

А Н Е Т А К О Р О Б К И Н А

международный бизнес-тренер, спикер и консультант
по клиентскому сервису

ОФИГЕННО!

**ВАУ-СЕРВИС, КАК ЭТО СДЕЛАЛИ
МИРОВЫЕ ЛИДЕРЫ**



Top Business Awards

Анета Коробкина

Офигенно!

«ЭКСМО»

2020

УДК 658
ББК 65.290-2

Коробкина А.

Офигенно! / А. Коробкина — «Эксмо», 2020 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-107806-5

Как удержать клиента и настроить его на совершение дополнительных покупок? Секрет кроется в грамотном сервисе! Чтобы стать лидером на рынке, необходимо понимать людей, которых интересуют ваши услуги. Автор книги Анета Коробкина является сертифицированным коучем (ICCC) и спикером KA World в сфере гостеприимства. С помощью этой книги вы не только познакомитесь с примерами ее работы в международных сетях Hyatt Hotels, Corinthia Hotels и Radisson Hotel Group, но и научитесь применять лучшие рекомендации на практике. Анета убеждена: ориентированность на клиентский сервис – это впечатления на пять звезд.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-107806-5

© Коробкина А., 2020
© Эксмо, 2020

Содержание

Благодарности	6
Почему я написала эту книгу	7
Для кого эта книга	8
Глава I. Понимание первоклассного сервиса	9
Зачем вам первоклассный сервис?	9
Почему мы теряем клиентов?	11
Золотая монета: Что такое первоклассный сервис?	13
Шесть уровней сервиса	17
Сервисная пирамида и моменты истины	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Анета Коробкина
Офигенно! Правила вау-сервиса,
как это сделали мировые лидеры

© Текст. А. Коробкина, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

* * *

Благодарности

У всех нас случались взлеты и падения. Я благодарна своей семье за то, что они – всегда рядом в эти моменты, даже когда нас разделяют 2600 километров. Спасибо моим прекрасным родителям и сестре.

Спасибо моей дочери Ларе, потому что именно благодаря ей я понимаю, что никогда не откажусь от своей мечты. Дорогая моя! Глядя на тебя, я понимаю, что являюсь для тебя лучшим примером в жизни, чтобы и ты тоже никогда не отказывалась от своей мечты, сколь бы недостижимой она ни казалась!

Спасибо Кристине Николаевой за то, что структурировала мои мысли. Без тебя эта книга не увидела бы свет.

Спасибо моим клиентам за доверие и возможность творчески смотреть на бизнес, за возможность развивать сервис и лидерство в компаниях.

Почему я написала эту книгу

Каждый день я сталкиваюсь с очень разным сервисом. И нередко наблюдаю, как компании лишаются клиентов из-за недостаточно высокого уровня обслуживания. А вместе с клиентами эти организации теряют также деньги и возможности развиваться, шанс быть конкурентоспособными и финансово успешными. Итак, что мы подразумеваем под термином «клиент», и что оно значит для бизнеса?

В своей книге я употребляю универсальное слово «клиент», но вы можете использовать и другие, которые вам нравятся: покупатели, гости, друзья, наконец – амбассадоры вашего бренда...

Просто подсчитайте Client Lifetime Value или CLTV, «пожизненную ценность клиента». Маркетологам хорошо известен этот показатель, отражающий, сколько клиент тратит на продукцию или услуги вашей компании за год. Теперь умножьте на среднестатистическую продолжительность жизни в России (75 лет). Скажем, один клиент приносит вам 20 тысяч руб. в год; формула простая: $20\,000 \times 75 = 1\,500\,000$. Получается, что, «потеряв» всего лишь одного человека, по тем или иным причинам отказавшегося от ваших услуг, вы теряете полтора миллиона рублей. Теперь понимаете, почему я написала эту книгу?

Думаю, большинство компаний пока еще не осознали, что первоклассный сервис – важнейшее преимущество сегодня, или же просто не знают, как именно достичь высокого уровня обслуживания. Работая со многими компаниями, я поняла, что бизнесы действительно не в курсе, как действовать пошагово, за что братья в первую очередь. Очень часто я получаю запросы на разовый тренинг, с помощью которого фирмы надеются раз и навсегда поднять уровень оказываемого ими сервиса. Но так это не работает! Ведь тренинг или другая единичная образовательная акция – не волшебная таблетка, способная мгновенно и навсегда вылечить болезнь.

Первоклассный сервис – это стиль жизни. По себе замечаю: если всегда – на ежедневной основе! – стараешься помогать другим, стремишься быть добрым и осознанным, делаешь то, что нравится самому, то и мир вокруг становится лучше. То же относится и к компаниям: если мы работаем над развитием культуры, в центре которой сначала человек, а потом уже деньги, то бизнес расцветает.

Сегодня ни один клиент не хочет быть просто «номером заказа» или «финансовым показателем». Когда я наблюдаю, как вместо обучения выстраиванию отношений с клиентами сотрудников учат техникам продаж, – то понимаю: этот менеджмент живет в прошлом веке.

Главная цель этой книги – поделиться с вами знаниями и опытом по созданию сервисной культуры, в которую влюбятся и сотрудники, и клиенты. В основе такой культуры – разработанная мной сервисная модель. Прочитав мою книгу, вы не только получите теоретические знания, но и поймете, как действовать уже сегодня, чтобы создать компанию, которую все полюбят. Более того: которой будут восхищаться.

Для кого эта книга

Эта книга – для всех, кто работает с людьми. Не хочу говорить «с клиентами», ведь в первую очередь это – люди. Когда мы думаем о них как о наших близких, которым мы хотим помочь принять решение, сделать правильный выбор, хорошо отдохнуть (если речь идет о сфере гостеприимства – гостиница во время отпуска и т. п.) и не тратить впустую время (а это уже относится к любой сфере), когда мы стремимся к тому, чтобы в итоге они были счастливы после встречи с нами, – это и есть «сервис». И неважно, два человека у вас в штате или же двадцать тысяч: книга будет полезной для всех.

«Золотая монета» – для тех, кто уже доволен уровнем сервиса своей компании, но понимает, что всегда можно стать лучше. Наверняка здесь вы найдете новую идею или инсайт, которые подтолкнут вас к инновационным решениям.

Эта книга – также для тех, кто уже сейчас работает над сервисной стратегией, но хочет прогрессировать в этом вопросе быстрее и эффективнее. В любом случае, я подробно расписала пошаговые действия, которые помогут вам добиться той сервисной культуры, которая сможет **ВДОХНОВЛЯТЬ**.

А еще книга – для тех, кто ничего не понимает в сервисе, но осознает, что именно сервис – важнейшее конкурентное преимущество.

Так что в «Золотой монете» простым языком (к тому же с упоминанием конкретных простых шагов – последовательности действий) описано, как создать культуру сервиса в любой компании. Даже если в фирме о ней, этой культуре, как говорится, и не слышали.

Глава I. Понимание первоклассного сервиса

Зачем вам первоклассный сервис?

Подумайте о тех брендах, которые вы покупаете снова и снова, даже если есть более дешевые варианты. Скажите, вы обычно летаете одной авиакомпанией? Я-то точно летаю одной; и только если у нее нет подходящего мне рейса, могу рассмотреть другие варианты. Должна заметить, что зачастую стоимость билетов у моей любимой авиакомпании выше, чем у других; но это не отражается на моем выборе.

Другой пример: вы покупаете кофе в одном и том же месте каждое утро? Вы советуете конкретный ресторан, если кто-то из друзей просит рекомендаций? Почему вы раз за разом выбираете именно эту компанию? Я, например, уже шесть лет заказываю торт на день рождения дочери в одной и той же кондитерской. Почему? Ответ, скорее всего, и у меня, и у вас прост и совпадает: причина – в качестве. Да, скорее всего – качество, отчасти – цена. Но заметьте: и в моем, и в вашем ответе совершенно точно – позитивный опыт или исключительно хорошие впечатления, в которых вы уверены.

«ДОСТОЙНЫЙ ПРОДУКТ И ЦЕНА ПОЗВОЛЯЮТ ВАМ БЫТЬ ПРОСТО ИГРОКОМ НА РЫНКЕ. СЕРВИС ЖЕ ДЕЛАЕТ ВАС ПОБЕДИТЕЛЕМ».
ТОНИ АЛЕССАНДРА

Что вы как клиент вкладываете в понятие «исключительный опыт»?

Мы живем в эпоху стремительного развития технологий. Продукты и сервисы, сегодня считающиеся инновационными, уже завтра могут стать устаревшими. В нашем столь быстро меняющемся мире точкой опоры любого бизнеса станет первоклассный сервис, в центре которого всегда находится клиент. Как заметил автор нашумевшей в свое время книги по бизнесу «Платиновое правило» Тони Алессандра, победителем рынка вас делает сервис. Абсолютно согласна с этим высказыванием.

Да, технологии непрерывно развиваются (об этом поговорим позже), но ведь именно поэтому все ценнее становится именно живой человеческий опыт. Недавно я звонила в компанию с автоматическим ответом оператора; да, технологии, но ведь так хочется просто поговорить с человеком, когда у тебя проблема или нерешенная ситуация...

Согласно исследованию, проведенному компанией Salesforce¹ среди 6700 своих клиентов, более 80 % пользователей считают, что опыт, который предлагает компания, так же важен, как и сами продукты и сервисы. Что критично, 57 % пользователей перестали покупать продукты и услуги у той или иной фирмы только потому, что конкурент предлагал лучший опыт (это в терминах продавцов; в бытовом понимании мы подразумеваем под «опытом» впечатления от общения с сотрудниками фирмы). А вы что скажете?

Традиционно понятие «первоклассного сервиса» связывалось только с индустрией гостеприимства.

Я считаю, что сфера гостеприимства в каком-то смысле – «законодатель моды» на исключительное обслуживание. Но на сегодняшнем конкурентном поле, вне зависимости от индустрии и сегмента, в котором задействована ваша компания, обязательно сделайте первоклассный сервис своим главным приоритетом, чтобы привести бизнес к успеху.

¹ <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>

А именно: учитесь у лучших и смотрите, что происходит в других отраслях. Ведь очень часто самые лучшие идеи приходят из неожиданных источников.

«ВЫ НЕ ДОСТИГНЕТЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В ПРОДУКТЕ ИЛИ ЦЕНЕ – ЭТО ЛЕГКО ПОВТОРИТЬ. ЗАТО ПРЕВОСХОДНУЮ КУЛЬТУРУ ОБСЛУЖИВАНИЯ СКОПИРОВАТЬ НЕВОЗМОЖНО».

ДЖЕРРИ ФРИЦ

Когда вы, будучи клиентом какой-то компании, были по-настоящему довольны сервисом? Вспоминайте; анализируйте личный опыт и опыт своей команды и ищите способы включить эти оптимальные практики в свою деятельность. Не случайно Джерри Фриц, блестящий менеджер по обучению обслуживанию клиентов, работавший в таких компаниях, как General Motors, автор множества книг по бизнесу, в том числе такой, как «Отличное обслуживание клиентов», отдаёт в этой сфере предпочтение превосходной культуре обслуживания. Последние пять лет я постоянно наблюдаю практически за всеми индустриями и тем, что делают компании, чтобы обеспечить клиенту максимально позитивный – а зачастую и необычный – опыт.

Помните: первоклассный сервис всегда начинается лично с вас – с владельцев, директоров и руководителей бизнеса. Никакие книги, семинары и тренинги для линейного персонала не сработают, если топ-менеджмент не будет каждый день демонстрировать нацеленность на клиентов и исключительный сервис. Будьте проводником и примером для своих сотрудников. Думаю, моя фраза хорошо вам запомнится: «Первоклассный сервис – не что иное, как работа, выполненная с любовью и добротой». Это означает, что в первую очередь вы заботитесь об опыте клиента, и уже только потом о деньгах. Если опыт клиента будет действительно превосходным, вы приятно удивитесь тому, сколько сможете в итоге заработать и как много сэкономите. Здесь вам точно поможет правильно разработанная сервисная стратегия.

«ЛУЧШИЙ СПОСОБ НАЙТИ СЕБЯ – ЭТО РАСТВОРИТЬСЯ В СЛУЖЕНИИ ДРУГИМ».

МАХАТМА ГАНДИ

Почему мы теряем клиентов?

По своему опыту могу сказать, что существует ряд причин, почему клиенты уходят. Иногда это – действительно вина компании, а иногда – клиента. Я не считаю, что «клиент всегда прав». Однако думаю, что в большинстве случаев компании теряют клиентов из-за мелочей, вызвавших негативную эмоциональную реакцию. Люди просто не чувствуют по отношению к себе любовь, о которой я говорила.

Представим довольно типичную ситуацию. Компания предлагает высококачественные товары или услуги, которым, возможно, нет аналогов на рынке, вкладывает ресурсы в аналитику, развитие и улучшение продуктов и использует последние технологии, но почему-то не добивается желаемых показателей, а клиенты не возвращаются. Почему так происходит? Ниже я рассмотрю самые очевидные причины.

Клиентов не устраивает цена. Здесь все очевидно: если на рынке есть аналогичные продукты или услуги по более привлекательной цене – клиент уходит к конкурентам. Не стоит расстраиваться, если клиенты «теряются» по этой причине: это значит лишь, что им не так уж и важен сервис. Такие люди всегда будут искать более дешевые предложения. Я их называю «ловцами цен».

Клиентов не устраивает сам продукт или услуга. Даже если вы предлагаете хорошую цену, но продукт или услуга не отвечают запросам клиента или не решают его проблемы – а конкуренты предлагают лучшее качество, – клиент уходит. В этом случае я бы предложила проанализировать рынок и понять существующее предложение в сегменте, в котором вы работаете. Бенчмаркинг, то есть изучение успешного опыта конкурентов для применения его у себя, – крайне полезный для этого инструмент. Известный коммуникатор Роберт Гейтли это отмечает.

**«ЛЮДИ ОЖИДАЮТ ХОРОШЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, НО
НЕМНОГИЕ КОМПАНИИ ХОТЯТ ЕГО ПРЕДОСТАВЛЯТЬ».
РОБЕРТ ГЕЙТЛИ**

Клиенты больше не покупают товары в вашем сегменте. Продукция для домашних животных актуальна до тех пор, пока у человека есть питомец; медикаменты требуются только на время курса лечения. Если вы выходите на профессиональный уровень в спорте, вам больше не интересна экипировка для любителей. Как только потребность в товаре или услуге пропадает, клиент уходит.

И, наконец, –

Клиентов не устраивает обслуживание. Отличный продукт по привлекательной цене – важные критерии выбора компании. Однако если клиенту не нравится то, как к нему относятся, он уходит.

О последнем пункте мы и поговорим в этой книге.

Несмотря на то, что любой бизнес так или иначе имеет дело с клиентским сервисом – причем ежедневно, – далеко не все компании понимают, что именно входит в понятие «первоклассное обслуживание».

Частая причина потери клиента очень проста: безразличие или невнимательность сотрудника. Причем нередко одного-единственного! И это – необязательно ситуация, доведенная до скандала. Это могла быть мелочь, которая эмоционально затронула клиента. Поведение абсолютно каждого сотрудника способно повлиять не только на опыт клиента, но и на сервисную репутацию компании на рынке. В тот самый момент, когда клиент сталкивается с той – возможно, единственной за всю историю компании – ситуацией, когда сотрудник был груб, невнимателен или безразличен, он принимает решение не возвращаться.

Из личного опыта

Как банк потерял меня в качестве клиента из-за безразличия сотрудников.

Если честно, я – очень приятный клиент, а ведь могла бы стать капризной и придирчивой за столько лет работы в сервисной индустрии. Но благодаря своему опыту я научилась давать конструктивную обратную связь, вместо того чтобы просто жаловаться.

Однажды мне позвонил менеджер банка, клиентом которого я была, и предложил поменять мою карту Gold на Black. Я уточнила:

– Сколько это будет мне стоить? Меня вполне устраивает карта Gold, но черный цвет карты Black мне нравится больше.

На это менеджер сообщил, что переход на новую карту для меня будет бесплатен.

Конечно же, сотрудник не упомянул, что бесплатным обслуживание будет только первые шесть месяцев. Что я и выяснила, позвонив в кол-центр, когда обнаружила, что с моего счета сняли 5000 рублей за два месяца! (2500 рублей в месяц, и заметила я недостающую сумму только на втором месяце платного, как оказалось, обслуживания).

Разумеется, я пошла в отделение банка, чтобы разобраться в ситуации. Менеджер клиентского сервиса не принес извинений и даже не постарался понять, что я действительно не знала об условиях обслуживания. Он просто дал мне чистый лист, чтобы я написала жалобу. Я объяснила ситуацию и добавила, что если мне не вернут деньги, я перестану быть клиентом банка. Для меня дело было даже не в снятой сумме, а именно в халатности сотрудника. В том, что он изначально не поставил меня в известность, а второй сотрудник даже не извинился.

На следующий день я получила e-mail от банка. В письме сообщалось, что я сама виновата в том, что не проверила стоимость пакета Black, составляющую 2500 рублей в месяц. Я пошла в банк, сняла деньги и закрыла счет. Это – короткая версия моего негативного клиентского опыта, о котором я более подробно рассказываю на своих тренингах.

Какие выводы можно сделать из этой истории?

Мне кажется, ошибки очевидны.

1. Если бы сотрудник изначально поставил меня в известность, уточнив стоимость услуг, входящих в пакет, и разъяснив все нюансы, этого бы не случилось.

2. Если бы второй сотрудник извинился и приложил бы все усилия, чтобы вернуть мне деньги, смотря мне в глаза и видя, что я говорю правду, я бы не ушла из банка.

3. Если бы банк принял решение вернуть мне деньги, я бы тоже не ушла.

По статистике², каждый третий клиент отказывается от использования продуктов или услуг компании уже после первого неудачного опыта, даже если ему нравится продукт или бренд. Это значит только одно: вы должны делать все правильно всегда. Каждый день.

Я тоже числюсь в чьих-то сводках «потерянных клиентов».

А вы?

² <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

Золотая монета: Что такое первоклассный сервис?

Итак, мы обсудили, зачем нужен первоклассный сервис и почему мы теряем клиентов. Очень часто во время встреч, выступлений и тренингов, когда я спрашиваю: «А что такое первоклассный сервис?», люди теряются и не могут дать ответ с ходу. Снова повторяюсь, хоть и немного в другой формулировке: для меня первоклассный сервис – это любовь.

«ПЕРВОКЛАССНЫЙ СЕРВИС – НЕ ЧТО ИНОЕ, КАК РАБОТА, ВЫПОЛНЕННАЯ С ЛЮБОВЬЮ».

АНЕТА КОРОБКИНА

Сегодня недостаточно предлагать только высококачественные услуги и продукты; это – само собой разумеющееся условие покупки. Клиенты ждут исключительного обращения, которое и заставит их возвращаться к вам снова и снова. Точно могу сказать по своему опыту: только любовь к своей работе и осознанность способны вызвать эти эмоции у клиента.



Давайте более придирчиво разберем, что же такое «первоклассный сервис в компании».

За годы работы я пришла к выводу, что безупречный опыт клиента возможен лишь тогда, когда мы делаем работу с любовью, добротой и осознанностью сразу на трех уровнях: стратегическом, операционном и культурном. На этом построена сервисная модель, которую я назвала **«Золотой монетой сервисной стратегии»**.

Первоклассный сервис – это стратегия. Повторю, волшебной таблетки для создания первоклассного сервиса не существует, поэтому в разработке сервисной стратегии крайне важны: четкая миссия, четкое видение, отчетливые ценности и принципы компании. На этом уровне также важно адресовать вопросы лидерства и социальной ответственности бизнеса. Невозможно говорить о сервисной стратегии без социальной ответственности, ведь последняя – самая суть сервиса в глобальном смысле: это – проявление внимания, ответственности и доброты к окружающему миру.

И, наконец, разработка стратегии невозможна без глубокого понимания клиентов и внедрения инноваций и изменений. К сожалению, об этом забывают многие лидеры.

Во-вторых, **первоклассный сервис – это безупречные процессы.** Бизнес-процессы – некий скелет, без связности и бесперебойной работы которого предоставление наилучшего обслуживания невозможно. Если раньше каждый отдел (маркетинг, e-commerce, продажи, клиентский сервис) занимался только своей «частью» опыта клиента – тем, что зависело непосредственно от них, – сегодня любая команда должна принимать во внимание каждую точку взаимодействия клиента с бизнесом, чтобы создавать для потребителя уникальный опыт вместе, единым фронтом. Здесь на первый план выходят стандарты и процедуры, согласно которым работают сотрудники, а также управление опытом клиента с постоянным мониторингом и улучшением всех рабочих процессов.

Печально, но я часто наблюдаю ситуацию, когда компания в своей работе опирается на методики, принципы и регламенты десятилетней давности, которые ни разу не пересматривались и не менялись. Еще хуже, когда существующие процессы и процедуры работают против клиентского сервиса.

В-третьих, **первоклассный сервис – это люди.** Администратор, сотрудник кол-центра или курьер – именно они напрямую контактируют с клиентами, представляют ваш бизнес и создают о нем впечатление. Мотивированный и равнодушный персонал, который делает свою работу с любовью, – ключевое условие первоклассного сервиса, потому что такие люди всегда делают чуть-чуть больше.

Не могу не напомнить, что сотрудники – это ваши «внутренние клиенты», поэтому успешный бизнес начинается с внимательного отношения именно к ним. Как сказал британский миллиардер Ричард Брэнсон: «На первом месте стоят не клиенты. На первом месте – сотрудники. Если вы будете заботиться о своих работниках, они будут заботиться о клиентах». О персонале и о том, как с ним работать, мы поговорим в книге далее; но сразу отмечу, что здесь важна именно постоянная работа со своими людьми, как и предоставление им возможностей принимать решения самим. Эту мысль прекрасно выразила американская журналистка Лорен Фридман.

**«ВСЕГДА ПОМНИТЕ О СТАРОЙ РОЗНИЧНОЙ ПРИСКАЗКЕ:
КЛИЕНТЫ ПОМНЯТ О СЕРВИСЕ НАМНОГО ДОЛЬШЕ, ЧЕМ ОНИ
ПОМНЯТ О ЦЕНЕ».**
ЛОРЕН ФРИДМАН

Из личного опыта

Как три составляющие модели влияют на первоклассный сервис.

Фитнес-клуб с бассейном, куда мы с дочерью ходили, закрылся, и я начала искать другие варианты. Позвонила в один из известных сетевых клубов сегмента премиум, клиентом которого раньше была, и попросила предложить варианты для посещения бассейна только в утренние часы для себя и дочери. Сотрудница начала рассказывать мне о всевозможных картах и абонементов. Спрашиваю:

– Вы услышали мой запрос? Зачем мне информация про тренажерный зал и групповые занятия, если у меня есть конкретный запрос на бассейн?

Оказалось, что таких абонементов у них нет. В итоге по WhatsApp мне отправили информацию о различных клубных картах.

На следующий день сотрудница клуба позвонила. Не уточнив, удобно ли мне говорить, сразу спросила о моем решении. Абонемент оказался довольно дорогим, поэтому я спросила, можно ли оплатить 50 % сейчас и 50 % через месяц. Сразу получила ответ: «Нет, это невозможно». К сожалению, всю сумму сразу я внести была не готова. На что она сказала: «А если я согласую с руководителем, сможете завтра подойти оплатить?».

Я почувствовала, что ей важно лишь выполнить план – закрыть некий объем персональных продаж, – а вовсе не удовлетворить мои потребности как клиента. На это я отреагировала:

– Если вам так нужна эта сделка, то почему вы сначала говорите «нет», а потом предлагаете все же обсудить мою частную ситуацию со своим руководством? Почему вы сами не можете решить этот вопрос?

Девушка ответила:

– У меня нет таких полномочий.

Как думаете, какие выводы можно сделать, услышав эту историю?

Мне кажется, ошибки очевидны. Лично я в подобных ситуациях сразу понимаю, что в компании нет ни сервисной стратегии, ни эффективных процессов и готовности помочь клиенту, ни обучения персонала грамотному оказанию услуг. Откуда такие выводы?

1. Если бы работник изначально выслушал мои пожелания и предложил то, что нужно именно мне, я бы не среагировала «в штыки» с первой же минуты, сразу настроившись на неприятное общение.

2. Если бы сотрудник сразу подтвердил, что абонемент частями оплатить возможно, я бы уже сегодня ходила в этот фитнес-клуб.

3. Если бы девушка позвонила через два дня с новым предложением – более подходящим лично мне, – я бы наверняка его обдумала, поскольку увидела бы, что компания не хочет терять меня как клиента.

Если вы позаботитесь о стратегии, процессах и людях, то предоставляемый вашей компанией сервис действительно превратится в целостный, исключительный опыт, а именно:

первоклассный сервис – это доверие. Мы всегда покупаем у тех, кому доверяем, будь то продавец на местном рынке или поставщик промышленного оборудования. Мы также с удовольствием рекомендуем компании, которые нам нравятся, своим друзьям и знакомым. Безукоризненный, «прозрачный» (с понятными принципами работы) сервис помогает выстраивать доверительные и долгосрочные отношения с клиентами;

первоклассный сервис – это эмоции. Каким бы исключительным ни был продукт или услуга, но если официант был с вами груб, или консультант в магазине проигнорировал вашу просьбу, – все, что в итоге останется от опыта взаимодействия с компанией, это ваши негативные эмоции. Дружелюбное и внимательное обслуживание позволяет выстраивать положительную эмоциональную связь с клиентами и создавать опыт, который запомнится;

первоклассный сервис – это лояльность. Привлечение новых клиентов обходится компаниям значительно дороже, чем удержание ранее привлеченных. Более того, вероятность продажи продукта или услуги уже существующему клиенту намного больше, чем продажа

новому клиенту. Счастливые клиенты становятся постоянными потребителями ваших услуг, что обеспечивает финансовый рост бизнеса;

первоклассный сервис – это деньги. Исследование American Express³ показывает, что 86 % клиентов готовы платить больше за лучший сервис. Более того: покупатели с положительным предыдущим опытом взаимодействия с этой же компанией тратят на 140 % больше, чем те, кто опыт получил негативный⁴. Постоянно улучшайте свой сервис – и ваши клиенты отблагодарят ваш бизнес, принося больше прибыли.

Снова повторяюсь: многие считают, что высокое качество обслуживания предполагает что-то недостижимое и недоступное. На самом деле первоклассный сервис – это работа, выполненная с любовью, искренне и от всего сердца. Но для этого в компании в первую очередь должны быть тщательнейшим образом проработаны сервисная стратегия и эффективные процессы, а персонал должен быть подготовлен.

³ <https://www.groovehq.com/support/customer-support-statistics>

⁴ <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>

Шесть уровней сервиса

Большинство компаний прекрасно понимает: чтобы оставаться конкурентоспособными, нужно постоянно предлагать клиентам новые, более быстрые или легкие в использовании продукты и услуги. То же касается и сервиса: сфера обслуживания постоянно видоизменяется, поэтому вам все время придется придумывать новые способы улучшения качества предоставляемых услуг.

В своей книге «Поднимая уровень сервиса» американско-сингапурский автор Рон Кауфман выделяет шесть уровней сервиса:

- **Некачественный сервис.** Это обслуживание, которое не оправдывает даже минимальные ожидания. Такой сервис вызывает только негативные воспоминания у клиентов; он настолько плох, что клиенты даже не сочтут нужным потратить время, чтобы на него пожаловаться. Так что вы как владелец даже не узнаете о том, насколько он ужасен.

- **Базовый сервис.** Такой сервис всего лишь «просто разочаровывает». Клиенты не удовлетворены обслуживанием, но, скорее всего, не станут жаловаться компании напрямую. Вместо этого они поделятся негативными впечатлениями с друзьями и знакомыми, да и сами к вам больше не вернуться.

- **Ожидаемый сервис.** Он не является чем-то особенным, из ряда вон выходящим. Это просто средний сервис: обычный, являющийся нормой. Клиент может вернуться к вам, но только если не найдет вариантов получше.

- **Желательный сервис.** То, на что надеются клиенты; то есть именно такой уровень обслуживания, который они предпочитают. Люди будут к вам возвращаться, потому что вы предлагаете то, что им нравится.

- **«Удивляющий» сервис.** Такое обслуживание – нечто особенное, как неожиданный подарок, когда клиенты получают больше, чем ожидают. Именно он заставляет клиентов возвращаться к вам снова и снова.

- **Невероятный сервис.** Это потрясающий уровень обслуживания по высочайшему классу, который люди не смогут забыть. О таком опыте они обязательно расскажут друзьям и знакомым.

Каждый уровень подобен ступеням на лестнице: компании, которые понимают силу исключительного сервиса, постоянно ищут способы, чтобы взобраться на ступень выше. Но даже если вы уже находитесь на вершине, это не значит, что вам позволено остановиться. Ведь сегодня вы предлагаете исключительный, уникальный сервис, а завтра ваши конкуренты начинают делать что-то аналогичное – и вы сразу оказываетесь на одну ступеньку ниже!

Поэтому постоянное повышение уровня обслуживания должно стать краеугольным камнем, ключевым приоритетом вашего бизнеса. Буквально на пьедестал возносит клиентский сервис автор книги «Клиентам это нравится. 52 правила для сервиса на высшем уровне» Шеп Хайкен. Ставьте себе самые амбициозные цели относительно предоставляемого людям сервиса, не забывая постоянно узнавать мнение потребителей ваших услуг, а также следить за тем, что именно делают другие компании, чтобы удержать своих клиентов.

Итак, на каком уровне сервиса находится ваша компания сегодня?

**«КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС – ЭТО НЕ ОТДЕЛ КОМПАНИИ, ЭТО
ФИЛОСОФИЯ!»
ШЕП ХАЙКЕН**

Сервисная пирамида и моменты истины

Как все лучшее в жизни не случается само по себе, так и первоклассный сервис требует особенной организационной структуры, которую можно представить в виде перевернутой пирамиды, имеющей три уровня:

- сервисные провайдеры: персонал, напрямую взаимодействующий с клиентами;
- сервисная поддержка: сотрудники, отвечающие за важные внутренние сервисы и обеспечивающие эффективную работу провайдеров;
- менеджмент: те, кто внедряет и поддерживает сервисные инициативы.

Сервисные провайдеры

В каждом бизнесе есть отделы, сотрудники которых напрямую взаимодействуют с клиентами. Прежде всего это:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.