

Предисловие

Неважно, каким бизнесом вы занимаетесь. Если ваши клиенты не получили то, за что они заплатили, будьте уверены: они к вам не вернуться. Именно поэтому сотни тысяч владельцев бизнеса по всему миру каждый день делают три простых шага, чтобы их клиенты были счастливы. Слушают их — через отзывы в социальных сетях и мессенджерах, звонки в кол-центры, чат-боты, NPS и по другим каналам, — чтобы понять, что не нравится клиенту и как можно превратить негативный клиентский опыт в позитивный. Исправляют недочеты в сервисе или продукте. Дают клиентам обратную связь, выходят с ними на диалог, чтобы показать их ценность и важность для бизнеса.

Эта книга написана на основе уникального опыта, приобретенного командой авторов в течение более чем 20-летней практики развития и совершенствования клиентского сервиса в IT, телекоммуникациях, АЗС и онлайн-обучении.

Книга помогает понять ключевые принципы построения клиентского сервиса в компаниях как небольшого масштаба, так и среднего бизнеса. Она раскрывает основы управления клиентским сервисом и предоставляет простые и эффективные инструменты, которые можно внедрять в повседневную практику сразу после прочтения. Авторы на примерах и кейсах подробно показывают, почему для

успеха бизнеса важно как можно быстрее наладить и постоянно поддерживать качественный клиентский сервис и как это помогает повысить продажи через укрепление лояльности.

Прочитав книгу, вы узнаете:

- почему клиент всегда № 1 для бизнеса;
- какие категории клиентов существуют и какие стратегии взаимодействия с ними работают;
- как определить бизнес-процессы и процедуры для запуска клиентского сервиса;
- как правильно рассчитать ресурсы;
- какие показатели эффективности и результативности работы сервисной службы лучше использовать;
- кого стоит привлекать на работу в клиентский сервис и как управлять мотивацией;
- как правильно контролировать качество клиентского сервиса и с помощью каких метрик и показателей;
- как управлять лояльностью клиентов с помощью сервиса;
- какие инструменты автоматизации и управления клиентским сервисом лучше всего использовать.

Авторы тщательно отобрали самые эффективные и простые в применении методы, подходы и инструменты клиентского сервиса, которые можно использовать уже в процессе чтения.

В книге есть готовые универсальные шаблоны должностных инструкций, формулы для расчета показателей с примерами, детальные рекомендации и основанные на многолетней практике советы по построению с нуля клиентского сервиса и эффективному управлению им в бизнесе разного масштаба и любой индустрии.

Это практическое издание подойдет владельцам бизнеса, руководителям и специалистам всех уровней, заинтересованным в повышении качества взаимодействия с клиентами.

Глава 1

Что такое клиентский сервис

Почему клиент — № 1 для бизнеса

Любой бизнес, вне зависимости от масштабов, индустрии, ниши, наличия и отсутствия поддержки от государства, влиятельных лиц или инвесторов, сотен тысяч или сотен миллионов рублей оборота в месяц или в год, ведет свою деятельность, чтобы дать ценность своим клиентам.

Ценность бывает разной: в виде вкусно сваренного кофе; свежих булочек; мобильного приложения; почищенных и отремонтированных любимых кроссовок; масла, качественно замененного в автомобиле; масла настоящего, домашнего, сливочного; построенных завода, школы, больницы; отремонтированной квартиры; породистых щенков и котят редких пород; консультации по лечению подагры или выращиванию картофеля в промышленных масштабах; занятий с репетиторами; такси в городе и за его чертой... Все, что нас окружает в повседневной жизни, представляет определенную ценность. Она всегда субъективна, поскольку зависит от нашей внутренней оценки.

Мы оцениваем что-то постоянно. Оценка достигает позитивного пика, если мы, потратив средства, испытываем удовольствие. В этом случае мы готовы снова и снова возвращаться к компаниям, продуктам, товарам, услугам, сервису, чтобы почувствовать, как же нам хорошо в этой жизни — в любимых кроссовках, вовремя почищенных и отремонтированных в обувном салоне; в хорошо обустроенной квартире; когда намазываем вкусное натуральное сливочное масло на свежую выпечку; когда едем в чистом и комфортном такси. Мы обязательно расскажем об этом двум или трем близким.

Что происходит, когда наша оценка полученной услуги, продукта, товара находится в негативных значениях, когда вместо удовольствия мы испытываем разочарование, гнев, боль, досаду, злость, отчаяние? В этом случае мы раз и навсегда ставим точку как клиенты, получившие самый плохой жизненный опыт. Но мы никогда не делаем это молча. Мы с удовольствием рассказываем нашим родным, друзьям, коллегам, знакомым, как плохо с нами поступили. Мы делаем это максимально эмоционально, чтобы никто и никогда из них даже близко не подошел к этим источникам потенциального негатива. В среднем такой информацией мы охватываем вне социальных сетей более 10 человек плюс еще около 180 — через социальные сети.

Простая арифметика показывает, что положительный опыт одного клиента приводит от двух до четырех новых клиентов — и происходит это бесплатно для бизнеса, в то время как негативный может увести от 10 до 180 клиентов. Подсчеты произведут еще более сильное впечатление, когда вы определите, сколько денег потрачено на продажу одному клиенту вашего сервиса, продукта или услуги¹.

Недовольные клиенты уводят довольных: переводят их сначала в нейтральных, потом в сомневающихся, а затем вы их теряете и, скорее всего, больше не вернете. Можно сказать: да пожалуйста — рынок большой, клиентов много, придут новые. Конечно, это тоже стратегия и ее можно при-

¹ САС (customer acquisition cost) — метрика, которая показывает, сколько денег вы потратили на привлечение одного клиента. Она помогает оценить эффективность ваших рекламных каналов и рентабельность всего бизнеса. Если стоимость привлечения клиента выше выручки, то у бизнеса серьезные проблемы.

держиваться. Но в один прекрасный день в конце месяца вы обнаружите: что-то в ней пошло не так.

Приведем несколько примеров.

- Компания «D***a» — производитель кухонной мебели на заказ, работает в городе А. Рынок производителей кухонной мебели в данном городе очень насыщенный. Компаний много, конкуренция за клиента высокая. Клиенты очень избалованы изобилием предложений, различными вариантами дизайна, качества фурнитуры и полотна. Решение простое и очевидное: делать все возможное, чтобы клиент был доволен. Но путь компании «D***a» во взаимоотношениях с клиентами был другим. Дизайнер опоздал на первую встречу на полтора часа. Не приехал на замеры — первые до начала и вторые после завершения ремонта. Не проконтролировал выполнение проекта. В результате кухню переделывали три раза, заменили все внешние фасады, переделали встроенный шкаф-тумбу — все это за счет производителя. На этом история не закончилась. Буквально после первого года использования фасады в результате соприкосновения с моющими средствами начали расклеиваться по швам. Клиент стал рассказывать об этом друзьям (20 человек), в соцсетях, собрал сотни лайков. И даже спустя пять лет, натываясь на рекламу этой компании в Интернете, он продолжает писать негативные отзывы, рекомендуя держаться подальше от этого производителя. Была ли возможность изменить ситуацию? Да, безусловно, направив к клиенту домой руководителя по контролю качества, как однажды пообещали. Но никто не приехал и даже не позвонил с извинениями. В результате как минимум минус 250 потенциальных клиентов и отсут-

ствие выдачи в поисковике по запросу такой мебельной фирмы в 2023 году.

- Химчистка штор приняла заказ на 25 000 рублей за обслуживание двух квартир. В стоимость входили снятие, навеска, стирка, глажка штор и тюлей плюс стирка двух больших покрывал. Сделали быстро, но на одном тюле обнаружили следы темных жирных пятен и затяжки по всей поверхности. Клиент отправил видео, в котором ничего не просил, просто показывал некачественно выполненную работу. Извинений не поступило, предложений перестирать тюль тоже. Вернется ли в компанию этот клиент? Сомневаемся. Расскажет об инциденте — обязательно. С учетом чистки штор четыре раза в год компания лишилась возможной выручки в 75 000 рублей.
- Клининговая компания убирала в квартире клиента один раз: проводилась генеральная уборка, включая шкафы, балконы, санузлы, духовки. В общем, все и сразу. Спустя семь лет клиент снова вернулся к этой компании, поскольку после жалобы на плохое качество уборки всего через три дня компания высадил в его квартире настоящий десант с супервизором во главе. Квартиру отмыли так, как больше никто и никогда у этого клиента не мыл. И теперь компания получает дополнительные 120 000 рублей выручки в год, поскольку получила подписку на заказы на еженедельную уборку в одной квартире и ежемесячно на генеральную — во второй.
- Клиентка отмечала день рождения в ресторане «К***а» вместе с родными и друзьями. Предзаказ оформлялся с предоплатой в размере 50 % от стоимости всего

банкета. К моменту прихода именинницы в ресторан не было готово ничего: ни столы, ни сервировка, ни салаты и закуски. Клиентке пришлось самой расставлять столы, руководить сервировкой, бегать на кухню и просить выносить блюда. Сделала ли администрация ресторана что-нибудь, чтобы сгладить впечатление от плохого сервиса? Нет, не были предложены ни карта лояльности, ни дополнительная скидка, ни комплимент от заведения. Пойдут ли эта клиентка и 20 ее гостей, которые ожидали 30 минут, когда же их посадят за стол, в этот ресторан еще раз? Никогда. Расскажут об этом опыте? Обязательно. Итог — ресторан потерял сотни тысяч рублей выручки вместе с лояльностью одной клиентки и не увидит у себя как минимум пятерых потенциальных гостей и несколько десятков тысяч рублей с каждого из них.

Неважно, каким бизнесом вы занимаетесь. Если ваши клиенты не получили то, за что заплатили, будьте уверены: к вам они не вернуться. Именно поэтому сотни тысяч владельцев бизнеса по всему миру каждый день делают три простых шага, чтобы их клиенты были счастливы. Слушают их — через отзывы в социальных сетях и мессенджерах, звонки в кол-центры, чат-боты, NPS и с помощью других каналов, — чтобы понять, что не нравится клиенту и как можно превратить негативный клиентский опыт в позитивный. Исправляют недочеты в сервисе или продукте, контролируя качество. Дают клиентам обратную связь, вступают с ними в диалог, чтобы показать их ценность и важность для бизнеса.

Именно клиент своим выбором определяет, будет ли бизнес долго и успешно работать в высококонкурентной

среде или станет компанией-однодневкой, не сумевшей выстроить очень тонкий и чувствительный инструмент — клиентский сервис. Приведенные выше истории наглядно показывают: делать продажи очень важно. Но еще более важно оставить вашего клиента довольным после приобретения товара или услуги.

И критически важно реагировать, когда клиенты вам говорят: «Я разочарован», «Я недоволен», «Есть проблема», «У меня не работает», или «Работает, но не так, как я хочу», или «Не так, как вы обещали в рекламе».

Эти сигналы говорят всегда об одном и том же: необходимо как можно скорее и очень серьезно проанализировать все этапы пути вашего клиента. Анализ позволит определить узкие места, вызывающие недовольство. Как правило, клиент сам говорит о них. В истории с цехом по производству мебели клиент сообщил о фасадах, расклеившихся спустя год эксплуатации кухни. В ситуации с химчисткой — отправил собственникам бизнеса видео с пятнами на тюле. В ресторане клиентка общалась с администраторами и четко довела до их сведения: больше к вам ни ногой. В примере с клининговой компанией клиент пожаловался на некачественную генеральную уборку в квартире, обратившись в службу контроля качества сервиса. И только одна из четырех компаний сделала все правильно. Откорректированный и измененный в позитив клиентский опыт вернул клиента в компанию спустя семь лет вместе со значительно большей выручкой, чем стоила работа по исправлению некачественного клининга.

Как же быть с ситуациями, когда клиенты, мягко говоря, недоговаривают, а если сказать прямо, то и вовсе

злоупотребляют великим и ужасным правилом — «клиент всегда прав»? Простых ответов на сложные вопросы не существует. В этой книге мы даем собственникам бизнеса работающие инструменты по выстраиванию клиентского сервиса с нуля. В следующем разделе мы подробно опишем основные типы клиентов и предложим несколько рабочих стратегий, позволяющих создавать продуктивные взаимоотношения с каждым из них.

Клиент — это прежде всего человек со всеми вытекающими последствиями. Зная и понимая психологию, в том числе и некоторые проявления манипулятивного поведения клиентов, шаг за шагом формируя и корректируя клиентский путь, создавая каждый день позитивный клиентский опыт, вы вносите главный вклад в успешное развитие вашего бизнеса, поскольку формируете его главный капитал — сообщество лояльных, довольных и готовых вас рекомендовать бесплатно клиентов.

Типы клиентов

Какой уровень сервиса считается достаточно хорошим или допустимым для ваших клиентов? Правильный ответ: тот, что соответствует их ожиданиям. Как же выявить эти ожидания? Почему определенные «приятности» подходят одним клиентам и совсем не соответствуют ожиданиям других? Причина в том, что в зависимости от своего дохода, статуса, темперамента и других характеристик клиенты делятся на типы.