

Максим
ПОТАШЕВ

Михаил
ЛЕВАНДОВСКИЙ

ЗОЛОТОЙ ВЕК
КЛИЕНТА

Москва
Издательство АСТ

УДК 658
ББК 65.290-2
П64

Поташев М.О., Левандовский М.И.
П64 Золотой век клиента/Поташев М.О., Левандовский М.И. — Москва: Издательство АСТ, 2020 — 240с. — (БизнесНаставник)
ISBN: 978-5-17-108261-1

«Эта книга — попытка комплексного взгляда на то, как должна строиться система взаимоотношений компании и клиента. На основании своего двадцатилетнего опыта авторы рассказывают о том, что нужно компании знать о своих клиентах, как получать эту информацию, как добиваться клиентской лояльности, как правильно управлять точками клиентского обслуживания и контакт-центрами, какие инструменты необходимо использовать, чтобы клиентский сервис был максимально эффективным.

Эта книга написана не словами, а смыслами. Автор создает своего рода феноменологический рисунок жизни. Пожалуй, в современной русской литературе трудно найти столь неожиданный взгляд на человека, социум и природу в их единстве.»

УДК 658
ББК 65.290-2



Издание для досуга

**Поташев М.О.
Левандовский М.И.
ЗОЛОТОЙ ВЕК КЛИЕНТА**

Руководитель проекта Илья Данишевский
Ответственный редактор Мария Андрюкова
Верстка А. Грених
Дизайн обложки Д. Агапонов

Подписано в печать 17.01.2020. Формат 70х90/16 Усл. печ. л. 17,55
Тираж 2000 экз. Заказ №

Печать офсетная. Бумага типографская. Гарнитура Arno Pro.

Общероссийский классификатор продукции ОК-034-2014 (КПЕС 2008); 58.11.1 — книги, брошюры печатные.

Произведено в Российской Федерации. Изготовлено в 2019 г.

Изготовитель: ООО «Издательство АСТ»

129085 г. Москва, Звездный бульвар, д. 21, строение 1, комната 705, помещение I, этаж 7

Наш электронный адрес: www.ast.ru

«Баспа Аста» деген ООО

129085, Мәскеу қаласы, Звездный бульвары, 21-үй, 1-құрылым, 705-бөлме, I-жай, 7-қабат

Біздің электрондық мекенжайымыз: www.ast.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz

Интернет-дүкен: www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию в республике Казахстан:

ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор

және өнім бойынша арыз-талаптарды қабылдаушының

өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ., Домбровский көш., 3а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8(727) 251 59 89, 90, 91, 92

Факс: 8(727) 251 58 12, вн. 107; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Өндірген мемлекет: Ресей

Сертификация қарастырылмаған

ISBN: 978-5-17-108261-1

© Поташев М.О., Левандовский М.И., текст, 2020

© ООО «Издательство АСТ», 2020

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 взаимодейство-

вать с клиентами.

Мы не хотим, следуя моде, формулировать магические правила, как это сделали, например, Ли Кокерелл¹ или Шеп Хайкен². Мы не планируем углубляться в специфику конкретного бизнеса, как Пол Браун и Карл Сьюэл³ или Тони Шей⁴. 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 не менее наверняка найдет в нашей книге немало практических приемов, которые пригодятся ему в работе.

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.

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»¹.

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 рес-

торан 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 по-

купатель 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.

¹ *Джон Шоул*. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

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 зна-

ют 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 Zarros, прославившийся на весь мир незаурядным клиентским сервисом (не зря о сервисе Zarros 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 под-