будут более аккуратны с моей машиной»^[38].

Отдельного внимания заслуживает поддержание чистоты в туалетных комнатах. Очень плохое решение – иметь в точке обслуживания отдельный туалет для сотрудников, куда не пускают клиентов. Это обычно означает, что сотрудники компании не верят, что в доступном клиентам туалете достаточно чисто. Клиенты это понимают и воспринимают крайне негативно.

Внутреннее устройство точки обслуживания зависит, прежде всего, от целей ее создания. Другой важный параметр – какой поток клиентов проходит через эту точку. Однако вне зависимости от целей и размеров общим принципом организации точек обслуживания является зонирование. Выделяемые зоны обычно привязаны к функциям, главные из которых – приветствие, обслуживание основной категории клиентов, VIP-обслуживание и демонстрация.

Зона приветствия

Зона приветствия обычно включает в себя вход и пространство непосредственно за ним. Во-первых, она напоминает, куда вы попали или куда вы не попали. Например, если соседняя дверь ведет в офис другой компании, в зоне приветствия полезно повесить объявление

о том, что эта компания находится не здесь, а по соседству. Другая похожая ситуация – если на месте вашей недавно открывшейся точки обслуживания раньше находилось что-то другое. Типичное объявление 90-х годов: «Нет, мы не знаем, куда уехало МММ, и спрашивать нас об этом совершенно бесполезно». Подобная предусмотрительность облегчает жизнь и клиентам, и компании.

Вторая задача зоны приветствия – маршрутизация клиентских потоков. Если в точке обслуживания клиент может получить разные услуги или обслуживание разных групп клиентов организовано в разных зонах, необходимо сразу направить каждого клиента в нужное место. К сожалению, люди не любят читать. Даже идеально продуманные и художественно оформленные указатели и вывески могут не решить эту задачу. Поэтому часто для маршрутизации клиентов в зоне приветствия работают специальные сотрудники. А при работе с VIP-клиентами без человеческого интерфейса вообще не обойтись. Причем желательно не только встретить VIP-клиента, но и проводить его до зоны обслуживания.

В зоне приветствия размещается гардероб, если он предусмотрен. Здесь также могут быть размещены отдельные элементы, обычно относящиеся к другим зонам, – витрины с образцами продукции, рекламные материалы, плакаты со справочной информацией и информационные терминалы, автоматы электронной очереди.

ЗОНА ОБСЛУЖИВАНИЯ, естественно, является самой важной. Именно там происходят события, ради которых клиент обращается к компании. И именно там он проводит больше всего времени. Поэтому на организацию зоны обслуживания обычно тратится больше всего усилий. Ключевой задачей при этом является оптимизация процессов, начинающаяся с классификации видов услуг и выделения среди них существенно отличающихся по продолжительности обслуживания. Затем на основании этой классификации выделяются отдельные места для «длинных операций» и для «быстрых операций». «Длинные операции» чаще всего связаны с разъяснением характеристик продукта, его тестированием, заполнением документов при оформлении сделки. «Быстрые операции» – это, например, получение клиентом краткой справки или покупка продукта, который клиенту знаком, понятен и поэтому не требует дополнительных разъяснений. Соответственно, в местах для «быстрых операций» могут работать менее

квалифицированные сотрудники. Еще один важный момент – в местах для «быстрых операций» клиент может стоять, а в местах для «длинных операций» он обязательно должен иметь возможность сесть.

Именно в зоне обслуживания обычно возникают очереди. Поэтому там должны быть предусмотрены места для ожидания – желательно сидячие.

Помимо мест ожидания, целесообразно подумать о «мелочах», которые, возможно, не являются ключевыми для оказания качественного сервиса, но запоминаются клиентом и создают у него впечатление общей продуманности. Например, таким приемом является выделение специальных мест для сумок и портфелей или подставок для зонтиков.

Также в зоне обслуживания с целью развлечения и информирования клиентов часто размещают телевизионные экраны. При этом следует внимательно отнестись к демонстрируемому контенту. Не стоит перегружать его рекламой своих продуктов и услуг. Если клиент вынужден долго ждать обслуживания, а ему в это время рассказывают, как хороша ваша компания и как замечательны ее продукты, это может вызвать раздражение. Не рекомендуется также показывать на экранах длинные фильмы или программы. Клиент проводит в точке обслуживания ограниченное время, ему вряд ли хочется смотреть фильм с середины, а если он покажется клиенту интересным, обидно уходить, не досмотрев. Оптимальный вариант – показывать короткие скетчи, мультфильмы или красивые видовые фильмы без сквозного сюжета, перемежая их короткими рекламными блоками. Еще одно отличное решение – снять специальные учебные фильмы, рассказывающие о специфике продуктов компании. Важно, чтобы они были не рекламой в чистом виде, а содержали полезную для клиента информацию, поданную в яркой, увлекательной форме. В той же стилистике стоит выдерживать все рекламные материалы (плакаты, растяжки, буклеты и т. д.), размещаемые в зоне обслуживания.

Важный вопрос – где именно находится зона обслуживания. Часто она является конечной точкой перемещения клиента. Чтобы в нее попасть, надо пройти через зону приветствия и зону демонстрации, а потом проделать обратный путь. Другой возможный вариант, подходящий для некоторых компаний, заключается том, чтобы клиенты попадали в место, где им предлагается совершить покупку, испытав

перед эти положительные эмоции. Так, в практике одной из страховых компаний был опыт переноса зоны продаж из той части офиса, где принимали заявления на выплату возмещения, туда, где находилась касса, в которой клиенты получали страховые выплаты. Клиент, подающий заявление, обычно находится не в лучшем настроении, поскольку обращается в компанию после страхового случая, что практически всегда неприятно, и пока не уверен, получит ли он в итоге от компании возмещение своих убытков. После переноса зоны продаж в нее стали попадать удовлетворенные клиенты, имеющие на руках наличные деньги. Продажи возросли в 4 раза. Принцип «вначале деньги, потом услуга или товар» работает также при размещении в точке обслуживания банкоматов.

Зона VIP-обслуживания

Зона VIP-обслуживания требует особо тщательного оформления, включая дизайнерские решения, а также максимальной заботы об удобстве клиентов. Там недопустимо обслуживание стоящего клиента, он обязательно должен быть усажен, причем в удобное кресло. Там обязательно должна быть предусмотрена возможность быстро приготовить клиенту чай или кофе, должен быть холодильник с бутылками воды или хотя бы кулер.

При размещении VIP-зоны приходится соблюдать баланс между двумя задачами. Во-первых, надо сделать так, чтобы потоки клиентов не смешивались, во-вторых, стимулировать у клиентов желание получить VIP-статус, продемонстрировав им прелести VIP-сервиса. В связи с этим в аэропортах часто бизнес-зал размещают за прозрачной стеклянной стеной. Но если клиент в зоне обслуживания совершает дорогостоящие покупки или бронирует отдельную комнату для банкета в ресторане, VIP-зона, конечно, должна быть полностью изолирована.

Демонстрационная зона

Демонстрационная зона предназначена для ознакомления клиента с продуктами компании. Клиент (в том числе и VIP-клиент), перемещаясь между зонами, должен обязательно пройти через демонстрационную. Эта зона должна быть открытой

и не перегруженной информацией. Например, на витрине с продукцией компании должно быть достаточно много свободного места. Забитые товарами витрины приводят к тому, что у клиента разбегаются глаза и теряется концентрация внимания. Поэтому ему нужно демонстрирует только самые впечатляющие образцы. То же касается других рекламных материалов, размещаемых в демонстрационной зоне. Не надо целиком завешивать ее плакатами и заставлять стендами, мешая проходу клиентов. Важно помнить, что лимит внимания клиента ограничен, поэтому следует привлекать его внимание к самому важному и убедительному.

Важным параметром точки клиентского обслуживания является ее время работы.

Часто там организуется специальная **зона круглосуточного обслуживания**. Надо учитывать, что в этой зоне велик риск вандализма. Кроме того, это очень привлекательное место для тех, кто хочет согреться холодной зимней ночью. Например, для прекрасно оформленных и замечательно оснащенных автоматических 24-часовых офисов крупнейшего российского банка это стало серьезной проблемой, поскольку в большинстве из них любую операцию приходится совершать, зажав нос. Поэтому в подобных зонах необходима система надежного ограничения доступа (обычно для входа туда нужно вставить карточку в считывающее устройство, но этого не всегда достаточно) или охрана. Для тех точек, которые работают некруглосуточно, важное значение имеет корректное информирование клиентов о времени работы. Например, визовый центр в Санкт-Петербурге опубликовал на сайте объявление о том, что его работа заканчивается в 18:00. Однако терминал электронной очереди настроен так, что в 17:40 прекращает выдачу талонов на обслуживание. Часть клиентов узнает об этом, только приехав на место, что вызывает их естественное недовольство. Предъявить официальные претензии они не могут, поскольку на сайте есть уточнение «мелким шрифтом», которое не всякий найдет. Разумеется, такой подход не имеет ничего общего с клиентским сервисом.

Другая типичная проблема – плохо рассчитанные перерывы в обслуживании. Часто различные технические процедуры проводятся в те моменты, когда в точке обслуживания максимальный поток

клиентов, что неизбежно приводит к возникновению очередей.

Оформление места обслуживания зависит от целей его использования и возможностей компании. Надо понимать, что от оформления в значительной степени зависит контингент клиентов.

В одном из парижских винных магазинов, оформленном дорого и со вкусом и находящемся в месте, через которое проходит большой туристический поток, традиционно не раскупались дешевые вина, поскольку потенциальные клиенты не рассчитывали их там найти. Когда на двери магазина появилось объявление «Не стесняйтесь спрашивать нас про самые обычные вина, про сидр и даже про воду», его оборот вырос на 20 %. Стоит иметь в виду, что излишне богатое оформление может отпугивать даже состоятельных клиентов. Как пишет Гарри Беквит, «компании, снимающие сверхдорогие офисы, часто имеют репутацию пускающих пыль в глаза»^[39].

Разумеется, цветовое и стилевое решения должны соответствовать бренд-буку компании. То же касается и униформы сотрудников. В идеале узнаваемыми должны быть не только корпоративные цвета и логотип, но и другие детали оформления мест обслуживания. В последнее время таким модным элементом стал запах. Появилось целое направление в маркетинге, арома-маркетинг, якобы помогающий с помощью запахов вызвать у клиентов те или иные позитивные эмоции и сформировать четкие ассоциации с компанией. В принципе, давно известно, что, например, аромат свежего хлеба или кофе привлекает клиентов в пекарню или кофейню. В салонах элитных автомобилей тоже используют специфические, вызывающие у клиента ассоциации с роскошью, запахи, например, запах кожи. Однако пользоваться этим инструментом надо очень аккуратно, имея в виду, что, во-первых, далеко не во всех случаях его эффективность доказана, а во-вторых, некоторые ароматы могут отпугнуть определенные категории клиентов, например, цитрусовый запах плохо действует на аллергиков. Если нет полной уверенности в том, что удалось подобрать нужный запах, лучше добиваться, чтобы в точке обслуживания ничем не пахло.

Управление очередью

В России очередь – нечто большее, чем досадная преграда на пути к удовлетворению потребительских потребностей. Это живой организм, это часть мировоззрения, это воспоминания, которые заложены во всех нас на генетическом уровне. Бунты и революции в нашей стране не раз начинались не только из-за недостатка у населения хлеба, мяса, сигарет, но и из-за очередей за хлебом, мясом и всем остальным. А те, кому довелось постоять в очереди в первый открытый в нашей стране «MacDonald's», до сих пор помнят об этом как об одном из самых ярких событий в жизни. Очередь за билетами на важный футбольный матч или концерт любимой звезды может стать местом общения единомышленников, там рождаются коллективные мнения и оценки, причем не только отрицательные, но и положительные. Поэтому человек, стоящий в очереди, не может не быть объектом пристального внимания со стороны служб маркетинга и клиентского сервиса.

Мы уже писали о том, что очередь у входа может восприниматься как свидетельство популярности заведения, поэтому порой ее не только не пытаются устранить, но даже создают искусственно. Но и в этом случае очередь не может быть предоставлена сама себе, она нуждается в управлении.

У людей, стоящих в очереди, есть ряд требований, которые они не всегда осознают, но невыполнение этих требований всегда вызывает недовольство.

Во-первых, очередь должна быть понятной. То есть люди должны понимать, куда они стоят, зачем они стоят и почему они стоят или движутся. Во-вторых, очередь должна двигаться равномерно. Если очередь движется неравномерно, люди испытывают во много раз больше негативных эмоций, чем если они стоят в равномерной очереди. В-третьих, очередь должна быть предсказуемой. Под предсказуемостью понимается возможность более или менее точной оценки времени ожидания. Так, в советские времена очереди часто измерялась временем стояния. Не говорили «очередь из 100, 500, 1000 человек», говорили «очередь на 2, 3, 4 часа». В-четвертых, людям хочется, чтобы очередь была справедливой. Если, например, при прохождении пограничного

контроля в аэропорту сотрудник пограничной службы в одном из окошек проверяет паспорт и ставит штамп существенно быстрее других, пассажиры, опрометчиво вставшие в очередь в другие окошки, чувствуют себя неудачниками и начинают волноваться.

Из этих требований вытекают основные стратегии управления очередью. Разговор о них стоит начать с того, что управление очередью является классической задачей, относящейся к одному из разделов математики – теории массового обслуживания. Основные параметры очереди рассчитываются исходя из тех же уравнений, которые применялись для управления противовоздушной обороной во время Второй мировой войны. С их помощью, исходя из ожидаемого количества вражеских бомбардировщиков, атакующих определенный район, рассчитывалось необходимое количество зенитных орудий в этом районе. А придуманы эти формулы были еще в начале XX века датским ученым Агнером Эрлангом для расчета пропускной способности телефонных линий. С помощью формул, предложенных Эрлангом, можно определить, сколько должно работать «окон», исходя из того, какое максимальное время клиент может провести в очереди. Важным параметром при применении формул Эрланга является время обслуживания клиента, который отстоял очередь и добрался до вожделенного «окна». Одна из самых распространенных ошибок – недооценка этого времени. Дело в том, что при тестировании точно настроенных систем управления очередью часто не учитывают человеческий фактор. На практике потом выясняется, что на выполнение операций, казавшихся при тестировании простыми и быстрыми, у тех продавцов, кассиров, операционистов, которые встречаются в реальной жизни, уходит значительно больше времени. И клиенты, с которыми приходится иметь дело в реальности, часто демонстрируют совершенно неожиданную бестолковость и непонятливость, что тоже приводит к непредвиденным задержкам. Еще один фактор, который необходимо учесть, – усталость. Сотрудники, которые способны непрерывно работать более 55 минут в час и при этом сохранять концентрацию внимания, в природе не встречаются. Люди не роботы, они нуждаются в передышке, и это необходимо учитывать.

Заметим, что применение формул Эрланга обычно дает в ответе не целое число (означающее в зависимости от типа задачи, например,

количество операционистов в отделении банка или количество телефонных линий, подключенных к контакт-центру). Это число лучше округлять в бóльшую сторону. Такой подход позволяет учесть непредвиденные задержки в процессах обслуживания клиентов, а в условиях кризиса, когда возникает необходимость сокращать издержки, оставляет резерв для оптимизации.

При расчете нагрузки важно помнить, что она не бывает равномерной. В течение дня всегда бывают локальные пики нагрузки, которые необходимо учесть. Кроме того, при планировании управления очередью полезно предусмотреть взаимозаменяемость сотрудников, то есть обучить выполнению необходимых функций по обслуживанию клиентов некоторое количество сотрудников, для которых это не является профильной деятельностью. Это позволит на пике нагрузки или в случае внезапной критической ситуации, когда очередь выходит из-под контроля и необходимо принять экстренные меры, временно ускорить процесс обслуживания.

Помимо расчета нагрузки на сотрудников, существенным элементом управления очередью является организация пространства, в котором она выстраивается. Во-первых, необходимо сделать так, чтобы люди не страдали от жары или холода. С этой точки зрения, естественно, наихудший вариант – выстраивать очередь на улице. Во-вторых, важно подумать о том, как именно люди будут стоять в очереди. Идеальный вариант – дать им возможность сидеть. Если такой возможности нет, желательно задать направление очереди, не пуская процесс ее выстраивания на самотек. Например, в аэропортах для этого используются специальные ленты.

Если компания использует специальные решения для распределения клиентских потоков и сокращения очередей, очень важно, чтобы клиенты были проинформированы об этом. Например, в крупных отделениях банков обычно установлено несколько банкоматов, отличающихся друг от друга по функционалу. Там могут быть банкоматы с функциями выдачи и приема наличных, банкоматы только выдающие, но не принимающие деньги, терминалы для приема платежей и переводов и так далее. Банкоматы, выдающие деньги, могут быть заряжены банкнотами разного достоинства, а принимающие – могут «глотать» купюры по одной или целой пачкой. Очень часто клиент, только отстояв очередь к одному из банкоматов, может узнать,

выполняет ли он необходимые клиенту действия с купюрами нужного достоинства. Клиент, чертыхаясь, становится в очередь к другому банкомату. Естественно, все очереди из-за этого растут. Простое решение – размещение над каждым банкоматом табло, сообщающего клиенту, какие функции этот банкомат выполняет и какими купюрами в данный момент заряжен. Стоимость такого решения сравнительно невысока, а повышение качества обслуживания – достаточно заметное. Для сокращения очередей часто можно применить превентивные меры. Этот прием хорошо работает тогда, когда компания сама инициирует посещение клиента. Например, крупные телекоммуникационные и энергосбытовые компании добиваются уменьшения очередей, рассылая счета клиентам в разное время. Это дает им возможность не только уменьшать негативные эмоции клиентов, потративших время на ожидание обслуживания, но и оптимально распределять нагрузку на сотрудников.

Отдельного разговора заслуживает электронная очередь. Эта система активно внедряется в банках и государственных учреждениях и постепенно охватывает все точки обслуживания, в которых может возникать очередь. Суть проста – клиент с помощью специального устройства выбирает требуемую услугу и получает талон с номером очереди. Большой плюс электронной очереди в том, что она позволяет автоматически развести клиентские потоки, регулировать количество сотрудников, оказывающих различные услуги, организовать учет и контроль этих процессов. Для клиентов ситуация становится более предсказуемой, уменьшает их беспокойство и недовольство. Кроме того, талон электронной очереди может использоваться как рекламный носитель или лотерейный билет. Можно его использовать и для получения обратной связи от клиентов. Для этого достаточно повесить на выходе из офиса две корзины, предложив тем, кому понравилось обслуживание, бросать талончики в правую, а тем, кому не понравилось, – в левую.

Однако при внедрении системы электронной очереди необходимо учесть ряд тонких моментов. Во-первых, важно установить автомат, выдающий талоны, так, чтобы его легко было найти в зале. Во-вторых, меню должно быть написано так, чтобы в нем могли разобраться даже люди, не имеющие соответствующего опыта и не владеющие специальной терминологией. Часто разработкой и внедрением системы

занимаются IT-специалисты, в силу неизбежной профессиональной деформации не способные поставить себя на место неквалифицированного пользователя. Поэтому в этот процесс обязательно должны быть вовлечены маркетологи и специалисты по работе с клиентами. Настоятельно рекомендуем протестировать удобство и простоту работы с таким автоматом на пенсионерах. Иначе придется ставить около автомата специального сотрудника, помогающего клиентам. Еще одна важная и непростая задача – сделать так, чтобы распределение очередей в соответствии с выбранными услугами не вызывало негативной реакции клиентов. Крайне неприятна ситуация, когда клиент первый в очереди, но его никак не вызовут, а посетители, выбравшие другие услуги, проходят к окошку один за другим. Негативная реакция клиента в этом случае гарантирована. Также важно проверить бизнес-процесс на образование так называемых «петель» – случаев, когда клиенты, получившие более поздний номер очереди, проходят раньше. Это вызывает у ожидающих своей очереди как минимум недовольство, а в некоторых случаях – панику.

Надо понимать также, что электронная очередь создает ряд возможностей для манипуляций, причем как со стороны клиентов, так и со стороны обслуживающих их сотрудников. Например, клиент может взять сразу десяток талонов. Если система управления электронной очередью соответствующим образом настроена, это ведет к тому, что на данную услугу перебрасываются дополнительные сотрудники. Обслуживание ускоряется, этот клиент тратит меньше времени на ожидание, но при этом резко удлиняется очередь для клиентов, пришедших за другой услугой. С другой стороны, сотрудники компании также часто манипулируют электронными системами управления очередью с целью демонстрации руководству более высоких показателей эффективности.

Когда очередь построена и примерно определена скорость ее движения, работа службы клиентского сервиса только начинается.

Очень важно понимать, что время ожидания в очереди – часть взаимодействия клиента с компанией. Это время может быть использовано для решения самых разных задач: для предзаказа, для продвижения продуктов компании, для обучения или развлечения клиентов, для их опроса.

Хорошо известен прием, используемый в компании «MacDonald's» и других сетях быстрого питания, где, пока клиент стоит в очереди, у него принимают заказ. Это, во-первых, делает его ожидание более осмысленным, во-вторых, ускоряет работу продавца на кассе, тем самым сокращая очередь. Не менее известен опыт «Диснейленда», где в конце длинной очереди работают артисты, развлекающие скучающих посетителей. Еще один известный прием «Диснейленда» – посетителям те же самые артисты сообщают, сколько примерно времени им предстоит стоять в очереди, причем оценка намеренно завышается. Когда реальное время ожидания оказывается меньше, для посетителя это оказывается приятным сюрпризом. Другой вариант реализации той же идеи – специальные табло, показывающие, сколько человек впереди и сколько времени осталось ждать. Обычно они применяются там, где есть электронная очередь, но вполне эффективны и для живой очереди. Посетитель может пойти на другой аттракцион или в кафе, а затем вернуться точно к назначенному времени. Это решение позволило избежать главной проблемы всех парков, где семьям приходится часами простаивать в очередях ради четырех минут на аттракционе^[40].

Ожидание в очереди – очень удобный момент, для того чтобы проинформировать клиента о новых продуктах, маркетинговых акциях, программах лояльности и так далее. Но, естественно, это надо сделать наиболее удобным для клиента способом. Этот способ зависит от того, как именно организована очередь. Если клиент сидит в удобном кресле, желательно, чтобы перед ним был журнальный стол, на котором разложены яркие и информативные буклеты, листовки и другие маркетинговые материалы. Если клиент стоит в классической очереди, плакаты, растяжки, плазменные экраны и прочие рекламные носители должны быть размещены в торговом зале так, чтобы ему было удобно их изучить. Если новинку можно попробовать на вкус или подержать в руках, ожидание в очереди – очень удобный момент, чтобы предложить клиенту это сделать.

Время ожидания может быть использовано не только для рекламного воздействия на клиента. С помощью тех же носителей можно предложить клиенту полезную информацию, которая поможет ему более осознанно выбрать нужный продукт. Например, одна

из туристических компаний сняла фильм, рассказывающий об особенностях отдыха в разных экзотических странах, о том, какие меры безопасности надо соблюдать в каждой стране, какие продукты опасно есть и так далее. Этот фильм в офисе компании демонстрировался посетителям, пока они ждали менеджера, работавшего с другим клиентом. Опрос клиентов показал, что они сочли фильм интересным и познавательным, и впечатления о посещении офиса компании у них остались самые позитивные.

Еще один способ использования времени ожидания в очереди – предложить клиенту заполнить анкету, чтобы узнать его потребительские предпочтения и контактные данные. Клиенты не очень охотно делают это в процессе непосредственного общения с продавцом или операционистом, поскольку справедливо считают, что на заполнение анкеты придется потратить лишнее время. А время ожидания в очереди клиент все равно воспринимает как потерянное, поэтому обычно не возражает против опроса. Естественно, полезно подкрепить готовность клиента к сотрудничеству подарком за заполнение анкеты, например, дисконтной картой.

Наконец, мало кому известный, но очень эффективный прием – поиграть с клиентом, ожидающим своей очереди. Например, в одном российском магазине, торгующем стройматериалами, клиенту, стоящему в очереди, предлагалось бросить две кости, затем выпавшие цифры перемножились – и именно такой размер скидки предлагался клиенту^[41]. В зоомагазине посетителям предлагалась викторина о животных, скидка давалась в зависимости от количества правильных ответов. Люди по природе своей азартны и прекрасно реагируют на такие игровые формы. Более того, запоминают это, рассказывают об этом друзьям и знакомым, а это одна из важнейших задач клиентского сервиса.

Контакт-центры

Если точка обслуживания – лицо компании, то контакт-центр (до сих пор часто употребляется термин «колл-центр», но его уже можно считать устаревшим, поскольку в наше время функции контакт-центров не ограничиваются обработкой телефонных звонков) – ее голос. Так сложилось, что качество работы контакт-центра компании считается главным показателем уровня сервиса. И именно на контакт-центр чаще всего выплескивается недовольства клиентов. Причин несколько. Во-первых, общаясь с представителем компании по телефону или с помощью Skype, клиент обычно менее сдержан в проявлении эмоций, он не ограничен нормами личного общения и поэтому более требователен. Во-вторых, компании обычно считают телефонный контакт самой простой и дешевой формой общения с клиентом и уделяют гораздо меньше внимания подготовке операторов контакт-центра, чем обучению других сотрудников, работающих с клиентами. В-третьих, при непосредственном личном общении с клиентом сбой гораздо больше бросается в глаза, клиент наглядно проявляет свое недовольство, что дает возможность подстраховать допустившего ошибку сотрудника и быстро исправить ситуацию. А для выявления проблем в работе контакт-центра, даже если все разговоры записываются, требуются гораздо более сложные методы оперативного контроля и регулярный анализ.

Самая распространенная проблема в работе контакт-центров – долгое ожидание ответа оператора.

Заметим, что ожидание на телефоне обычно гораздо неприятнее, чем ожидание в живой очереди, поскольку клиент не может отследить динамику движения очереди и понять, сколько еще ему ждать. Воображение рисует ему классическую советскую очередь, в 6 рядов изгибающуюся вокруг магазина с дефицитными сапогами. Традиционное решение этой проблемы – сообщать клиенту, сколько осталось ждать ответа.

Современное программное обеспечение, используемое в контакт-центрах, предусматривает такую возможность. Однако у клиента при это возникает вопрос: правду ли ему говорят?

Вторая проблема – отсутствие персонализации.

Это связано в первую очередь с активным использованием IVR

(Interactive Voice Response), то есть систем, дающих возможность клиенту выбирать опции из стандартного набора с помощью ввода цифр в тональном режиме на клавиатуре телефона и получать необходимую информацию или переключаться на разговор с оператором. IVR-системы резко снижают нагрузку на контакт-центр и ускоряют доступ клиента к информации. Однако их внедрение требует продуманного планирования и тщательной настройки, иначе становится источником дополнительного раздражения для клиента. Кроме того, о неформальном подходе к сервису в этом случае говорить не приходится – клиент понимает, что общается с роботом, и сам чувствует себя немножко роботом.

При разговоре с живым оператором у клиента тоже нет ощущения полноценного личного общения. Он чувствует, что собеседник в любой момент может ускользнуть, переадресовав его другому сотруднику или разорвав связь. Даже если оператор представился (это, в принципе, является стандартным требованием, но все еще случается не всегда), это мало что дает клиенту. Он знает, что разговаривает со Светланой, но мало ли Светлан в контакт-центре? Если разговор по каким-то причинам прервется, при следующем звонке он попадет на другого оператора и вынужден будет начать общение с исходной точки. Необходимость повторения своей клиентской истории традиционно является одним из наиболее раздражающих факторов.

Третья проблема, регулярно вызывающая раздражение у клиентов, это недостаточная компетентность операторов.

Клиент, естественно, бывает недоволен, когда не может получить адекватный ответ на свой вопрос. При этом он вполне нормально относится к тому, что взявшая трубку девушка ответа не знает и переключает его на более компетентного сотрудника. Раздражение возникает либо тогда, когда оператор пытается ответить на вопрос, не будучи в состоянии это сделать, либо в тех случаях, когда цепочка оказывается слишком длинной – один сотрудник переключает на другого, пока наконец не найдется действительно компетентный специалист.

Все эти проблемы являются результатом типичных ошибок, заложенных обычно еще на этапе проектирования контакт-центра. Самая распространенная ошибка – неверное планирование нагрузки

на телефонные каналы и операторов. Удивительно, но далеко не все компании при создании контакт-центра используют формулу Эрланга – хотя это главный и не имеющий альтернативы инструмент оптимизации нагрузки. Но даже если формула Эрланга используется, часто это делается формально, исходя из текущего объема бизнеса и количества клиентов. Например, открывшаяся около года назад в Санкт-Петербурге компания, предлагающая услуги такси, довольно быстро завоевала популярность благодаря высокой оперативности и удобству дозвона, а также активной рекламе. Количество клиентов резко выросло – и вдруг оказалось, что дозвониться в компанию клиенты не могут. Среднее время ожидания ответа выросло с 30 секунд до 5 минут. Естественно, быстро набранная популярность была так же стремительно потеряна, причем вернуть разочаровавшихся клиентов, учитывая высокую конкуренцию на этом рынке, оказалось невозможно.

Как следует из приведенного примера, рассчитывая необходимую пропускную способность телефонных линий, количество операторов контакт-центра и их загрузку, компания обязана учитывать не только свою стратегию развития на несколько лет вперед, но и конкретные маркетинговые акции, которые могут привести к взрывному росту количества звонков. А поскольку маркетинговая активность не поддается долгосрочному планированию, необходимо предусмотреть резервную мощность контакт-центра – не менее 15 %, а также заранее продумать способы реагирования на экстренные всплески загрузки – например, возможность временного подключения дополнительных каналов, перевода в контакт-центр сотрудников других подразделений компании, использования аутсорсинга и так далее. Кроме того, требуется регулярный контроль и анализ работы контакт-центра на основании почасовых графиков загрузки каналов и операторов. Особенно важны данные о реальном времени ожидания ответа оператора.

Основным показателем уровня клиентского сервиса в контакт-центре традиционно считается процент вызовов, обслуженных с заданной скоростью ответа (его так и называют – SL, то есть *service level*, что значит «уровень обслуживания»).

Целевым значением SL обычно является соотношение 80/20. Этот означает, что на 80 % входящих звонков операторы отвечают в течение первых 20 секунд с начала соединения. Другой распространенный

показатель – ASA, то есть average speed of answer (средняя скорость ответа). Он демонстрирует, сколько времени теряет клиент, ожидая ответа оператора. Важно понимать, что и SL, и ASA – усредненные показатели. Самое длительное время ожидания может в десятки раз отличаться от среднего. В нашей практике был случай исправления работы контакт-центра, в котором при среднем времени ожидания в очереди, составлявшем 1 минуту 26 секунд, максимальная зафиксированная продолжительность ожидания ответа превысила 6 часов. Даже если большая часть людей получила ответ сразу, то те немногие, кому пришлось долго ждать, создадут вокруг компании атмосферу недовольства гораздо большую, чем в случае, когда всем звонящим ответили в среднем медленнее, но в пределах психологически приемлемого периода ожидания (составляющего примерно 2 минуты). Обычно лучше настроить параметры так, чтобы подобрать 70 % звонков за 30 секунд, но не заставить никого ждать долго, чем ответить на 99 % звонков за 5 секунд и заставить одного несчастного клиента ждать ответа 3 часа. Один неудовлетворенный клиент часто создает компании больше проблем, чем сто удовлетворенных.

Еще один важный индикатор – процент повторных звонков от одних и тех же абонентов за определенный промежуток времени (чаще всего повторными считаются звонки, поступающие в течение одних суток). Большое количество повторных звонков – тревожный сигнал, обычно означающий, что ответ, полученный клиентом, показался ему приемлемым только на первый взгляд. А еще это означает, что операторы при общении с клиентом не думают на шаг вперед, не пытаются предвидеть проблемы, которые клиент пока не осознал. В этих случаях необходимы изменения в сценариях разговора и обучении операторов. При планировании деятельности контакт-центра повторные звонки обычно не учитывают, поэтому выявление и устранение причин, которые к ним приводят, может существенно снизить нагрузку. В одном из контакт-центров, работу которых нам довелось оптимизировать, значительная часть избыточной нагрузки была связана с повторными звонками, касающимися деятельности одного из подразделений компании. Когда в бизнес-процессах обработки обращений в этом подразделении были произведены незначительные изменения, количество повторных звонков сократилось на порядок, что привело к резкому снижению нагрузки на контакт-центр

и существенному сокращению времени ожидания ответа.

К сожалению, во многих случаях проблемы, выявленные при анализе загрузки, невозможно решить сразу. Увеличение мощности контакт-центра требует времени и ресурсов. Поэтому необходимо подготовиться к тому, что часть клиентов будет некоторое время ждать ответа, и постараться уменьшить их негативные эмоции. Для этого необходимо продемонстрировать им движение виртуальной очереди и снять сомнения в том, что она действительно движется. Многие компании сейчас используют для этого стандартный прием, периодически прерывая проигрываемую музыку сообщением о длине очереди: «Перед вами 5 человек, ожидайте ответа оператора через 3 минуты). Развитие этого приема, доказавшее свою эффективность, но мало кем пока используемое, заключается в том, чтобы сообщать клиенту и другие параметры:

«Перед вами 5 человек, работают 4 оператора, средняя продолжительность разговора составляет полторы минуты, вам осталось ждать соединения 3 минуты». Это существенно повышает доверие клиента к сообщаемой ему информации. Реальное время ожидания должно быть чуть меньше сообщаемого клиенту – люди любят приятные сюрпризы и не любят неприятные.

Одним из самых эффективных инструментов разгрузки операторов является уже упоминавшийся IVR. «Искусственный интеллект» используется также в тех случаях, когда необходимо озвучить клиенту стандартные информационные блоки. Конечно, их удобнее и дешевле заранее записать. Аналогичным образом может автоматически, без участия человека, выполняться некий набор стандартных действий. Классическим примером является случай компании– оператора связи, в контакт-центр которой часть клиентов звонит, чтобы уточнить состояние своего счета или изменить тарифный план, что может быть сделано автоматически, а звонок корпоративного клиента, у которого внезапно отключился Интернет, переключается на оператора. Другой пример: одна из страховых компаний использовала IVR для того, чтобы сообщать клиентам, стандартную информацию: сколько дней, согласно правилам, занимает рассмотрение их дела по урегулированию убытков. Не более 10 % позвонивших, выслушав информацию, переключались на оператора, чтобы высказать претензии. Без IVR те или иные претензии оператору предъявляла треть клиентов. При этом качество

урегулирования убытков в данной конкретной страховой компании не изменялось, просто взаимодействие с «роботом», бесстрастно сообщаящим информацию, удерживало клиента от проявления негативных эмоций.

Алгоритм работы IVR обычно содержит несколько уровней вложенности. То есть, выбрав одну из возможных опций, клиент должен сделать выбор из следующего набора опций и так далее. Международные стандарты рекомендуют ограничиваться не более чем четырьмя уровнями вложенности, иначе система получается слишком сложной для клиента и не облегчает ему жизнь, а раздражает. На самом деле, даже четыре уровня – очень много, в идеале их должно быть не более двух, в крайних случаях – трех. Типична ошибка в настройках IVR-систем – избыточность. С клиентом достаточно поздороваться один раз, нет необходимости при каждом переходе подробно рассказывать ему, на каком уровне он находится и как туда попал, хотя ориентировать клиента в меню необходимо. Все сообщения должны быть максимально короткими и информативными. Особенно раздражает многословный IVR клиентов, звонящих из-за границы и вынужденных в роуминге тратить последние деньги на общение с разговорчивым роботом.

В идеале IVR дает клиенту возможность быстро получить ответ на любой вопрос без участия оператора. На практике, конечно, так не бывает. Но даже если удалось автоматизировать большую часть операций, все равно в системе должна быть предусмотрена возможность переключиться на оператора, хотя это действие клиента для компании нежелательно. Некоторые компании так стремятся этого избежать, что скрывают от клиента соответствующую опцию. Александра Самолюбова, автор известной книги про управление контакт-центром, описывает случай, когда для соединения с оператором нужно было нажать 0, но об этом знали только самые искушенные клиенты^[42]. Идея остроумная, но крайне неудачная, поскольку невозможность связаться с оператором вызывает у клиента гнев. Он, если уж решил, обязательно найдет способ достучаться до представителя компании и выплеснуть этот гнев на него. Так что выигрыш получается весьма сомнительный. Еще один «хитрый» прием – способ связаться с оператором клиенту сообщается, только когда он уже много раз нажал на разные кнопки и выслушал много разных сообщений механического голоса.

Это действительно снижает количество обращений к оператору, поскольку клиент просто устает и не доходит до нужной точки, однако удовлетворенности клиента, конечно, не способствует.

Повышение персонализации общения достигается несколькими методами. Во-первых, необходим дополнительный идентификатор каждого оператора. Называть не только имя, но и фамилию оператора – не самое лучшее решение. Клиенту трудно ее запомнить, кроме того, Ивановых в контакт-центре может оказаться несколько. Лучше назвать имя и персональный номер – и обязательно предложить клиенту его записать. Тогда при повторном звонке он сможет попросить соединить его, например, с оператором номер 1375, что, возможно, немножко увеличит время ожидания, но позволит не начинать разговор с самого начала. Во-вторых, важна идентификация клиента. Прекрасным примером хорошего клиентского обслуживания является классический анекдот: «Здравствуйте. Это анонимный телефон доверия ФСБ?» – «Да. Здравствуйте, Вячеслав Иванович». На самом деле, алгоритмы, позволяющие идентифицировать клиента по номеру телефона, используются в течение последнего десятилетия достаточно активно и обычно повышают уровень клиентской удовлетворенности. Желательно не только узнать клиента, но и дать ему понять, что в компании помнят историю взаимодействия с ним. Скажем, в одной из крупных российских страховых компаний программное обеспечение контакт-центра настроено так, что в случае идентификации клиента по номеру телефона у оператора на экране компьютера сразу открывается текущий статус его дела по возмещению убытков, и оператор может дать клиенту актуальную информацию, не дожидаясь его вопросов. Замеры показали резкий рост удовлетворенности клиентов после ввода в действие этой процедуры. Дополнительный плюс – сокращается среднее время разговора. С другой стороны, не стоит слишком уж явно демонстрировать клиенту, что собрали много информации о нем.

Это может быть воспринято как вторжение в честную жизнь.

К сожалению, опознать клиента по номеру телефона можно далеко не всегда, звонок может быть сделан с неизвестного номера. В этом случае оператор обязательно должен спросить, как к нему обращаться. Далее, если позвонивший уже является клиентом и для ответа на его вопрос требуется найти его в базе данных,

необходимо сообщить ему, сколько времени займет поиск (если на это уходит больше минуты, что-то в компании не так). Процесс ручной идентификации обычно требует от клиента ответа на ряд вопросов. Желательно выстроить сценарий диалога таким образом, чтобы у него было ощущение дружеского общения с оператором, а не допроса.

Проблему компетентности операторов обычно решают путем создания нескольких линий. То есть операторы, работающие на первой линии, принимают звонки, отвечают на простые, стандартные вопросы, а клиентов, которым требуется более глубокая консультация, переключают на операторов второй линии, обладающих более высокой квалификацией, или – в особо сложных случаях – на профильных сотрудников компании. К сожалению, во многих компаниях эти линии превращаются в линии эшелонированной обороны. Чтобы добраться до сотрудника, который действительно может помочь в решении проблемы, клиенту, как при штурме средневекового замка, приходится с боем их преодолевать. Услышав наконец голос компетентного сотрудника, клиент, конечно, испытывает удовлетворение и даже гордость от того, что смог добиться желанной цели, но в памяти у него после общения с компанией останется только чувство усталости.

Чтобы система линий действительно способствовала повышению эффективности, очень важно, чтобы каждый сотрудник понимал границы своей компетенции. Это достигается путем правильной организации обучения операторов и тщательного контроля их работы, включая периодическое прослушивание записанных разговоров с клиентами. Чем быстрее оператор понимает, что не может самостоятельно ответить на вопрос клиента, тем меньше шансов, что клиент останется неудовлетворенным, и тем меньше драгоценного времени оператор потратит зря. С другой стороны, любая компания заинтересована в том, чтобы как можно больше вопросов решалось на первой линии. Поэтому круг таких вопросов должен постоянно расширяться за счет накопления информации в корпоративной базе знаний, оперативный доступ к которой обязательно должны иметь операторы. Вторая важная задача – обеспечить эффективную маршрутизацию звонков от клиентов со сложными проблемами. Сценарии для операторов должны быть тщательно проработаны и обеспечивать максимально быстрое принятие решения о том, кому следует переадресовать звонок в той или иной ситуации. С другой

стороны, все сотрудники компании, которые теоретически могут быть подключены к решению проблем клиентов, должны быть к этому морально готовы и относиться как к одной из своих самых важных обязанностей. К сожалению, так бывает не всегда – сплошь и рядом сотрудники считают звонки, переведенные к ним из контакт-центра, раздражающим фактором, отвлекающим их от основной работы. Реальная клиентоориентированность компании заключается, в частности, в том, чтобы исключить подобное отношение. Интересен опыт основателя поисковой системы для путешественников Kayak.com Пола Инглиша, который заставил разработчиков программного обеспечения отвечать на звонки клиентов. По словам Инглиша, «если вы заставляете программистов отвечать на электронные письма и телефонные звонки от клиентов, получив один и тот же вопрос второй или третий раз, они прекращают свою текущую работу и исправляют код. Тогда нам больше не задают подобных вопросов»^[43].

Переключение звонка клиента на более компетентного специалиста должно быть грамотно обосновано. Если оператор признается, что не знает ответа, у клиента возникает некоторое недоумение и сомнение в компетентности компании в целом. Лучше сказать то же самое другими словами, сославшись на то, что проблема у клиента сложная и нестандартная, поэтому заслуживает особо внимательного рассмотрения. Это обычно людям нравится, не зря некоторые из нас любят хвастаться тяжестью своей болезни.

Одним из распространенных в последние годы вариантов является использование на первой линии аутсорсингового контакт-центра. Сегодня свои контакт-центры, легко переориентируемые под специфику любого бизнеса, предлагают практически все крупные операторы связи. Многие компании предпочли бы пользоваться ими, а не создавать собственные, поскольку аутсорсинг обходится дешевле, а на запуск контакт-центра уходит значительно меньше времени. Мешает то обстоятельство, что операторы аутсорсингового контакт-центра могут только строго соблюдать разработанные заказчиком сценарии и отвечать на простые вопросы. Поэтому их удобно использовать в качестве первой линии, создавая при этом небольшой собственный контакт-центр, предназначенный для решения нестандартных проблем клиентов.

На высшую степень персонализации, естественно, рассчитывает

VIP-клиент, позвонивший в контакт-центр. Он не должен подвергаться стандартным процедурам идентификации и последующей маршрутизации. Лучшее решение – отдельный номер для VIP-клиентов, обслуживаемый специально обученными операторами. Впрочем, сам факт выделения VIP-клиенту специального номера, даже если никаких реальных привилегий этот номер не обеспечивает, является важным мотивирующим фактором. Клиент уж точно может рассчитывать, что трубку оператор на этом номере возьмет значительно быстрее, просто потому, что им пользуется гораздо меньше клиентов.

По тем же причинам компаниям, у которых есть и частные, и корпоративные клиенты, стоит выделять для них разные номера. Корпоративный клиент, обычно приносящий компании существенно больше денег, вправе рассчитывать на то, что его сотрудник не будет стоять в общей очереди. Кроме того, при работе с корпоративными клиентами обычно требуются другие сценарии общения – в частности, много случаев, когда их сразу надо переключать на персонального менеджера.

Разные номера являются оптимальным решением и в том случае, когда контакт-центр способен обеспечить мультиязычное обслуживание. Часто задачу маршрутизации звонков от клиентов, говорящих на разных языках, решают с помощью специального входного меню IVR. Но при любой структуре этого меню один из языков прозвучит первым, что неизбежно отпугнет часть клиентов, которая им не владеет.

Надо сказать, что контакт-центр, обслуживающий клиентов на разных языках, является, конечно, серьезным конкурентным преимуществом, особенно для компании, ориентированной на зарубежные рынки, однако, вставая на этот путь, надо быть готовым к разным сюрпризам. Например, одна из телекоммуникационных компаний, которую нам довелось консультировать, столкнулась с проблемой – хотя меню IVR на китайском языке было записано его носителями, клиенты-китайцы во Владивостоке и Хабаровске, для которых оно создавалось, массово отказывались им пользоваться. Выяснилось, что меню записывали на пекинском диалекте, а клиенты в основном были выходцами совсем из других провинций. Они просто его не понимали.

Отдельный серьезный вопрос, связанный с работой контакт-

центров, – как совмещать базовую функцию (то есть прием и обработку входящих телефонных обращений) с другими задачами. Самые важные из этих задач – прием нетелефонных обращений (по электронной почте, через различные мессенджеры) и исходящие обращения. Попытка превратить оператора в «универсального солдата», способного одинаково успешно выполнять все эти функции, обычно приводит к тому, что качественно не выполняется ни одна из них. Общение с клиентом через разные каналы требует разных навыков и разной стилистики.

Входящие и исходящие коммуникации – вообще принципиально разные вещи. Человек, который обращается в компанию, всегда чувствует, что заранее чем-то ей обязан. Человек, к которому обращается представитель компании, уверен, что компания чем-то обязана ему. Поэтому исходящие обращения требуют от сотрудника гораздо большего такта и мастерства общения.

Учитывая все вышесказанное, создание контакт-центра – сложный и ответственный проект, включающий ряд обязательных этапов.

1. Создание модели контакт-центра

Модель контакт-центра включает в себя расчет нагрузки, из которого вытекают требования к мощности подключаемых каналов, количеству операторов и программному обеспечению. На этом этапе также должен быть принят ряд принципиальных решений: использовать собственный контакт-центр или аутсорсинговый, где он должен размещаться (в наше время все чаще компании используют контакт-центры, физически находящиеся на другом конце страны, а то и за границей), какие задачи он должен решать, помимо приема звонков, сколько планируется линий, будет ли использован IVR.

2. Выбор технического решения

На основании сформулированных требований определяется необходимый тип каналов связи (например, классические телефонные линии или IP-телефония), тип оборудования и программного обеспечения, которое будет использоваться для регистрации звонков, определения номера звонящего, маршрутизации звонков,

автоматического набора номера, визуализации различной информации для оператора, записи разговоров, построения отчетов и так далее.

3. Подключение каналов

Это достаточно сложная техническая задача. Хотя в наше время решать ее умеют многие, но решение решению рознь. Многие компании несут серьезные финансовые потери из-за неоптимального подключения и дальнейшей эксплуатации телефонных каналов.

4. Внедрение базового программного обеспечения

И здесь есть немало тонкостей и сложностей. На рынке существует примерно пять наиболее распространенных программных систем для поддержки контакт-центров. Внедрять их должны сертифицированные компании, умеющие оптимально настраивать систему в соответствии с нуждами заказчика.

5. Разработка сценариев разговора

Это ключевая задача, от ее решения во многом зависит, будет ли контакт-центр мощным инструментом клиентского сервиса или превратится в постоянный источник проблем для компании. В первую очередь необходимо собрать статистику обращений клиентов и выявить те вопросы, которые они чаще всего задают. В полном соответствии с классическим принципом Парето^[44], 80 % обращений приходится на 20 % вопросов. Именно для этих вопросов в первую очередь необходимо прописать сценарии общения с клиентом (их еще называют скриптами). Делать это должны люди, имеющие соответствующий опыт, если их в компании нет – стоит обратиться к внешним консультантам. Разработанные сценарии обязательно должны быть протестированы на реальных операторах и реальных клиентах.

6. Подбор персонала

Оператор контакт-центра – не самая высокооплачиваемая, но при этом ответственная и тяжелая работа. Найти людей, соответствующих всем необходимым требованиям, весьма непросто. От них требуется психологическая устойчивость, терпение, выносливость, дисциплинированность, грамотная речь, быстрая обучаемость. Поэтому к подбору персонала контакт-центра следует подходить очень ответственно, не жалеть времени и сил на то, чтобы понять психологические особенности каждого кандидата. Кроме того, в работе операторов важна взаимозаменяемость, подстраховка друг друга, поэтому необходимо обращать внимание еще и на способность вписаться в коллектив.

7. Обучение персонала

Главные направления обучения операторов – умение работать с информационными системами контакт-центра и знание сценариев разговора с клиентом. Кроме того, важно уделять внимание общим навыкам общения и знанию продуктов компании. Обучение обычно организуют в форме тренингов, также эффективным инструментом обучения является наставничество, то есть передача новичкам знаний и навыков опытных сотрудников.

8. Формирование графика работы операторов

В зависимости от средней нагрузки необходимо определить максимальную продолжительность рабочей смены оператора (в рамках Трудового кодекса, естественно) и частоту перерывов. Стандартный норматив – не менее 10 минут отдыха на каждый час работы. Опыт показывает, что эффективность контакт-центра как минимум на 25 % зависит от правильности составления графика работы операторов. После того, как вы рассчитаете все нагрузки на линии клиентского обслуживания, вам необходимо рассчитать и окончательно определить степень приближенности графика, который вы формируете, к тем требованиям, которые вы рассчитываете. Необходимо учитывать, что загрузка контакт-центра в большинстве сфер бизнеса подвержена ярко выраженным суточным и сезонным колебаниям.

9. Создание базы знаний

Помимо основных сценариев для типовых ситуаций, очень полезно иметь в контакт-центре постоянно обновляемую базу, в которую заносятся все нестандартные проблемы, выявленные в процессе общения с клиентами, и найденные решения. Развитие этой базы позволяет улучшать качество обслуживания, сокращать продолжительность разговоров с клиентами и, как результат, снижать загрузку контакт-центра. К созданию и контролю наполнения базы знаний необходимо привлекать под общим контролем клиентского обслуживания и другие подразделения, в первую очередь – продаж и маркетинга, а также, если клиентское обслуживание играет в той или иной степени роль технической поддержки – и технические подразделения.

10. Внедрение системы контроля

Все разговоры с клиентами обычно записываются. Делается это в основном для того, чтобы можно было аргументированно отклонять последующие претензии клиентов. Но помимо этого, очень полезно, чтобы руководство контакт-центра периодически прослушивало случайно выбранные разговоры и операторы знали об этом. Это сильно дисциплинирует, поскольку начальства обычно боятся больше, чем клиентов, и, что гораздо важнее, позволяет выявлять недостатки – как в работе конкретных операторов, так и в сценариях.

Системы управления взаимоотношениями с клиентами

Еще сравнительно недавно в большинстве компаний не было единых стандартов ведения клиентской базы. Отдельно фиксировались телефонные обращения, отдельно – данные клиентов, с которыми работали продавцы, и так далее. Кто-то вел учет на бумаге, кто-то – в таблицах Excel, кто-то использовал более продвинутые системы. Например, в крупнейшей российской страховой компании в 2006 году насчитывалось 27 разных баз, в которых хранились данные клиентов. При этом некоторые клиенты фигурировали сразу в нескольких базах, а некоторые вообще не учитывались.

Разумеется, такая ситуация создает огромные проблемы для бизнеса в целом и для клиентского сервиса в особенности. Невозможно узнать, новый клиент обратился в компанию или у него за плечами длинная история взаимоотношений. Невозможно правильно организовать исходящие обращения к клиенту. К одному и тому же клиенту от имени компании могут обращаться разные сотрудники, что вызывает у него естественное раздражение. Крайне неудобно строить систему лояльности, начислять клиенту бонусы и давать скидки. Этот список проблем можно продолжать до бесконечности.

Стандартным решением считается внедрение в компании CRM-системы (то есть системы управления взаимоотношениями с клиентами, от английского customer relationship management). Стоит отметить, что четкого и однозначного определения CRM-системы не существует. Так называют очень широкий спектр программных продуктов, построенных на разных платформах и обладающих разной функциональностью. Поэтому будем считать, что CRM-системой является любое программное обеспечение, позволяющее вести учет клиентов, выбирать некоторых из них в соответствии с определенными критериями, а также планировать и осуществлять определенные действия с выбранными клиентами.

CRM-позволяет решать широкий спектр задач.

Сбор клиентских данных

Хранить контактные и другие данные всех клиентов, обращающихся в компанию, жизненно необходимо. Эта задача решается в первую очередь не техническими, а организационными методами. Бизнес-процессы общения с клиентами должны предусматривать обязательную фиксацию данных, выполнение этого требования должно влиять на оплату труда сотрудников компании. Однако недостаточно прописать необходимые процедуры, нужно еще сделать так, чтобы сотрудникам было удобно фиксировать клиентские данные. Поэтому очень важно, чтобы пользовательский интерфейс CRM-системы был тщательно проработан и включал в себя такие полезные опции, как, например, автоматическая подстановка префикса телефона или почтового индекса для клиентов, обратившихся в конкретный филиал компании, проверка наличия в базе клиентов с такими же или похожими (учитывая возможность ошибок при вводе) данными и так далее.

Устранение дублирования

В типичной ситуации, когда в компании до внедрения CRM-системы учет клиентов велся разными способами и с помощью разных баз, необходимо предпринять специальные действия для устранения дублирования записей. При этом необходимо учесть возможные ошибки в фамилиях, адресах, номерах телефонов и других данных клиентов. Существуют специальные алгоритмы, позволяющие с большой вероятностью выявить такие ошибки и установить однозначное соответствие между разными записями, относящимися к одному клиенту. К сожалению, абсолютно достоверный результат ни один из алгоритмов обеспечить не может. Поэтому, стремясь к максимальной надежности, обычно добавляют к автоматической обработке клиентских данных ручную проверку на последнем этапе – для отдельных неоднозначных случаев.

Входная идентификация

С помощью CRM-системы любой сотрудник компании, к которому обращается клиент, должен иметь возможность оперативно получить информацию об истории его взаимоотношений с компанией – узнать,

какие он приобретал товары и услуги, обращался ли в службу поддержки, подавал ли жалобу, оставлял ли заявку на приобретение нового продукта. (Разумеется, при этом обязательно должен соблюдаться Закон о защите персональных данных, поэтому у каждого клиента необходимо получить соответствующее разрешение.)

Целевой маркетинг

Имея в своем распоряжении подробную информацию о социально-демографических параметрах каждого клиента и истории его взаимодействия с компанией, компания имеет возможность резко повысить эффективность аналитики и маркетинговых коммуникаций. Например, можно выявлять различные корреляции, то есть связи между определенными характеристиками клиентов (возрастом, местом жительства, набором ранее приобретенных продуктов и так далее) и их готовностью приобретать те или иные продукты. В результате исходящие обращения, адресуемые различным клиентам, становятся персонализированными и значительно более эффективными.

Объективная оценка эффективности рекламных коммуникаций

В наше время любая рекламная компания таргетирована, то есть адресована определенному целевому сегменту, характеризующемуся определенными параметрами. CRM-система позволяет сопоставить активность тех или иных коммуникаций с изменением объема продаж в привязке к конкретной группе клиентов, обладающих требуемыми характеристиками. Такой контроль эффективности может осуществляться на регулярной основе, что позволяет вносить оперативные изменения в коммуникационную стратегию компании.

Формирование клиентской лояльности

С помощью CRM-системы может автоматически выполняться ряд действий, например, отправка каждому клиенту электронных писем или СМС с поздравлениями с днем рождения или с Новым годом. Также система позволяет оценивать результаты вовлечения клиентов

в различные программы лояльности, выявляя зависимость между накапливаемыми баллами и покупательской активностью, чувствительность к скидкам и так далее.

Быстрый обмен информацией между разными сотрудниками и подразделениями компании

CRM-система позволяет организовать сквозной учет взаимодействия между компанией и клиентом. Таким образом можно выстроить эффективную цепочку общения с клиентом – от отправки ему персонализированного предложения до оформления сделки. Через CRM-систему можно раздавать сотрудникам, работающим с клиентом на каждом этапе, поручения и контролировать их выполнение. По сути, это означает проектный принцип работы с клиентом. Еще одна полезная возможность заключается в том, что сотрудники могут не только ставить задачи своим коллегам, но и планировать с помощью CRM-системы собственную работу, используя ее как инструмент тайм-менеджмента.

Разграничение полномочий сотрудников и подразделений

Если один из продавцов уже обратился к клиенту с предложением, клиент будет закреплен за ним, и другие продавцы не будут обращаться к этому клиенту (кроме особых случаев, например, ухода работавшего с клиентом сотрудника из компании или конфликтной ситуации между сотрудником и клиентом, лучшим выходом из которой может быть смена сотрудника). Аналогичным образом исключается ситуация, когда к клиенту обращаются представители разных подразделений компании – например, разных филиалов.

Мотивация и контроль сотрудников, работающих с клиентами

Учет в системе действий, производимых по отношению к конкретным клиентам конкретными сотрудниками, позволяет точно

настраивать систему мотивации, ставя ее в зависимость от реальных результатов деятельности. Преимуществами такой системы мотивации является не только точность и гибкость, но и прозрачность. Сотрудник может сам контролировать достижение своих целевых показателей, аналогичную возможность получает и его непосредственный начальник.

Прозрачность для партнеров и клиентов

В ряде случаев полезно предоставлять доступ в корпоративную CRM-систему клиентам и партнерам, давая им возможность видеть, какие действия планируются в связи с их заказами, кто является персонально ответственным за выполнение этих действий, когда следует ожидать их выполнения. Это является мощным инструментом повышения лояльности. Разумеется, система должна быть настроена так, чтобы доступ для сторонних лиц был ограниченным, то есть они могли видеть только свои данные и только те действия, которые их непосредственно касаются.

CRM-система – мощнейший инструмент в умелых руках. К сожалению, очень немногие российские компании могут похвастаться успешными результатами внедрения CRM. Нам известны примеры компаний, которые неоднократно предпринимали такие попытки, истратили на это много денег, но так и не смогли добиться успеха. Еще более распространенная ситуация – когда компании удается завершить проект внедрения CRM, но не получается ее эффективно использовать. Едва ли не главной причиной является изначально неверный подход к этому проекту как к чисто технологическому. По сути, вся эта деятельность отдается на откуп IT-подразделению компании. Проблема заключается в том, что система должна создаваться для решения конкретных задач, постановка которых не является компетенцией IT. Поэтому для **успешной реализации проекта в компании должна создаваться управленческая команда, включающая представителей подразделений маркетинга, продаж, клиентского сервиса. Именно они должны формулировать цели создания CRM-системы и изначально четко представлять, как именно она будет использоваться.** Разумеется, совершенно необходимо, чтобы высшее руководство компании ясно осознавало эти цели и поддерживало проектную команду морально и материально.

Ключевыми задачами на первом этапе создания CRM-системы являются расстановка приоритетов и оценка требуемой мощности системы. Попытки реализовать все приходящие в голову возможности системы и решить с помощью CRM все проблемы компании обычно приводят к разочарованию. Сегодня на рынке представлено множество различных программных решений, каждое из которых имеет свои достоинства и недостатки. Их стоимость может варьироваться в очень широком диапазоне – для компании, имеющей миллионы клиентов, и CRM-система обойдется в миллионы, а для малого бизнеса сегодня есть программы, стоящие на несколько порядков меньше, но неплохо выполняющие свои задачи. Соответственно, выбирая CRM-систему, необходимо учитывать реальные потребности компании, наличие у нее ресурсов для использования предоставляемых системой возможностей, текущий и планируемый в будущем объем хранимых данных, количество пользователей системы. Важно не забыть, что при выборе программного решения следует учитывать не только стоимость его приобретения и внедрения, но и стоимость владения, то есть регулярные затраты, которые в будущем придется нести (стоимость лицензий, технической поддержки, обновлений и так далее).

Необходимо также помнить, что внедрение в компании CRM обязательно должно включать в себя обучение сотрудников эффективной работе с системой. В первую очередь это касается тех сотрудников, которым предстоит вводить клиентские данные, но не менее важно научить аналитиков, маркетологов, продавцов использовать все разнообразные возможности системы.

Программы лояльности

Понятие «лояльность клиента» разные авторы определяют по-разному. Например, Мэттью Диксон, Ник Томан и Рик Делиси в замечательной книге «Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг» пишут, что лояльность складывается из трех составляющих: повторная покупка (клиенты продолжают покупать продукцию вашей компании), доля компании в кошельках ее клиентов (клиенты в течение длительного времени покупают преимущественно продукцию вашей компании) и рекомендация (клиенты хорошо отзываются о вашей компании)

и рассказывают о ней семье, друзьям, коллегам и даже незнакомым людям)^[45]. Заметим, что удовлетворенность не всегда влечет за собой лояльность. Например, вполне удовлетворенный постоянный клиент ресторана, если рядом откроется новый, наверняка попробует туда сходить. Поэтому мы предпочитаем определять лояльность клиента компании как готовность клиента совершать покупки именно у нее, даже если это сопряжено для клиента с определенными неудобствами или на рынке есть другие предложения, не уступающие предложению данной компании по соотношению цены и качества. Такие клиенты имеют для компании особую ценность. Опыт показывает, что затраты на формирование у клиента лояльности практически всегда ниже той прибыли, которую он компании приносит. По оценке Фредерика Райхельда, автора книги «Эффект лояльности», добившись лояльности 5 % клиентов, можно увеличит прибыль компании как минимум на 25 %^[46].

Кроме того, именно лояльные клиенты обычно выступают рекомендателями, то есть способствуют появлению у компании новых клиентов. Поэтому важнейшей функцией системы клиентского сервиса является формирование лояльности – то есть целенаправленные действия, формирующие у клиента привязанность к компании (или четвертый уровень доверия, согласно классификации Сета Година).

Основными инструментами формирования лояльности являются скидочные и бонусные программы. В большинстве случаев такие программы предусматривают получение клиентом специальной пластиковой карты, обеспечивающей ему предоставление особых условий покупки или обслуживания. Эти карты могут быть персонифицированными и неперсонифицированными (то есть на предъявителя). Они могут гарантировать клиенту фиксированную скидку на любую покупку, прогрессивную скидку – то есть увеличивающуюся с каждой следующей покупкой, накопление бонусных баллов, которые позже могут быть использованы в качестве платежного средства, различные преференции – например, обслуживание вне очереди или услуги персонального менеджера. Карты могут предоставляться безвозмездно или продаваться.

Программы лояльности стали стандартной практикой в работе многих компаний. Накопленный ими опыт позволяет выделить

основные принципы внедрения таких программ, позволяющие добиться впечатляющих результатов.

Долгосрочная стратегия

Вовлекая клиента в систему лояльности, следует стремиться к тому, чтобы он оставался лояльным в течение продолжительного времени. Соответственно, система накопления баллов и бонусов должна быть выстроена так, чтобы она давала клиенту максимальную выгоду через несколько лет. Например, программы лояльности авиакомпаний обычно построены так, чтобы среднестатистический клиент мог достичь высшего статуса через 2–3 года. С другой стороны, какие-то плюсы от вступления в систему лояльности клиент должен получать достаточно быстро, иначе вместо лояльного клиента компания получит разочарованного. Хорошим решением является проведение лотерей с интересными призами для всех участников программы лояльности, в которых вероятность выигрыша приза не зависит от количества накопленных баллов.

Подарок на старте

Учитывая количество компаний, использующих системы лояльности, у клиента, склонного к активному потребительскому поведению (а именно такие клиенты особо интересны компаниям), может скопиться большое количество разных бонусных и скидочных карт. Какие-то из них он просто выбросит, какие-то сунет в кошелек и вспомнит о них только в том случае, если случайно окажется в нужном магазине или ресторане. Лояльность при этом не формируется. Но если на карте уже есть какое-то количество баллов, это стимулирует клиента продолжать их накапливать. Поэтому полезно сразу начислять каждому получившему карту клиенту некую сумму баллов еще до того, как он совершит первую покупку с использованием этой карты.

Гибкая схема накопления баллов

Клиент должен иметь возможность планировать получение

бонусных баллов. Для этого система их начисления должна быть достаточно простой и прозрачной. По сути, компания вовлекает клиента в азартную интеллектуальную игру, а у игры должны быть понятные правила. При этом клиенту стоит оставить некий простор для творчества в рамках правил игры. Например, он может, согласно правилам, заплатить баллами, а не деньгами, но не заработать при этом дополнительных баллов, или заплатить деньгами, накопив дополнительные баллы. Другой вариант – клиент может обменять часть накопленных баллов на карту более высокого уровня, которая в дальнейшем будет давать ему большие скидки, более качественный сервис и большую скорость накопления баллов.

Клиентам важнее получить бонусы, чем потратить их

Интересный психологический эффект заключается в том, что для многих клиентов накопление баллов становится самоцелью. Им интереснее их накапливать, чем тратить. Этот эффект, конечно, выгоден для компаний, использующих схемы лояльности. Желательно подкрепить его дополнительной мотивацией клиентов, например, разыгрывая раз в год ценные призы среди тех, кто накопил определенное количество баллов. Отдельно стоит награждать призами самых активных покупателей за квартал или за год.

Отказ от материального носителя

Карточка может потеряться, или ее может не оказаться у клиента в нужный момент. Желательно дать ему возможность получить причитающийся бонус и в такой ситуации. Соответственно, нельзя ограничиваться только материальными носителями, участие клиента в программе лояльности должно быть зафиксировано в корпоративной CRM-системе. В этом случае клиент может быть идентифицирован как участник программы по паспорту. Более современное решение – выпуск специального мобильного приложения для коммуникаторов или планшетов, заменяющего пластиковую карту.

Неожиданные бонусы

В «правила игры» стоит иногда вносить неожиданные для клиентов изменения – но обязательно в их пользу. Примеры таких изменений – дополнительные баллы за приобретение некоторых продуктов, снижение количества баллов, при котором достигается следующий уровень обслуживания, выдача бонусных карт партнеров. Иногда имеет смысл предложить клиенту некоторое количество баллов в кредит – если ему их немножко не хватает для осуществления покупки.

Интеграция программ лояльности

В последние годы наметилась тенденция объединения программ лояльности разных компаний. Так, авиакомпании, традиционно активнее другие внедряющие бонусные программы, часто объединяются в альянсы и, соответственно, расширяют сферу действия своих карт. Все чаще объединяют программы не только компании, работающие в одной отрасли. Развивается «горизонтальная интеграция» программ лояльности, например, одна и та же карта может давать клиенту скидку в отеле и в ресторане. При этом накапливаемые им баллы превращаются в своеобразную альтернативную валюту с ограниченной, но постоянно расширяющейся областью применения.

Подарок по частям

Интересный прием, эффективно использованный сетью магазинов, торгующих настольными играми, заключается в том, что клиенту, купившему одну из игр, в подарок вручается часть другой – фишка, игровое поле и т. п. Купив за год несколько игр, можно таким образом собрать полный набор и получить еще одну игру бесплатно. Естественно, это серьезно стимулирует покупательскую активность и, что существенно, не требует от компании дополнительных усилий для учета сделанных клиентом покупок – он сам следит за тем, каких элементов игры ему не хватает.

Бонусы за помощь компании

Компания должна отблагодарить клиента за действия, которые идут ей на пользу. Хорошим способом выразить благодарность является начисление баллов. Клиент может их получать, например, за участие в опросе, оставленный на сайте компании отзыв, комментарий на странице компании в социальной сети. Разумеется, больше всего баллов клиент должен получать за рекомендацию. Некоторые компании начисляют клиентам баллы даже за жалобы, справедливо считая, что таким образом клиент помогает выявить слабые места в работе компании и улучшить качество сервиса.

Элементы благотворительности

Людам нравится помогать другим, особенно когда это не требует от них серьезных усилий. Поэтому очень хорошо работают программы лояльности, включающие в себя элементы благотворительности. Опыт показывает, что покупательская активность клиента, знаящего, что часть потраченных им денег пойдет на благотворительные цели, существенно повышается.

Часть 5. Создание системы клиентского сервиса

Планирование и внедрение бизнес-процессов сервиса

Построение эффективной системы клиентского сервиса должно начинаться с **детального анализа всех бизнес-процессов, существующих в компании**. Традиционно связанными с клиентским сервисом считаются следующие направления деятельности: продажи, предварительное бронирование товаров и услуг, информационно-справочное обслуживание, прием платежей от клиентов, логистика, техническая поддержка, возврат и обмен, гарантийный ремонт, прием и рассмотрение жалоб, а также все процессы, связанные с получением обратной связи от клиента. Однако элементы клиентского сервиса могут возникать даже там, где на первый взгляд никакого взаимодействия с клиентом не предусмотрено. Поэтому, рассматривая все остальные бизнес-процессы, необходимо оценивать, могут ли они повлиять на процессы, непосредственно связанные с клиентами, могут ли они повлиять на интересы клиента и восприятие им компании, можно ли в ходе данного процесса выяснить мнение клиента о компании. Если такая связь выявлена, эти процессы тоже должны учитываться в системе клиентского сервиса.

На втором этапе планирования проводится **расчет нагрузки**. Для этого необходимо оценить количество клиентов, взаимодействующих с компанией в рамках каждого из рассматриваемых процессов. Такая оценка практически всегда имеет модельный характер и базируется на гипотезах о том, какая доля клиентов компании участвует в том или ином процессе. Например, страховая компания на основе статистики предыдущих лет может спрогнозировать среднюю вероятность возникновения страхового случая и, соответственно, долю тех, кто обратится к ней за возмещением убытка, от общего количества клиентов. При запуске нового продукта прогнозировать эту долю сложнее, например, чтобы определить, сколько клиентов обратится за техподдержкой или ремонтом, требуется эмпирическая оценка

вероятности выхода из строя выводимого на рынок устройства.

Третий этап – **ресурсное планирование**. Оно, как правило, требует достаточно сложных расчетов. Необходимо оценить требуемое количество сотрудников, их фонд оплаты труда, а также используемые помещения, их размеры и планировку, оборудование и программное обеспечение. В основе этих расчетов лежат уже неоднократно упоминавшиеся формулы Эрланга. Мало кто знает, что их можно применять не только для вычисления количества телефонных каналов и операторов, но и, например, для оценки необходимого количества продавцов в точке обслуживания. При этом необходимо учитывать поправки – коэффициент замещения и коэффициент сменности. Коэффициент замещения отражает тот факт, что сотрудники болеют, уходят в отпуск, сдают экзамены в вузе, обедают, пьют чай, курят, да и просто должны периодически делать перерыв в соответствии с санитарными нормами. Классический коэффициент замещения для контакт-центров составляет 1,27. В точке клиентского обслуживания он несколько ниже. Коэффициент сменности зависит от графика работы компании.

Например, при круглосуточном обслуживании он обычно составляет от 2,3 до 2,5.

Четвертый этап – **наполнение системы**. Он включает в себя поиск помещений, закупку оборудования, подбор персонала и разработку IT-систем. Параллельно с этим начинается формализация всех необходимых бизнес-процессов. Каждый бизнес-процесс должен сопровождаться как минимум тремя документами – сценарием общения с клиентом, инструкцией по обучению сотрудников и инструкцией по работе с оборудованием и IT-системами.

Очень важная задача на этом этапе – предусмотреть аварийные варианты выхода из бизнес-процессов. Обычно такие случаи связаны с непредсказуемым поведением клиентов и сбоями в работе технических систем. Например, любой, кто постоянно работает с клиентами, хорошо знает, что одна решительная и целеустремленная дама пенсионного возраста способно надолго замкнуть на себе внимание сразу нескольких сотрудников компании, что автоматически приводит к нарушению стандартных процедур и возникновению очереди. Другие типичные ситуации – внезапно заболевший сотрудник, покинувший рабочее место, или неожиданный наплыв клиентов в одной

из точек обслуживания, из-за чего сразу нарушаются тщательно рассчитанные с помощью формул Эрланга нормативы обслуживания. Например, если на стадион или в концертный зал зрители могут попасть через несколько входов, процедуры их досмотра охраной и проверки билетов рассчитываются исходя из того, что все входы открыты. Если, допустим, выходит из строя один из арочных металлодетекторов и соответствующий вход приходится закрыть, у соседнего входа скапливается в лучшем случае – очередь, а в худшем – разъяренная толпа.

Для подобных случаев и должны быть продуманы варианты выхода из бизнес-процессов. Выход может предусматривать переход на ручное управление, передачу ответственности на другой уровень, перевод сервиса в другую точку, снижение уровня сервиса. Ручное управление означает отказ от стандартных процедур. Сотрудник при этом получает свободу действий и может решать проблему так, как он считает правильным. Разумеется, это допустимо не для любого сотрудника и не в любой ситуации. Но бывают случаи, когда другого выхода нет, и к этому надо быть готовым. Передача ответственности происходит тогда, когда у сотрудника не хватает компетенции для решения проблемы клиента или он понимает, что это займет слишком много времени. В этом случае он обязан подключить к процессу того, кто способен решить проблему быстро и эффективно. Типичным примером такой ситуации является обращение клиента в контакт-центр с нестандартным вопросом, на который не могут квалифицированно ответить операторы ни первой, ни второй линии. Оператор, который общается с клиентом, должен максимально быстро найти в компании компетентного в данной теме сотрудника. Перевод в другую точку может происходить, например, когда в компанию обращается особо сложный или важный клиент. Его часто имеет смысл пригласить в отдельную переговорную комнату, чтобы не разрушать стандартный процесс обслуживания в основной зоне. Наконец, снижение уровня сервиса может означать либо ухудшение качества обслуживания для конкретного клиента, что позволяет обеспечить качественное обслуживание прочим клиентам, стоящим в очереди, либо ухудшение качества обслуживания для всех этих клиентов. Выбор из этих вариантов в разных ситуациях будет разным. В идеале правильно отлаженная система клиентского сервиса должна обеспечивать высокое

качество обслуживания любого клиента, но в жизни так не бывает. Если клиент приехал в автосервис на очень дорогой машине, обычно имеет смысл уделить ему столько времени, сколько потребуется, даже если другим клиентам, не столь ценным для компании, придется ждать дольше. Если же ценность клиента, отнимающего у сотрудника лишнее время, невысока, часто приходится пойти на то, что он уйдет неудовлетворенным, но других клиентов удастся обслужить в соответствии со стандартами.

Перед началом внедрения системы клиентского сервиса необходим еще один очень важный этап – **тестирование бизнес-процессов**.

Тестирование процессов клиентского сервиса

«Гладко было на бумаге, да забыли про овраги» – эта фраза Льва Толстого, которой он охарактеризовал бездарное командование русскими войсками в Крымской войне, давно ушла в народ. Она очень точно описывает типичную практику внедрения бизнес-процессов клиентского сервиса во многих компаниях. Чаще всего ошибки связаны с тем, что разработчики этих бизнес-процессов не учитывают важные категории клиентов, с которыми на практике придется иметь дело. О том, что процессы необходимо тестировать, они обычно знают, но не уделяют должного внимания важному вопросу: на ком именно тестировать.

Часто сотрудники службы сервиса ограничиваются тем, что тестируют процессы только на себе. Проблема даже не в том, что они могут не вполне соответствовать портрету типичного клиента. Хуже другое: они сами разрабатывали эти процессы, поэтому очень хорошо их знают. Им часто кажется очевидным то, что клиенту совершенно непонятно.

Оговоримся, что тестировать все процессы на себе не только можно, но и нужно. Но ни в коем случае нельзя этим ограничиваться. Обязательно нужно проверять, как будут работать процессы, когда с ними столкнется неподготовленный человек. При этом очень важно, чтобы в тестировании участвовали разные по социально-демографическим параметрам люди.

Недавний пример: перед открытием нового аэропорта в одном из крупнейших городов России проводилось тестирование основных

процессов. Была выбрана следующая методика: по объявлениям в общественном транспорте набирали добровольцев, которые и проверяли на себе, как работает готовый к запуску терминал. Большинство добровольцев, как и следовало ожидать при такой методике их подбора, составляли студенты. Результат был тоже ожидаемый: после запуска выяснилось, что терминал не очень удобен для пожилых людей, которые хуже ориентируются, медленнее передвигаются и гораздо менее склонны пользоваться, например, электронными системами самостоятельной регистрации, чем «продвинутая» молодежь. Кроме того, молодые люди гораздо чаще летают налегке, поэтому процессы сдачи и получения багажа тестировались недостаточно тщательно и именно с ними оказались связаны многие выявившиеся впоследствии проблемы.

Другой пример: телекоммуникационная компания, запуская новый сервис, подбирала тестировщиков с помощью объявлений в Facebook. Разумеется, в группу для тестирования попала типичная целевая аудитория социальных сетей, то есть люди, которые «на ты» с компьютером и легко осваивают новые технологии. Между тем сервис был рассчитан на гораздо более широкий круг пользователей, для многих из которых он в итоге оказался непонятным и неудобным.

Итак, чтобы провести полноценное тестирование бизнес-процессов клиентского сервиса, необходимо задействовать представителей всех основных сегментов целевой аудитории. То есть надо использовать те же методики, которые применяют при формировании фокус-группы для маркетинговых исследований. Если подбираются добровольцы, необходимо использовать для рекламы каналы коммуникаций, которые предпочитают разные категории клиентов.

Еще один важный вопрос – при каких условиях проводится тестирование. **Бизнес-процессы необходимо проверять не только при расчетной нагрузке, но и при нагрузке, превосходящей расчетную как минимум в полтора раза. Только так можно заранее выявить проблемы, которые неизбежно проявятся при пиковом наплыве клиентов.** Необходимо также проверять, что случится при других форс-мажорных ситуациях – от выхода из строя IT-систем до природных катаклизмов. Для этого при тестировании последовательно отключаются различные системы.

Важно понимать, что тестирование не является разовым действием, которое проводится перед началом полномасштабной работы. Все бизнес-процессы, связанные с сервисом, должны периодически обновляться. Это всем понятно, когда дело касается онлайн-сервиса. Не зря корпоративные сайты принято кардинально обновлять примерно раз в 3 года, а то и чаще. При этом их, конечно, тщательно тестируют, причем в наше время для этого есть множество удобных инструментов, позволяющих автоматически менять различные параметры. Соответственно, есть возможность создать сотни вариантов сайта с разными цветовыми решениями, компоновкой страниц, порядком показа информации – и достаточно объективно оценить, какой из вариантов больше понравится пользователям (так называемое A/B-тестирование). К сожалению, с офлайн-бизнес-процессами все не так просто, их тестирование – дело долгое и затратное, однако проводить его раз в несколько лет (хотя бы в упрощенном режиме) совершенно необходимо.

Подготовка сотрудников сервисных служб

Мы живем в эпоху автоматизации. Современные технологии все чаще позволяют организовать клиентский сервис таким образом, чтобы процессы происходили без участия человека. Банкам сейчас нужно гораздо меньше кассиров и операционистов, чем раньше, поскольку очень многие клиенты предпочитают производить операции через банкоматы или интернет-банкинг. Скоро уйдут в прошлое сотрудники авиакомпаний, регистрирующие пассажиров на рейсы. Их постепенно заменяют терминалы саморегистрации. Можно предсказать момент, когда отомрет профессия водителя. Компьютер уже сейчас может управлять автомобилем лучше и надежнее человека, и лет через 15–20 автомобили без водителей заполнят дороги. Таких характерных примет времени можно привести очень много. Однако человеческий фактор в сервисе все еще критически важен. Потребительские предпочтения и привычки меняются медленно. По-прежнему хватает клиентов, предпочитающих общаться с живым человеком, а не с бездушным автоматом. И, конечно, далеко не все процессы пока автоматизированы, причем даже те, в которых роль человека, казалось бы, сведена к минимуму, в реальности не могут обходиться без контроля и участия человека в разрешении сложных нестандартных ситуаций. Поэтому ключевой задачей при создании эффективного клиентского сервиса является подготовка сотрудников, которым предстоит общаться с клиентами.

Она включает в себя три этапа: подбор, обучение и контроль.

На этапе **подбора сотрудников** для работы в сфере клиентского сервиса особое внимание надо обращать на тип личности и человеческие качества кандидата. Такой критерий, как образование, не играет решающей роли. Профильного образования просто не существует, причем не только в нашей стране. Есть вузы, готовящие, например, специалистов в области индустрии гостеприимства, однако их выпускники обычно претендуют на менеджерские позиции, то есть стремятся управлять теми, кто непосредственно работает с клиентами. Это, кстати, не очень хороший вариант, поскольку общение с клиентом – специфический навык, требующий природной предрасположенности и опыта. Поэтому в большинстве случаев

желательно, чтобы менеджерские позиции в этой области деятельности занимали люди, прошедшие все ступеньки лестницы, начиная с нижней, наступившие на все грабли, выработавшие необходимые навыки и поэтому способные при необходимости показать подчиненным пример правильной работы с клиентом. Впрочем, бывает и так, что хорошее понимание общих принципов управления людьми компенсирует отсутствие личного опыта у менеджера.

Итак, при подборе персонала клиентского сервиса необходимо обращать внимание на следующие качества кандидатов.

Опыт работы с клиентами

Это очень полезная вещь, которая, конечно, дает кандидату серьезное преимущество. Однако важно понимать, чем именно занимался кандидат. Например, коллектор тоже работает с клиентами, но это, скорее всего, не совсем тот опыт, который требуется. Кроме того, желательно выяснить, был ли этот опыт успешным.

Обучаемость

Это качество является важнейшим для любого сотрудника, однако в клиентском сервисе оно особо важно, учитывая отсутствие соответствующего образования. Сотруднику неизбежно придется изучать новые продукты, осваивать информационные системы, перенимать опыт старших коллег. Он должен быть готов к этому и хотеть учиться.

Доброжелательность, позитивность, искреннее желание помогать другим

Улыбка является едва ли не главным инструментом сотрудника клиентского сервиса. Человек, у которого на лице написаны усталость от жизни и ненависть ко всему человечеству, явно не подходит для этой работы. Лень, нежелание совершить лишнее телодвижение, чтобы помочь клиенту решить его проблемы, тоже, конечно, является противопоказанием. Стоит отметить, что сотрудник клиентского сервиса не обязан быть сверхобщительным экстравертом. Если он

эффективно удовлетворяет потребности клиента без лишних слов и эмоций, но ведет себя при этом вежливо и доброжелательно, он не только отлично подходит для этой работы, но и может оказаться идеальным сотрудником для VIP-сервиса. В американском Commerce Bank даже придуман специальный «тест на улыбку». Сотрудники HR-службы незаметно следят за тем, как ведут себя кандидаты в ожидании собеседования. На работу в банк берут только тех, кто в стрессовой ситуации расслаблен и улыбчив – считается, что именно такой кандидат и в общении с клиентами будет проявлять терпение и доброжелательность [\[47\]](#).

Терпение

Далеко не с каждым клиентом приятно иметь дело. Но даже в сложных случаях, когда клиент ведет себя вызывающе или пытается любой ценой настоять на своем, работающий с ним сотрудник обязан оставаться толерантным и терпеливым. Работая с клиентом, он представляет не себя лично, а компанию, поэтому для работы в сервисе требуется стрессоустойчивость, внутренняя дисциплина и ответственность.

Инициативность

Эффективно работающую систему клиентского сервиса можно построить только при условии вовлеченности в этот процесс всех сотрудников компании. Множество деталей сервиса и тонких настроек невозможно разглядеть и внедрить «сверху». Только сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами, имеют возможность выявлять и устранять проблемы, заложенные в бизнес-процессы сервиса. Поэтому очень важно, чтобы они могли и хотели предлагать руководству свои идеи по улучшению сервиса. Иногда складываются и ситуации, когда сотрудник низшего звена должен брать на себя ответственность за решение проблем клиента. Он должен быть к этому готов. Но не надо путать инициативность с самонадеянностью и неуправляемостью. Все сотрудники компании должны работать в рамках установленных правил и процедур, выходя за границы своих полномочий лишь в исключительных случаях.

Грамотная речь

Выступая от имени компании, сотрудник, непосредственно взаимодействующий с клиентом, должен уметь хорошо выражать свои мысли. Неграмотная речь, плохая дикция, слова-паразиты, чрезмерное использование профессионального жаргона – все это вызывает у клиента естественное отторжение. От сотрудника, конечно, нельзя требовать выдающихся ораторских способностей, но некий минимальный набор навыков речевого общения совершенно необходим. Особые требования предъявляются к сотрудникам, общающимся с клиентом по телефону, например, к операторам контакт-центра. Для них способность грамотно и членораздельно разговаривать с клиентом является главным профессиональным навыком, но еще требуется приятный голос и отсутствие резкого акцента.

Опрятность

Чистая, отглаженная одежда, вычищенная обувь, хорошо вымытые волосы – все это совершенно естественные требования к каждому, кто работает с людьми. Сотрудник уважающей себя компании должен достойно выглядеть, это не обсуждается.

К сожалению, путем изучения резюме будущих сотрудников можно узнать, есть ли у них нужный практический опыт, но трудно составить представление об их личных качествах. Поэтому главным инструментом отбора является личное общение с кандидатом, причем очень важно первое впечатление, которое он производит. Ведь клиент тоже будет судить в основном по первому впечатлению. Внешность, манера общения, заинтересованность в этой работе – вот критерии, на которые нужно обращать внимание в первую очередь. Глубже разобраться в складе характера кандидата помогают игровые тесты, в рамках которых ему предлагается проявить себя в разных модельных ситуациях, связанных с различными аспектами взаимодействия с клиентом.

Приходящих в компанию новых сотрудников надо учить. Организация обучения является одной из ключевых задач службы клиентского сервиса. Можно выделить следующие направления

обучения.

Навыки переговоров

В наше время одним из основных инструментов, используемых продавцами, стали так называемые «скрипты продаж», то есть сценарии общения с клиентом в различных ситуациях, в идеале завершающиеся сделкой. В работе сотрудника сервиса скрипты общения с клиентом не менее важны. Он должен знать, как начинать общение, как выстраивать диалог, как подводить клиента к нужным решениям и так далее. Для эффективной работы с клиентом необходимо понимать основы психологии, считывать эмоции, понимать истинные цели и желания клиента. Все эти навыки отрабатываются в рамках специальных тренингов, включающих элементы ролевых игр.

Правильная терминология и стандартные фразы

Все сотрудники компании, причем не только те, кто непосредственно взаимодействует с клиентом, должны использовать одни и те же термины. Когда консультант в магазине называет устройство смартфоном, а мастер в ремонтной мастерской той же компании – коммуникатором, у клиента это вызывает недоумение. Поэтому необходим корпоративный словарь, содержащий все важные для бизнеса компании термины, и новые сотрудники обязаны этот словарь выучить. Некоторые компании идут дальше, включая в свой словарь не только термины, но и стандартные фразы, которые необходимо говорить клиенту в той или иной ситуации. Пионером в создании такого словаря считается сеть отелей «Ritz-Carlton». Они разработали стандартные фразы для множества ситуаций – от приветствия клиента до извинений за проблемы, возникшие у него во время пребывания в отеле. Словарь «Ritz-Carlton» другие компании часто берут за основу собственного словаря, дополняя его фразами, используемыми в ситуациях, характерных для их бизнеса.

Знание продуктов

Клиент, столкнувшийся с сотрудником, который плохо разбирается в продуктах компании, неизбежно приходит к выводу, что с этой компанией нельзя иметь дело. Сотрудник обязан хорошо представлять себе функционал всех продуктов, предлагаемых компанией, понимать разницу между ними и, что очень важно, помнить их основные маркетинговые «отстройки», то есть преимущества по сравнению с продуктами конкурентов. Причем это касается не только продуктов, но и компании в целом, у нее тоже обычно есть «отстройки» – ключевые преимущества перед конкурентами, и все сотрудники обязаны их знать. Надо понимать, что нельзя требовать от всех сотрудников знания сложной документации, изобилующей техническими терминами. Чтобы обучение сотрудников по этому направлению было эффективным, требуется серьезная подготовительная работа. В компании должны быть краткие, доступные, написанные понятным неподготовленному человеку языком описания всех продуктов «отстройки» также должны быть краткими, яркими и запоминающимися.

Использование маркетинговых материалов

Буклеты, лифлеты, листовки, презентации, демонстрационные образцы продукции – все это очень полезные инструменты в умелых руках. При общении с клиентом гораздо эффективнее не только рассказывать, но и показывать. Причем это верно не только для продавцов, но и для всех других сотрудников, контактирующих с клиентами. Однако важно понимать, какими объяснениями сопровождать показ, на что и в каких случаях обращать внимание клиента.

Работа с IT-инструментами

Современный клиентский сервис требует постоянного и квалифицированного использования различного программного обеспечения, в первую очередь – CRM. Эти системы часто достаточно сложны, эффективная работа с ними требует обучения и практики. Чем больше времени сотрудник тратит на выполнение различных операций в системе, тем меньше у него остается времени на главное –

непосредственное взаимодействие с клиентом. Функционал этого программного обеспечения зачастую сильно избыточен, там могут быть опции, требующиеся, например, аналитикам, но не сотрудникам службы клиентского сервиса. Поэтому достаточно обучить сотрудников только тем функциям, которые требуются в их практической деятельности, но ими они должны овладеть в совершенстве.

Работа с документами

Обучение работе с документацией основано на тех же принципах, что и обучение работе с ИТ-системами. Сотрудники должны хорошо разбираться в договорах, заявлениях, регламентах и прочих документах, которые требуются в их работе, иначе значительная часть рабочего времени будет ими тратиться непродуктивно.

Понимание системы мотивации

Как ни странно, этому тоже нужно специально учить. Дело в том, что многие компании меняют свою систему мотивации, стремясь поставить вознаграждение сотрудников в зависимость от степени удовлетворенности клиентов и других факторов, характеризующих уровень сервиса. Однако, стремясь сделать эту зависимость максимально эффективной, часто придумывают сложные формулы с большим количеством параметров. В результате сотрудники просто не понимают, на что им обращать внимание в первую очередь и как работать с клиентом, чтобы их вознаграждение было максимальным. Поэтому необходимо, абстрагируясь от формул, простым и понятным языком объяснять сотрудникам, что является главными результатами их работы и как эти результаты измеряются.

Трудно не заметить, что большинство направлений обучения относится к компетенции маркетинга. Именно маркетологи должны готовить учебные программы, связанные с терминологией, продуктами, маркетинговыми материалами, и проводить обучение. Также в процессе обучения необходимо задействовать ИТ-департамент компании, департамент HR, юристов. Разумеется, организовать обучение и принимать в нем активное участие должно руководство сервисной

службы.

Очень эффективным методом обучения является наставничество. Как уже отмечалось, многие аспекты взаимодействия с клиентом невозможно освоить в процессе обучения. Важную роль играет практика, но доверять новичку самостоятельное обслуживание клиента опасно, из-за его естественных и неизбежных ошибок компания может потерять клиента. Поэтому практиковаться в работе с клиентами новый сотрудник должен под контролем более опытного, способного при необходимости включиться в процесс общения и спасти ситуацию. Именно этот опытный сотрудник может продемонстрировать специфические приемы работы с клиентом, заметить и исправить ошибки, подсказать, какое обучение необходимо пройти в первую очередь.

Учить нужно не только новых сотрудников. Система клиентского сервиса нуждается в постоянном обновлении и совершенствовании. В компании внедряются новые ИТ-системы (или новые версии старых), системы мотивации, появляются новые продукты, маркетинговые материалы, формы документов, обновляется и дополняется словарь. **Поэтому процесс обучения должен быть регулярным, периодически через него должны проходить все сотрудники компании, работающие с клиентами.**

Процедуры контроля предназначены для выявления слабых мест в работе сотрудников клиентского сервиса. Контроль может быть внешним и внутренним. Внешний контроль основан на данных, получаемых в результате различных исследований, в первую очередь – исследования клиентской удовлетворенности, анализа отзывов и так называемого «метода тайного покупателя». Клиентская удовлетворенность может быть измерена по объективным показателям – например, по статистике повторных обращений клиентов.

Опросы клиентов дают менее точную оценку удовлетворенности, но часто являются единственным способом ее измерения. Отзывы, как мы уже отмечали, бывают фиктивными, но если их достаточно много, они также позволяют делать выводы о степени удовлетворенности. Если есть возможность получать такие оценки удовлетворенности клиентов в разрезе каждого из работающих с ними сотрудников или хотя бы на уровне подразделения компании, это дает возможность контролировать качество их работы. «Метод тайного

покупателя» заключается в том, что специальные люди под видом клиентов проходят в компании всю цепочку обслуживания и на собственном опыте выявляют слабые места в бизнес-процессах сервиса. Такое исследование обычно проводят специализированные компании, их услуги недешевы, поэтому мало кто может себе позволить пользоваться их услугами часто. Поэтому исследование на основе «метода тайного покупателя» обычно заказывают с определенной частотой, например, раз в полгода. При этом важно не только измерять текущий уровень сервиса, но и выявлять динамику изменений, то есть сравнивать с результатами предыдущего исследования. Одна из главных задач такого исследования – оценка каждого сотрудника сервисной службы.

Внутренний контроль сервиса включает в себя оперативную отчетность менеджеров, периодические (по возможности, неожиданные) личные проверки руководством работы мест клиентского обслуживания, а также «метод тайного покупателя» без привлечения сторонней исследовательской компании. Например, топ-менеджеры компаний, в которых мы занимались организацией контакт-центров, периодически звонили туда с личного мобильного телефона (чтобы нельзя было распознать корпоративный номер) и, представляясь клиентом, проверяли качество работы операторов. Для подобных проверок в точках клиентского обслуживания иногда используют сотрудников других подразделений компании, которых там не знают в лицо.

Результатом контрольных процедур, как внешних, так и внутренних, являются управленческие решения, касающиеся проверяемых сотрудников. Это может быть повышение в должности или премия, если сотрудник хорошо себя проявил, направление на дополнительное обучение, выговор, штраф и так далее, вплоть до увольнения. Обычно такие решения затрагивают не только конкретного сотрудника, но и его непосредственного руководителя.

Внедрение клиентоориентированности

Клиентоориентированность – модный термин, который используют все, кому не лень. Особенно его любят консультанты,

стратеги-теоретики, специалисты по внедрению корпоративной культуры. У этого термина есть разные оттенки смысла, но наиболее общее значение – философия ведения бизнеса, ставящая во главу угла интересы клиента. Все больше компаний осознает, что клиентоориентированная стратегия является насущной необходимостью в современных экономических условиях, однако мало кто оказывается в состоянии перейти к делу. Очень многие ограничиваются словами. Шеп Хайкен пишет: «Непременным методом становления культуры является то, что я называю мантрой компании. Эта мантра – ключевая фраза, очень короткая и настолько простая, что, когда работники и клиенты слышат ее, они точно понимают, в чем состоит суть компании. Они знают, что влияет на поведение, решения, устранение проблем как внутри компании, так и во взаимодействии с покупателями»^[48]. Вероятно, в западном бизнесе мантры работают, хотя в этом есть некоторые сомнения, но наши люди к мантрам точно невосприимчивы. Более того, попытки навязать сотрудникам корпоративную культуру в форме набора красивых деклараций обычно приводит к результатам, прямо противоположным ожидаемым.

К сожалению, недостаточно зафиксировать в миссии компании, что ее главной целью является удовлетворение потребностей клиентов, недостаточно зажигательных выступлений на эту тему руководителей перед сотрудниками. Клиентоориентированность не может по щелчку пальцев стать принципом работы всех подразделений компании. Чтобы этого добиться, необходимы конкретные целенаправленные действия.

Клиентоориентированная структура

Начинаются эти действия с изменений в структуре компании. Создание эффективной системы клиентского сервиса требует оперативного управления, для этого в компании обязательно должно быть лицо, несущее персональную ответственность за эту задачу, наделенное серьезными полномочиями и ресурсами для ее решения. Один из вариантов – введение должности директора по клиентингу, подчиненного непосредственно генеральному директору. У такого решения есть ряд преимуществ, оно обеспечивает непосредственную вовлеченность высшего руководства компании в проблематику клиентского сервиса. Но есть и недостатки – в первую очередь,

они связаны со сложностью распределения полномочий между подразделениями клиентинга, маркетинга и продаж. Эти направления деятельности пересекаются в целом ряде вопросов, поэтому неизбежен конфликт интересов внутри компании и «перетягивание каната» между подразделениями. Оптимальным решением представляется создание в компании блока продаж, маркетинга и сервиса, объединенного единым руководством. Именно по этому пути обычно идут крупные компании. Так или иначе, необходимо, чтобы подразделение, ответственное за клиентский сервис, имело реальный вес в компании и все прочие подразделения серьезно относились к его деятельности и оказывали ему всемерную поддержку. Этого можно добиться только в том случае, если высшее руководство компании считает сервис приоритетной задачей и требует такого же отношения от всех подчиненных.

Как пишет основатель «Starbucks» Говард Шульц, «люди, работающие в кофейнях, являются посредниками, стоящими между нами и клиентами. Мы предпочитаем сами обучать своих людей и управлять всеми своими кофейнями, с тем чтобы каждая купленная в «Starbucks» чашка кофе была настоящей. Мы обучаем бариста не только тому, как правильно готовить кофе, но и тому, как сообщать посетителям нашу страсть к тому, что мы продаем»^[49].

Личный пример руководства

Вовлеченность руководства компании в процесс внедрения клиентоориентированности является ключевым фактором успеха. Рыба, как известно, гниет с головы. Если сотрудники не ощущают личную заинтересованность руководства в достижении цели, она никогда не будет достигнута. И наоборот: трудно придумать лучший способ мотивации сотрудников, чем личный пример. Например, один из создателей крупнейшей в США компании, продающей медицинское оборудование, ежегодно проводил свой отпуск за прилавком в качестве продавца. Того же он требовал от всех топ-менеджеров компании. По его глубокому убеждению, это лучший способ научиться понимать своих клиентов^[50]. Рэй Крок, основатель империи “MacDonald’s”, не стеснялся хватать швабру, если видел, что в ресторане, в который он заглянул, пол не идеально чист^[51].

Отличительная особенность тех немногих компаний, которые действительно могут претендовать на то, чтобы считаться клиентоориентированными, заключается в том, что их высшее руководство лично контролирует деятельность сервисных служб, вникает как в проблемы клиентов, так и в проблемы работающих с ними сотрудников. Идеальная ситуация – когда большой босс является настоящим мастером общения с клиентами и может на практике продемонстрировать подчиненным, как это следует делать. Но личные навыки все-таки менее важны для руководителя, чем искренняя заинтересованность и готовность поставить себя на место рядового сотрудника.

Правильно выстроенная система мотивации персонала

Разработка системы мотивации – целая наука. Главная сложность заключается в том, что мы всегда получаем именно то, за что платим. Как справедливо замечают Фисман и Салливан, «работники, которым платят за эффективность, будут посвящать себя задачам, которые оцениваются, игнорируя остальные. Если то, что можно оценить, – это то, чем управляют, значит, то, чем управляют, – это то, что выполняется. Платите сотрудникам отдела по работе с клиентами за количество обработанных вызовов – и они будут эффективно управляться со всеми запросами»^[52]. Но стремление сотрудников к максимальной скорости обработки клиентских запросов неизбежно приводит к снижению качества обслуживания. Если, например, оператор в контакт-центре стремится как можно быстрее закончить общение с клиентом, вряд ли клиент будет удовлетворен этим общением. С другой стороны, если не контролировать скорость работы сотрудников, сервис будет обходиться компании слишком дорого. Таким образом, для создания правильной системы мотивации необходимо найти баланс всех ключевых показателей сервиса.

Комфортная атмосфера

Не может быть клиентоориентированной компания, которая не заботится о своих сотрудниках. Клиент, которого обслуживает

демотивированный, озлобленный, обиженный на компанию, не чувствующий поддержки сотрудник, вряд ли уйдет удовлетворенным. Уважение компании к клиентам начинается с уважения к своим сотрудникам. Их труд должен достойно оплачиваться, в системе мотивации должна быть предусмотрена переменная составляющая, зависящая от удовлетворенности клиентов, они должны знать, что в сложных ситуациях есть, к кому обратиться за консультацией и помощью. Кроме того, руководство должно учитывать их реальные возможности, помня, что имеет дело не с роботами, а с живыми людьми. Трудно ожидать, что работающий много часов подряд без перерыва, усталый и измотанный сотрудник будет лучиться оптимизмом и заражать клиента позитивным отношением к жизни. Разумеется, профессионал должен быть на высоте в любой ситуации, но у любого профессионализма есть границы.

Стимулирование творческого подхода к сервису

Нельзя построить в компании качественную систему сервиса и почивать на лаврах. Конкуренты не стоят на месте и регулярно придумывают что-то новое. Поэтому сервис нуждается в постоянном совершенствовании. Очень важно, чтобы в этом процессе участвовали все сотрудники компании. Лучшим способом их вовлечения является стимулирование творческого подхода, поощрение любых идей, которые могут привести к повышению удовлетворенности клиентов. Эти идеи могут вытекать из собственного практического опыта, их можно подсмотреть в другом подразделении компании или у конкурентов. Важно, чтобы сотрудники компании знали, что любая предлагаемая ими идея будет внимательно изучена и протестирована. А в конце года имеет смысл наградить тех, кто предложил самые эффективные решения. Как пишет Кэндзио Ямада, директор-распорядитель Japan Human Relations Association, система предложений обычно проходит три этапа. На первом менеджмент должен помочь сотрудникам подавать идеи, пусть самые простые, по улучшению методов своей работы. Это поможет людям задуматься над тем, как они выполняют свою работу. На втором этапе менеджмент должен сделать акцент на обучении сотрудников. Чтобы подавать более качественные

предложения, они должны уметь анализировать проблемы в их окружении, а это требует специальной подготовки. И лишь на третьем этапе, когда сотрудники не только заинтересованы, но и подготовлены к такой работе, менеджмент может поставить вопрос об экономическом эффекте поданных предложений. Именно так работает принцип «кайдзен», лежащий в основе японского подхода к менеджменту и управлению качеством^[53].

Анализ ошибок

Самый эффективный способ обучения – учиться на собственных ошибках. Чужие ошибки тоже полезны. Все ситуации, вызвавшие неудовлетворенность клиента, должны анализироваться. Результаты анализа полезно довести до сведения всех сотрудников службы сервиса. Это делается не для того, чтобы публично пригвоздить к позорному столбу виновных, – их имена лучше вообще не называть – а чтобы избежать повторения таких ситуаций в будущем. Лучше всего вместе с разбором проблемной ситуации предлагать оптимальное решение. Вся эта информация должна фиксироваться, накапливаться и постепенно превращаться в корпоративную базу знаний – информационную систему, к которой в любой момент может обратиться любой сотрудник, столкнувшийся с проблемой, и поискать в ней типовое решение.

Индикаторы сервиса

Все компании, претендующие на клиентоориентированность, вынуждены использовать различные показатели для оценки качества сервиса. Эти численные показатели являются необходимыми индикаторами, позволяющими осуществлять регулярный контроль сервисной составляющей бизнеса и выявлять проблемы, на которые следует обратить особое внимание.

Индикаторы клиентского сервиса делятся на сиюминутные, краткосрочные и долгосрочные.

Сиюминутные индикаторы представляют собой отчеты о событиях, происходящих в настоящий момент. Основной целью их изучения является предсказание перехода стандартного течения событий,

происходящих в точке контакта с клиентом, в категорию опасных событий, которые могут привести к снижению скорости обработки клиентских запросов, перегрузке сотрудников или ресурсов, а в остром случае – к коллапсу всей системы сервиса. Предсказывают наступление опасной ситуации обычно путем сравнения текущего показателя со средним показателем на тот же момент времени, вычисляемым за сравнительно долгий временной промежуток (например – средняя длина очереди в отделении банка в 10 утра в четверг). Тревожным сигналом в этом случае является существенное отклонение показателя от среднего значения. Таким образом чаще всего отслеживают следующие показатели: длину очереди, текущее время ожидания обслуживания, загруженность сотрудников.

Краткосрочные индикаторы представляют собой результаты измерений по итогам заверченного периода клиентского обслуживания, например, одного рабочего дня. Измеряют обычно следующие параметры: общее количество обслуженных клиентов, количество клиентов в разбивке по часам, количество клиентов, обслуженных каждым сотрудником, и в среднем на одного сотрудника, среднее время ожидания в очереди, средняя длина очереди, загруженность сотрудников, количество клиентов, не получивших обслуживания, количество повторных обращений, уровень удовлетворенности клиентов сервисом.

Долгосрочные индикаторы, рассчитываемые по итогам достаточно продолжительного периода времени, являются основанием для принятия решений об изменении бизнес-процессов, стратегий продаж, маркетинга и клиентского сервиса, а иногда и всей работы компании. Список долгосрочных индикаторов аналогичен списку краткосрочных индикаторов, но усреднение проводится за месяц или квартал. Кроме того, он включает в себя показатели, рассчитанные на основании анализа клиентских отзывов. Это может быть, например, отношение количества положительных отзывов к количеству отрицательных или отношение количества отрицательных отзывов к количеству клиентов компании.

Еще одна важная категория индикаторов – индексы, отражающие восприятие клиентами компании и ее сервиса.

Самый известный из них – индекс удовлетворенности клиентов или CSI (customer value index). Это агрегированный показатель,

учитывающий разные факторы, – долю компании на рынке, сохранение клиентской базы, рост объема продаж существующим клиентам, приток новых клиентов, лояльность клиентской базы, возврат ушедших клиентов и собственно клиентскую удовлетворенность, которая фигурирует в русскоязычном названии индекса, но на самом деле является лишь одной из его составляющих. При расчете индекса эти факторы учитывают с разными весами, зависящими от специфики бизнеса.

К сожалению, CSI – очень субъективный и ненадежный показатель. Некоторые из его параметров могут быть рассчитаны на основании внутренней корпоративной статистики, но большинство из них поддается только экспертной оценке. Набор факторов и их веса тоже обычно выбирается достаточно произвольно. Поэтому бессмысленно сравнивать CSI разных компаний – из-за различий в методах расчета это могут быть абсолютно не сопоставимые величины. Иными словами, с помощью CSI компания может отслеживать динамику изменения своего уровня сервиса, но не может понять, как она выглядит относительно конкурентов.

В последнее время в качестве основного индикатора сервиса все чаще используют другой показатель – чистый индекс поддержки NPS (net promoter score). Для его вычисления всех клиентов компании делят на три категории: тех, кто готов рекомендовать компанию, рискуя собственной репутацией (клиенты – промоутеры); тех, кто не имеет претензий к компании, но не готов брать на себя ответственность и рекомендовать ее другим (пассивные клиенты) и, наконец, тех, кто не удовлетворен компанией и намерен отговаривать своих знакомых от пользования ее услугами (клиенты – детракторы).

Считается, что для привлечения одного нового клиента компании надо превратить двух нынешних клиентов в «промоутеров». А один «детрактор» лишает компанию минимум четырех новых клиентов. NPS – это разность между долей клиентов-промоутеров и долей клиентов-детракторов. Чем выше NPS компании, тем у нее лучше репутация на рынке и больше возможностей привлекать новых клиентов.

Соображения Фредерика Райхельда, придумавшего NPS, весьма остроумны и выглядят убедительно, однако когда дело доходит до их практического применения, обычно выясняется, что точность оценок

оставляет желать лучшего. Предложенная Райхельдом методика клиентского исследования заключается в том, что клиентам предлагают оценить готовность рекомендовать компанию по десятибалльной шкале, исходя из чего и определяют количество «промоутеров» и «детракторов». Проблема в том, что на ответ влияет много разных дополнительных факторов. Во-первых, клиенты не всегда искренни. Во-вторых, они часто сами не в состоянии оценить собственную удовлетворенность с требуемой точностью. В самом деле, кто из нас способен внятно объяснить разницу между ответами, скажем, 6 из 7 (напомним, что предлагается ответить, готовы ли мы рекомендовать компанию другим, и максимум составляет 10 баллов)? В-третьих, зачастую ответ зависит от того, есть ли клиенту, с чем сравнивать. Например, клиент, впервые поехавший отдыхать за границу и попавший в турецкий отель, работающий по системе «все включено», скорее всего, останется доволен и будет активно рекомендовать этот отель друзьям, а тот, для кого это уже пятая или десятая такая поездка, будет сравнивать этот отель с теми, в которых бывал раньше.

Еще один популярный показатель, придуманный Мэттью Диксоном и Ником Томаном, называется CES (customer effort score). По-русски его обычно называют показателем потребительских усилий. Этот показатель вычисляется на основании ответов клиентов на единственный вопрос: «Сделала ли компания решение вашей проблемы максимально легким для вас?» Именно количество усилий, которые затрачивает клиент на решение возникающих у него проблем, Диксон и Томан считают главным фактором, влияющим на формирование лояльности. Это полезный индикатор, но, к сожалению, тоже весьма неточный. Клиент должен оценивать свои усилия по семибалльной шкале, при этом у него, как и при вычислении NPS, нет четкого понимания значения каждой оценки, явных ориентиров для сравнения, очень многое зависит от его опыта и привычек^[54].

Учитывая неоднозначность перечисленных индексов, на наш взгляд, правильнее всех поступают компании, использующие максимально простые критерии оценки уровня сервиса. Клиенту гораздо проще пользоваться бинарной шкалой, то есть выбирать из двух вариантов – нравится или не нравится. Соотношение нажатий на зеленую кнопку и красную кнопку дает более чем достаточно информации для анализа.

Если в прошлом месяце это соотношение составляло 85/15, а в этом стало 70/30 – сервис явно перестает соответствовать ожиданиям клиентам, и надо срочно принять меры. Если в среднем по компании соотношение составляет 80/20, а в одном из отделений – 90/10, опыт этого отделения надо внимательно изучить и внедрить лучшие практики в других отделениях.

Заключение

Лучшее, на наш взгляд, определение качественного сервиса сформулировал Майкл Ливайн: «Каждый обратившийся в компанию имеет право на уважительное и обходительное отношение, общение с разумным человеческим существом, быстрое обслуживание, а также на то, что человек, обслуживающий его, будет заинтересован в результате не меньше самого клиента. Если у клиента возникла проблема, обслуживающий его сотрудник должен считать это своей проблемой до тех пор, пока она не будет разрешена»^[55]. Действительно, цели, к которым должны стремиться компании в клиентском сервисе, очень просты: скорость, человечность и готовность решать проблемы клиентов. Но эти простые цели достижимы только в том случае, если компании удастся построить комплексную систему сервиса, в которой нет мелочей. В нашей книге мы попытались рассказать о том, как пошагово строится эта система. Некоторые из шагов не требуют серьезных затрат. Как пишет тот же Ливайн, улыбка сотрудника ничего не стоит и его готовность взять на себя ответственность ничего не стоит. Небольшой компании стоит начинать именно с того, чтобы научить сотрудников улыбаться, вежливо разговаривать и не уклоняться от решения клиентских проблем. Но надо помнить, что это именно первый шаг, пусть и очень важный. В дальнейшем неизбежно придется разрабатывать систему мотивации сотрудников, прописывать сценарии общения с клиентом, тестировать и оптимизировать бизнес-процессы, внедрять информационные системы и решать много других, зачастую дорогостоящих и сложных задач. Мы надеемся, что эта книга станет для вас путеводителем в мире клиентского сервиса и поможет преодолеть все ступеньки, ведущие к успеху. Удачи!

Литература

- Аргунов Д. 3 критерия хороших показателей. <http://www.libertygrant.co.uk>
- Беквит Г. Продавая незримое. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Беквит Г. Что любят клиенты. Практическое руководство по расширению вашего бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.
- Браун П., Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- Годин С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Голденберг Д., Бойд Д. Творчество в рамках. – М.: Поппури, 2014.
- Грейвз Ф. Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Диксон М., Томан Н., Делиси Р. Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг. – М.: Альпина Пабlishер, 2015.
- Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- Дымшиц М. Н. Манипулирование покупателем. – М.: Омега-Л, 2004.
- Дымшиц М. Н. Потребительная лояльность: Механизмы повторной покупки. – М.: Вершина, 2007.
- Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Ингильери Л., Соломон М. Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. – М.: АСТ, 2013.
- Кокерелл Л., Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса. – М.: Азбука-Аттикус, 2014.
- Ливайн М. Разбитые окна, разбитый бизнес. – М.: Альпина

Публишер, 2015.

Мачнев Е. В. Развлекунки. Креатив в розничной торговле. – СПб.: Питер, 2005.

Оператор call-центра. От найма до увольнения В. В. Вольский, О. В. Веселова, Н. К. Золкина. – М, 2012.

Самолюбова А. Б. Call Center на 100 %: Практическое руководство по организации Центра обслуживания вызовов. – М.: Альпина Публишер, 2010.

Управление взаимоотношениями с клиентами. – М. Альпина Бизнес Букс. 2007.

Фисман Р., Салливан Т. ORG. Тайная логика организационного устройства компании. – М.: Азбука-Аттикус, 2014.

Фоменков С. Порвать всех. Как построить большой бизнес в России. Реальная история Евросети. – М.: Альпина Публишер, 2015.

Хайкен Ш. Клиентам это нравится. 52 правила для сервиса на высшем уровне. – М.: Эксмо, 2015.

Худорожков Р. Показатели должны показывать. www.hbr-russia.ru.

Худорожков Р. Топ 5 манипуляций электронной очередью <http://www.libertygrant.co.uk>

Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. – СПб.: Питер, 2010.

Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Шоул Д. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Шульц Г., Йенг Д. Дж. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась STARBUCKS. – М.: Альпина Публишер, 2012.

Янч Д. Маркетинг без диплома. Просто и практично. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Сноски

1

Кокерелл Л. Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса. – М.: Азбука-Аттикус, 2014.

2

Хайкен Ш. Клиентам это нравится. 52 правила для сервиса на высшем уровне. – М.: Эксмо, 2015.

3

Браун П., Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

4

Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

5

Джон Шоул. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

6

Беквит Г. Продавая незримое. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

7

Браун П., Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов

и Фербер, 2010.

8

Гарри Б. Что любят клиенты. Практическое руководство по расширению вашего бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.

9

Плацебо – вещество без явных лечебных свойств, лечебный эффект которого связан с верой пациента в действенность препарата. *Эффект плацебо* – улучшение здоровья человека благодаря тому, что он верит в эффективность препарата.

10

Дымишиц М. Н. Манипулирование покупателем. – М.: Омега-Л, 2004.

11

Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. – СПб.: Питер, 2010.

12

Годин С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

13

Янч Джон. Маркетинг без диплома. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

14

Браун П, Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

15

Грейвз Ф. Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

16

Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. – М.: АСТ, 2013.

17

Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

18

Беквит Г. Продавая незримое. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

19

Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 ключевых показателей, которые должен знать каждый. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

20

Диксон М., Томан Н., Делиси Р. Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

21

Журнал «Генеральный директор».

22

Диксон М., Томан Н., Делиси Р. Всегда ваш клиент: Как добиться

лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

23

Журнал «Генеральный директор».

24

Мачнев Е. В. Развлекунки. Креатив в розничной торговле. – СПб.: Питер, 2005.

25

Журнал «Генеральный директор».

26

Браун П, Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

27

Беквит Г. Что любят клиенты. Практическое руководство по расширению вашего бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.

28

Гресько А. Пять способов запуска сарафанного радио. Журнал «Генеральный директор».

29

Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

30

Беквит Г. Что любят клиенты. Практическое руководство по расширению вашего бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.

31

Браун П., Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

32

Беквит Г. Продавая незримое. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

33

Джефффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 ключевых показателей, которые должен знать каждый. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

34

Журнал «Генеральный директор».

35

Мачнев Е. В. Развлекучки. Креатив в розничной торговле. – СПб.: Питер, 2005.

36

Беквит Г. Что любят клиенты. Практическое руководство по расширению вашего бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.

37

Голденберг Д., Бойд Д. Творчество в рамках. – М.: Поппури, 2014.

38

Браун П., Сьюээ К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

39

Беквит Г. Что любят клиенты. Практическое руководство по расширению вашего бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.

40

Ливайн М. Разбитые окна, разбитый бизнес. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

41

Мачнев Е. Развлекучки.

42

Самолубова А. Call Center на 100 %. Практическое руководство по организации Центра обслуживания вызовов, М.: Альпина Паблишер, 2010.

43

Фисман Р., Салливан Т. ORG. Тайная логика организационного устройства компании. – М.: Азбука-Аттикус, 2014.

44

Принцип Парето – эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется так: «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата».

45

Диксон М., Томан Н., Делиси Р. Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

46

Райхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005.

47

Фисман Р., Салливан Т. ORG. Тайная логика организационного устройства компании. – М.: Азбука-Аттикус, 2014.

48

Хайкен Ш. Клиентам это нравится. 52 правила для сервиса на высшем уровне. – М.: Эксмо, 2015.

49

Шульц Г., Йенг Д. Дж. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась STARBUCKS. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

50

Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012.

51

Ливайн М. Разбитые окна, разбитый бизнес. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

52

Фисман Р., Салливан Т. ORG. Тайная логика организационного устройства компании. – М.:Азбука-Аттикус, 2014.

53

Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

54

Диксон М., Томан Н., Делиси Р. Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

55

Ливайн М. Разбитые окна, разбитый бизнес. – М.: Альпина Паблишер, 2015.