

**Максим ПОТАШЕВ**

**Михаил ЛЕВАНДОВСКИЙ**



**Максим ПОТАШЕВ**  
**Михаил ЛЕВАНДОВСКИЙ**

# **ВЕК КЛИЕНТА**

---

Издательство АСТ  
Москва

УДК 004.738.5  
ББК 32.973.202  
П64

**Поташев, Максим Оскарович**

П64 Век клиента / М. Поташев, М. Левандовский. – Москва: Издательство АСТ, 2016. – 320 с. – (Бизнес-книга).

ISBN 978-5-17-090056-5

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

УДК 004.738.5  
ББК 32.973.202

*Научно-популярное издание*

16+

**Максим Поташев  
Михаил Левандовский  
ВЕК КЛИЕНТА**

Все права защищены.

Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или какие-либо иные способы хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения правообладателя.

Подписано в печать 23.09.2015  
Формат 60x90/16 Усл. печ. л. 20 Тираж экз. Заказ №

Общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-93, том 2; 953000 – книги и брошюры

Ответственный за издание *И. Данишевский*

Ведущий редактор *Е. Кравченко*

Младший редактор *Е. Королева*

Дизайн макета: *В. Лебедева*

Дизайн обложки: *Е. Фerez*

Компьютерная верстка: *А.Грених*

ООО «Издательство АСТ»  
129085, Москва, Звездный бульвар, д.21, строение 3, комната 5

ISBN 978-5-17-090056-5

© М. Поташев  
© М. Левандовский  
© ООО «Издательство АСТ»

# СОДЕРЖАНИЕ

---

От авторов . . . . .	8
Вступление . . . . .	11
ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ	
ОСНОВЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА . . . . .	19
Эмоции клиентов . . . . .	21
Лекарства против страхов . . . . .	29
Манипулирование клиентом . . . . .	37
Завоевание доверия . . . . .	45
Рекомендации . . . . .	54
Всегда ли прав клиент? . . . . .	62
Работа со сложным клиентом . . . . .	67
ЧАСТЬ 2. ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О КЛИЕНТАХ . . . . .	
Исследования целевой аудитории . . . . .	73
Портрет клиента . . . . .	93
Сбор контактных данных . . . . .	98

ЧАСТЬ 3. ФУНКЦИИ КЛИЕНТСКОГО	
СЕРВИСА .....	101
Современные тенденции в сервисе.....	103
VIP-сервис .....	127
Входящие обращения клиентов.....	134
Исходящие обращения к клиенту.....	148
Сервис при возврате задолженности .....	154
Клиентский сервис в интернете .....	161
Формы общения с клиентами .....	166
Обучение клиентов .....	177
Особенности B2B-сервиса .....	181
ЧАСТЬ 4. ИНСТРУМЕНТАРИЙ	
КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА.....	191
Организация точек клиентского	
обслуживания .....	193
Управление очередью.....	207
Контакт-центры .....	221
Системы управления взаимоотношениями	
с клиентами.....	248
Программы лояльности .....	259
ЧАСТЬ 5. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ	
КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА.....	269
Планирование и внедрение	
бизнес-процессов сервиса.....	271

## СОДЕРЖАНИЕ

---

Тестирование процессов клиентского сервиса . . . . .	278
Подготовка сотрудников сервисных служб. . . . .	283
Внедрение клиентоориентированности. . . .	299
Индикаторы сервиса . . . . .	309
Заключение . . . . .	316
Литература. . . . .	318

## ОТ АВТОРОВ

---

Авторы этой книги занимаются клиентским сервисом уже больше двадцати лет. Нам довелось создавать системы взаимоотношений с клиентами, руководя подразделениями маркетинга, продаж и сервиса в компаниях разного размера. Позже мы консультировали многие компании, помогая им строить и оптимизировать контакт-центры, открывать клиентские офисы и выводить на рынок новые продукты. В общем, у нас была возможность изучить проблематику клиентского сервиса с самых разных сторон. Мы работали в IT и телекоммуникациях, страховых компаниях и банках, розничной торговле и ресторанном бизнесе. У каждой из этих отраслей — своя специфика работы с клиентами. Но есть и общие принципы клиентского сервиса, которые мы проверили на собственном опыте.

Хороших книжек про сервис много. Зачем нужна еще одна? Во-первых, лучшие из этих книг написаны западными авторами, а мы убеждены, что российский клиент имеет существенные особенности и не все, что работает, например, в США, будет работать и у нас. Во-вторых, на наш взгляд, во многих книгах отлично описаны отдельные элементы клиентского сервиса, но нет ни одной, дающей комплексное, системное представление о том, как компания должна взаимодействовать с клиентами.

Мы не хотим, следуя моде, формулировать магические правила, как это сделали, например, Ли Кокерелл<sup>1</sup> или Шеп Хайкен<sup>2</sup>. Мы не планируем углубляться в специфику конкретного бизнеса, как Пол Браун и Карл Сьюэл<sup>3</sup> или Тони Шей<sup>4</sup>. Наша главная цель — показать читателю внутреннюю логику системы клиентского сервиса, объяснить, как связаны отдельные ее эле-

---

<sup>1</sup> *Кокерелл Л.* Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса. — М.: Азбука-Аттикус, 2014.

<sup>2</sup> *Хайкен Ш.* Клиентам это нравится. 52 правила для сервиса на высшем уровне. — М.: Эксмо, 2015.

<sup>3</sup> *Браун П., Сьюэл К.* Клиенты на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

<sup>4</sup> *Шей Т.* Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

менты и почему ни один из них не может существовать без других.

Ставя перед собой столь амбициозную задачу, мы вынуждены пожертвовать многими подробностями. Это не энциклопедия клиентского сервиса, это, скорее, обзор основных идей, которые мы считаем важными для любой компании, понимающей, что клиенты — главный источник ее благосостояния. И даже если кто-то из читателей не согласится с нами в том, что эти идеи образуют единую и неразрывную систему, он тем менее наверняка найдет в нашей книге немало практических приемов, которые пригодятся ему в работе.

## ВСТУПЛЕНИЕ

---

Тема клиентского сервиса, клиентского обслуживания, клиентинга, клиентоориентированности — одна из самых актуальных для современного бизнеса. При этом разные эксперты по-разному определяют эти термины и с пеной у рта отстаивают свою правоту. Как пишет Джон Шоул в книге «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество», «Сервис понимается разными людьми совершенно по-разному. Для одних сервис — ремонтная мастерская и пожилая женщина в застиранном платье в будке с табличкой «Обслуживание клиентов» в центре торгового зала, с полным безразличием отвечающая на вопросы и жалобы клиентов. Для других — заученное приветствие «Всего вам хорошего», которое послушно произносит обслуживающий персонал. Для

третьих — удобная политика возврата товаров и культура обслуживания»<sup>1</sup>.

Не меньше споров вызывает вопрос, как соотносятся работа компании с клиентами и маркетинг. Есть мнение, что это одно и то же. Например, маркетинговый гуру Прабху Гунтари пишет, что «маркетинг — это философия бизнеса, которая ставит клиентов в центр стратегии бизнеса». Другие авторитеты считают маркетинг частью клиентинга или, наоборот, — клиентинг частью маркетинга. Все это сильно напоминает классический спор о том, что было раньше — курица или яйцо. Нам не хочется ввязываться в эту бесконечную дискуссию. Поэтому мы будем использовать термин «клиентский сервис», имея в виду, что он охватывает все аспекты взаимодействия компании со своими нынешними и потенциальными клиентами, включая многие формы деятельности, традиционно относимые к маркетингу. Отдельно выделим клиентоориентированность — как осознание всеми сотрудниками компании значимости и ценности клиентского сервиса.

Как известно, новое — это хорошо забытое старое. Важность качественного клиентского

---

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

сервиса была осознана человечеством очень и очень давно. Примерно тогда же, когда зародилась торговля. Представим себе древний город, куда приплывал корабль из дальних стран, груженный товарами для продажи, или, преодолев леса и пустыни, приходил купеческий караван. Что происходило дальше? Купцы начинали свой товар продавать. Вначале это происходило совсем просто: где-то на берегу моря или на центральной площади города раскладывались товары, туда приходили местные жители и покупали то, что считали нужным. Для продавцов это было не очень удобно, поскольку продавать весь привезенный товар они могли достаточно долго. За много веков до того, как Бенджамин Франклин сформулировал, что время — это тоже деньги, торговцы прекрасно понимали, что скорость оборота не менее важна, чем прибыль от конкретной сделки. Соответственно, они стали искать способы сделать этот процесс более интенсивным и быстрым. Напрашивающееся решение — найти партнеров в каждом городе, которые возьмут на себя процесс реализации товара. И в этот момент тема клиентского сервиса выходила на первый план, поскольку в городе наверняка был далеко не один желающий заняться реализацией, и у владельца товара

была возможность выбирать из них. Причем на его выбор влияла отнюдь не только сумма комиссионных, но и, например, то, готов ли потенциальный партнер помочь разгрузить товар, хотел он принять товар на реализацию без гарантии продажи всей партии или соглашался выкупить ее оптом, взяв на себя дальнейшие риски. И едва ли не главное — были ли у этого потенциального партнера лояльные покупатели. Соответственно, торговец выбирал того партнера, который не только предлагал лучшие условия, но и мог обеспечить оптимальный сервис — как для самого торговца, так и для конечного покупателя.

На заморских торговых гостях наверняка стремились заработать не только коммерческие посредники. Ведь вместе с ними были моряки, которые несколько месяцев провели в плавании, или караванщики, пропахшие верблюжьим потом. Они, конечно, хотели помыться, побриться, вкусно поесть, выпить хорошего вина, насладиться женским обществом. Поэтому их прямо в порту или рядом с караван-сараем ожидало огромное количество заведений, готовых предоставить все эти разнообразные услуги. И, разумеется, выбирая между различными предложениями, они руководствовались отнюдь не толь-

ко ценами, но еще и тем, разбавленным ли вином их будут поить, симпатичные ли девушки будет это вино подавать, много ли насекомых будет нарушать их ночной сон и так далее. Все это — клиентский сервис в чистом виде. Так что уже в те времена все люди, так или иначе вовлеченные в процесс продажи товаров и услуг, были вынуждены задумываться об уровне обеспечиваемого ими сервиса.

Всегда ли клиентский сервис был одним из ключевых факторов успешного бизнеса? Перенесемся в гораздо менее далекое прошлое. Все, кто жил в СССР, с детства помнят лозунг «Клиент всегда прав». Казалось бы, в этом лозунге — вся суть клиентского сервиса. Однако в советские времена этот лозунг был не более чем словами. Если в магазине что-то «выбрасывали», люди были счастливы это что-то купить, даже не очень вникая, что это такое и понадобится ли это им когда-нибудь в жизни. Видя очередь, сразу же в нее становились. Попасть в ресторан тоже можно было, только выстояв огромную очередь или имея знакомого метрдотеля. Поселиться в гостиницу без блата или взятки вообще было почти невозможно. Соответственно, на рынке не было конкуренции между поставщиками товаров и услуг. По сути, это был «рынок