

ЕЛЕНА ЗОЛИНА ИРИНА ПОПОВА

# Идеальный сервис



## Как получить лояльность Клиентов

★ ПИШЕМ СТАНДАРТЫ ★ ПОДБИРАЕМ ПЕРСОНАЛ  
★ ОБУЧАЕМ ★ МОТИВИРУЕМ ★ КОНТРОЛИРУЕМ  
★ СПРАШИВАЕМ ★ АКТИВИЗИРУЕМ РЕКОМЕНДАЦИИ



**Ирина А. Попова**  
**Елена Золина**  
**Идеальный сервис. Как**  
**получить лояльность Клиентов**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=51626546](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51626546)*

*Идеальный сервис. Как получить лояльность Клиентов. / Золина*

*Елена, Попова Ирина : Питер; Санкт-Петербург; 2020*

*ISBN 978-5-00057-404-1*

### **Аннотация**

Клиентские впечатления – общая тенденция современного маркетинга. В ситуации, когда человеку предоставляется слишком большой выбор, возникает стремление к лучшему варианту, а за ним – желание получать удовольствие не только от владения, но и от процесса покупки. Книга поможет расширить понимание клиентского сервиса и построить свою работу так, чтобы Клиентам с вашей компанией было хорошо, а вы от этого получали прибыль.

Вы узнаете: как создать превосходный сервис по авторской технологии «7-СЕРВИС»; как укреплять лояльность Клиентов, чтобы они покупали только у вас; как генерировать рекомендации, чтобы Клиент рассказал о вас своим знакомым, близким, коллегам по бизнесу; как сохранять в компании

ценных сотрудников и привлекать лучшие кадры; как удерживать Клиентов после запуска рекламных кампаний, приумножать базу постоянных Клиентов; как повысить ваши рейтинги и создать позитивный информационный фон о компании; как быть лучшими в своей сфере и всегда знать, что нужно вашим Клиентам.

Издание адресовано руководителям и собственникам бизнеса, управляющим, коммерческим директорам и директорам по развитию, менеджерам по продажам, специалистам по маркетингу. Если вы заботитесь о своих сотрудниках и Клиентах, эта книга для вас!

# Содержание

Вместо введения	9
Как структурирована книга	20
Зачем вашей компании нужен сервис?	22
Чем вам полезна эта книга?	23
Глава 0	24
0. 1. В чем разница между сервисом и маркетингом?	24
0. 2. Для кого мы формируем сервис?	31
Целевые аудитории	
0.3. Из чего состоит сервис? Компоненты	34
0.4. Как определить свой уровень сервиса?	41
Конец ознакомительного фрагмента.	45

# Елена Золина, Ирина Попова Идеальный сервис. Как получить лояльность Клиентов

- ★ ПИШЕМ СТАНДАРТЫ
- ★ ПОДБИРАЕМ ПЕРСОНАЛ
- ★ ОБУЧАЕМ
- ★ МОТИВИРУЕМ
- ★ КОНТРОЛИРУЕМ
- ★ СПРАШИВАЕМ
- ★ АКТИВИЗИРУЕМ РЕКОМЕНДАЦИИ

Ура! Еще одна книга по сервису. Больше знаний – больше действий.

Работали с Леной над книгой «Фидбэк» – Елена плохо не напишет.

*Игорь Манн, консультант, автор, издатель*

Если бы можно было написать рецензию на обстоятельный, точный, прагматичный, структурированный и исключительно бизнес-ориентированный труд Елены Золиной и Ирины Поповой односложно, то это было бы так: «Наконец-

то!», а если бы позволили добавить эмоций, то: «Ура! Ну наконец-то!». Да, наконец-то появилась книга русскоязычных авторов, в которой четко и по полочкам разложены аспекты анализа, стандартизации, системы контроля, выявления болевых точек, обучения и методик построения клиентского сервиса вашего бизнеса. Эта книга не просто системна с академической точки зрения, но и целиком ориентирована на практикоприменение с полным знанием особенностей российских рынков.

Книга обязательно должна стать настольной для владельцев и исполнительных руководителей отечественных компаний! Это настоящий генератор идей и решений, создающих алгоритм успеха!

*Николас Коро,*

*главный куратор Исследовательского центра бренд-менеджмента и бренд-технологий (RCB&B), член Совета Гильдии маркетологов*

Книг по клиентоориентированности и сервису много не бывает. Несмотря на то что на эту тему уже сказано очень много, я всегда искренне радуюсь, когда появляются новые работы. Чем более сервисным станет бизнес в России, тем менее стыдно нам будет за самих себя.

Любите клиента, общайтесь с ним и меняйтесь под него. А целостные советы из этой книги помогут

развернуть ваш бизнес в сторону покупателя.

*Евгений Щепин,*

*управляющий по коммуникациям, автор книги «ВкусВилл. Как совершить революцию в ритейле, делая все не так»*

Сегодня в России много говорят о сервисе, но, к сожалению, мало делают. Если вы хотите не на словах, а на деле построить работающую систему сервиса, которую будут принимать ваши сотрудники, если лояльность клиента для вас важна, то книга Елены Золиной и Ирины Поповой именно для вас. Но... прочитать мало, надо применять. Иначе все слова.

*Игорь Рызов,*

*эксперт по ведению переговоров, бизнес-тренер, автор трех книг, тренингов*

В эпоху, когда ценовые войны отходят на второй план и бизнес борется насмерть с конкурентами за каждого клиента, качественный сервис становится стратегическим преимуществом. Эта книга о том, как организовать сервис, каких избежать ошибок, что сделать, чтобы клиент остался доволен и обязательно вернулся к вам, какие инструменты наиболее актуальны для повышения лояльности к вашему бизнесу. Авторы постарались максимально детально описать универсальную систему построения сервиса и дали практические рекомендации. Эта книга и для тех, кто только начинает свой путь в мир качественного обслуживания клиента, и для тех, кто уже достиг

определенных успехов и готов совершенствоваться.

*Карен Асоян,*

*директор по связям с общественностью СПАО «Ингосстрах»*

# Вместо введения Читать обязательно!



Качественный сервис необходим ВСЕМ, у кого есть Клиенты. Инвестиции в сервис выгодны и всегда приносят результат.

Друзья, а вот и ночь завершения книги!

Книга – это же почти курсовая, введение мы всегда пишем в самую последнюю ночь. Так и сейчас. Мне надо что-то такое сказать на одной-двух страницах, чтобы вселить в вас желание дочитать книгу до конца. А потом начать жить

по-сервисному! ©

В первую очередь я хочу сказать спасибо соавтору книги Ирише Поповой! Наше знакомство было глотком воздуха и придало уверенности в том, что я делаю так много лет. Путь сервисолога в России сложен и тернист)) А ты моя сервис-муза!

А сейчас я обращусь к **владельцам бизнеса, акционерам и к персоналу компаний, доход которых зависит от прибыли** (или как минимум от выручки). Вы всегда хотите знать, сколько денег стоит вложить в сервис, и потом оценить ROI. Вы молодцы и задаете правильные вопросы. Убеждающих факторов и формул почти за 20 лет собран вагон. И буквально недавно меня осенило провести исследование зависимости индекса NPS (главный сервис-индекс – готовность рекомендовать вашу компанию) от выручки. Целью ставила еще раз убедиться в том, что довольные Клиенты тратят больше, дольше и чаще. Это было волнующе. Подсчет результатов был отложен на месяц. И зря! Хорошая новость: Клиенты, ставящие наивысшие оценки (так называемые промоутеры), приносят в бизнес 95 % всей выручки. Учитывая, что они с вами готовы дольше сотрудничать, то суммарно приносят денег в 24,4 раза больше тех, кому вы не угодили. А их средний чек выше на 65 % (исследование проведено на 720 пациентах двух клиник в 2019 г.).

И еще позитивная информация. У Клиента, удовлетворенного после негатива, вероятность повторной покупки

95 %. То есть доказано и проверено, что капризных Клиентов надо любить и ценить, а не бояться и ненавидеть! Ведь каждая претензия – ваш шанс получить еще одного адвоката вашего бренда. Стоит только правильно и быстро среагировать (исследовано Technical Assistance Research Programs, исследование «Как много ваших разочарованных Клиентов купят у вас снова»)!

И еще. Повышение лояльности и сокращение оттока всего на 5 % увеличивает прибыль на 25–85 % (исследование 100 компаний разных сфер. Operation Management / Critical Perspectives on Business and Management / Ed. by M.A. Lewis and N. Slack. Routledge, London, 2003. Vol. 2. P. 295).

Понимаю вас, мы все хотим быстрых результатов, быстрых продаж, роста нашего бизнеса. Мы находимся в вечном поиске быстрых рецептов увеличения потока Клиентов, роста конверсии и среднего чека. Мы готовы прилагать уйму усилий для настройки диджитальных инструментов, разбираться в новых трендах и фиксировать, как с каждым годом стоимость привлечения растет.

При этом, когда мы сами являемся Клиентом какой-либо компании и попадаем вот в эту цифровую «воронку продаж», мы начинаем шкуркой все чувствовать. «Та-ак, начали делать холодную продажу, а вот меня подогревают, разогревают и... по плану должна совершиться сделка. А не факт, – думаем мы, – не фа-а-акт». Не доверяю, не нравится, неудобно, слишком быстро, очень медленно, некачественно.

но, необоснованно дорого, подозрительно дешево, сложно, непонятно, грязно, плохо пахнет, неприятно, нелепо, тупой бот, не ответили, обманули, не пояснили, не убедили, не довели...

То есть мы спотыкаемся либо в момент принятия решения о сотрудничестве, либо в процессе использования. И принимаем решение – идти дальше или поискать варианты.

Так почему же мы ориентированы вовне? «Дайте мне первичку, дайте мне поток», – говорим нашим маркетологам. Почему забиваем на имеющееся – уже пришедших клиентов?

Поэтому, резюмируя вышесказанное, вся книга и технология «7-СЕРВИС» – про то, как сэкономить ваш рекламный бюджет. Как сформировать длительные отношения. А если вдруг ваш товар, услуга – разового потребления, то как сделать, чтобы вас рекомендовали и вы получали Клиентов, на привлечение которых потратите ноль рублей.

И умоляю вас, не упрощайте понятие сервиса. Сервис, как и наши с вами чувства, ощущения, многогранен. Сервисология, сервис-дизайн, дизайн-мышление находятся на стыке множества наук – социологии, экономики, психологии, культурологии, этики, эстетики, эргономики, педагогики и т. д. Не гонитесь за кусочками, костылями и прививками. Найдите волю к построению цельного дома для ваших сотрудников и для ваших Клиентов. При всем вашем желании сервис не включится после тренинга о клиентоориентированности,

сотрудники не станут работать так, как вам видится, если нет эффективных проверенных стандартов. А если нет выстроенной системы отбора сервисного персонала, продуманной системы мотивации (в том числе и на сервис), регулярного контроля – ваш бизнес под угрозой.

**Этой книгой мы хотим раз и навсегда расширить** понимание глубины клиентского сервиса и формирования искренней любви в сердцах потребителей. Рассказать, как этим можно и нужно заниматься системно, последовательно, шаг за шагом. Как, когда и каких результатов ждать. Сколько инвестировать. Мы уделим внимание всем семи компонентам технологии «7-СЕРВИС», являющейся нашей авторской разработкой и включающей следующее:

- 1) стандарты;
- 2) подбор;
- 3) обучение;
- 4) мотивацию;
- 5) контроль;
- 6) обратную связь;
- 7) рекомендации.

Вот семь компонентов, которые гарантируют Клиентам такие впечатления, которые вы задумаете командой на стратегической сессии или в кафе, когда будете только фантазировать и мечтать о новом проекте. Последовательное внедрение этих семи составляющих, развитие внутри каждого позволит прирастать в доле постоянных Клиентов, среднем чеке

и выручке, расширять рекомендательный круг через адвокатов, амбассадоров, приверженцев вашего бренда и снижать затраты на рекламу, столь истощающие бизнес. Мы искренне верим, что эта книга поможет многим разобраться в том, что ранее не имело четких очертаний, структуры. Ведь часто сервис путают с бесплатными приятностями, повышенным вниманием к Клиенту.

\* \* \*

Задумайтесь прямо сейчас: а нравится ли нам с вами тратить деньги? Часто ли мы получаем многомерное запоминающееся удовольствие, приятное послевкусие? Или гораздо чаще есть ощущение, что лучше бы дома посидели?! К сожалению, мы, россияне, настолько привыкли к низкому уровню сервиса, что даже сами зачастую в семейной и рабочей среде не поддерживаем высокую культуру взаимоотношений. И пока мы будем голосовать рублем за абь что, покупая обветренные пыльные товары у унылых продавцов, будем мириться с запахом сигарет и засаленными сиденьями в такси, мы не замотивируем нашу предпринимательскую среду и общество в целом становиться лучше. Лучше из года в год. Хотя мы интуитивно понимаем, что главным индикатором нашего успеха является постоянный рост. Когда в новом году ты можешь себе позволить больше, лучшего качества и в лучшем настроении, это и есть индикатор развития каждого че-

ловека и страны, в которой мы живем. Ах, как же хочется, чтобы у нас была СЕРВИС-СТРАНА и коллективное бессознательное переключилось на градус заботы и служения по любви.

Молю бога, чтобы эта книга попала к сильным мира сего, которые имеют достаточно мудрости, чтобы проникнуться, увидеть больше, чем сказано, принять и помочь реализовать инициативы, направленные на благо России. У нас много-много идей, которые мы хотим сообщать действительно заинтересованным. Мы, авторы книги, эксперты ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ СЕРВИСА, иногда чувствуем выгорание, когда даем фидбэки в пустоту. Как и 95 % всего населения, не верящие в то, что их отзыв будет услышан, правильно понять и принесет пользу.

**Счастливых вам Клиентов, вдохновения и любви к работе!**

*Елена Золина ♥*

*основатель ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ СЕРВИСА*

*звоните, пишите в Viber или WhatsApp:*

**+ 7922 123 9132**

[zolina.official@gmail.com](mailto:zolina.official@gmail.com)

*подписывайтесь на сервис-блог в Instagram:*

**@zolina\_helen**

*и давайте дружить!*



Любите своих Клиентов, заботьтесь о сотрудниках, создавайте уют и комфорт в своей компании и будьте, пожалуйста, счастливы!

Вдохновленный сервисом коллеги, спасибо вам большое за доверие!

Если быть честной, то это третий текст «вместо введения», который я для вас пишу. Сначала мы с Леной договорились написать два письма вам от каждой из нас. У нас вышло совершенно одинаково, и мы переписали. Потом тестеры, героически прочитавшие книгу за три дня, сказали, что мы написали не слишком серьезные и нужные читателю «эссе», и мы снова открыли чистые странички.

Кстати, так же было с книгой – мы меняли местами главы,

старались убрать всем известные и ненужные мысли, безжалостно удаляли страницы и добавляли то, что совсем не планировали изначально; пока писали, придумали название нашей технологии и методикам, которыми всегда пользуемся в работе.

Мы собирали для вас ценные знания о сервисе с любовью и самой доброй энергией. **Потому что главное в нашем тексте – вы и то, чтобы вам было удобно, понятно и интересно.**

Здорово, что вы заинтересованы клиентскими впечатлениями, – это действительно мегатренд маркетинга и наиболее популярная тема у бизнес-тренеров в последнее время.

На конкурентном рынке Клиенту сейчас все сложнее выбирать из одинаковых товаров, и он становится капризнее. Иногда появляется нестерпимое желание ничего не решать. Особенно при нашем с вами жизненном темпе и космическом объеме информации, которую мы через себя пропускаем.

С обширным выбором возникает и стремление к поиску лучшего варианта, а за ним – желание получать удовольствие не только от владения, но и от процесса покупки. Вспомните, как вы покупаете. Согласны?

**Мы прислушиваемся к своим эмоциям, ощущениям и выбираем компании, с которыми нам хорошо.** Направление ветра меняется; низкая цена с кучей акций и завулканшек пока еще залог успеха (но это уже не точно).

**Мы искренне верим, что благодаря сервису, который мы с вами создаем, в нашем городе, в нашей стране, в нашем мире станет уютнее и приятнее жить. Откроем вам секрет – это цель нашей работы. И для этого мы делимся знаниями (эдакий корыстный бартер – мы вам знания, вы нам сервис-страну ☺).**

Когда к нам в руки попадает книга, которую хочется прочесть, мы доверяемся автору, издательству, книжному магазину и ждем, что книга даст нам ответы на все вопросы, сделает наши знания богаче, проведет с нами время с пользой и удовольствием. Книга – это интересный собеседник, готовый обсудить (именно обсудить, то есть подумать вместе) с нами то, что нам в данный момент жизни кажется увлекательным.

«7-СЕРВИС» создан для вас, побеседуйте с ним – и он обогатит вас ценными и любопытными фактами, вам обязательно будет с ним занятно и уютно.

**Поделитесь книгой со знакомыми, дайте почитать коллегам.**

Чем больше людей будет знать о том, каким должен быть сервис, тем быстрее мы с вами достигнем нашей счастливой цели.

Любите своих Клиентов, заботьтесь о сотрудниках, создавайте уют и комфорт в своей компании и будьте, пожалуйста, счастливы!

**Волшебного настроения, сияющего сервис-вдохновения, и пусть Клиенты вас рекомендуют!**

*Обнимаю, **Ирина Попова** ♥*

*руководитель Департамента Заботы **Global Dent Project**,*

*эксперт и фея **ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ СЕРВИСА***

*пишите Viber/WhatsApp/telegram 8 982 290 12 06*

*подписывайтесь @service.feya*

# Как структурирована книга

В книге девять глав – от 0 до 8.

В главе 0 вводная часть: эта глава распутывает узелки знаний о сервисе и сматывает их в аккуратный клубок. Мы рассказываем, что такое сервис (знаем, что вчитываться в теорию скучно, при этом обязаны были выдать вам свое определение, чтобы работать в одной системе координат). Пробежите главу хотя бы наискосок. Договорились? В главах 1–7 мы раскрываем технологию «7-СЕРВИС». Пошагово разбираем систему управления впечатлениями внутреннего и внешнего Клиента и его опытом. Глава 8 очень символично рассказывает о бесконечности сервиса, мы говорим в ней с вами о том, что еще можно сделать, когда «7-СЕРВИС» внедрен и работает.

При создании книги мы договорились, что для каждой главы у нас будет пример из опыта различных компаний. Причем компании будут большие и маленькие, мировые и региональные, представленные сетью филиалов или одним офисом, при этом обязательно рожденные в России. Кого-то мы знаем лично, кого-то нам посоветовали коллеги и друзья, с кем-то мы работали вместе и создавали сервис, а кто-то формировал сервис сам. Важно показать, как то, о чем мы пишем в главе, реализовано на практике. Доказать, что это можно и нужно реализовывать. В конце книги мы обяза-

тельно расскажем вам, какую теорию мы для себя доказали благодаря примерам.

У нас с компаниями произошел обмен – они поделились с нами своими знаниями и советами, а мы в ответ разместили их в книге. Никто не покупал место – это тоже был наш заранее обдуманный уговор. Нужны были коллеги, у которых сервис действительно есть, которые на деле подтверждают его присутствие и эффективность, и мы с ними рассказываем вам об этом по совести. **Мы испытали огромное удовольствие от дополнения книги кейсами, напिताлись практическими идеями, посмотрели на сервис в компаниях не изнутри, как обычно, а из надсистемы – со стороны. И знаете, вышло очень круто, душевно, вдохновенно.** Большое спасибо, дорогие коллеги, за эту ценную помощь!

# **Зачем вашей компании нужен сервис?**

- Укреплять лояльность Клиентов, чтобы покупали только у вас.
- Генерировать рекомендации, чтобы Клиент рассказал о вас своим знакомым, близким, коллегам по бизнесу и у вас появились еще Клиенты.
- Сохранять в компании ценных сотрудников и привлекать лучшие кадры.
- Удерживать Клиентов после запуска рекламных кампаний, приумножать базу постоянных Клиентов.
- Повысить ваши рейтинги на отзывах и создать позитивный информационный фон о компании.
- Быть лучшими в своей сфере и всегда знать, что нужно вашим Клиентам.

# Чем вам полезна эта книга?

**Цель (полезность) для компании** – получение системного представления о сервисе, о его составляющих по уникальной методике построения выбранного уровня сервиса.

**Владелец** – понимает, как организовать проект в компании, кого из сотрудников вовлечь и какой результат с них спросить. А также увеличивает выручку на 20+ процентов.

**ТОП, руководитель** – снижает управленческий стресс, ускоряет процесс обучения сотрудников и получает инструменты, которые позволяют сотрудникам работать по стандартам, даже когда руководитель не смотрит.

**Исполнитель** – понимает, что ему делать, как делать и какой результат от него ждет руководитель.

**Любой читатель** – приобретает много понятных, готовых к применению сервис-инструментов, легко внедряет их и получает результат.

# Глава 0

## Уровень вашего сервиса. Формируем точку отсчета

### 0. 1. В чем разница между сервисом и маркетингом?

Скажите прямо сейчас: что такое сервис? В одно предложение – сможете? С размаху дать крутое понятное определение сложно.

Мы работаем в сервисе уже давно (если сложить наш опыт, то почти треть жизни – 24 года с хвостиком), и тем не менее нам пришлось крепко призадуматься, прежде чем родилось хорошее определение.

Нам с вами важно разобраться с терминологией вопроса, чтобы легче было мыслить в одном направлении. Поэтому приглашаем пройти путь к созданию определения сервиса вместе. Вы готовы?

Сначала давайте выясним: маркетинг включает в себя сервис? Или сервис существует отдельно? Как взаимодействуют сервис и реклама? А PR – это про сервис? Где продажи?

**Маркетинг** – это процесс планирования и реализации

идей продвижения товаров и услуг, а также привлечения новых Клиентов и удержания существующих, ценным конечным результатом которого является получение прибыли.

**Сервис** работает и над удержанием постоянных Клиентов, и над привлечением через их рекомендации новых Клиентов. Получается, что сервис входит в большое понятие «маркетинг». Равно как и реклама. Поэтому в данной ситуации мы сравним сравнимое – сервис и рекламу. Взвесим факты за и против того и другого, чтобы сформировать ожидания от нашей с вами работы над сервисом и спрогнозировать возможные барьеры. Вместе с тем, чтобы у нас с вами сложилось единое понимание, в какой структуре живет сервис, мы нарисовали для вас схему.



**Реклама** работает, как правило, на привлечение первичного потока Клиентов.

**Сервис** формирует приверженность компании, работает

над повторной покупкой, увеличением объема рекомендаций.

Мы убеждены, что максимальный эффект эти две составляющие маркетинга дают, будучи в комплексе. Давайте это докажем.

Реклама		РАЗНИЦА	Сервис	
+	-		+	-
<p>Рекламные инструменты давно изучены и понятны;</p> <p>эффект от применения рекламных инструментов проявляется в короткий срок;</p> <p>эффективность рекламы можно легко спрогнозировать;</p> <p>результаты рекламной кампании можно подсчитать</p>	<p>Основная задача рекламы, первичные Клиенты — это исчерпаемый ресурс, особенно для узкого сегмента рынка;</p> <p>реклама использует акции и низкие цены — это чревато привлечением «не ваших» Клиентов на равные покупки;</p> <p>реклама тянет за собой негатив: у нового Клиента могут сформироваться ложные ожидания или недопонимание, и он расскажет о них всем и вся;</p> <p>Клиенты все меньше доверяют рекламе;</p> <p>реклама может стать причиной оттока ваших постоянных Клиентов (скидки только для первичных Клиентов, акции слишком сильно ограничены во времени);</p> <p>реклама и акции вызывают желание откладывать покупку, пока не появятся скидки</p>	<p>Известности в сервисе приносит долговременный эффект;</p> <p>сервис является причиной приверженности Клиента и его лояльности;</p> <p>сервис позволяет качественно работать с текущей базой постоянных Клиентов (а они более предсказуемы, готовы платить и легче соглашаются на сделку, так как уже работают с вами);</p> <p>сервис активизирует условно бесплатное привлечение «теплых» Клиентов по рекомендации, это также позволяет снизить затраты на рекламу;</p> <p>сервис формирует хорошую репутацию вашей компании на рынке — это привлекает к вам не только Клиентов, но и лучшие кадры;</p> <p>благодаря сервису ваши сотрудники также будут лояльны и привержены компании;</p> <p>сервис сложно поддается копированию — ваши конкуренты не смогут за один день сделать то же самое; пока они копируют, вы уже шагнете далеко вперед</p>	<p>Инструменты сервиса мало изучены, готовых шаблонов и структур не так много, и они требуют индивидуальной доработки;</p> <p>сервис имеет отложенный и слабо предсказуемый эффект;</p> <p>сервис требует затрат времени и ресурсов, серьезного обучения сотрудников</p>	

Как вы считаете, чего хотят все предприниматели, начиная внедрять маркетинговые инструменты в свой бизнес-процесс? Все предприниматели хотят роста прибыли. И это правильно.

Глобально есть два подхода к увеличению прибыли:

1. Увеличить продажи.
2. Сократить затраты.

Чтобы **увеличить продажи**, можно:

- Привлечь первичный поток новых Клиентов с помощью **рекламных инструментов**. Без работы с лояльностью такой поток должен генерироваться в алгебраической прогрессии. Это требует серьезных инвестиций. А без сервиса процесс будет нескончаемым.

- Удержать постоянных Клиентов с помощью инструментов **сервиса**. Это позволяет увеличить долю постоянных Клиентов, инициировать рекомендации, дает возможность поднять цены. Кроме того, у сервиса есть долгосрочный эффект. Обратите внимание: без рекламы такой подход может привести к выработке постоянной базы – они купят необходимый объем и остановят покупки до следующей надобности.

- Привлечь Клиентов по рекомендации с помощью инструментов **сервиса**. Это позволяет увеличить клиентскую базу.

Чтобы **сократить затраты**, можно:

- Оптимизировать ФОТ (фонд оплаты труда) сотрудников. Продумать действительно полезные для вас КРІ (показатели эффективности работы сотрудников), чтобы ценный конечный результат работы приносил вам прибыль. Также стоит рассчитать оптимальное количество работников. Возможно, кто-то может взять дополнительную нагрузку.

- Пересмотреть медиаплан. Оценить эффективность источников обращения ваших Клиентов и сократить бесполез-

ные расходы.

- Провести тендеры на закупаемые расходные материалы, полиграфию, рекламу, сувенирную продукцию.
- Благодаря развитию внутреннего сервиса и HR-бренда, можно снизить ФОТ и при этом минимизировать текучку, а также сделать из сотрудников вдохновленных приверженцев и рекомендателей бренда.

Отличный продукт/услугу с проработанной сервисной составляющей проще продавать, раскручивать. Увеличивается частота покупок, средний чек, появляется возможность продавать дополнительные товары и услуги.

**Вывод:** без сервиса рекламные усилия менее эффективны. Можете сколько угодно печатать листовки, составлять крутые медиапланы с выходами в прайм на федеральных каналах. Если в точке продаж Клиента встречаются грязный пол, неудобные стулья и продукт без гарантии, то шансов на хорошие продажи мало. При этом для роста и развития вашей компании необходимо привлечение новых Клиентов с помощью рекламы, поэтому от нее не стоит отказываться совсем. Все хорошо в комплексе. И должно подкрепляться PR и продажами.

Чтобы перейти к следующей части работы над сервисом, нам все же необходимо определение. Что такое сервис?

Давайте подумаем вместе:

- сервис – это + эмоции;
- сервис – это забота и внимание;

- сервис – это выполнение обещаний;
- сервис – это превышение ожиданий;
- сервис – это кофе, плед и, может быть, тапочки.

На определение не совсем похоже, вместе с тем смысл понятен. Это что-то теплое, доброе и приятное.

У маркетологов принято говорить на языке выгод для Клиента. На этапе внедрения сервиса нашим с вами Клиентом являются руководители, коллеги и подчиненные. До них нужно донести цель, ценность, необходимость, значимость и экономическую приятность появления лучшего сервиса в вашей компании. А значит, **все это должно быть отражено в одном эффективном определении.**

Эффективное определение включает в себя ответы на четыре вопроса:

- что?
- как?
- кто или для кого?
- зачем?

Итак:

**Сервис** – это комплекс мер по инициации положительных эмоций от взаимодействия с компанией/продуктом как

у сотрудников, так и у Клиентов с целью увеличения количества повторных покупок и рекомендаций и, как следствие, повышения прибыли.

**Эмоционально: сервис – это крепкое объятие.** Представьте, к вам пришел добрый друг. Вы обняли его, показали свой дом, усадили за стол, угостили китайским чаем, припасенным для особых случаев, и самым вкусным вареньем, развлекли его беседой, расспросили, как жизнь, и снова обняли на прощание. Вышла теплая и душевная встреча. Эти эмоции – теплота, душевность, забота, ощущение, что хочется вернуться, что здесь всегда ждут и рады видеть, – и есть сервис. Их должны испытывать вы, ваши сотрудники и ваши Клиенты.

## 0. 2. Для кого мы формируем сервис? Целевые аудитории

Еще раз посмотрите на определение сервиса. Из него следует, что при формировании сервиса нам с вами необходимо направить усилия на две аудитории – это Клиенты и сотрудники. Давайте договоримся: все, что мы делаем для Клиентов, – это внешний сервис, а для сотрудников – внутренний.

Также помните, что сервис – это эмоции. Человек так устроен, что своими позитивными и негативными переживаниями ему необходимо делиться с близкими. Поэтому, формируя сервис, мы понимаем, что наши труды направлены еще и на ближний круг представителей целевой аудитории – на их семью, друзей, коллег.

Есть внутри каждого человека такая штука, она называется «ожидания». Чтобы сервис запустился, нам необходимо даже не просто попасть в ожидания, а сделать чуточку больше, превысить их. Только в этом случае сработает вау-кнопка, и вашему внутреннему или внешнему Клиенту захочется делиться полученными эмоциями. Поэтому возьмите на вооружение правило: всегда делать  $+ 3 \% = 103 \%$  работы для Клиента. Уделить на 5 минут больше времени, взять на 50 рублей меньше денег, подарить маленький комплимент, проводить с зонтом до машины в дождливую погоду и тому подобные приятности.

**ВНЕШНИЙ  
СЕРВИС:  
КЛИЕНТЫ**

и их семьи + те, кому  
они порекомендовали

должны получать то, чего ждут,  
и чуточку больше (+3% = 103%),  
рассказывать о вас крутые  
истории и быть счастливыми



**ВНУТРЕННИЙ  
СЕРВИС:  
СОТРУДНИКИ**

и их семьи + те, кому  
они порекомендовали

должны ловить вдохновение  
в каждом Клиенте, любить  
работу и быть счастливыми

Чтобы превышать ожидания, важно понимать, чего же все-таки от вас ждут. Самый простой способ это выяснить – спросить. Также можно проанализировать отрицательные отзывы – на что жалуются Клиенты?

Дорого? Значит, от вас ждут понятной, прозрачной и обоснованной цены (необязательно низкой, чаще именно понятной и обоснованной). Научитесь аргументировать цену, начните анализировать рынок и контролировать ваши предложения – и сможете легко попадать в это ожидание.

Чего не хватает сотрудникам? Совместных мероприятий? Придумайте крутую стратегическую сессию с играми и вкусным обедом – и сотрудники будут счастливы, и вы все вместе проведете время с пользой.

Выпишите, пожалуйста, ожидания по работе вашей компании, которые есть у внутреннего и внешнего Клиента. Это поможет нам с вами их зафиксировать и по ходу книги наладить систему для стопроцентного попадания и найти идеи

для превышения ожиданий.

### **Главные ожидания ваших Клиентов**

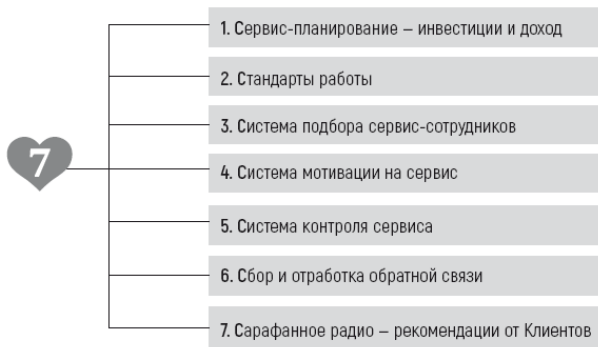
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### **Главные ожидания ваших сотрудников**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

## 0.3. Из чего состоит сервис? Компоненты

Согласно нашей методике «7-СЕРВИС», в клиентский сервис входят:



В следующих главах мы с вами детально разберем каждый из блоков. А пока давайте кратко обсудим их, чтобы понятнее и интереснее было читать дальше.

### Давайте сыграем в театр

Главные герои – компания «ИКС», в которой собраны все самые распространенные проблемы, и технология «7-СЕРВИС», которая попытается найти комфортные решения.

Для полного погружения представьте себе уютное кафе и завтрак двух героев. Кофе, запах свежеспеченных вафель, раскрытые ежедневники и оживленная беседа.

**Компания «ИКС»:** Я очень искренне верю в сервис, но я совершенно не понимаю, как убедить своих акционеров и собственников в том, что нам в компании он просто необходим.

**Технология «7-СЕРВИС»:** Знаешь, такое часто бывает. Тебе нужны факты, доказывающие необходимость внедрения сервис-методик, – сделай небольшое исследование-бенч по конкурентам и найди, что общего для Клиента в вашей работе и есть ли отличия; а также проведи опрос Клиентов – чего они хотят, попадаете ли вы в ожидания. А потом приправь исследование **сервис-планом** – он поможет вам оценивать результаты сервиса, выбрать самые полезные для вашей компании показатели эффективности и запланировать их рост в зависимости от внедрения сервис-инструментов. Коллегам точно понравится такой конструктивный подход.

*Подробнее об исследованиях, цифрах, метриках, инвестициях и доходах— глава 1.*

**Компания «ИКС»:** У тебя случалось, что ты очень доходчиво объясняешь сотрудникам, как правильно что-то делать, а как неправильно, они кивают и делают, когда ты за ними смотришь. Отворачиваешься, и людей будто подменяют – они перестают делать. Не могу же я все время рядом с

ними стоять и подсказывать? Особенно с новыми ребятами – каждый раз по кругу: учишь-учишь, и все впустую.

**Технология «7-СЕРВИС»:** Случалось. Особенно история с бесконечными обучениями. Устранить твою боль можно только системно. Нужно зафиксировать основные алгоритмы работы – прописать, кто что делает, как делает, что в этот момент говорит. Как должны быть оформлены помещения, как часто делают уборку и т. д. Все, что для компании важно, а сотрудники делают только под присмотром. Так тебе будет легче обучать: есть готовые материалы, а сотрудникам легче запоминать, чего ты от них ждешь. По сути, здесь необходимы **стандарты работы** – это зафиксированные, проверенные и утвержденные нормы, правила, алгоритмы функционирования компании, созданные с целью увеличения прибыльности ее работы и снижения твоего управленческого стресса.

*О стандартах мы расскажем в главе 2 уже совсем скоро.*

**Компания «ИКС»:** Меня еще очень беспокоит, что сотрудники не чувствуют Клиента. Иногда очень четко видно, что Клиент пришел с улицы и замерз, ведь так просто предложить ему горячий чай и плед, пока он ждет. Но нет, никто ничего не предлагает. Хотя и чай есть, и плед. Вот как их этому научить?

**Технология «7-СЕРВИС»:** Можно, конечно, попробовать прописать для них наиболее стандартные ситуации и

модели поведения. Однако всех на свете ситуаций не опишешь, и, верно говоришь, Клиента важно чувствовать. Этот навык – эмпатия – врожденный, ты никак не сможешь ему обучить. Поэтому выход здесь один: набирать сразу сервисных сотрудников; это экономит время и силы. Есть у тебя **система подбора**? Знаешь, кто тебе нужен и как вычислить сервис-волшебников? Важно, чтобы в компании работали ваши люди, тогда сервис функционирует в полном объеме и приносит ожидаемый результат.

*В главе 3 мы расскажем о том, как выявить и сохранить нужных вам сотрудников.*

**Компания «ИКС»:** Мне очень хочется как-то заставить сотрудников делать все, что нужно, чтобы они поняли наконец, как важен сервис. Ведь они сами чьи-то Клиенты, неужели они не видят, как это полезно и правильно?

**Технология «7-СЕРВИС»:** Ты молодец, стараешься решить сложнейшую задачу – как заставить сотрудников быть сервисными. Я тебя огорчу: никак. Принципиально важно, чтобы сотрудники САМИ захотели быть сервис-волшебниками, видели в этом смысл и пользу для себя.

Эту задачу решает **система мотивации**. Мотивировать сотрудников можно деньгами и эмоциями. И в этом есть еще бонус – никаких любимчиков, никто не чувствует себя ущемленным, единые критерии оценки для всех и единый бонус.

*А рецептом того, как и в каких пропорциях выдавать мотиваторы, мы делимся в главе 4.*

**Компания «ИКС»:** И что потом? Мы наберем сотрудников, обучим их, и все? Дальше сервис будет работать?

**Технология «7-СЕРВИС»:** Будет, но недолго. Одна бизнес-аксиома гласит: в компании хорошо работают только наблюдаемые и контролируемые процессы. Чтобы сервис всегда был на нужном уровне, за его реализацией необходимо наблюдать. Еще одна система придется как нельзя кстати – это **система контроля**.

Кстати, ты обращаешь внимание, что мы уже три блока по работе сотрудников разобрали? Сервис творят люди для людей, поэтому сотрудники играют большую роль.

*А как сделать, чтобы при всем вашем контроле сотрудники не теряли мотивации, а ждали, что их оценят, и хотели увидеть результаты, вы узнаете из главы 5.*

**Компания «ИКС»:** Да, мы однажды запускали тайного Клиента, сотрудники потом еще несколько месяцев «вычисляли», не «тайник» ли к ним пришел. Причем чаще всего подозревали именно конфликтных Клиентов. Иногда капризничают на ровном месте и как будто специально ищут причины, чтобы быть недовольными. Думаешь, это конкуренты нас проверяют? Или мы не тех Клиентов привлекаем?

**Технология «7-СЕРВИС»:** Может быть, разок конку-

ренты вас и проверили, при этом ты же помнишь, что это денег стоит, и регулярно проводить такие оценки по чужой компании нет никакого смысла. Скорее, вам очень повезло: Клиенты не просто уходят, а стараются вам рассказать, что не так, где им некомфортно. И это очень ценная помощь от них. Только подумай, сколько Клиентов могли закончить с вами работу по этой же причине и ничего не сказать. И этот барьер вы бы так и не устранили, потому что не знали бы, что он есть. И теряли бы Клиентов. Надо вам учиться работать с **обратной связью** – это замечания, предложения, идеи, добрые слова и критические отзывы – все те ценные подарки, которые ваши внутренние и внешние Клиенты дарят компании. С помощью системы сбора обратной связи вы можете анализировать барьеры, с которыми сталкиваются ваши Клиенты и которые мешают им покупать больше и чаще. Вы заряжаетесь идеями, используете их для повышения качества работы. Вы черпаете позитивную энергию и понимаете, что ваш труд ценен и важен для людей.

*Наши лучшие методики по работе с обратной связью мы заботливо уложили для вас в главу 6.*

**Компания «ИКС»:** Ты хорошо рассказываешь, а я все думаю: где взять поток обращений? Рекламный бюджет не резиновый, а лидов нужно все больше и больше.

**Технология «7-СЕРВИС»:** Можно попробовать мой любимый условно бесплатный источник обращения – **сара-**

**фанное радио, или рекомендации.** Рекомендации генерируют сразу лояльных первичных Клиентов с высокой мотивацией к покупке. Маркетологи обожают этот канал привлечения Клиентов. Но чтобы он действительно работал и давал прогнозируемый результат, с рекомендациями нужно научиться работать от первого шага, когда мы создаем повод посарафанить, до момента, когда пора отчитываться Клиенту о том, как все прошло по его рекомендации.

*Уютная глава 7 поделится с вами опытом работы с рекомендациями.*

**Компания «ИКС»:** И, разумеется, ты сейчас скажешь, что сделать это все надо срочно и сразу, иначе эффекта не будет, да?

**Технология «7-СЕРВИС»:** Не совсем. Я всегда рекомендую отработать все 7 блоков последовательно, один за другим, чтобы спокойно привести свою команду к нужному результату, без паники, резких движений и давления. Сервис всегда должен быть по любви и взаимному согласию.

**ЗАНАВЕС**

## 0.4. Как определить свой уровень сервиса?

В нашей методике SERVICE GRADE существует 4 уровня сервиса. Уровень определяется реализацией в компании блоков сервиса из предыдущей подглавы 0.3.

Обратите внимание: между уровнями сервиса может быть рост от одного к другому с учетом внедрения новой стратегии и новых инструментов сервиса, вместе с тем подобный рост совершенно необязателен. В рамках вашей компании вы вольны выбрать любой из уровней.

Важно, чтобы уровень совпадал с вашим видением компании и отвечал ее особенностям. Чтобы ту работу, которую вам нужно делать на уровне, вы и ваши сотрудники делали с удовольствием. Чтобы вам было комфортно.

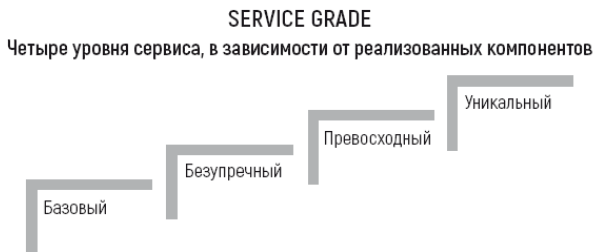
Какой бы уровень сервиса ни выбрала компания, он должен быть **постоянным** и двигаться только в сторону улучшения. Снижать нельзя, иначе вы начнете утрачивать доверие Клиентов и терять их самих.

Почувствуйте себя Клиентом. Вы порекомендовали кофейню, где вам в подарок к кофе выдали свежайший круасан. Официант пожелал доброго утра по-французски, объяснив, что каждое утро они выбирают страну для вдохновения своих Клиентов на хороший день. Ваш знакомый пришел туда на следующий день по вашей рекомендации и... (угадайте

что?). Ни приветствия на иностранном языке, ни национальной выпечки в подарок. Еще и кофе был холодным, а официант – невежливым. Рекомендаций от вас это кафе больше не получит. А ваш друг еще и расскажет всем, куда ходить не надо.

В сервисе многих компаний нет постоянства, отсюда и печальные ситуации с несовпадением в ожиданиях и нестабильностью сервиса для Клиентов – они не могут вам доверять, пока трижды не испытали у вас одинаково хорошие эмоции.

Как этого достичь, мы обязательно обсудим в главе о стандартах. Сейчас же важно зафиксировать мысль о постоянстве сервиса. Зафиксировали?



## **Базовый сервис**

Как правило, базовый уровень сервиса наблюдается в дискаунтерах, лоукостерах (компаниях с максимально низкой

ценой, которые получают прибыль за счет потока Клиентов и объемов продаж). В таких компаниях есть сервис. При этом он направлен на рациональное функционирование: выкладка или оформление точек контакта определенным образом, чистота, несколько стандартных фраз продавца, форма одежды сотрудников. После посещения таких компаний у вас не остается воспоминаний о фишках или о том, как вас обслужили.

### **На базовом уровне используются:**

- Система сбора обратной связи. Гигиенический минимум источников, как правило, горячая линия, сайт и книга отзывов.
- Стандарты работы. Как правило – речевые модули сотрудников очень шаблонные, все сотрудники обязательно говорят одни и те же 2–3 фразы, остальная речь не регламентируется. В операционном стандарте чистота, единообразие в оформлении точек контакта. Недорого, но аккуратно. Дресскод – возможны фирменные цвета, универсальные размеры.
- Система обучения, контроля и мотивации. Обучение полевых сотрудников чаще всего только входное, при приеме на работу. В B2B из поддерживающих уровень знаний мероприятий только материалы о товаре/услуге. В B2C может быть реализован контроль с помощью тайных Клиентов, оценки нерегулярные.
- Вместо рекомендательных инструментов – программы

лояльности для Клиентов. На данном уровне программы лояльности экономят Клиенту небольшие средства — 1–5 % в В2С, а в В2В система лояльности – это личные договоренности.

# 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.