

Предисловие

Почти каждый день мы платим за то, чего не видим, но в чем чувствуем острую необходимость. Это нельзя потрогать, понюхать или попробовать на вкус. Тем не менее люди готовы отдать деньги, чтобы его получить. Вы уже поняли, о чем я?

Сделать стрижку, посидеть с ребенком, убрать в квартире, научиться рисовать или говорить по-английски и даже арендовать родственников... это и многое другое нам позволяет бизнес услуг.

Про родственников я, кстати, не пошутила. Такой необычный пример можно встретить в Японии. Но вернемся к насущному.

Услуги охватывают всю нашу жизнь. Мы привыкли находиться в мире комфорта и даже не задумываемся, каким количеством разных сервисов пользуемся ежедневно. Без некоторых из них люди буквально не могут прожить.

Спрос, как известно, рождает предложение. Тут и там открываются салоны красоты, детские центры, студии вокала и танцев, фитнес-центры, языковые школы и творческие мастерские. Прямо сейчас из окна кафе, в котором решила выпить чашку кофе, я вижу барбершоп, частный детский сад, парикмахерскую для собак и офис транспортной компании.

Бизнесы услуг растут как на дрожжах... и так же быстро закрываются. Еще недавно на месте груминг-салона было ателье, а вместо барбершопа — бьюти-коворкинг. Детский сад тоже поменял вывеску.

Кажется, в это уравнение закралась ошибка. Если услуги всем так нужны, почему же компании перестают работать?

Дело в том, что бизнес услуг имеет свою специфику. Создатели таких проектов не всегда адекватно оценивают то, что им предстоит. Предприниматели сталкиваются с трудностями и допускают ошибки, влекущие за собой неприятные последствия: конфликты в коллективе, дефицит квалифицированных кадров, отсутствие клиентов, кассовые разрывы,

долги, демотивацию, выгорание собственника. И это только малая часть причин, по которым принимаются решения о закрытии бизнеса.

Но почему одни проекты еле держатся, а другие активно растут? Кто-то не может привлечь клиентов, а к кому-то выстраивается очередь? Об одних с удовольствием рассказывают, а о других — нет?

В этой книге я поделюсь своими наблюдениями.

В бизнесе услуг я с далекого 2008 года, а с 2011-го обучаю предпринимателей. За это время мне удалось понять рецепт успеха. В издании я систематизировала предпринимательский опыт (свой и сотен своих учеников), чтобы вы могли создать проект с высокой лояльностью, сильной командой и высококласным сервисом.

- Как в бесконечном информационном потоке привлечь внимание клиента?
- Как отстроиться от конкурентов и стать единственным в своем роде?
- Как превратить случайного гостя в постоянного клиента?
- Как сделать так, чтобы люди хотели о вас рассказывать?
- Как продвигать свой бизнес офлайн и онлайн?
- Как построить команду и не попасть в зависимость от сотрудников?

На эти и многие другие вопросы вы получите ответ в данной книге. Внедрите мои рекомендации в свой проект — и увидите, как он изменится к лучшему.

В каждой главе я постаралась предложить универсальные советы, инструкции и алгоритмы, по которым может пройти каждый предприниматель. Кроме того, я рассказала много реальных историй, произошедших со мной, моими родными, друзьями и учениками. Возможно, это и о вашем бизнесе.

Верю, что книга поможет предпринимателям в самых разных нишах. Читайте ее внимательно, действуйте и наблюдайте за результатом. Вы удивитесь, как быстро у вас начнут появляться все новые и новые идеи. Проверая их на практике, вы сформируете свой предпринимательский опыт и, я надеюсь, сможете создать бизнес мечты, от которого будете получать не только прибыль, но и удовольствие.

ГЛАВА

1

**Специфика
бизнеса услуг**

ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ В БИЗНЕСЕ УСЛУГ

Представьте: вы стоите на краю обрыва, повернувшись к нему спиной, скрестив руки на груди. Еще мгновение — и дух захватит от свободного падения. Вы решаетесь и прыгаете. Дальше все зависит лишь от того, поймут вас или нет. Примерно так чувствуют себя люди, впервые приобретающие услуги. Сделать стрижку у нового мастера, прийти в только что открывшуюся студию танцев, первый раз оставить ребенка заниматься с репетитором. Для большинства людей это очень непростой шаг.

Прыжок доверия — так можно описать взаимодействие клиента с бизнесом, который оказывает услуги.

Именно доверие имеет в продажах услуг ключевое значение. А все потому, что у любой услуги — человеческое лицо. Огромная роль в поддержании ее качества принадлежит специалисту, эту услугу оказывающему. Это не банка одинаковой тушенки, которую мы можем купить в разных магазинах. Обращаясь к мастеру по маникюру, мы рассчитываем на неизменное качество, но один и тот же маникюр все мастера делают по-разному. И по-разному лечат зубы стоматологи. И по-разному по одним и тем же учебникам обучают учителя в школах.

Поскольку результат всегда зависит от конкретного специалиста, риск получить низкокачественную услугу очень велик. В одном салоне красоты работают разные стилисты. Один волосы красит хорошо, второй — сжигает. Один массажист проводит сеанс профессионально, после него вы ощущаете прилив энергии и приятное расслабление во всем теле. Второй вяло поглаживает спину, и, кроме разочарования, вы не чувствуете ничего. Отсюда растет и недоверие: кто его знает, испортят ли мне обувь в мастерской? Не приведет ли мою квартиру в негодность клининговая служба? Или все будет хорошо?

Вы можете десять раз сходить в одну и ту же косметологическую клинику с прекрасной репутацией и отличным сервисом. Девять раз ваши процедуры пройдут хорошо, а на десятый вы попадете к новому мастеру, который сделает совсем не то, чего вы ожидали. Клиент в такой ситуации рискует, потому что на качество полученной услуги влияет не столько компания и ее бренд, сколько отдельные сотрудники. И не только про-

фессионализм конкретного человека, но и, что еще хуже, его настроение, состояние, отношение к определенному клиенту и т. д.

К примеру, вы приходите сдавать вещи в химчистку. Неприветливая приемщица начинает разговаривать с вами недовольным тоном. В ходе общения ее недовольство перерастает в злость, но виной тому совсем не вы — просто час назад эта женщина поссорилась с мужем. Она раздраженно пересчитывает и пересматривает вещи, параллельно ворча, как ей все это надоело. Что в этот момент испытывает клиент? Опасение, что его дорогое пальто и любимый костюм могут здесь испортить. Раз вещи так принимают, вероятно, такое же отношение будет к ним у сотрудника и при чистке.

Аналогичное может происходить и в тех сферах, где последствия человеческого фактора бывают более серьезными. Представьте, что вы записались к стоматологу Петру. Специалист он в целом неплохой. Но, например, совсем недавно стал отцом. Его малыш плохо спит по ночам. Не высыпается и Петр. На работе он выглядит рассеянным и несобранным, все время зеваает, но при этом лечит зубы. Думаю, вам в такой ситуации будет не по себе. А что, если Петр накануне отмечал день рождения лучшего друга? До самого утра веселился, а потом пришел в клинику помятым, утомленным, со стойким запахом перегара. Какие чувства испытают клиенты, если окажутся в кресле такого стоматолога? Их охватит ужас.

На качество оказания услуги могут повлиять любые события в жизни человека. Конфликт с супругом, несчастная любовь, недопонимание с детьми... Даже грубое слово, брошенное в метро случайной бабулей, которой не уступили место, способно привести к смене настроения. Под давлением негативных эмоций качество услуг сильно снижается.

Найти людей, которые делают свою работу на совесть, отвечают за ее качество и стабильность, — большая удача. Именно поэтому клиенты ездят лечить зубы в соседние города, обращаются только к знакомым риелторам при покупке недвижимости и готовы последовать за своим парикмахером хоть на край света. Они понимают, какое качество услуги получают у конкретного человека, и склонны простить ему огрехи, если у него плохое настроение. А зачастую — и повлиять на его улучшение. Например, для многих женщин мастер маникюра — почти лучшая подруга. За дверями ее кабинета будет все: и чашечка ароматного чая, и душевные беседы, и срочная психологическая помощь, и ногти идеальной

формы, и в конце массаж рук с ароматным кремом. Поэтому, возвращаясь из отпуска, клиентки часто привозят своим мастерам приятные сюрпризы. И так происходит повсеместно: милые подарки стилисту, конфеты — репетитору, дополнительные деньги — риелтору и т. д. Этими знаками внимания клиенты стараются создать хорошее отношение к себе, сделать так, чтобы всякий раз накануне их прихода настроение специалиста повышалось и он оказывал им услугу лучшего качества.

Каждый день нас окружает множество людей, происходят различные события. Результат человеческого труда складывается из десятков различных факторов. Вот почему мы не можем все время работать одинаково. И это одна из причин, по которой доверять человеку в тысячу раз сложнее, чем машине. У машины один и тот же результат практически всегда. У человека — нет. Если дырокол создан для того, чтобы пробивать дырки, он будет это делать стабильно, не теряя качества. Каждый раз после нажатия вы увидите дырки одинакового размера. Два одинаковых дырокола справятся со своей задачей идентично. Но два на первый взгляд похожих человека заданное действие выполняют по-разному. Обучившись в одном и том же университете, пройдя повышение квалификации на одинаковых курсах, отработав равное количество часов практики, специалисты в сфере услуг все равно будут показывать разные результаты.

И кажется, вот оно, решение: нужно заменить весь персонал компьютерами и роботами, автоматизировать все, что возможно, и познать истинное предпринимательское счастье. Но как бы не так. Несмотря на все сложности и подводные камни процесса оказания услуг, клиенты почему-то все равно хотят получать их от людей. В банке, минуя автоматы для оплаты пошлин, мы идем напрямик к стойке информации. Не решаясь продлевать страховку дистанционно, обращаемся в страховую. Пообщавшись с искусственным интеллектом даже в самом лучшем чат-боте, зовем консультанта.

*В век стремительно развивающихся цифровых технологий
люди как никогда ценят внимание, которое они могут
получить только от другого человека.*

В отличие от машины, **человек понимает эмоции**. Клиенту может быть важно не просто решить свой вопрос, но и поделиться тем, что он в данный момент чувствует. Это может быть недовольство сервисом или

раздражение сложившейся ситуацией. Машина способна механически решить задачу, но, например, понять и прочувствовать, что человек остался недоволен, у нее не получится. Между тем людям бывает важно убедиться, что их в полной мере услышали. Обмен эмоциями — одна из целей клиентов бизнеса услуг.

Машина мыслит сценариями, которые в данный момент недостаточно вариативны. Разумеется, научно-технический прогресс шагает вперед невероятными темпами. Люди старательно «воспитывают» роботов и «взрачивают» искусственный интеллект. Но предусмотреть все варианты развития событий будет довольно сложно. Там, где компьютер оказывается в тупике, специалист находит решение за счет эмпатии и собственных ощущений.

Ну и наконец, **запросы клиентов бывает сложно расшифровать.** Я говорю не о том, что люди склонны скрывать свои истинные желания и потребности, а о банальном коммуникационном барьере. Там, где машина не сможет распознать, о чем идет речь, человек по нескольким фразам и еле уловимой интонации все поймет.

И конечно, **главное, что дарит клиенту бизнес услуг (кроме самой услуги), — это внимание.** Люди неизбежно все глубже погружаются в виртуальный мир. Вместо эмоций у нас смайлы, вместо смеха — скобки. Общение переключивается в социальные сети. И вот мы уже не ходим к соседям попить чайку. Все реже встречаемся в кафе с друзьями. То, что раньше было привычным, сегодня сводится к минимуму. Мы не собираемся для того, чтобы сфокусироваться друг на друге, хотя на самом деле без этого очень сложно. В жизни современного человека становится все меньше живого интереса и участия. Вот почему я с уверенностью утверждаю:

Внимание сегодня — новая валюта.

Моя дочь как-то покрасила волосы в салоне красоты в центре Москвы. Услугу оказали хорошо, но так вышло, что долгое время ей не удавалось туда вернуться. Придя в салон через полгода, она была в шоке. Администратор не только называл ее по имени, но и задал несколько личных вопросов: «Как дела? Как прошли экзамены?».

«Мама, ты представляешь, я так давно у них не была, а они обо мне все помнят!» — сообщила Ярослава по возвращении домой. Я лукаво

улыбнулась, ведь знала, что все дело в грамотном заполнении карточки клиента в CRM-системе. Однако эффект от такого приема в работе с клиентами был поразительный. Дочка почувствовала себя настолько важной и значимой, что ее лояльность выросла до небес. Она весь день порхала от счастья. Для нее теперь это был лучший салон красоты в мире, место, куда обязательно хочется вернуться. Не только прийти за окрашиванием, но и на другие процедуры заглянуть. Желательно как можно скорее.

Человеку очень важно чувствовать, что его ждут. Он получает настоящее удовольствие от того, что его помнят, выделяют среди других. Хороший сервис позволяет ощущать себя особенным.

Задача владельцев бизнеса услуг – строить работу так, чтобы дать клиенту как можно больше внимания и положительных эмоций.

В ближайшие годы этот тренд будет набирать обороты. Чем глубже в онлайн уходит мир, тем больше настоящих человеческих эмоций понадобится людям. И тем активнее бизнесу услуг придется продумывать, каким образом их давать.

Поздравления с днем рождения и комплимент в виде десерта от ресторана. Открытки для гостей отеля, подписанные от руки. Новогодние сувениры, подаренные вашим мастером в салоне красоты. Все это создает ощущение, что вы важны и значимы, что вы особенный, вас здесь ждали. За такими услугами хочется возвращаться опять и опять.

Обучая владельцев детских центров, я каждый раз говорю об одном. Вы оказываете услуги по развитию и временному пребыванию детей. Но дарить эмоции нужно не только им. Мама, папа, бабушки и дедушки нуждаются во внимании не меньше малышей. Если вы сможете его дать, то ваше пространство в их сознании приобретет новое значение.

Я не раз оказывалась в детских центрах, где о таком и не думали. Родители в ожидании своих чад сиротливо ютились на лавочках вдоль стенки. В это время по коридору возила мокрой тряпкой суровая уборщица в цветастом халате и резиновых перчатках до локтя. При ее приближении все дружно поднимали ноги. А опустив, вновь погружались

в покорное созерцание облупившейся штукатурки. Этакая атмосфера муниципальной поликлиники. Разве такие эмоции должно вызывать посещение детского центра?

Хотите, чтобы на протяжении долгих лет клиент ходил именно к вам? Обращался за процедурами красоты, лечил зубы, консультировался, доверял заниматься со своими детьми?

*Сделайте так, чтобы клиенту хотелось
к Вам вернуться.*

У вас он должен получать что-то помимо самого продукта. То, чего ему не дают конкуренты. А если сама по себе ваша услуга связана с неудобствами или неприятными ощущениями (обычно такой эффект бывает у разнообразных клиник), их нужно свести к минимуму.

В свое время, посещая медицинский центр на Славянском бульваре, я поймала себя на мысли: у меня совершенно нет чувства, что я нахожусь в поликлинике. Меня встречали крайне вежливые и внимательные администраторы. На ресепшене и в туалетах стояли букеты из свежих цветов и витал тонкий аромат фирменного освежителя воздуха. В зоне ожидания была огромная ваза с печеньем и конфетами к чаю. Мне сразу предлагали напиток на любой вкус. Когда я должна была сдавать анализы и с утра ничего не ела, это оказалось очень кстати. Без ожидания и очередей я попадала к специалистам, которые с большой аккуратностью проводили процедуры. Выходя из клиники, я знала, что в следующий раз пойду туда без страха и волнения, с удовольствием и уверенностью, что там мне будет комфортно.

В нашей стране существует бесплатная медицина. Открывая частное медицинское учреждение, предприниматель должен понимать, что заставит клиентов ходить к нему и возвращаться после первого визита. Выясните, что с точки зрения сервиса не нравится людям в обычных больницах. Это могут быть вечные очереди, неприветливый персонал, угнетающий визуал, который явно не способствует выздоровлению. Посудите сами: разглядывая унылые больничные коридоры, выкрашенные в белый цвет, вы вряд ли воспрянете духом. А хорошее настроение, по мнению многих специалистов, положительно влияет на состояние здоровья.

Люди не любят болеть, а следовательно, не любят и лечиться. Медицинский бизнес априори связан с негативными эмоциями. Так сведите их к минимуму. И такие нюансы можно найти в самых разных бизнесах.

И если в один проект для успеха нужно добавить то, что доставит удовольствие клиенту, то из другого важнее убрать то, что его расстраивает или раздражает.

В сервисе по аренде коньков людям не нравятся плохо заточенные лезвия. Добавьте бесплатную заточку перед арендой. Клиентам неприятны плохо просушенные ботинки? Обзаведитесь сушилками для обуви и обязательно давайте вместе с коньками одноразовые носочки. При ремонте бытовой техники для многих проблема — транспортировка и возврат. При этом вызывать мастера на дом люди желанием не горят. Предложите им услуги доставки.

Чуткость по отношению к нуждам людей позволит вам завоевать их доверие и превратить случайных посетителей в клиентов, которые будут возвращаться к вам снова и снова.

ДАЙТЕ КЛИЕНТАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОТРОГАТЬ ВАШИ УСЛУГИ!

Приходя за услугами, человек помимо всего должен наполняться позитивом, чувствовать вашу заботу и внимание. Но как действовать, если клиентам сложно решиться сделать заказ? Они соглашаются со скрипом и каждый раз переживают внутри себя жесточайшую борьбу.



Клиенту нужны конкретные доказательства того, что он получит как минимум безопасную услугу и как максимум — качественную. Даже в компаниях, которые много лет работают на рынке, занимаются оказанием услуг и имеют хорошую репутацию.

Что вы делаете, когда вам нужно, например, купить костюм для особого случая? Наверняка вы отправляетесь в магазин. Бродя между рейлами, скрупулезно рассматриваете цвета и фасоны, а затем придирчиво изучаете этикетки. Выбрав удачные, на ваш взгляд, варианты, с ними вы идете в примерочную. Далее, надев по очереди каждый костюм, вы долго крутитесь перед зеркалом, оценивая, как на вас смотрится та или иная модель. Все эти манипуляции, скорее всего, помогут вам выбрать то, что подойдет лучше всего и позволит блистать на важном событии. То же самое можно сделать в бизнесе услуг.

Дайте клиентам «потрогать» свои услуги!

Так и вижу недоумевающие лица читателей моей книги: разве услуги можно потрогать? Как это сделать? Или примерить, как платье? Неужели придется все делать бесплатно только для того, чтобы сформировать достаточный уровень доверия? Конечно нет. Есть способы получше.

Услуги нельзя заранее потрогать, как, например, одежду в магазине. Их невозможно примерить, покрутить, прочесть состав на этикетке. Но есть несколько важных моментов, о которых необходимо сказать. Итак, что поможет клиенту больше о вас узнать?

- *Бесплатная или недорогая услуга, которая позволит составить первое впечатление о компании и о качестве ее услуг.* Например, в детском центре это пробные занятия или день открытых дверей, в стоматологии — осмотр зубов, в языковых центрах — диагностика уровня знания языка, в агентствах недвижимости — пример расчета стоимости размена квартиры, в химчистках — отличная скидка на чистку первой вашей вещи при знакомстве с компанией и т. д.
- *Демонстрация результатов оказания услуг.* Клиент видит, что он получит в итоге. В салоне красоты это могут быть фото причесок, варианты прядей уже окрашенных волос, примеры накладных ногтей с разным цветом лака, у репетиторов по почерку — фото «до» и «после», в агентстве недвижимости — подбор квартир на определенную

сумму денег, в услугах по переезду — фото и видео грузовых машин, способов упаковок для вещей и т. д.

- *Отзывы клиентов.* Это позволяет потрогать услуги чужими руками. В подавляющем большинстве случаев именно отзывы помогают принять решение, совершить ли тот самый прыжок доверия: попытаться воспользоваться какими-то услугами или воздержаться от риска. Но на этом я остановлюсь в отдельной главе.
- *Подробные кейсы.* Кейсы отличаются от отзывов тем, что мы показываем историю оказания услуг отдельных клиентов. Обязательно подробно расписываем точку А, из которой пришел клиент, его проблемы и потребности. Показываем, что была проделана работа по оказанию услуг, и демонстрируем точку Б клиента, также подробно говоря о том, что потребности были закрыты. Кейсы нужно собирать обязательно, фиксируя промежуточные и конечные результаты с помощью фото и видео.

Кейсы пригодятся абсолютно в любой сфере услуг: как мы вывели невыводимое пятно, как расселили коммунальную квартиру, как сохранили семью или нашли женщине любимого супруга, помогли избавиться от пигментных пятен на коже и т. д.

Кейсы обязательно собираются под аватары (портреты) клиентов вашего бизнеса, чтобы клиент быстрее мог идентифицировать в них себя и свои потребности и решиться на услуги.

- *Тексты, которые описывают процесс оказания услуги.* Клиенты узнают подробности оказания услуги — и страх уходит. Очень важно расписывать все этапы, а не механические или технические подробности. Например, репетитор по исправлению почерка может подробно осветить, сколько занятий понадобится, какие этапы проходит ученик, что необходимо приобрести для работы и т. д. Риелтор расскажет о сроках подбора квартиры, о том, сколько времени уходит на осмотр, каковы этапы подписания договора. Фитнес-центр, рекламируя определенные занятия, покажет отдельные упражнения и т. д.

Как только в фокусе вашего внимания окажется вопрос «А как я могу дать клиенту “потрогать” свои услуги?», вы автоматически начнете подмечать, как это делают в других бизнесах услуг, и отметите фишки для своей сферы. Обязательно записывайте все идеи и воплощайте их. Ведь чем больше вариантов вы используете для «ощупывания» ваших услуг, тем больше шансов, что клиент почувствует доверие к вашей компании и сделает у вас заказ.