





**АНЕТА КОРОБКИНА**

международный бизнес-тренер, спикер и консультант  
по клиентскому сервису

# ОФИГЕННО!

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



**БОМБОРА™**  
Москва 2021

УДК 658  
ББК 65.290-2  
К68

**Коробкина, Анета.**

К68 Офигенно! Правила вау-сервиса, как это сделали мировые лидеры / Анета Коробкина. — Москва : Эксмо, 2021. — 144 с. : ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-107806-5

Пошаговое руководство по улучшению сервиса в компании. Книга затрагивает все направления, меняя бизнес изнутри. От миссии и ценностей компании к культуре сотрудников и настроения в общении с клиентами — теперь вы точно добьетесь впечатления на пять звезд!

УДК 658  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-107806-5

© Текст. А. Коробкина, 2020  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности .....	7
Почему я написала эту книгу .....	8
Для кого эта книга .....	10
<b>ГЛАВА I. ПОНИМАНИЕ ПЕРВОКЛАССНОГО СЕРВИСА .....</b>	<b>11</b>
Зачем вам первоклассный сервис? .....	12
Почему мы теряем клиентов? .....	13
Золотая монета: что такое первоклассный сервис? .....	16
Шесть уровней сервиса .....	19
Сервисная пирамида и моменты истины .....	20
Подведем итоги .....	25
Вопросы для обсуждения .....	25
Действуйте! .....	26
<b>ГЛАВА II. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ .....</b>	<b>29</b>
Миссия, видение и ценности компании .....	30
Миссия .....	30
Видение .....	32
Ценности .....	34
SWOT-анализ .....	37
Знайте своего клиента .....	38
Ожидания клиентов сегодня .....	40
Программы лояльности .....	42
Искусственный интеллект и будущее сервисных стратегий .....	43
Сила присутствия .....	44
Как лидерство влияет на уровень сервиса .....	46
Что такое лидерство? .....	46
Качества лидера .....	48
Развивайте своих людей .....	50
Мотивация .....	51
Корпоративная социальная ответственность .....	53
Подведем итоги .....	55
Вопросы для обсуждения .....	56
Действуйте! .....	57
<b>ГЛАВА III. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....</b>	<b>62</b>
Сервисный сценарий .....	63
Сервисные стандарты .....	65
Leap-система .....	68
Законы обслуживания клиентов .....	69
Уровень удовлетворенности клиентов .....	70
О жалобах клиентов .....	76

Реабилитация сервиса . . . . .	79
Ошибки в коммуникации . . . . .	84
Модель восстановления сервиса . . . . .	85
Подведем итоги . . . . .	90
Вопросы для обсуждения . . . . .	91
Действуйте! . . . . .	91
<b>ГЛАВА IV. КУЛЬТУРА . . . . .</b>	<b>93</b>
Корпоративная культура . . . . .	94
Опросы сотрудников . . . . .	97
Организационная структура . . . . .	99
Подбор персонала . . . . .	99
Система обучения и развития . . . . .	103
Виды корпоративного обучения . . . . .	104
Качества высокоэффективной команды . . . . .	107
Сервисные качества и навыки для достижения первоклассного сервиса . . . . .	109
Личная и командная ответственность . . . . .	111
Эмоциональный интеллект и эмпатия . . . . .	111
Активное слушание . . . . .	114
Вербальная и невербальная коммуникация . . . . .	117
Управление стрессом . . . . .	121
Как развивать сервисные качества и навыки в компании? . . . . .	122
Расширение полномочий . . . . .	124
Подведем итоги . . . . .	126
Вопросы для обсуждения . . . . .	128
Действуйте! . . . . .	128
Литература . . . . .	134
Интернет-источники . . . . .	135
Указатель имён . . . . .	137

## 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 браться 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 обуче-

ния 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 любят. 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 совпадет: 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 Salesforce<sup>1</sup> 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.

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», отдает 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 эмо-

циональную 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 «теряют-

ся» 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 — обязательно 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 са-