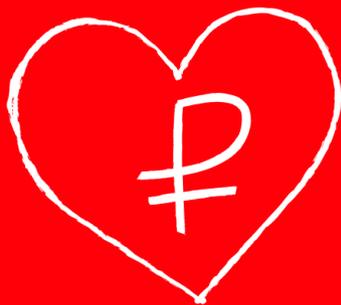


ИГОРЬ МАНН

ЛЮБИШЬ ДЕНЬГИ — ЛЮБИ КЛИЕНТОВ



КАК СДЕЛАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ
ВСЕГО ЗА 15 РАБОЧИХ ДНЕЙ

Книга
08

Игорь Манн

ЛЮБИШЬ ДЕНЬГИ — ЛЮБИ КЛИЕНТОВ

КАК СДЕЛАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ
ВСЕГО ЗА 15 РАБОЧИХ ДНЕЙ

PUSHBOOKS
КНИГИ, КОТОРЫЕ ДОЧИТЫВАЮТ

Книга
08

Издательство «СилаУма-Публишер»
Москва
2015

УДК 339.138
ББК 65.291.34
М23

Манн, Игорь

М23 Любишь деньги — люби клиентов. Как сделать свою компанию клиентоориентированной всего за 15 рабочих дней / Игорь Манн. — М. : СилаУма-Паблицер, 2015. — 224 с.

ISBN 978-5-906084-01-9

Когда-то Игорь Манн говорил, что «маркетинг — это самая забавная штука, которую можно делать одетым». В этой книге он показывает, что клиентоориентированность — еще более забавная штука. И очень полезная. Один за другим проходя описанные здесь этапы, всего за 15 дней вы сделаете свою компанию гораздо более привлекательной для клиентов, а это значит, что они будут покупать у вас снова и снова и рекомендовать вас другим.

Читайте, применяйте, получайте удовольствие. И, конечно, увеличивайте прибыль!

УДК 339.138
ББК 65.291.34

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может
быть воспроизведена в какой бы то
ни было форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.*

Содержание

Почему эта книга так называется?	9
Вступление.	14
Зачем вам это (о рисках и пряниках)?	18
Клиентоориентированность... А покороче слова нет?.	23
Мой подход к клиентоориентированности	25
Правила клиентоориентированности	29
Бизнес-хак 1: Extra Mile	35
Бизнес-хак 2: не клиент, а Клиент	38
Бизнес-хак 3: вице-президент по первым впечатлениям	41
Бизнес-хак 4: тренинг «откуда деньги».	43
Бизнес-хак 5: мозговой штурм «Взгляд клиента».	44
Бизнес-хак 6: чек-лист недостатков	48
Бизнес-хак 7: «ужас месяца»	49
Бизнес-хак 8: книга о хороших манерах	51
Бизнес-хак 9: антиклиентоориентированность.	52
Бизнес-хак 10: личный пример.	53
Бизнес-хак 11: улыбка	54
Бизнес-хак 12: мелочи	56
Бизнес-хак 13: «Увольте всех неклиентоориентированных»	58
Допроизводство («нулевой цикл») клиентоориентированности	60

НЕДЕЛЯ ПЕРВАЯ. День 1/15	61
Задача 1: зачем нам клиентоориентированность?	61
Задача 2: оцениваем уровень клиентоориентированности компании.	65
Задача 3: кто наш клиент?	73
День 2/15	78
Задача 1: до начала эры клиентоориентированности	78
Задача 2: готовность компании к старту проекта клиентоориентированности	90
Задача 3: создаем команду внедрения	93
День 3/15	96
Задача 1: создаем библиотеку клиентоориентированности	96
Задача 2: готовим бюджет этапа «допроизводство»	102
День 4/15	105
Создаем идеологию (высокие материи)	105
Задача 1: какое определение клиентоориентированности стоит использовать?	106
Задача 2: что такое высокие материи?	113
Дополнительное задание: уик-энд высоких материй.	132
День 5/15	136
Задача 1: создаем систему контрольных замеров.	136

НЕДЕЛЯ ВТОРАЯ. День 6/15	143
Задача 1: опрос руководителей	143
День 7/15	145
Задача 1: опрос «24 часа и без бюджета»	145
День 8/15	149
Задача 1: выбор «пилотов»	149
День 9/15	152
Задача 1: первый завтрак клиентоориентированности — мы стартуем, и вот наш план	152
День 10/15	156
Задача 1: занимаемся точками контакта	156
НЕДЕЛЯ ТРЕТЬЯ. День 11/15	165
Задача 1: включаем каналы обратной связи	165
День 12/15	171
Задача 1: стартовое письмо CEO	171
День 13/15	174
Задача 1: тренинг для топ-менеджеров	174
День 14/15	178
Задача 1: делаем решение клиентоориентированным	178
Задача 2: бюджет этапа «производство»	182

Содержание

День 15/15184
Задача 1: второй завтрак клиентоориентированности (точка невозврата и новый план)184
Бизнес-процессы186
Сотрудники (Сервис)199
Контроль212
Третий завтрак клиентоориентированности214
Заключение216
Отзывы219

Активация Push-писем

Вместе добиваться результата гораздо легче! Команда PushBooks будет с вами на всех этапах внедрения идей из книги.

Зайдите в Личный кабинет pushbooks.ru/personal или на страницу книги pushbooks.ru/8 и нажмите «Активировать Push-письма».

Теперь вы будете получать от нас материалы, которые помогут вам действовать: напоминания, чек-листы, советы экспертов, — все, что нужно для мощной мотивации.

Дружите с нами в соцсетях!

vk.com/pushbooks

facebook.com/pushbookru

twitter.com/PushBooks

Почему эта книга так называется?

Когда книга была почти дописана, я протестировал восемь ее названий среди читателей своего твиттера.

Вот что было вначале:

1. **Клиентомания:** делаем компанию клиентоориентированной за 15 дней.
2. **Клиентоориентированность за 15 дней.**
3. **Клиентоориентированность: как?**
4. **15 шагов к клиентоориентированности.**
5. **Client Driven** — как оценить, построить и развивать клиентоориентированность в вашей компании.
6. **Шаг за шагом:** рабочая тетрадь по внедрению клиентоориентированности.
7. **Шаг за шагом:** руководство драйвера клиентоориентированности.
8. Курс молодого бойца **за клиентоориентированность** в компании.

Большинство выбрали вариант «ничего не нравится».

И пояснили свой ответ: «клиентоориентированность — слишком длинное слово», «скучно», «не цепляет», «нет изюминки»...

Практически сразу после обзора критических замечаний моих читателей у меня родилось название — «Клиентосутра» (вот почему надо интересоваться мнением ваших клиентов!).

Сутра — в соответствии с Wikipedia — в древнеиндийской литературе представляет собой лаконичное и отрывочное высказывание, афоризм, а позднее — своды таких высказываний. В сутрах излагались различные отрасли знания, почти все религиозно-философские учения Древней Индии. Язык сутры характеризуется образностью и афористичностью, частым использованием притчи.

Отлично! Это же практически мой авторский стиль — коротко, порой афористично и всегда есть притчи.

Факт, название нескучное.

Очень коротко.

Цепляет несомненно.

И изюминка есть.

Я сразу же вспомнил фразу из книги «Маркетинг на 100%»¹: «Маркетинг — это самая забавная штука, которую можно делать одетым». Клиентоориентированность — еще более забавная штука.

Но потом я подумал, что название уж очень провокационное.

Поэтому я дал задний ход, еще подумал... и теперь у книги менее продающее название — но зато потрясающий контент.

Вы можете прочитать десятки, сотни книг на эту тему — но даю вам гарантию, что такого материала вы не встретите.

Я обещаю, что, если вы будете день за днем, задача за задачей двигаться по пути превращения вашей компании в клиентоориентированную, у вас многое получится.

Вперед!

¹ И. Манн. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Неделя первая

День 1/15

Задача 1: зачем нам клиентоориентированность?

Задача 2: оцениваем уровень клиентоориентированности компании

Задача 3: кто наш клиент?

День 2/15

Задача 1: до начала эры клиентоориентированности

Задача 2: готовность компании к старту проекта клиентоориентированности

Задача 3: создаем команду внедрения

День 3/15

Задача 1: создаем библиотеку клиентоориентированности

Задача 2: готовим бюджет этапа «допроизводство»

День 4/15

Создаем идеологию (высокие материи)

Задача 1: какое определение клиентоориентированности стоит использовать?

Задача 2: что такое высокие материи?

Дополнительное задание: уик-энд высоких материй

День 5/15

Задача 1: создаем систему контрольных замеров

Неделя вторая

День 6/15

Задача 1: опрос руководителей

День 7/15

Задача 1: опрос «24 часа и без бюджета»

День 8/15

Задача 1: выбор «пилотов»

День 9/15

Задача 1: первый завтрак клиентоориентированности — мы стартуем, и вот наш план

День 10/15

Задача 1: занимаемся точками контакта

Неделя третья

День 11/15

Задача 1: включаем каналы обратной связи

День 12/15

Задача 1: стартовое письмо CEO

День 13/15

Задача 1: тренинг для топ-менеджеров

День 14/15

Задача 1: делаем решение клиентоориентированности

Задача 2: бюджет этапа «производство»

День 15/15

Задача 1: второй завтрак клиентоориентированности (точка невозврата и новый план)

Пионерам.

*Посвящается драйверам
клиентоориентированности — тем, кто уже
драйвит или вот-вот начнет продвигать
непростую тему клиентоориентированности
в российских компаниях*

Вступление

Темой клиентоориентированности я начал заниматься в 2004 году, вдохновившись великолепным сервисом в Австрии, где я работал и жил с 2000 по 2003 год.

В 2006 году я провел первый семинар на эту тему в Баку.

Признаться, это был большой стресс.

Учить тех, у кого клиентоориентированности в крови явно больше, чем у меня? Мне было страшно. Страшно на протяжении всего занятия.

И я до сих пор помню, как в конце семинара пожилой, лет на 25 старше меня, слушатель взял слово (я впал в ступор), выдержал паузу (мое артериальное давление зашкалило) и сказал: «Спасибо, Игорь! Это очень ценные для меня знания...»

Спасибо тебе, старейшина...

Фактически я получил благословение на продолжение своих занятий.

Первые практические шаги в данной области я сделал в 2007 году, работая директором по маркетингу в компании «Арктел».

В 2010 году я помог заложить основы клиентоориентированности автомобильному холдингу «Атлант-М» — и в 2013 году холдинг получил награду «Самый клиентоориентированный дилер».

В 2012 году я написал книгу «Точки контакта»¹, в 2013-м — пушбук «Точки контакта online»², в 2014 — книгу «Фидбэк»³.

Все эти книги — так или иначе о клиентоориентированности.

Помимо этого я провел тренинг «Клиентомания» (да, именно «манния», с двумя «н»; я настолько люблю эту тему, что готов поделиться с ней самым дорогим — своей фамилией) несколько десятков раз в России, на Украине и в Казахстане.

Кроме того, на моем профессиональном счету десятков корпоративных тренингов на эту тему.

¹ И. Манн, Д. Турусин. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

² И. Манн, Н. Поминова. Точки контакта онлайн. М.: Цифровая книга, 2014.

³ И. Манн, Е. Золина. Фидбэк. Получите обратную связь! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Дюжину раз я выступил с этой темой на различных круглых столах, конференциях и форумах.

Проконсультировал несколько крупных компаний...

И, наконец, главное достижение: со своими партнерами я создал, пожалуй, самое клиентоориентированное издательство в нашей стране.

С самого старта — с 2006 года одной из главных ценностей нашего детища является клиентоориентированность.

И до сих пор мы не опускаем планку, а, наоборот, поднимаем ее все выше и выше.

И когда меня спрашивают, какие клиентоориентированные компании в России я знаю, я не задумываясь отвечаю: «Манн, Иванов и Фербер».

«А еще?» — не отстают от меня дотошные слушатели.

Так вот, цель этой книги — чтобы клиентоориентированных сервисов становилось все больше, чтобы каждый прочитавший ее знал, как сделать таковой свою компанию.

Минимум теории.

Практика — шаг за шагом.

Чтобы на вопрос «Какие клиентоориентированные компании есть в России?» вы с гордостью отвечали: «Моя (или наша)».

Чтобы вас ценили, уважали и любили клиенты.

Чтобы они покупали у вас снова и снова.

Чтобы они рекомендовали другим покупать у вас.

Книга не заменяет другую хорошую литературу на эту тему — ниже я порекомендую ее отдельно.

Но если вам хочется вывести свою компанию в ряд клиентоориентированных — и сделать это системно, правильно, последовательно, то лучшая книга — та, которую вы сейчас читаете (я говорю это со знанием дела, так как прочитал добрую сотню книг на эту тему).

Читайте ее.

Следуйте рекомендациям шаг за шагом, день за днем.

И я гарантирую: у вас точно получится стать клиентоориентированной (или намного более клиентоориентированной) компанией.

Зачем вам это (о рисках и пряниках)?

Привет, Читатель!

Здравствуй, Драйвер!

Я не знаю, по каким причинам вы приобрели эту книгу.

Возможно, с ее помощью вы надеетесь сделать вашу компанию клиентоориентированной, наставить ее на путь любви к Клиенту.

Что ж, это абсолютно правильный выбор!

Однако хочу предупредить о подстерегающих вас рисках (перефразируя известный афоризм о том, что мы в ответе за тех, кого научили) — и таких рисков несколько.

Это **надолго**.

Первые результаты вы получите быстро — за три недели. Но потом начнется рутина, ежедневная, еженедельная, ежеквартальная, ежегодная рутина... — и, возможно, вы опустите руки...

Запаситесь терпением!

Это небыстро.

Несмотря на указанные три недели, некоторые проекты и активности в рамках клиентоориентированности будут осуществляться долго, очень долго, нарушая все мыслимые и немыслимые дедлайны.

Будьте к этому готовы!

Оставайтесь реалистом — не ставьте себе и другим исполнителям чересчур оптимистичных сроков.

Это конфликтно.

Возможно, вы поссоритесь с некоторыми коллегами. Не всем придется по душе изменения, не каждый захочет вас поддерживать.

Многие будут поддакивать только на словах, а на деле — игнорировать вас и ваши проекты.

Будьте начеку и проявляйте дипломатию!

Результат не гарантирован.

Я бы рад пообещать вам светлое будущее, но не могу гарантировать такой результат — причем ни по одной активности, которую вы будете начинать.

Что-то обязательно пойдет не так...

Кто-нибудь сделает не то...

Настройтесь на худшее и радуйтесь лучшему!

Финишной прямой нет.

И, наконец, самое печальное.

Как бы вы ни старались, как бы ни упирались, как бы ни рвали сердце и жилы, финиш останется за пределами вашей видимости.

Вы сможете лишь поставить компанию на рельсы клиентоориентированности, но отнюдь не достичь конечной остановки.

Это как на велосипеде: перестали крутить педали — и сразу упали.

Настройтесь крутить педали до последнего дня работы в компании — а уходя, передайте их другому.

Впрочем, что я всё о грустном?

Давайте теперь о пряниках.

Взявшись за этот проект, вы, во-первых, получите **уникальный опыт** — специалистов с таким опытом в нашей стране по пальцам пересчитать.

Так что поздравляю — вы будете одним из первых!

Во-вторых, вы завоюете **уважение** топ-менеджеров, коллег и клиентов, которые, безусловно, оценят ваши начинания и изменения в сторону клиентоориентированности.

Вот что свидетельствует по этому поводу Александр Рябухин, заместитель по клиентоориен-

тированности генерального директора автохолдинга «Атлант-М»: «А еще за душу берет. Я так прожил четыре года — с 2011-го по 2014-й. Все точно, до единого слова, включая “небыстро”, “конфликтно” и другие немотивирующие слова. Однако это благодарно.

У меня новая должность — я теперь директор по маркетингу, а я не могу остановиться. Функцию “Адвокат Клиента” я так никому и не передал, продолжаю ее выполнять».

И наконец, я готов поддержать вас морально и интеллектуально.

Мое доброе слово и добрый совет (помимо тех, которые вы найдете в этой книге) — всегда к вашим услугам.

В конце книги вас ждет выбор из нескольких вариантов реакции на прочитанное. Это поможет вам лучше понять материал, реалистично оценить вашу ситуацию (и, уж простите, я не удержусь от шуток — давайте заниматься клиентоориентированностью с улыбкой 😊).

Пишите мне!

Жалуйтесь, хвалитесь, задавайте вопросы!

За работу, коллеги!

Засучите рукава блузки или рубашки — и за работу!

Удачи, друзья!

Игорь Манн

mann@m-i-f.ru

Клиентоориентированность... А покороче слова нет?

Увы!

Вам придется привыкнуть к этому очень длинному и многосложному слову, состоящему аж из 24 букв. Даже «конкурентоспособность», и та короче — всего 21 буква.

Конечно, есть слова-заменители.

Ориентация на клиента.

Клиентоцентричность.

Клиентоориентация.

Фокус на клиента.

Клиентомания.

Клиентинг.

Та же клиентосутра 😊.

Согласитесь, это не самые лучшие синонимы (кстати, в английском языке также используется множество разных слов — там тоже отсутствует единый термин).

Привыкайте к слову «клиентоориентированность».
Лучше, на мой взгляд, нет.

Я уже слышал от своих клиентов вариации этого термина — пациентоориентированность (лечение), гостеориентированность (гостиница, ресторан), абонентоориентированность (оператор связи), пассажироориентированность и туристоориентированность (вы, думаю, догадались, в каких бизнесах работают эти люди).

Велик и могуч русский язык...

Я не против появления таких слов.

Слово «маркетинг» тоже непросто и небыстро вошло в наш язык.

Но в отличие от маркетинга (маркетинг или маркетинг?), в слове «клиентоориентированность» хотя бы нет проблемы с ударением.

В рабочих документах вы можете использовать сокращение к.о.

Я сам так делаю.

И простите за каламбур: если у вас в компании будет к.о. (клиентоориентированность), то у вас все будет ОК (хорошо).

Мой подход к клиентоориентированности

Как я говорил вначале, я прочитал множество материалов по данной теме клиентоориентированности — достаточно на русском языке и очень много на английском.

В книгах путаница — термины «маркетинг», «сервис», «лояльность», «клиентоориентированность» стоят в одном ряду.

В этих терминах действительно легко запутаться.

Если раскладывать по полочкам, то, на мой взгляд, на самую высокую полочку нужно поместить клиентоориентированность.

Чуть ниже — маркетинг.

Под ним — сервис.

И еще ниже — программы лояльности.

Теперь про принцип «матрешки»: программы лояльности как инструмент удержания клиентов входят в маркетинг.

А сервис — как одна четвертая часть — входит в клиентоориентированность.

А чем отличаются друг от друга маркетинг и клиентоориентированность?

У маркетинга несколько тысяч определений.

У клиентоориентированности — несколько сотен.

Все запутано, все непонятно.

Постараюсь упростить по максимуму.

Есть несколько концепций маркетинга.

Самая, пожалуй, распространенная использует модель «4р» — продукт, цена, каналы продаж и каналы коммуникаций. Первое время в ней вообще не было места для клиентов 😞.

Если **маркетинг** представляет собой поиск новых клиентов и удержание имеющихся, то **клиентоориентированность** — это такая работа компании, которая вызывает у клиентов положительные эмоции, что, в свою очередь, приводит к повторным покупкам и приобретению новых клиентов за счет рекомендаций клиентов существующих.

И если поиск клиентов и их удержание — это работа компании, то маркетинг, по логике, должен стать частью клиентоориентированности.

Если ваша компания будет клиентоориентированной, то маркетинг (в части продвижения)

вам не понадобится вовсе: новые клиенты будут приходить по рекомендациям клиентов-«старожилов».

Клиентоориентированность — это новый приоритет компаний.

Именно ей, а не маркетингу должен уделяться максимум внимания.

Если вы верите в переселение душ, то считайте, что клиентоориентированность — это реинкарнация маркетинга.

Я видел много разных моделей от разных авторов — но ни одна мне не понравилась ☹

И я создал свою.

Коротко ее можно представить картинкой — это некий пазл, четыре блока работ, которые должны сложиться в единое целое и дать эффект синергии.

Идеология / высокие материи	
Продукт	Бизнес-процессы
Сотрудники	

Первый блок — идеология, высокие материи, согласованная система ценностей.

Это идеологическая база компании, ее стержень, задающий фокус на клиента.

Второй блок — продукт.

Он должен быть классный (суперский, крутой, офигительный...).

И всё в нем должно быть прекрасно — название, дизайн, упаковка и, конечно же, функционал.

Третий блок — бизнес-процессы.

Каждый бизнес-процесс в компании должен быть суперэффективным — фронт-офис, мидл-офис, бэк-офис).

Четвертый блок — сотрудники.

Сотрудники, люди, персонал, команда...

Сотрудники клиенто- и сотрудникоориентированные.

Сотрудники — авторы классных продуктов и суперэффективных процессов.

На них все держится — ведь именно они создают всё вышеперечисленное.

Ваша компания станет клиентоориентированной тогда, когда у вас сложатся все четыре элемента.

Одного, двух или даже трех элементов недостаточно.

Надо работать по всем направлениям!

Правила клиентоориентированности

Надеюсь, эти правила помогут понять вам основные моменты, связанные с клиентоориентированностью.

Шаблона нет

Сейчас ни у кого нет понятной и конкретной методики внедрения клиентоориентированности.

Сколько компаний, сколько консультантов, сколько топ-менеджеров — столько и подходов.

Каждый думает и старается по-своему.

И даже мой подход может быть для вас неподходящим.

Ищите альтернативы!

Создавайте свое!

Это самый беспроегрешный вариант.

Силой

Клиентоориентированность внедряется, а не приобретается или прививается.

Причем чем меньше ваше давление — тем хуже внедрение и тем хуже результаты.

Давить можете вы.

Давить могут клиенты (используйте для этого каналы обратной связи — прочитайте книгу «Фидбэк», если вы это еще не сделали).

Давить могут руководители функциональных подразделений.

Но лучше всего давить получается у собственника или генерального директора (об этом ниже).

Заручитесь его (их) поддержкой.

И давите. Давите. ДАВИТЕ!!!

Сила топа

Если клиентоориентированности хочет топ-менеджер компании (ее собственник, акционер, генеральный директор), то вероятность успешного внедрения гораздо выше.

Забегая вперед: если топ не на вашей стороне, то лучше займитесь вышиванием крестиком, а клиентоориентированность пока отложите в сторону.

Драйвер

Для внедрения необходим драйвер.

Нужен энтузиаст — с полномочиями и ответственностью.

И ему нужна — обязательно! — команда поддержки.

Очень надеюсь, что драйвер — это вы, читатель.

Объект

Клиентоориентированными должны становиться не компании (как-то абстрактно), а сотрудники, бизнес-процессы и продукты (очень даже конкретно).

Компания станет клиентоориентированной только тогда, когда все сотрудники (все до единого) от фронт-офиса до бэк-офиса — станут клиентоориентированными.

Кадровый вопрос

Всегда проще нанять и обучить нового сотрудника с задатками клиентоориентированности, чем перевоспитать нынешнего, неклиентоориентированного.

А вот существующие продукты и процедуры, чтобы сделать их клиентоориентированными, проще переделать, чем создавать с нуля новые.

«Старость» — не радость

Чем «старее» компания, чем дольше она существует на рынке, тем сложнее ее «перевоспитать».

Проще всего делать клиентоориентированным стартап.

Не упустите момент, создавая новую компанию!

С самого начала сделайте клиентоориентированность одной из ценностей вашей новой компании.

Размер имеет значение

Чем больше сотрудников и отделов в компании, чем больше у нее офисов, тем сложнее сделать ее клиентоориентированной.

Полный вперед!

Тем не менее начинать заниматься клиентоориентированностью никогда не поздно.

Чем раньше вы начнете, тем лучше для ваших клиентов, ваших бизнес-партнеров, вашей компании и ваших финансовых показателей — и тем хуже для конкурентов.

Начните сразу, как закончите читать книгу.

Всё в сторону — и за клиентоориентированность!

Молчите!

Позвольте мне предостеречь вас от желания публично заявить, что вы становитесь клиентоориентированной компанией, или тем более о том, что вы уже клиентоориентированная компания.

О том, что вы клиентоориентированы, должны говорить не вы, а ваши клиенты.

А вы помалкивайте — и продолжайте работать для них и делать их счастливыми.

13 бизнес-хаков на тему «Как сделать компанию более клиентоориентированной?»

У меня есть книга «Лайфхак на каждый день»¹ (надеюсь, вы ее уже читали и она вам понравилась)...

Работая над этой книгой, я подумал: «Если есть лайфхак (полезный совет, как сделать жизнь проще и легче), то должен быть и бизнес-хак (полезный совет, как сделать что-то в бизнесе проще и легче).

Тема клиентоориентированности непростая, и думаю, что читатели книги будут очень рады чертовой дюжине бизнес-хаков, которые сделают работу над клиентоориентированностью проще, увлекательнее и даже позволят где-то срезать угол на этом непростом пути.

¹ И. Манн, Ф. Каримов. Лайфхак на каждый день. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015

Бизнес-хак 1: Extra Mile

Запустите в вашей компании программу Extra Mile (эти слова можно перевести как «дополнительное усилие»).

Идея программы проста: каждый сотрудник компании имеет право предложить кандидатуру своего коллеги (одного или нескольких) в качестве «сотрудника месяца».

Побеждает тот, кто помимо отличного выполнения своих обязанностей делает что-то «экстра» — для сослуживцев или для клиентов.

Поощряя сотрудников за такое «экстра», вы убиваете сразу нескольких зайцев:

- стимулируете подобное поведение в дальнейшем;
- задаете некую планку героического поведения;
- делаете «правильных» сотрудников героями компании (о механике этой программы я писал в книге «Маркетинг на 100%»).

История от Александра Рябухина, заместителя по клиентоориентированности генерального директора «Атлант-М»:

«Этой весной я делал ТО машины жены в нашем автоцентре.

Дело было в воскресенье, начальство отсутствовало. Мастер-приемщик меня не опознал (другая страна).

В техпаспорте тоже фамилия другая. Иными словами, я — обычный клиент.

— Сколько займет ТО?

— Вместе с мойкой, перепрограммированием блока АКПП (акция завода) — 3,5 часа (больше, чем я планировал). Будете здесь ожидать?

— Нет, слишком долго, съезжу к маме в гости. Как отсюда доехать до метро? И оттуда в (называю район города)?

— Так-то и так-то (рассказывает маршрут, думает). А давайте я вас туда на этой машине завезу? А потом ее заберу?

Тут я начал удивляться и радоваться:

1. В инструкциях этого точно нет (я знаю).
2. Это не в ущерб другим клиентам (воскресенье, посетителей мало).
3. Мне это очень удобно.

4. Ему это ничего не стоит (моя машина, мой бензин).

5. И это полностью и идеально решает мою проблему!!!

Все так и получилось.

Вот это экстратайл!»

Согласен. Я бы тоже восхитился.

Что вы об этом думаете:

- Нравится идея! Делаем!
- У нас уже есть подобное.
- Не наш вариант, увы.

Бизнес-хак 2: не клиент, а Клиент

Я научился этому простому и эффективному приему у Александра Шумовича, директора компании EVENTUM-PROMO, автора замечательных книг.

В своей компании он просит всех (и, понятное дело, делает это сам) писать слово «Клиент» с заглавной буквы.

Именно так: не «клиент», а «Клиент».

В EVENTUM слово «Клиент» используется везде — в коммерческих предложениях, рекламных материалах, на сайте, в публикациях, электронных письмах, договорах. Везде.

Что это дает, спросите вы? Ответ простой.

Когда вы начинаете писать это слово с заглавной буквы, вы внушаете себе и всем сотрудникам уважение к Клиенту.

Тяжело писать «Клиент» и думать: «А, какой-то там покупательница».

Вы также можете использовать такой подход и в отношении других слов — Покупатель, Партнер, Заказчик, Абонент, Пациент, Гость, Турист, Пассажир...

А если кто-то из них спросит вас, почему вы пишете слово «Клиент» или «Партнер» с заглавной буквы, то скажите им правду.

Вы уважаете, любите своих Клиентов и Партнеров.

И не хотите скрывать своих чувств к ним.

Личный пример очень важен.

Здесь все начинается с вас.

Проверяйте себя, когда пишете документ, чтобы слово «Клиент» было написано правильно.

Переделайте договоры.

Исправьте «клиент» на «Клиент» на сайте и во всех ваших рекламных материалах.

Что делать, если отношение к Клиентам в вашей компании пока оставляет желать лучшего?

Стоит ли сразу начинать писать «Клиент» или оставить пока по-старому — «клиент»?

Мой совет: сознание определяет бытие, а слово определяет сознание.

Начните писать «Клиент» — и уважение к Клиенту придет.

Не откладывайте!

Вы наверняка спросите: почему это я учу одному — а сам в книге слово «Клиент» везде (кроме как в этой главе) пишу с маленькой буквы?

Не будем пускать лишнюю пыль в глаза.

От того, что я буду писать это слово в книге с большой буквы, не изменится ничего.

А вот если вы начнете использовать слово «Клиент» во внутренней и внешней переписке, изменится многое.

Что вы об этом думаете:

- Как просто! Берем на заметку!
- Мы уже так делаем.

Бизнес-хак 3: вице-президент по первым впечатлениям

Эту идею я подсмотрел в книге «Уходим в отрыв»¹.

Автор — руководитель компании назначил секретаря на ресепшен ни много ни мало вице-президентом компании по первым впечатлениям.

Он попросил ее сделать так, чтобы клиенты, входящие в офис, просто балдели от увиденного.

Конечно же, он финансировал инициативы своего нового вице-президента.

Три месяца — и про зону ресепшена этой компании в городе и отрасли стали ходить легенды.

А про вас легенды в отрасли ходят?

Подобно тому как театр начинается с вешалки, ваша компания начинается с зоны ресепшена.

Прочитайте главу «Театр начинается с вешалки» в книге «Маркетинг на 100%», написанной еще

¹ Герольд Кэмерон. Уходим в отрыв. Построение эффективной компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

в прошлом веке (ух, как это звучит!). В 1998 году я пытался сделать так, чтобы ресепшен компании Lucent был приятным и удивительным преддверием нашего офиса.

Что вы об этом думаете:

- Прикольно! Повысим нашего секретаря до вице-президента.
- У нас нет секретаря.
- У нас в зоне ресепшена уже и так всё вау!

Бизнес-хак 4: тренинг «откуда деньги»

Проведите в вашей компании тренинг «Откуда у нас берутся деньги».

Если задать такой вопрос сотрудникам компании (не из отдела продаж), то каждый второй ответит: «Из бухгалтерии».

Ответ, как вы понимаете, неправильный.

После тренинга сотрудники будут понимать, что деньги приходят от клиентов.

В качестве бонуса сотрудники бэк-офиса начнут уважать работу отдела продаж.

Ведь именно этот отдел добывает деньги для компании!

Что вы об этом думаете:

- Интересная идея, сделаем.
- У нас и так все знают, откуда в компании деньги (кажется).
- Мы уже такой тренинг проводили.

Бизнес-хак 5: мозговой штурм «Взгляд клиента»

А этому приему меня научила Анастасия Солнцева (см. папку «Без бюджета. 73 инструмента, которые работают»¹).

Вот как он действует.

Соберите всех своих сотрудников, отвечающих за маркетинг и продажи, и задайте им вопрос: «Почему из всех конкурентов клиент должен выбрать именно нашу компанию?»

Попросите своих сотрудников молча записать все соображения на бумаге в течение пяти минут.

Затем попросите каждого высказаться и назвать по одной причине, не повторяясь с предыдущими.

Ваша задача — фиксировать их мысли на доске или флипчарте.

¹ М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

Для увеличения драйва можно объявить о конкурсе: кто предложит последнюю оригинальную идею, тот получит приз (например, коробку конфет).

Обычно во время упражнения называют следующие причины: «У нас качественная продукция», «Низкие цены», «Гибкая ценовая политика», «Широкий ассортимент», «Мы 10 лет на рынке», «У нас клиентоориентированный подход», «Профессиональные сотрудники» или что-то похожее.

А теперь сделайте паузу — и расскажите следующую историю:

«Раньше, во времена, когда существовали рыцари и принцессы, жила-была одна красивая принцесса. Пришло время ей выходить замуж. Но она еще никем не пленилась и поэтому решила устроить бал для того, чтобы познакомиться с рыцарями, надеясь, что ей кто-то понравится и так она выберет жениха.

Приехал к ней свататься первый рыцарь и говорит: “Принцесса, у меня много денег, большой дом на берегу моря, красивый сад и много прислуги, выходи за меня замуж”.

Принцесса послушала: вроде рыцарь неплохой, богатый, но нужно и с другими познакомиться.

Приехал второй рыцарь и говорит: “Принцесса, выходи за меня замуж, если ты это сделаешь, у тебя

будет много денег, большой дом и красивый сад, много прислуги, ты будешь жить на берегу моря».

Вопрос: «Как вы думаете, кого выбрала принцесса?»

Всегда все считают, что второго рыцаря, потому что он говорил не о себе, а о ней, о принцессе.

А теперь вернитесь к списку, который подготовила ваша команда.

О чем он? О себе любимых или о клиенте?

Список всегда о себе любимых.

Если в списке, где чаще всего 15–20 причин, вы найдете хотя бы одну-две причины, сформулированные с позиции клиента (например, клиент экономит время, работая с нами), — вы счастливый собственник/директор: у вас есть сотрудники, которые умеют думать с позиции клиента.

Проблема в том, что практически все работники думают и практически все коммерческие предложения создаются с позиции самой компании, а не клиента.

Если вы хорошо подумаете и сформулируете причины, а также все свои рекламные материалы с позиции клиента, то сможете стать более клиентоориентированными в своих коммуникациях и, возможно, активностях.

Что вы об этом думаете:

- Прикольно! Сделаем такое упражнение.
- У нас нет проблем такого рода.
- Мы читали папку «Без бюджета» и такой мозговой штурм проводили.

Бизнес-хак 6: чек-лист недостатков

В ирландской розничной сети Quinn использовали простой и, на мой взгляд, гениальный ход.

На видном месте в магазинах этой сети висит перечень недостатков, при выявлении которых любой клиент может обратиться к менеджеру и получить некий бонус и благодарность за повышение качества сервиса.

Так посетители магазина превращаются в мотивированных контролеров качества.

Рискнете сделать подобное?

Я рассказал про эту идею управляющему классного ресторана Zuma (Владивосток).

Через две недели они ее реализовали.

Чем вы хуже?

Что вы об этом думаете:

- Шикарно. Внедряем!
- У нас такая инициатива невозможна.
- Мы это уже делаем.

Бизнес-хак 7: «ужас месяца»

Периодически вашим сотрудникам приходится сталкиваться со слишком требовательными, слишком агрессивными, а порой и неадекватными клиентами.

Зачастую такие клиенты сильно эмоционально «заводят» ваших сотрудников.

Дайте беднякам выпустить пар.

Пусть сотрудник после разговора с таким клиентом-«террористом» напишет небольшой внутренний отчет:

- что и как требовал клиент;
- насколько он «достал», как «пил кровь»;
- и главное, что сотрудник сделал, чтобы успокоить этого клиента и решить его проблему.

Таким образом, вы получаете три выгоды.

Во-первых, традиция «столкнулся с клиентом-ужасом — напиши об этом» и будет тем самым необходимым «выпуском пара»: напечатал свою историю, выдохнул, забыл.

Во-вторых, вы можете награждать «писателей» двумя мотивациями:

- «ужас месяца» (за самого неадекватного клиента);
- «победа духа» (как сотрудник не сорвался и не заорал на клиента, а спокойно решил проблему последнего).

Бутылка хорошего вина в этом случае — награда то что надо.

И, наконец, это обмен опытом.

Новые сотрудники, которые устраиваются к вам на работу, могут прочитать такие истории — и будут готовыми к форс-мажорам (а они, увы, случаются).

Что вы об этом думаете:

- Интересно, сделаем так.
- У нас нет таких клиентов.
- Мы это уже делаем.

Бизнес-хак 8: книга о хороших манерах

Когда меня спрашивают, какую одну книгу нужно прочитать, чтобы компания стала более клиентоориентированной, я обычно отвечаю: «Купите каждому сотруднику книгу о хороших манерах».

И я не шучу.

Клиентоориентированная компания начинается с хороших манер — сначала в общении между самими сотрудниками, а затем и в общении с клиентами.

Купите своим сотрудникам книги по хорошим манерам (например, «Хорошие манеры и деловой этикет»).

Культивируйте хорошие манеры в своей компании. Пожалуйста!

Что вы об этом думаете:

- Премного благодарны, сударь! — мы обязательно это сделаем.
- В нашей компании книги не читают.
- У нас фирма и так четкая, йопта.

Бизнес-хак 9: антиклиентоориентированность

Давайте пойдем от обратного.

Давайте проведем опрос сотрудников «самая антиклиентоориентированная вещь (процедура, правило, документ...), которая есть в нашей компании?».

Поверьте, вас засыплют ответами.

Так делает компания Wal Mart — причем ежемесячно. Вопрос там ставится даже жестче: «Самая бестолковая вещь, которую мы делаем в нашей компании?»

Commerce Bank выдает \$50 каждому сотруднику, обнаружившему глупое правило или инструкцию.

Вы не разоритесь, если попытаетесь сделать нечто подобное?

Что вы об этом думаете:

- Здорово. Делаем!
- У нас такие опросы не катят.
- У нас всё и так хорошо.

Бизнес-хак 10: личный пример

Показывайте личный пример.

Помните: если вы руководитель, сотрудники наблюдают за тем, как вы справляетесь с трудными ситуациями. Вы задаете тон.

Если вы драйвер клиентоориентированности, то должны быть и эталоном в общении с коллегами и клиентами.

Личный пример!

Иначе никак.

Что вы об этом думаете:

- Я и так эталон клиентоориентированности в нашей компании.
- ОК, запомню.
- Будут делать, как я сказал, и без примеров всяких.

Бизнес-хак 11: улыбка

Сделайте так, чтобы сотрудники улыбались.

Компании, в которых сотрудники улыбаются, продают больше; там лучше обстановка и такие компании любят клиенты.

Прочитайте книгу «Доставляя счастье»¹!

Постоянный фан, смех, улыбки, розыгрыши — это часть корпоративной культуры невероятно клиенто-ориентированной компании Zappos.

Есть десятки способов сделать так, чтобы сотрудники улыбались, — от простейших и ничего не стоящих (рассылки свежих шуток, зеркальце на столе, стикеры смайлов...) до оригинальных и дорогих (тренинги улыбок, корпоративные шуты, фан-менеджеры

¹ Тони Шей. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

и комнаты эмоциональной разгрузки... да-да, всё это реальные примеры).

Я на 100% уверен, что угрюмые менеджеры, печальная обстановка в офисе и мрачные сотрудники — это признаки неклиентоориентированной компании.

Улыбнитесь — и «улыбните» ваших коллег и сотрудников.



Что вы об этом думаете:

- Учтем, сделаем.
- У нас и так ржака постоянная.
- У нас компания серьезная — не место для улыбок и смеха. Здесь не цирк.

Бизнес-хак 12: мелочи

Простой и быстрый способ.

Проведите опрос сотрудников: «Какие 20 приятных мелочей (жестов) мы можем сделать для наших клиентов, чтобы порадовать их?»

Соберите результаты.

Выберите лучшие идеи.

И порауйте клиентов.

Это тоже клиентоориентированность!

Когда я работал с компанией «Атлант-М», то мы решили кастомизировать стандартные варианты машин разных марок под покупательницу-женщину.

Мы провели ряд мозговых штурмов, задавшись вопросом: «Что приятного мы можем сделать для нашей клиентки в рамках бюджета 20 долларов?»

Идей было море.

Отобрали 10.

Попробовали — клиентки были восхищены!

Что вы об этом думаете:

- Сделаем, реализуем.
- Мы в мелочи не верим.
- Мы уже такой опрос делали.

Бизнес-хак 13: «Увольте всех неклиентоориентированных»

Однажды в интервью одному деловому журналу меня спросили, какой самый простой способ сделать компанию клиентоориентированной.

«Увольте всех неклиентоориентированных сотрудников и вместо них наймите клиентоориентированных» — был мой совет.

Я не шутил и не шучу сейчас.

Проще способа действительно нет.

Это уже работает в некоторых компаниях.

Например, в «Атлант-М» с 2013 года не принимают на работу неклиентоориентированных кандидатов (серьезно — у них для этого разработан и внедрена целая методика отбора). Статистически и по плану в 2017 году в этой компании 100% персонала должны быть клиентоориентированными.

Что вы об этом думаете:

- Интересная мысль. Сейчас сделаем список...
- Несерьезно... А кто тогда работать будет?
- У нас уже всех неклиентоориентированных уволили.

Допроизводство («нулевой цикл») клиентоориентированности

Все работы, связанные с клиентоориентированностью, можно разделить на два этапа: допроизводство (нулевой цикл) и производство клиентоориентированности.

Это как строительство дома — сначала работы на участке, заливка фундамента, а уже затем собственно строительство дома.

Земляные работы — это относительно просто (точки контакта, ценности компании, обратная связь...). И мы с вами справимся с ними за три рабочие недели.

Так мы очертим контуры грядущего здания — и вы начнете заниматься производством клиентоориентированности (улучшением бизнес-процессов, персоналом).

Итак, начнем работы «на земле».

НЕДЕЛЯ ПЕРВАЯ

ДЕНЬ 1/15

Задача 1: зачем нам клиентоориентированность?

Очевидно, что не стоит тратить бумагу и время читателя, чтобы описывать преимущества, которые получает клиентоориентированная компания.

Думаю, что те, у кого в руках эта книга, уже прекрасно их осознают.

Но, возможно, вам потребуется продать идею превращения вашей компании в клиентоориентированную своему руководителю, генеральному директору, собственнику, акционерам. И тогда вам точно пригодятся эти преимущества — списком.

Как минимум они будут нужны для ответа на вопрос шефа или скептически настроенных коллег: «И зачем нам это нужно?»

Короткий ответ на этот вопрос таков: клиентоориентированность сокращает и уменьшает все ненужные

показатели, а все необходимые — повышает и улучшает.

Например, сокращает и уменьшает:

- количество жалоб;
- бюджет на продвижение;
- текучесть персонала;
- текучесть клиентской базы;
- «наезды» прессы, общественных организаций и блогеров.

Например, повышает (улучшает):

- лояльность клиентов;
- позитивный настрой и боевой дух сотрудников;
- обстановку в компании;
- производительность;
- клиентскую базу;
- долю рынка;
- продажи и заказы;
- долю кошелька (долю вашей компании в общих закупках ваших ключевых клиентов);
- прибыль.

И, конечно, когда ваша компания клиентоориентированная — это трудно копируемое конкурентное преимущество.

Клиентоориентированность не украсть, не отобрать и не испортить.

При всех многочисленных выше плюсах — минус один.

Работать над клиентоориентированностью придется много, долго и упорно. Но эта работа окупается сторицей.

И если перечисленное выше не возымело действия на вашего начальника и/или коллег-скептиков, то выкладывайте на стол последний козырь: если в отличие от вас ваши конкуренты станут клиентоориентированными, то все преимущества из этого списка получат они, а не вы.

Вам это надо?

Возможно, ваш начальник или скептически настроенные коллеги могут цинично ответить на все выше-названное: мол, всё это эмоции, теория — и попросят вас — чисто по-американски — «показать деньги».

Тогда нужно приводить «железобетонные» показатели, динамику которых точно можно измерить, занявшись клиентоориентированностью вплотную (об этом чуть позже в главе «Создаем систему контрольных замеров»):

- сокращение оттока клиентов;
- рост количества клиентов, пришедших по рекомендации клиентов текущих;

- сокращение количества жалоб;
- улучшение PR-фона (о вас пишут много и хорошо пресса, клиенты и блогеры);
- рост показателя NPS (запомните эту аббревиатуру, если вы ее еще не знаете, — мы поговорим о ней ниже).

И напоследок — буду очень циничным.

Если мои/ваши аргументы не возымели действия на руководителя или коллег-скептиков, то лучше за внедрение клиентоориентированности в вашей компании не браться.

Значит, ее (клиентоориентированности) время еще не пришло.

Запаситесь терпением.

Или идите в другую компанию, которой это сейчас нужно.

Что вы об этом думаете:

- Я всё понял — мы готовы.
- У меня остались вопросы... (пишите)
- Я всё понял — отложим до лучших времен.

Задача 2: оцениваем уровень клиентоориентированности компании

Простая рекомендация для 99% читателей книги: просто примите уровень клиентоориентированности в вашей компании за ноль.

Так вы сэкономите время, усилия и деньги.

Вероятнее всего, у вас даже и не ноль, а какая-то внушительная отрицательная величина клиентоориентированности.

Но не будем о грустном.

От нуля расти проще и веселее.

Специально для тех, кто имеет желание и возможность пройти несколько тестов, я даю их ниже (я взял их из интернета и чуть-чуть «причесал»).

Вы, конечно, можете пройти их один за другим, но, вероятнее всего, все равно будете близки к оценке, которую я предложил вам поставить себе в самом начале этой главы.

Проверяйте себя.

Пример 1: [тест Центра системного консалтинга «Формула управления»](#).

1. Бизнес вашей компании связан с продажами, оказанием услуг, привлечением клиентов?

Скорее да — 1 балл

Скорее нет — 0 баллов

2. Вы довольны работой персонала, взаимодействующего с клиентами?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

3. Вы хотите увеличить оборот вашей компании?

Скорее да — 1 балл

Скорее нет — 0 баллов

4. Как вы думаете, есть ли у ваших клиентов пожелания, претензии и нарекания к персоналу компании по поводу качества обслуживания/взаимодействия?

Скорее да — 1 балл

Скорее нет — 0 баллов

5. Есть ли в вашей компании специально разработанные, утвержденные и обязательные

в использовании *контролируемые* стандарты взаимодействия персонала с клиентами?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

6. На ваш взгляд, хватает ли персоналу вашей компании знаний, навыков и умений в обслуживании клиентов?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

7. Обучали ли вы персонал нормам, правилам делового общения (взаимодействия) с клиентами?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

8. Клиентоориентирован ли, на ваш взгляд, персонал вашей компании?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

9. Растет ли, на ваш взгляд, количество постоянных клиентов вашей компании?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

10. Как, по-вашему, персонал вашей компании больше работает на удержание клиента, чем на сумму разовой сделки?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

11. Регулярно ли оценивается в компании удовлетворенность клиентов качеством товаров/услуг и обслуживания?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

12. Как вы думаете, заботится ли ваш персонал, взаимодействуя с клиентами, об интересах и имидже компании?

Скорее да — 0 баллов

Скорее нет — 1 балл

Подсчет результатов.

Просуммируйте набранные баллы.

До 4 баллов — все просто замечательно, клиентам вашей компании можно позавидовать!

5–8 баллов — компания имеет средний уровень клиентоориентированности.

9–12 баллов — компания с низким уровнем клиентоориентированности.

Я много раз использовал этот тест во время корпоративных тренингов.

Размах мнений потрясающий.

И, кстати, никогда и ни у кого не получалась оценка меньше 5 баллов.

Пример 2: [тест Андрея Кулинича](#).

Цитирую Андрея.

«**Ваша компания клиентоориентированная?**» — этот вопрос я часто задаю на семинарах и лекциях. «Конечно!» — звучат уверенные ответы из аудитории.

Так ли это? В ответ я предлагаю маленький тест.

Готова ли ваша компания провести следующий эксперимент — дарить **значимые** подарки всем покупателям, которые выскажут жалобу и замечание?

Причем данная акция должна широко рекламироваться (чтобы клиенты о ней знали), а процедура подачи жалобы — быть максимально простой (не требовать от клиентов особых усилий и затрат времени).

95% участников тут же начинают доказывать, что это невозможно!

Компания разорится или по крайней мере потеряет достаточно много денег. Ведь жалобы пойдут рекой!

А это значит, что вы знаете о недостатках в работе с клиентами и о недостатках в вашей работе!!! Но не исправляете.

...Лишь несколько компаний либо практикуют нечто подобное в своей деятельности, либо собираются пойти на этот эксперимент, либо уже провели его. Если вы не готовы на такую авантюру, то забудьте про сказки о клиентоориентированности — вы просто игнорируете потребности клиента и вам не место в будущем. По крайней мере я хочу в это верить, находясь на позиции клиента.

Некоторые компании идут дальше и предлагают клиентам платить столько, во сколько они оценивают предоставленную компанией ценность. Именно эти приемы Джим Коллинз назвал каталитическими механизмами, и именно они создают тот благотворный дискомфорт, который заставляет компанию меняться.

Итак, ваша компания клиентоориентирована? Встречусь ли я с ней через пару лет?»

Пример 3: [тест Константина Харского — 50 вопросов.](#)

Для экономии места и времени не будем разворачивать его здесь. Вы можете найти его по данной ссылке и ответить на все вопросы.

Пример 4: тест Джеффри Гитомира (лестница качества обслуживания клиентов).

Гитомир, как обычно, шутит — но в каждой шутке, как известно, есть доля правды.

Присмотритесь, какие они в массе, ваши покупатели? И как себя ведут?

Покупатель	Кому рассказывает?	Купит ли снова?
Лояльный	Всем	Обязательно вернется
Очень удовлетворенный	Некоторым людям	Иногда возвращается
Удовлетворенный	Если спросят, может рассказать	Если все в порядке, может купить
Апатичный	Никому	Может, да, может, нет
Несчастный	Минимум 10 людям	Может быть... Через годик
Обиженный	Минимум 25 людям	Только по принуждению
Жертва издевательств	Всем, кто будет слушать	Никогда
Пришлось обратиться в суд	Раструбит на весь город	Ни в жизнь — даже если от этого зависел бы полет человека на Марс

Например, я уверен, что 95% покупателей издательства «Манн, Иванов и Фербер» или «PushBooks» — лояльные покупатели.

А значит, уровень нашей клиентоориентированности очень-очень высокий.

Вы также можете самостоятельно провести опрос ваших клиентов: тех, кто давно с вами работает, и для объективности — тех, кто расторг с вами взаимоотношения (подробно об этом ниже, см. также книгу «Фидбэк»).

Повторяю еще раз — стартуйте с нуля.

Однако пускаться в крайности и обнулять имеющиеся достижения не стоит. Если они есть — фиксируем их, гордимся ими и развиваем.

Что вы об этом думаете:

- Все понятно — считаем!
- У меня вопросы... (пишите)
- Мы пойдем по простому пути — у нас уровень клиентоориентированности ноль.

Задача 3: кто наш клиент?

Важный вопрос, которым вы должны задаться: клиентоориентированность — это ориентированность на какого конкретно клиента?

Вам важны покупатели?

Бизнес-партнеры?

Подрядчики?

Поставщики?

В моей практике был заказчик, который реализовывал три проекта клиентоориентированности последовательно — сначала для своих клиентов, потом для своих поставщиков, а потом для своих бизнес-партнеров.

Чем глубже вы понимаете, кто ваш клиент, тем точнее настройка на его потребности, тем лучше вы работаете для него — и работа эта делается не впустую.

Напомню, что под клиентами мы можем подразумевать клиентов внутренних и внешних.

Внутренние клиенты — это сотрудники и акционеры.

Внешние клиенты — это покупатели (реальные и потенциальные), бывшие сотрудники, пресса (включая блогеров), бизнес-партнеры, партнеры (банки, страховые и лизинговые компании), инвесторы, аналитики и эксперты, конкуренты, общественность, государство, поставщики, акционеры (подозреваю, что я кого-то забыл).

Планируя работу по клиентоориентированности, начните с самого главного для вас клиента (уверен, что в 98% случаев это будут покупатели).

Других держите в голове.

И не забудьте про сотрудников!

Про них мы поговорим отдельно. Пока лишь отмечу, что для этого важного сегмента вам потребуется запустить отдельную программу «сотрудникоориентированности».

И потом, уже по накатанной, отработайте необходимые элементы программы клиентоориентированности для остальных важных для компании клиентов.

И еще. Поиск целевого клиента — вопрос серьезный.

Работая с покупателями, мы можем учитывать разные факторы, например возраст, пол, их особенности.

Если есть плохое слово из трех букв, то есть и хорошее.

Я думаю, что это хорошее слово из трех букв — CRM.

Заносите в CRM всю информацию о клиенте, начиная с даты рождения, привычек и заканчивая именем любимой собачки (прочитайте «Как уцелеть среди акул» Харви Маккея¹).

Это все тоже клиентоориентированность.

Возраст.

Вы можете проявить клиентоориентированность или бóльшую клиентоориентированность по отношению к детям, подросткам или пожилым людям (с учетом старения населения возрастная селективность работы компании будет всё более и более важна).

Гендерные отличия.

Несмотря на движение феминизма в США и Европе, в России проявление большего уважения по отношению к женщинам будет плюсом для компании, которая становится на путь клиентоориентированности.

¹ Х. Маккей. Как уцелеть среди акул (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки). М.: Экономика, 1992.

Пользуясь случаем, хочу обратиться к ресторанам, кафе и общественным заведениям.

Проявите клиентоориентированность!

Не размещайте на дверях туалетов таблички, где мужчины и женщины изображены в виде треугольников.

Для меня всегда стресс понять, где М, а где Ж.

Точно знаю — я не один такой непонятливый 😊

Физические особенности.

Есть левши, есть дальтоники, есть слабовидящие и глухие, есть люди с другими физическими проблемами — и проявляя о них заботу, вы завоевываете сердца и души их близких.

И последнее, о чем хочется обязательно написать в этой главе.

Убеждение «Клиент всегда прав» неверное, неправильное, ошибочное.

Не все клиенты важны для вас.

И вы, и ваши сотрудники имеют полное право «уволить» нецелевого клиента.

Это клиенты, которые, в частности, ведут себя по-хамски, торгуются с вами до «минуса», покупают редко и мало, а мозг вам и вашим коллегам выносят глубоко и сильно.

«Увольте» таких клиентов — успокойте свою карму и карму своих сотрудников.

Как можно работать с клиентами, которые невыносимо раздражают и не приносят почти никакой, а то и действительно никакой прибыли?!

Что вы об этом думаете:

- Я всё понял — наш клиент это...
и мы начнем с...
- У меня остались вопросы... (пишите).

ДЕНЬ 2/15

Задача 1: до начала эры клиентоориентированности

Клиентоориентированность — это самый лучший, самый надежный способ удержать существующих клиентов — и за счет их привлечь новых.

Способ отличный, но непростой.

А Россия — страна, в которой любят простые решения.

Поэтому до старта клиентоориентированности, до начала вашей новой эры, сначала попробуйте более простые в реализации, но менее результативные в определенных ситуациях технологии удержания клиентов.

Таких технологий всего четыре:

- 1) расчет стоимости клиента на всю жизнь;
- 2) борьба с оттоком;
- 3) программа замыкания;
- 4) программа лояльности.

Если вы хотите упростить свой путь — применяйте эти технологии, выжмите из них всё, — а уже потом приступайте к клиентоориентированности.

Итак, давайте рассмотрим эти технологии и «примерим» их к вашей компании.

Расчет стоимости клиента на всю жизнь

Самый простой способ заставить ваших сотрудников уважительно относиться к клиентам — это сделать с ними (сотрудниками) расчет стоимости клиентов на всю жизнь.

Как известно, очень многие люди принимают решение рационально, опираясь на левое, логическое полушарие.

Для таких сотрудников это упражнение будет просто убойным.

Для этого вы должны прикинуть:

- сколько раз в течение года клиент будет покупать у вас;
- каким будет средний чек одной покупки;
- сколько лет клиент будет покупать у вас.

Это самый простой вариант расчета.

Иногда речь идет о более сложном бизнесе: так, банк может давать кредиты или принимать вклады — причем делать это для частных лиц и для корпоративных клиентов.

Тогда стоит считать стоимость клиентов с точки зрения выдачи кредитов для частных лиц — то есть упрощать, на чем-то фокусироваться.

В издательстве «Манн, Иванов и Фербер» стоимость клиента на всю жизнь — 50 тыс. рублей.

Если взять среднего покупателя, который в первый раз приобрел у нас одну книгу (а таких покупателей по стране очень-очень много!) — то можно предположить, что он будет покупать у нас книги еще пять лет, в среднем 20 штук (это пессимистичный прогноз — мы выпускаем больше 200 новинок за год). Средняя стоимость книги 500 рублей (с учетом стоимости электронных книг).

Итого: $5 \times 20 \times 500 = 50$ тыс. рублей.

Сколько бы я ни производил подсчетов вместе со слушателями своих семинаров в разных городах России, никогда ни у кого не получилась стоимость клиента на всю жизнь меньше, чем у нас.

У всех получалось больше!

Но пропорции для нас не важны — во всяком случае я точно знаю, что никто не пытается любить клиентов больше, чем мы.

Посчитайте стоимость клиента на всю жизнь для вашего бизнеса.

Ужаснитесь, сколько вы можете потерять.

Простейшая формула.

Следуйте за моими предположениями.

Будем считать, что в среднем каждый новый клиент будет покупать у вас X лет.

Каждый год в среднем он будет делать Y заказов.

Средняя стоимость заказа Z рублей.

Итак, доход от клиента на всю жизнь составит:

X лет $\times Y$ заказов $\times Z$ рублей = $X \cdot Y \cdot Z$ рублей.

И сколько получилось у вас?

Начните брать пример с издательства «Манн, Иванов и Фербер» — и любить каждого своего клиента.

Пусть мотивацией для вас на первых порах будут деньги, которые за ним стоят.

Если в бизнесе вы любите деньги, то вам лучше побыстрее научиться любить ваших клиентов.

А потом это станет хорошей привычкой, которая очень-очень поможет вам в вашем бизнесе (как она помогает нам).

Проделайте это упражнение ради пользы для своего бизнеса — и вы поймете важность удержания каждого клиента.

Борьба с оттоком

Если расчет стоимости клиента на всю жизнь основан больше на идеологическом фундаменте, то борьба с оттоком — уже технология.

Вот как она работает.

1. Вы проводите мозговой штурм, выясняете причины, по которым клиенты уходят из вашей компании.

Это могут быть высокие цены, переезд клиента в другой город, плохой сервис, недостаточно широкий ассортимент продукции, лучшие предложения конкурента... докапывайтесь до всех причин!

2. Ранжируете эти причины по важности для компании.
3. Потом продолжаете мозговой штурм, стараясь найти способы побороть эти причины, решить проблемы компании.

Моя практика показывает, что на все причины можно найти решения. Нет нерешаемых проблем.

Причем решений может быть несколько.

Так что не сдавайтесь!

4. Составляйте план (кто делает, что делает, когда, какие ресурсы требуются).
5. Работайте по этому плану.
6. Подведите итоги через некоторое время.

В результате всех проделанных вашей компанией мер отток должен многократно сократиться.

Однажды я сотрудничал с командой одного крупного интернет-провайдера как раз по задаче сокращения оттока. Цифра этого оттока на старте была двузначной.

Сокращение ее хотя бы на треть уже стало бы большой победой. Мы провели мозговую штурм, выяснили, что есть 12 причин, из-за которых клиенты уходят (у конкурентов предложение дешевле, переезд в другой район или город, технические проблемы и т. п.). После этого была создана рабочая группа, даже появился «отток-менеджер».

Началась кропотливая работа по всем направлениям — маркетинг, продажи, юридический отдел, технический департамент, колл-центр... и уже через месяц отток сократился на треть, а еще через месяц — наполовину.

Было бы желание работать по алгоритму!
А результат приложится!

Программа замыкания

Программа замыкания строится на старании компании заставить/вынудить/стимулировать клиентов работать только с ней.

Для этого вы должны создавать некие барьеры удержания, через которые клиентам будет сложно «перебраться» от вас к вашим конкурентам.

Таких барьеров пять:

1. Высокие издержки переключения.
2. Вознаграждение за работу с вами.
3. Классный бренд.

Это просто железобетонный способ привязать клиента/партнера к себе — так же как и от хороших жен/мужей, от классных брендов не уходят!

4. Высокая удовлетворенность клиентов от работы с вами.
5. Хороший личный контакт между сотрудниками вашей компании и компании клиента.

Для установки каждого барьера имеется множество приемов и технологий. Ваша задача — подобрать правильное сочетание самых эффективных способов.

Так, например, в барьере «издержки переключения» могут задействоваться:

- финансы (кредиты, гарантии);
- юридические условия (условия договора, дополнительные условия, права собственности...);
- человеческий фактор (обучение, подготовка кадров, переобучение...);
- маркетинг (продвижение, ценообразование, совместные каналы продаж...);
- продукт (стандарты, ингредиенты, дизайн...);
- производство (оборудование, НИОКР, резервирование...).

Программа лояльности

Программа лояльности тоже состоит из шести блоков.

Специалистов по программам лояльности прошу со мной не спорить — устоявшейся системы нет (я по крайней мере пока не встречал), а мне мой подход кажется весьма логичным.

1. **Общение** с клиентами и партнерами (личное и обезличенное).

Здесь относятся подарки, письма, корпоративные журналы, выставки, клиентские семинары, мероприятия, ужины, создание клубов и сообществ.

Общая рекомендация — как можно больше, чаще и интереснее общайтесь с вашими клиентами и партнерами.

2. Карты (бонусные, дисконтные, клубные).

Ох, сколько здесь нюансов!

Например, 90% компаний, выпустивших свои карты, допустили одну грубую ошибку.

Самая главная часть карты — это полсантиметра, торчащих из кошелька владельца.

И что там видно?

Ничего! Только пластик.

3. Опросы

Общая рекомендация — опрашивайте ваших клиентов и партнеров почаще. Это и запоминается, и полезно. Сам факт того, что вы поинтересовались мнением клиента, как правило, повышает его лояльность к компании.

При опросах руководствуйтесь правилом «2-2-2» авиакомпании Southwest Airlines:

«Уменьшите вдвое число проводимых опросов, укоротите оставшиеся вдвое и удвойте усилия, прилагаемые к действиям, основанным на отзывах потребителей».

4. Особое обслуживание

Очевидно, что VIP-клиенты, клиенты категории А, требуют особого внимания, специальных условий и сервиса.

Посмотрите, к примеру, на программу «Аэрофлота» или VIP-программы крупных банков: в соответствии с ними разные клиенты имеют разный уровень привилегий.

5. Монетарная привязка

Любовь купить нельзя, а лояльность — можно.

Сюда относятся акции, специальные цены, скидки, баллы, бонусы, различные вознаграждения, призы и подарки при определенных объемах покупок/закупок...

6. Обучение

В зажигательной книге Rework¹ есть отличные слова: «Вы можете размещать рекламу. Вы можете нани-

¹ Джейсон Фрайд, Дэвид Хейнмейер Ханссон. Rework: Бизнес без предрассудков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

мать продавцов. Вы можете спонсировать мероприятия. Но как это все поможет вам выстоять? Ведь ваши конкуренты занимаются тем же самым.

Вместо того чтобы пытаться победить в конкурентной борьбе — больше продавать, больше потратить, больше спонсировать, — постарайтесь обучать свою аудиторию больше, чем ваши конкуренты».

Золотые слова!

Вы можете учить ваших клиентов и партнеров более чем двадцатью способами: различными ивентами (от консультации до дня открытых дверей), публикациями (онлайн и офлайн), каналами коммуникаций (фирменные издания, обучающий телеканал, колл-центр...).

Как вы видите, никаких чудес в программе лояльности нет. Вам лишь нужно выбрать подходящие вам инструменты и внедрить их в практику вашей работы по удержанию клиентов.

Резюмируем эту длинную главу.

Помимо клиентоориентированности есть четыре другие технологии удержания клиентов:

- расчет стоимости клиента на всю жизнь;
- борьба с оттоком;

- программа замыкания;
- программа лояльности.

Сначала используйте их.

Потом принимайтесь за клиентоориентированность.

Что вы об этом думаете:

- Всё понятно, попробуем это использовать.
- У меня остались вопросы... (пишите).
- Мы это уже пробовали —
нам теперь нужно браться
за клиентоориентированность.

Задача 2: готовность компании к старту проекта клиентоориентированности

Важно с самого начала понимать, каковы ваши шансы на успех при старте проекта клиентоориентированности в вашей компании.

От этого зависит, ввязываться в него или нет.

Я считаю, что стартовать следует при наличии трех базовых требований.

Наличие двух из трех недостаточно, от земли не оторветесь (тем более если речь идет лишь об одном факторе).

Итак, вам необходимы:

Приверженность и поддержка высшего руководства компании.

Причем не на словах, а на деле. Если на собраниях топ-менеджеры бьют себя в грудь со словами: «Клиенты — это наше все...», а на практике не делают ничего или, еще хуже, делают вещи, прямо этим словам противоположные... то лучше не начинать.

Финансирование

Клиентоориентированность, как и красота, требует жертв — в том числе и материальных.

Как минимум необходимы инвестиции в исследования и обучение.

Руководство одной из компаний, которой мы сделали предложение по созданию системы клиентоориентированности, услышав о стоимости исследования клиентов и обучения для топ-менеджеров, заявило: «Спасибо, нам этого не надо» (так и слышится «Ну их на фиг, этих клиентов, за такие-то деньги...»).

Увы, еще никто не научился читать мысли клиентов на расстоянии, а исследования, проводимые собственными силами, не дают нужной объективности и полной картины.

Вы можете постараться сэкономить на частностях, но запомните: без инвестиций не будет отдачи.

Чуть позже мы создадим с вами бюджет первого этапа допроизводства (нулевого цикла) клиентоориентированности. Если вам его не утвердят, ставьте проект на паузу.

Драйвер

Вам необходимы соратники — один человек и/или команда единомышленников, которая будет двигать клиентоориентированность в компании.

И у этих людей (включая и вас), как вы уже понимаете, должно быть финансирование и поддержка руководства.

Итак, у вас есть три из трех?

Бинго!

Мы можем двигаться дальше.

Что вы об этом думаете:

- У меня три из трех. (Я за вас рад! Вперед и смело!)
- У меня два из трех... (Подумайте, зачем вам эти риски?)
- У меня один из трех...
(Даже не помышляйте о начале.)
- У меня ноль 😞 (Бегите из компании! Бегите!)

Задача 3: создаем команду внедрения

В команду внедрения должны войти (отмечайте):

- драйвер проекта клиентоориентированности;
- команда-драйвер (в которую войдут руководители вовлеченных в проект подразделений);
- руководитель компании.

Драйвер — это сотрудник, который будет заниматься клиентоориентированностью «от рассвета до заката», нести полную персональную ответственность за этот проект.

Он будет козлом (или козой) отпущения, и именно ему (ей) — правда, это весьма маловероятно — достанутся все лавры за проделанную работу.

Этот сотрудник должен (отмечайте, что есть сейчас):

- иметь прямой доступ к генеральному директору компании (в идеале напрямую подчиняться ему);
- иметь понимание того, что такое маркетинг и продажи (желательно иметь и опыт продаж — в этом проекте очень важно понимать клиента);
- быть оптимистом (очень пригодится);

- быть коммуникабельным (придется общаться с разными людьми и подразделениями);
- уметь договариваться и находить компромиссы;
- быть нацеленным на результат (двигаться с этапа на этап к нужному результату).

Идеально, если драйвер получит особый статус — должность «директора по клиентоориентированности» с отдельной ставкой, отдельной позицией и, как уже говорилось выше, с прямым подчинением генеральному директору. Но я реалист — и вероятнее всего, в большинстве компаний таким драйвером станут директор по маркетингу (маркетер), директор по развитию, коммерческий директор или сам генеральный директор (если компания небольшая).

Команда внедрения может быть создана в среднем и большом бизнесе. Туда могут, например, войти (отмечайте вашу команду):

- внешний консультант;
- директор по персоналу;
- коммерческий директор;
- директор по развитию;
- технический директор;
- руководитель сервисного подразделения;
- руководитель юридической службы.

Я работал в качестве консультанта, помогая внедрять клиентоориентированность, в компаниях «Атлант-М» и «Дом.ру» и могу сказать, что составы команд внедрения различались в них значительно.

Задача команды внедрения — помочь драйверу проекта с реализацией кросс-функциональных проектов и обеспечить клиенто- и сотрудникоориентированность своих подразделений (об этом мы поговорим в блоке «Производство клиентоориентированности»).

Руководитель компании должен помогать драйверу и команде внедрения, быть спонсором проекта (финансировать необходимые мероприятия), прикрывать драйвера и показывать личный пример.

Без заинтересованного руководителя никак не обойтись.

Что вы об этом думаете:

- У нас все есть/будет!
- У нас с этим проблема. (Не стартуйте!)

ДЕНЬ 3/15

Задача 1: создаем библиотеку клиентоориентированности

Корпоративная библиотека клиентоориентированности поможет вам в решении двух задач.

Во-первых, вам самим нужно знать как можно больше на эту тему (и хорошие книги будут вам в этом отличными помощниками).

Во-вторых, важно, чтобы ваши коллеги говорили с вами на одном языке, разделяли ваши убеждения, были знакомы с примерами фантастического сервиса за рубежом (отечественная книга на эту тему пока всего одна) и понимали, что клиентоориентированность не ваша блажь, а реальный мир, требование современного бизнеса... вот для всего этого и нужно читать специально подобранные вами книги.

Идеально, если у вас в компании появится книга-идол, книга-Библия, настольная книга для каждого сотрудника.

Например, в холдинге «Атлант-М» такой книгой является «Клиенты на всю жизнь»¹.

В мультиканальной торговой компании Enter — «Доставляя счастье»².

А в компаниях Indever (костюмы, сшитые на заказ) и «Швейцарская обувь» (полезная обувь) — «Обнимите своих клиентов»³.

Какие книги включить в вашу библиотеку?

Я прочитал более 100 книг на русском и английском языках на тему клиентоориентированности.

Все прочитанные мной книги можно разделить на три группы:

- «зажигательные»,
- кейсовые,
- технологичные.

¹ Карл Сьюэлл, Пол Б. Браун. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

² Тони Шей. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

³ Джек Митчелл. Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

«Зажигательные» книги — это книги, которые мотивируют вас и ваших коллег на то, чтобы немедленно, прямо сейчас, не откладывая в долгий ящик, взяться за клиентоориентированность.

Зажигательных книг много, но хороших всего две: «Горячие поклонники¹ и «Удовлетворение покупателя — ничто, лояльность — всё»².

Кейсовые книги — это книги, в которых вы и ваши коллеги можете прочитать реальные истории от первого лица о том, как внедрялась и/или поддерживалась клиентоориентированность в компаниях, работающих в самых различных отраслях.

Ниже — лучшие кейсовые книги и отрасли, о которых они рассказывают.

Автодилер — «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла — великолепнейшая книга, на мой взгляд, самая лучшая бизнес-книга из всех, что я прочитал.

¹ Шелдон Баулс, Кеннет Бланшар. Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

² Джеффри Джитомер. Удовлетворение покупателя — ничто, покупательская лояльность — все. СПб.: Питер, 2004.

Авиакомпания — «Сотрудники на всю жизнь»¹.

Ресторан/гостиница — «Как стать лучше?»² и «Искренний сервис»³ (автор Клаус Кобьелл — я был у него в отеле и ел в его ресторане. Он фантастический человек!).

Клиника — «Легендарная клиника Мэйо»⁴.

Розничный магазин (продукты) — «Коронуя покупателя»⁵.

Розничный бизнес (продукты) — «Искренний сервис»⁶ (единственная книга российского автора Максима Недякина. Не знаю, почему название для

¹ Лорейн Грабс-Уэст. Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

² Клаус Кобьелл, Роланд Бергер. Как стать лучше? TUNE: Новый путь привлечения и удержания клиентов. М.: Альпина Паблишер, 2005.

³ Клаус Кобьелл. Искренний сервис. М.: Альпина Паблишер, 2009.

⁴ Леонард Берри, Кент Селтман. Легендарная клиника Мэйо. Уроки лучшей в мире сервисной организации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

⁵ Фергал Куинн. Коронуя покупателя. СПб.: Питер, 2004.

⁶ М. Недякин. Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

своей книги Максим выбрал похожее на книгу Кобьелла).

Розничный бизнес (продажа одежды) — «Обнимите своих клиентов» (книга-бомба!).

Интернет-магазин — «Доставляя счастье». Просто волшебная книга! Кстати, она входит в список трех моих самых любимых бизнес книг.

Технологические книги — книги, в которых подробно рассматриваются вопросы сервиса. Почти все они научные — их непросто читать, но они полезны, особенно для тех, кто серьезно настроен на внедрение клиентоориентированности в своей компании.

Вот *три* самые лучшие технологические книги:

«Первоклассный сервис как конкурентное преимущество»¹

«Сервис-стратегия»²

«Превосходя ожидания»³.

¹ Джон Шоул. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Паблишер, 2015.

² Жак Горовиц. Сервис-Стратегия: управление, ориентированное на потребителя. М.: Дело и Сервис, 2007.

³ Рик Баррера. Превосходя ожидания: бизнес на грани возможного. М.: ЭКСМО, 2007.

Начните с зажигательных книг.

Потом в соответствии с отраслью, в которой вы работаете, выберите подходящие вам кейсовые книги.

А затем приступайте к чтению книг технологических.

Так вы и ваша компания получите от чтения книг максимальную пользу.

Вы можете собрать свою корпоративную библиотеку при помощи сотрудников издательства «Манн, Иванов и Фербер».

Они порекомендуют правильные книги и предоставят на них специальные цены.

Что вы об этом думаете:

- Все понятно, сделаем библиотеку.
- У нас уже есть эти книги, мы их читаем.

Задача 2: готовим бюджет этапа «допроизводство»

Как я уже писал, клиентоориентированность требует жертв инвестиций.

Первый этап — допроизводство характеризуется не очень большими вложениями.

Вот на что потребуются инвестиции (плюс примерный бюджет на каждую позицию):

- **тренинг** для топ-менеджеров компании — от 200 тыс. рублей (приглашать за меньший бюджет внешнего тренера/спикера я просто не советую. Хороших спикеров на эту тему можно пересчитать по пальцам одной руки... увы);
- **призы** для опроса «24 часа и без бюджета» (о нем чуть позже) — бюджет зависит от количества и качества выделяемых призов. Но возможна экономия — так, призы можно выделить из рекламных запасов или поощрить победителей опроса дополнительным днем отпуска;
- **завтраки** (если делать в офисе, то можно обойтись малой кровью — стоимость кейтеринга или просто купить кофе и вкусняшки в ближайшем магазине/кафе);

- **включение каналов обратной связи** — вот тут могут потребоваться серьезные инвестиции, причем не только денежные (подробнее об этом мы поговорим ниже). Пока вы можете заложить на эту некую сумму, например 500 тыс. рублей. Сумма значительная, но не переживайте.

Во-первых, может, она и не потребуется (мы будем стараться «включать» каналы, не требующие бюджета).

Во-вторых, вложенные деньги очень быстро окупятся.

О каналах обратной связи мы поговорим чуть позже;

- проведение **выездного семинара для выработки высоких материй**. Потенциально дорогостоящее мероприятие, если до него вообще дойдет дело.

Идеальная площадка для семинара — отель за городом.

Хорошая идея — привлечь модератора с опытом подобной работы.

Экономить на этих пунктах я бы не советовал.

Идеология, высокие материи критически важны для клиентоориентированности.

Экономия в данном вопросе чревата — проект со старта захромает на обе ноги;

- привлечение консультантов для **аудита точек контакта**. Аудит можно провести и самостоятельно, но моя практика показывает, что для выполнения этой задачи сотрудникам компании, как правило, не хватает объективности и профессионализма.

Пожалуй, это всё.

Еще раз напомним: нет инвестиций — нет и возврата на инвестиции. А самое главное, нет нужного результата.

Что вы об этом думаете:

- ОК, просчитаю бюджет.
- Мне на это денег не дадут. (Сворачивайте проект.)

ДЕНЬ 4/15

Создаем идеологию (высокие материи)

Как я уже писал, клиентоориентированность имеет четыре блока:

- высокие материи;
- клиентоориентированный персонал;
- клиентоориентированный продукт/услуга;
- клиентоориентированные бизнес-процессы.

Все эти четыре блока равно важны, но начинать необходимо с высоких материй.

Заложив основы клиентоориентированности в сознание сотрудников, в их головы, в мозг, в принципы работы всей компании, вам будет проще разворачивать компанию в сторону клиентоориентированности.

Сознание определяет бытие.

Поэтому начинаем с идеологии (высоких материй).

Для ее создания необходимо выполнить две задачи:

- 1) выбрать для компании определение клиентоориентированности;
- 2) выбрать необходимые элементы высоких материй и создать/откорректировать их.

Идем дальше.

Задача 1: какое определение клиентоориентированности стоит использовать?

Как и в случае с маркетингом, определений клиентоориентированности — океан.

Эдуард Колотухин в своем блоге (<http://eduardk.livejournal.com>) собрал несколько десятков определений.

Вот некоторые из них.

Клиентоориентированность — это *характеристика* самого бизнеса, отражает место интересов клиента в системе приоритетов руководства и собственников, *выбор* предпринимателя между сиюминутным и долгосрочным, *инструмент маркетинга*, который позволяет вам получать лояльных клиентов. Целью применения такого инструмента является получение прибыли (Алексей Новиков).

Клиентоориентированность — это *стратегия* бизнеса, которая полагает своей целью удовлетворение потребностей клиента (Ольга Пушкина).

Клиентоориентированность — это *ориентация* на клиента (Елена Степанцова).

Клиентоориентированность — это *уважение* клиента, *ориентация* на него бизнес-процессов

и распространение добра, прикладывание максимум усилий к улучшению коллективной кармы (Константин Бочарский).

Клиентоориентированность — *«мотиватор»* создания бизнеса, то есть его причина (Сергей Славинский).

Клиентоориентированность — осознанное и искреннее *отношение* к клиенту как к Клиенту (Вадим Дыминский).

Клиентоориентированность — *показатель* проводимого компанией маркетинга взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами (Эдуард Колотухин).

Клиентоориентированность — *наличие развитой системы мониторинга и управления* взаимоотношениями с клиентами, позволяющей а) оценивать и б) корректировать работу других управленческих подсистем компании. И, разумеется, гибко реагировать на их ответные воздействия (Юрий Смирнов).

Клиентоориентированность — *средство*, позволяющее использовать дополнительные «кумулятивные» ресурсы организации для победы в острой конкурентной борьбе (markso).

Клиентоориентированность — *способность* организации извлекать дополнительную прибыль (компания «Лошков и Парнеры»).

А дальше Эдуард пишет: «Смотрите, сколько оттенков. Одни означают потенцию (“способность”) или инструмент (“средство”), другие процесс (“ориентация”, “инициация”...), третьи фиксируют результат усилий (“показатель”, “характеристика”). Такая палитра говорит мне лишь о том, что смысл этого понятия не является ясным, как второй закон Ньютона. Можно ли в таком случае считать определение клиентоориентированности эффективным инструментом для бизнеса? А может, отсутствие ясности — не что иное, как следствие удобного способа манипулирования определенными заинтересованными сторонами, участниками бизнеса?..»

А вот еще несколько определений.

- Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций (партнерство).
- Ориентация на клиента с целью лучше понять его потребности и удовлетворить их.
- Умение решать проблемы клиента.
- Действия по улучшению отношения клиента к компании.

- Позиция компании, при которой все сотрудники относятся к клиентам как к друзьям и одновременно инвесторам в их (сотрудников) опыт и обучение.
- Постоянная корректировка существующей бизнес-системы с точки зрения максимального соответствия ожиданиям или потребностям целевых клиентов (настоящих и будущих).
- Способность компании извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.
- Способность компании выделить целевую группу клиентов, понимание компанией ожиданий своих клиентов, способность компании работать с клиентом, соблюдая комфортный для него баланс ожиданий и требований (Константин Харский).

В общем, резюмирую все это в двух словах: путаница полная.

Утешает одно: ситуация здесь пока лучше, чем в маркетинге, где насчитывается уже более пяти тысяч определений.

И все-таки каким определением нужно пользоваться?

Ведь если вы что-то начинаете, вы должны это ясно и понятно объяснить всем, кто будет вовлечен в проект.

Сотрудники не делают того, чего они не понимают.

Предлагаю два решения.

Во-первых, вы можете подобрать из вышеперечисленного определение, которое вам приглянулось.

Во-вторых, вы можете воспользоваться моим определением.

Клиентоориентированность — это такая *работа* компании, которая вызывает положительные эмоции (вплоть до восторга) у существующих клиентов, что, в свою очередь, приводит к их повторным покупкам и приобретению компанией новых клиентов за счет рекомендаций клиентов существующих.

Например, в компании «ЭР-Телеком», основываясь на этом определении, создали свое собственное определение: «Клиентоориентированность — это **подход**, благодаря которому в “ЭР-Телеком” работает такой **персонал**, создаются такие **продукты** и действуют такие **бизнес-процессы**, которые **оправдывают ожидания** наших Абонентов»

и Клиентов и **вызывают положительные эмоции** — что приводит к уменьшению оттока, вторичным продажам, покупке более дорогих услуг и получению новых Абонентов и Клиентов за счет рекомендаций существующих».

(Кстати, обратите внимание — всё начинается с сотрудников.)

Или вы можете воспользоваться более короткой версией этого определения: клиентоориентированность — это работа компании, которая восхищает ее клиентов.

И в полной, и в короткой версиях определения ключевое слово — «работа».

Чудеса случаются только после проделанной работы!

Давайте теперь разбираться, как восхищать.

Очень важная ремарка от Александра Рябухина: «Важно не только дать определение Клиентоориентированности (*мое примечание*: да, да, Александр пишет слово “Клиентоориентированность” с большой буквы — везде и всегда!) в компании, но и формализовать его.

В “Атлант-М” мы очень долго мучились с общим пониманием, что же такое Клиентоориентированность. В конце концов пришли к такой формулировке: “Создание долгосрочных и взаимовыгодных отношений с Клиентами”.

Но даже с такой простой формулировкой было много взаимных недоразумений.

Тогда мы начали это определение (и следующие из него определения, например, кто такой “Клиентоориентированный” сотрудник) вставлять во все внутренние регламенты, документы, отчеты.

Так термин прижился, запомнился и, главное, заработал!»

Что вы об этом думаете:

- С определением определился. Это...
- Еще не понимаю, какое выбрать... (Стоп! Думайте — хода дальше пока нет.)

Задача 2: что такое высокие материи?

Высокие материи — это набор определенных элементов маркетинга и корпоративной культуры клиентоориентированной компании, помогающих «строить» и развивать компанию в нужном направлении.

Иногда вместо термина «высокие материи» я использую другой термин — «идеология».

Дело в том, что некоторым руководителям не нравится словосочетание «высокие материи», — слишком философски звучит, на их взгляд.

А некоторые руководители, особенно старше 40 лет, не приемлют слово «идеология».

Приходится выбирать подходящий термин для той или иной ситуации.

Лично мне больше нравится термин «высокие материи» (мне больше 40 лет 😊).

Еще один интересный термин мне предложил Игорь Гансвинд: «разделяемая, или согласованная, система ценностей».

В общем, выбор у вас есть.

В высокие материи/идеологию компании могут входить (расставлены в алфавитном порядке):

- видение;
- гарантии;
- золотое правило;
- миссия;
- подстрочник;
- правила обслуживания клиентов;
- принципы работы;
- слоган;
- стандарты обслуживания;
- ценности.

Это полный список, но не факт, что вам они потребуются все и сразу.

Давайте разбираться с каждым элементом и решать, нужен ли он вашей компании.

Сразу же предупреждаю: трактовка каждого термина моя, авторская.

В разных книгах вы можете увидеть самые разные определения этих терминов.

Видение — это неофициальная, неформальная миссия, исходящая от первого лица компании, как правило, отца-основателя.

Если миссия (о ней будет сказано ниже) находит отражение в документах компании (сайт, буклет, вывески), то видение находится где-то в сознании отца-основателя (матери или родителей компании).

Он (она, они) говорит о нем. Но видение не фиксируется на бумаге — а передается как история.

Порой видение значительно отличается от своей родственницы — официальной миссии.

Спросите основателя компании, для чего он создал свой бизнес, — и с высокой степенью вероятности вы услышите его видение.

И никогда — миссию.

Что вы об этом думаете:

- У нашего собственника видение есть.
- Пойду сейчас и спрошу.

Гарантии — обещания клиентам что-то делать определенным образом (быстро, качественно, хорошо, инновационно...).

Очень сильно укрепляют доверие к компании.

Гарантии должны быть сформулированы прозрачно и понятно для клиента.

Юристы в этом процессе участвовать не должны (конечно, юристы бывают разные, но я про тех «юристов», которые работают, исключительно чтобы дать работу другим юристам).

Что вы об этом думаете:

- У нас есть гарантии для клиентов;
- Нам это не нужно.
- Будем делать!

Золотое правило — чуть ниже мы поговорим о правилах компании. Золотое правило — это правило всех правил, единственное, что ваши сотрудники должны помнить «от зубов» (хоть ночью разбуди) и которым они обязаны руководствоваться всегда, без исключений.

Пример золотого правила для жизни: «Относись к другим так, как ты хочешь, чтобы они относились к тебе».

Компании стараются так же четко и красиво сформулировать свои золотые правила.

Например: «Покупатель — король», «Клиент всегда прав», «Клиент — наш босс», «Все для клиента»...

Выше я уже отмечал, что фраза «Клиент всегда прав», на мой взгляд, неправильная. Не все клиенты и не всегда правы. Реалисты должны это понимать.

Золотое правило компании «Арктел», для которой я составлял высокие материи, звучало так: «Наш Клиент прав».

Что вы об этом думаете:

- У нас есть золотое правило.
- Нам это нужно, я сделаю его.

Миссия — основная цель организации, смысл ее существования.

Миссия объясняет, для чего существует компания.

Я скептически отношусь к этому понятию и считаю нужным разрабатывать ее только по личной просьбе

руководителя компании, акционера или по требованию заказчика. Для малых компаний достаточно видения собственника, а вот среднему и крупному бизнесу корпоративные правила диктуют создавать миссию.

95% миссий — скука смертная.

99% сотрудников не знают, в чем заключается миссия их компании.

Правильная миссия должна:

- воодушевлять сотрудников;
- формулироваться понятно, кратко, просто и четко;
- запоминаться;
- описывать конечное состояние, которое лучше исходного.

Примеры миссий можно найти во многих учебниках и книгах по бизнесу, маркетингу, сервису и клиентоориентированности.

Например, у компании Zappos миссия «Жить с вау!-чувством и доставлять его клиентам».

Для телекоммуникационной компании «Арктел» миссия была сформулирована так:

«Сделать сложные телекоммуникационные услуги простыми, удобными и доступными».

Что вы об этом думаете:

- У нас есть миссия.
- Нам это нужно, сделаем.

Подстрочник — это слова, которые объясняют вид, род, направление вашей деятельности.

Например, у издательства «Манн, Иванов и Фербер» подстрочник — слово «издательство».

Вы сразу же понимаете, что мы не консалтинговая или бухгалтерская компания. Это клиентоориентировано.

У большинства компаний подстрочника нет — и сразу понять, чем компания занимается, невозможно. Это не клиентоориентировано.

Идеальный подстрочник раскрывает не только то, что делает компания, но и то, для кого она это делает.

Что вы об этом думаете:

- У нас подстрочник есть.
- Как же без него живем?! Сделаю срочно!

Правила обслуживания клиентов — свод правил (от двух до десяти), которыми должны руководствоваться сотрудники компании в работе с клиентами. С одной стороны, это обещание компании своим клиентам, а с другой — мотивация для сотрудников помнить о том, как именно они должны обслуживать клиентов.

Правил должно быть немного (чем меньше, тем лучше), и они должны быть запоминающимися.

Вот хороший пример. У компании Stew Leonard's всего два правила (но их знает весь мир).

Правило № 1: Клиент всегда прав.

Правило № 2: Если клиент не прав, перечитай Правило № 1.

Правила обслуживания клиентов компании Graebel Van Lines (автоперевозки) сформулированы так:

- Мы удовлетворим все нужды наших клиентов.
- Мы выполним все обязательства, которые даем.
- Наше обслуживание всегда будет своевременным, квалифицированным, быстрым и надежным.

- Правила и процедуры будут направлять нас, но не управлять нами.
- Мы будем обращаться с каждым предметом так, будто он принадлежит нашей матери.
- Лозунги, громкие слова и рекламные обещания не обеспечат клиентам превосходного обслуживания — это сделает только наша преданность, приверженность и профессионализм.

А вот восемь правил финансовой компании Star Choice Credit Union.

Они поистине восхищают меня — их можно «переносить» на любую компанию.

1. Наша главная цель — довольный клиент. Мы разрешаем сотрудникам при необходимости поступаться правилами, чтобы удовлетворить человека.
2. Мы стремимся каждый день сделать «днем клиента».
3. Мы внимательно слушаем. Говорит ли потребитель наших услуг о финансовых вопросах или о своей собаке, работе, жизни, мы его внимательно слушаем.
4. Мы придаем значение мелочам. Открываем двери. Улыбаемся. Предлагаем печенье. Если

идет дождь, даем зонт. Мелочи играют большую роль.

5. Мы искренни. Мы хотим помочь всеми доступными способами.
6. Мы стараемся лучше узнать наших клиентов. Задаем вопросы. Беседуем с ними. Мы интересуемся, кто их дети, как продвигается ремонт на кухне или как прошел выпускной вечер. Мы на короткой ноге с нашими вкладчиками — и им это нравится.
7. Все клиенты получают равное обращение независимо от того, сколько денег у них на счету — \$1 или \$100 000.
8. Мы можем открываться очень рано и закрываться очень, очень поздно, если это необходимо. Понимаем, что не все могут подстроиться под наш график работы. Мы хотим, чтобы людям было удобно ходить в наш банк.

Что вы об этом думаете:

- У нас такие правила есть — и они не хуже.
- Хм-м... сейчас займусь их улучшением.
- Я зажегся! Сейчас сделаю.

Принципы работы — свод правил, по которым строится работа всей компании, не только отношения с покупателями, но и внутренние коммуникации, а также взаимодействие с другими важными для компании целевыми аудиториями.

Давайте пока пропустим этот пункт высоких материй (и задумаемся о ценностях компании — см. ниже).

Что вы об этом думаете:

- У нас принципы есть.
- Не знаю, проверю.

Слоган (или девиз) — яркая, хлесткая фраза, которая, с одной стороны, показывает клиентам, почему они должны выбрать вашу компанию, чем вы лучше, чем ваши конкуренты, а с другой — он (слоган) должен «зажигать» ваших сотрудников на классную работу (и привлекать новых сотрудников в вашу компанию).

Отличный пример — слоган компании Nike:
Just Do It!

Слоган издательства «Манн, Иванов и Фербер»: «Максимально полезные книги». Это и наш

дифференциатор среди других издательств, и напоминание нашим сотрудникам, по какому критерию мы должны отбирать и готовить книги к печати.

Иногда слоган настолько удачен, что может заменять и подстрочник (см. выше). Например, слоган издательства «PushBooks» — «Книги, которые дочитывают». Понятно, что это издательство, понятно, какие классные книги оно делает, — и одновременно призыв к сотрудникам делать книги, которые будут дочитывать.

Что вы об этом думаете:

- У нас слоган есть — и он достаточно хороший.
- У нас слоган есть — но он никакой ☹
- Нет у нас слогана — сделаем!

Стандарты обслуживания — похожи на правила обслуживания клиентов, но более формализованы.

Некоторые компании даже создают книги стандартов обслуживания, в которые входят не только правила, но и чек-листы, по которым можно замерять уровень стандартов обслуживания.

Когда-то в интернете я встретил комментарий к статье, посвященной обслуживанию клиентов.

В нем приводились стандарты работы одной службы такси (я не знаю ни названия этой компании, ни города, в котором они работают).

Я был потрясен: я очень много езжу на такси, и ни разу такое «идеальное такси» мне не встретилось.

Судите сами (ниже я привожу текст в первоизданном виде — с комментариями его автора).

1. Мы знаем своих клиентов по именам. В момент первого контакта мы узнаём имя клиента и больше иначе, как по имени или имени-отчеству, к нему не обращаемся. (ИМЯ!!!)
2. К моменту следующего контакта у менеджера есть данные о предыдущих заказах. Если в базе уже есть какие-то особенности, связанные, например, с адресом клиента, — ему не нужно о них заново рассказывать. Все рассказывает диспетчер: «У вас въезд с улицы Есенина, подъезд посередине высокой секции дома, встать удобно у пандуса». Большинству клиентов это нравится. (Мощная индивидуализация клиента!)

3. Мы обязательно сообщаем клиентам имена водителей. «К вам едет Александр, у него серебристый “караван”, номер 935». Людям нравится не только когда к ним обращаются по имени, но и когда они могут обратиться аналогично. (Формирование собственной индивидуальности бизнеса.)
4. Мы стараемся каждый раз присылать клиенту одного и того же водителя — людям нравится возможность продолжить старый разговор, знание водителем их привычек. (Компания, которая удобна и знакома.)
5. Если клиента надо подождать — в 90% случаев мы ждем его бесплатно. Это несложно: люди редко опаздывают намного. Мы не торопим их и не разводим на лишние бабки. Они это ценят. (Дать клиенту чуть больше!)
6. Мы не берем дополнительные деньги за детские кресла, провоз не сильно больших животных, багаж в салоне и прочие вещи. Несмотря на то что экономия — небольшая. (Символические бонусы!)
7. Водители заранее узнают особенности попадания туда, куда они едут. Не тупят

- и не спрашивают у клиента, как заехать. (Качественное оказание услуги, грамотный персонал.)
8. Разумеется, водители всегда помогают с багажом.
 9. Мы не вызываем клиента, когда подана машина, а приглашаем его. Сначала подаем машину, а потом приглашаем пассажиров. (Удобство для клиента и уважение к нему.)
 10. Мы обязательно звоним людям после поездки и спрашиваем, все ли прошло хорошо. (Контакт после оказания услуги, цель — удостовериться, что клиент остался доволен.)
 11. Водители никогда не курят в присутствии клиента, даже если сам клиент курит. (Уважение к клиенту.)
 12. Водители знают, какая у пассажиров любимая радиостанция. Если не знают, не стесняются спросить. Если в салоне дети — ставят «Детское Радио». (Индивидуальное отношение к клиенту.)
 13. У водителей обязательно есть конфетки для тех, кого укачивает. (У клиента будет сформировано ощущение заботы о нем.)

14. У водителей, как правило, есть зарядки для нескольких моделей телефонов, инверторы для подзарядки ноутбуков. (Дополнительные сервисы.)
15. Мы всегда возвращаем забытые в машине вещи. Их привозят клиентам. Разумеется, бесплатно. (Честно и порядочно — очень внушает уважение и располагает.)
16. Если темно — водители обязательно подвоят людей максимально близко к подъезду, предложат проводить, посветят фарами. (Забота — она и в Африке забота.)
17. Мы всегда дарим клиентам дисконтные карты. Даже если они (пока!) ничего не заказали. Мы разрешаем клиентам делиться скидками с кем угодно. (Бонус для того, чтобы хотелось воспользоваться услугой повторно.)
18. Мы всегда предлагаем клиенту тот вариант, который ему удобнее и выгоднее. (Забота о выгоде для клиента!)
19. Мы всегда желаем счастливого пути перед поездкой и благодарим после нее. Всегда делаем это искренне.
20. Мы никогда не забываем, что уставное «извлечение прибыли» невозможно, если клиент

остался хоть чем-нибудь недоволен. (Тут и так все понятно!)

Правда, классно?

Автор утверждал, что 90% пассажиров этой службы такси становятся постоянными клиентами.

Если вышенаписанное в правилах воплощается в жизнь, то я верю в эту цифру!

Что вы об этом думаете:

- У нас стандарты есть — и они работают!
- У нас стандарты есть... вот только они не работают... и где они, я не знаю... да и никто не знает...
- Будем делать (и многое «утащим» у этих волшебных таксистов)!

Ценности — набор принципов, норм, обещаний, которые должны пронизывать все аспекты деятельности компании — внешние и внутренние.

Ценности компании позволяют ответить на вопросы: «Какие мы?», «Во что мы верим?», «Что и как мы делаем?», «Что мы можем предложить нашим клиентам?»

Если совсем коротко — это то, на чем компания базируется.

Увы, в 95% компаний ценности как под копирку написаны. Честность, ответственность, инновации... Опять же, если делать — то делать необычно.

Например, ценности страховой компании Egg сформулированы так:

- Уважайте каждого человека!
- Выполняйте работу вместе и получайте от этого удовольствие.
- Придавайте значение всему, что делаете.
- Слушайте и учитесь.
- Выполняйте свои обещания.
- Проявляйте обходительность в отношениях с клиентами.

Мне нравятся эти ценности. Но их можно (и нужно) делать эмоциональнее и сильнее. Так, чтобы «торкало» и цепляло.

Что вы об этом думаете:

- У нас ценности есть — и они уникальные и зажигающие!
- У нас есть ценности... вот только ценность у них никакая... будем переделывать.

Возможно, эта глава далась вам легко.

Теперь у вас в голове должна сложиться нужная картинка, а в компании — появиться все необходимые элементы высоких материй/идеологии.

Но если у вас не было ни одного элемента высоких материй, вы ими недовольны и/или с ходу создать необходимые элементы высоких материй вам не удалось — то, возможно, потребуется выездная сессия топ-менеджеров компании (см. «Уик-энд высоких материй»).

Дополнительное задание: уик-энд высоких материй

Предположу, что у вас возникли проблемы с созданием нужных высоких материй (их не было совсем, мнения топ-менеджеров разделились, то, что получилось, вам не нравится... подчеркните нужное).

Тогда на природу!

90% компаний для создания высоких материй проводят выездные стратегические сессии — и при правильном подходе и правильной организации эта инвестиция времени, денег и усилий себя оправдывает.

Напомню, вам нужны (в алфавитном порядке, видение исключено):

- гарантии клиентам;
- золотое правило;
- миссия;
- определение клиентоориентированности;
- подстрочник;
- правила обслуживания клиентов;
- принципы работы;
- слоган;
- стандарты обслуживания;
- ценности.

Возможно ли создать все это за два дня?

Да.

В конце концов, считается, что весь мир был создан за семь дней, а тут только высокие материи...

Лично я сделал такую работу для трех компаний.

Для того чтобы и у вас получилось, приведу основные требования:

- ваша команда понимает, что они едут не отдыхать, а работать, и работать в режиме с 9 до 19 (и это щадящий график работы);
- вы заранее подготовитесь, обеспечив модератора всем необходимым (что делали, что есть, что было);
- модератор должен иметь опыт подобной работы и уметь держать удар (а удары от сотрудников-скептиков непременно будут).

Выездная сессия удалась, когда нужный вам список высоких материй готов, все определения отточены и утверждены присутствовавшими топ-менеджерами.

И вот вам подсказки, которые помогут оценить «живучесть и хорошесть» ваших высоких материй:

- Они простые? Они будут понятны сотрудникам, клиентам, партнерам?
- Они совместимы между собой? Не противоречат ли они друг другу?
- Их можно запомнить? Они эмоциональны? Они цепляют?
- Они драйвят? Они «глаголы»? Помогут ли они вам и вашим сотрудникам вставать по утрам с кровати?
- Они расположены в правильном порядке — от самого главного к менее главному (это относится к ценностям и принципам)?

Копирайтинг высоких материй важен как нигде... Порой заменишь одно слово в текстах высоких материй — и всё, они заиграли всеми нужными красками!

Не экономьте на этом этапе.

Не зажгут высокие материи — не зажгутся сотрудники, не поедет локомотив клиентоориентированности...

И главное — с созданием высоких материй работа только начинается!

Важно довести их до сведения сотрудников, обучить им сотрудников, постоянно напоминать им

о ценностях компании и правилах работы с клиентами — а иначе это быстро вылетит из их занятых голов.

Не бойтесь размещать высокие материи на стенах офиса и на визитках ваших сотрудников.

Если они (материи) хороши, то зачем их скрывать? Пусть работают.

Экстремальный совет: если вы не верите в те высокие материи, которые у вас есть, то лучше убрать их из всех рекламных и коммерческих материалов, презентаций и с сайта.

И в завершение: даже первоклассные или идеальные высокие материи не являются гарантией того, что дальше всё будет чудесно, волшебным, прекрасно...

Слова, бесспорно, важны.

Но главное — дела.

Давайте переходить к ним.

ДЕНЬ 5/15

Задача 1: создаем систему контрольных замеров

Я уже писал (см. главу «Зачем нам клиентоориентированность»), что, вероятнее всего, руководитель или собственник компании захотят видеть результаты от клиентоориентированности. Для этого вам потребуется выработать ряд показателей и разобраться, как вы их получили.

Даже если вам повезет и результаты и показатели не потребуются, давайте поговорим об этом на всякий пожарный случай...

В главе «Зачем нам клиентоориентированность» я писал следующее (можете не искать — я цитирую): «Клиентоориентированность сокращает и уменьшает все необходимые показатели и все нужные повышает и улучшает.

Например, сокращает и уменьшает:

- количество жалоб;
- бюджет на продвижение;

- текучесть персонала;
- текучесть клиентской базы,
- “наезды” прессы, общественных организаций и блогеров.

Например, повышает (улучшает):

- лояльность клиентов;
- позитивный настрой и боевой дух сотрудников;
- обстановку в компании;
- производительность;
- клиентскую базу;
- долю рынка;
- продажи и заказы;
- долю кошелька;
- прибыль.

И, конечно, когда ваша компания клиентоориентированная — это незаметное и трудно копируемое конкурентное преимущество.

Если вы клиентоориентированные, то у вас это свойство не украсть, не отобрать и не испортить».

Теперь признаюсь: всё это эмоции.

А реальные показатели, которые покажут пользу от развития клиентоориентированности и нужную динамику от работы в этом направлении, следующие:

- количество жалоб и благодарностей, их контент;

- количество положительных и отрицательных публикаций в прессе и блогосфере;
- рост лояльности клиентов;
- количество новых клиентов, пришедших по рекомендациям клиентов существующих;
- рост показателя NPS.

Остальные показатели трудноизмеримы (например, позитивный настрой сотрудников) или на них (например, прибыль компании или сокращение текучести клиентской базы) оказывает влияние масса других факторов — внутренних и внешних.

Ваша задача заключается в том, чтобы понять, как вы будете получать эти показатели.

И это очень непросто.

Попробую вам помочь.

Количество жалоб и благодарностей, их контент.

Этот показатель можно получить, если мониторить все жалобы и обращения клиентов, приходящие по онлайн- и офлайн-каналам (для этого потребуется наладить процесс сбора таких обращений — об этом в главе «Фидбэк»).

Количество положительных и отрицательных публикаций в прессе и блогосфере.

Это может сделать ваша PR-служба или PR-агентство (если они у вас есть).

Это можно делать с помощью специальных программ мониторинга (см. книгу «Фидбэк»).

Рост лояльности клиентов.

Этот показатель можно измерять с помощью регулярных опросов клиентов (например, NPS — о нем чуть ниже).

Забегая вперед, скажу лишь, что, пожалуй, это самый простой для измерения и самый эффективный показатель.

Количество новых клиентов, пришедших по рекомендациям клиентов существующих.

Этот показатель можно получить при опросах новых клиентов, когда на них заводится профиль в CRM-системе.

Также подобную информацию можно получить при опросе клиентов, звонящих в компанию («Скажите, пожалуйста, откуда вы о нас узнали?») — но это очень ненадежный метод, к тому же он не дает полной картины.

Рост показателя NPS.

Обязательно прочитайте книгу «Искренняя лояльность»¹ — этот показатель в ней подробно расписан.

Если коротко, NPS (Net Promoter Score) — это показатель, который показывает, как ваши клиенты вас любят.

Wikipedia характеризует NPS как индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать). Он используется для оценки готовности к повторным покупкам.

Для измерения индекса лояльности NPS потребителям обычно задают два или три вопроса.

Первый вопрос: «Какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую».

¹ Фред Райхельд, Роб Марки. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

На основе полученных оценок все потребители разделяются на три группы: 9–10 баллов — сторонники (promoters) компании, 7–8 баллов — нейтральные потребители, 0–6 баллов — критики (detractors).

Непосредственно расчет индекса NPS:

$$\text{NPS} = \text{доля сторонников} - \text{доля критиков}.$$

Второй вопрос «Почему вы нам поставили такую оценку?» даст много интересной и полезной информации.

Третий вопрос (это опция): «Что мы можем сделать, чтобы при следующем опросе вы нам поставили 10?».

По [ссылке](#) вы можете прочитать о том, как измерить NPS оптимальным способом.

Есть множество других показателей расчета лояльности клиентов — но для старта NPS будет достаточно.

Резюмирую.

Надейтесь на то, собственник или генеральный директор свято поверит в необходимость и важность клиентоориентированности — без расчетов и показателей.

Но на всякий случай будьте готовы объяснить экономический и не только эффект от применения клиентоориентированности с помощью отобранных контрольных показателей.

Также знайте их периодичность и источники получения.

Для этого рекомендую вам сделать отдельную таблицу и свести в нее все необходимые показатели:

Показатель	Источник	Периодичность	Бюджет	Ответственный

Что вы об этом думаете:

- Понятно, начну формировать систему показателей.
- У нас прокатит и без показателей!

НЕДЕЛЯ ВТОРАЯ

ДЕНЬ 6/15

Задача 1: опрос руководителей

Настало время подключать к проекту клиентоориентированности топ-менеджеров компании (и, возможно, некоторых руководителей среднего звена).

Это могут быть руководители филиалов, директора магазинов или отделов, руководители департаментов, служб или отделов.

Я рекомендую сделать для них короткую (максимум 15 минут) презентацию, в которой вы:

- расскажете, что такое клиентоориентированность;
- для чего она нужна компании;
- что вы уже сделали и какие шаги собираетесь предпринять в этом направлении в ближайшее время (этап «допроизводство»).

Если собрать топ-менеджеров вместе невозможно, напишите зажигательное, короткое и обстоятельное письмо — и потом поговорите с каждым лично или по телефону.

И только после этого просите их о помощи.

Задайте им следующие вопросы:

- Какие лично у вас ожидания, связанные с запуском проекта «клиентоориентированность» в нашей компании?
- Что и как должно измениться?
- Как клиентоориентированность повлияет на работу вашего подразделения и компании в целом?

Попросите ответить письменно.

Обработайте ответы.

Поздравляю вас — полученные ответы вы сможете использовать для того, чтобы делать ожидаемые от вас/клиентоориентированности вещи.

Если ваши коллеги-руководители увидят, что происходит то, о чем они просили или предполагали, дальнейшая поддержка вам обеспечена.

А она вам очень-очень нужна.

Что вы об этом думаете:

- Понятная задача, начну готовить письмо/ презентацию.
- Я обойдусь без этого (да, возможно, но лучше это сделать).

ДЕНЬ 7/15

Задача 1: опрос «24 часа и без бюджета»

Так, топ-менеджеры уже нам помогли.

Настало время привлечь к работе над клиентоориентированностью рядовых сотрудников компании.

Для этого мы используем простое упражнение — опрос «24 часа и без бюджета».

Вот как оно работает.

Напишите всем сотрудникам компании письмо.

Представьтесь.

Ваше письмо может выглядеть примерно так:

«Добрый день, меня зовут Игорь Манн.

Я директор по маркетингу нашей компании и с 1 марта я отвечаю в ней за клиентоориентированность.

Клиентоориентированность — это...

Мне нужна ваша помощь.

Как вы думаете, что можно сделать — быстро, всего за 24 часа, и без инвестиций (дополнительного бюджета у нас на это нет), — чтобы наша компания стала более клиентоориентированной?

Чтобы клиенты приходили к нам снова
и снова?

Чтобы не ругались матом и не выкрикивали
проклятья, связавшись с нами?

Чтобы они рекомендовали нас другим?

Чтобы не разрывали с нами контракты?

Чтобы мы могли называть себя их друзьями?

...

Напишите мне ваши идеи на mann@...

Авторы 10 лучших идей получают призы...»

Предложите ценные призы, чтобы отклик был
выше (и, главное, вручите их).

Я гарантирую, что вы получите множество отлич-
ных идей — из разряда «бери и делай».

Предположим, у вас автосалон.

Я предлагаю вам такую идею: где-то я прочи-
тал, что одна американская компания-автодилер
сделала следующее.

Когда ты заходишь в обычный автосалон,
к тебе подходят и спрашивают: «Чем помочь?»
Там пошли дальше.

Они спрашивали: «Вы новый человек? Вы
у нас впервые? Вам помочь?»

Если вошедший говорил: «Нет, спасибо. Я просто посмотреть», — ему отвечали: «Позвольте, мы вас замаркируем». Ему на грудь клеили стикер «Только посмотреть» (Just Looking).

Всё.

Он ходит. Его никто не трогает. Он ходит, смотрит, а когда ему нужна помощь, отдирает стикер и говорит: «А вот теперь можете мне помочь!» У них продажи на 40% больше, чем у других автодилеров в Нью-Йорке.

Будете такое у себя делать или нет?

Или, предположим, у вас розничный магазин.

Мое предложение: на каждую кассу поставить по сотруднику, который укладывает покупки в пакеты и, если пакетов много и они тяжелые, предлагает донести их до машины.

Понятно, что эта идея потребует больших инвестиций (дополнительные сотрудники) и, возможно, вы ее не примете. Но, может, она трансформируется в другую хорошую идею и улучшение бизнес-процессов вашего магазина?

Подведите итоги.

Шаг за шагом, дело за делом реализуя простые и недорогие идеи сотрудников (кстати, это еще один

способ их мотивации), вы сможете укрепить доверие к себе, к клиентоориентированности и получить поддержку от рядовых сотрудников на будущее.

Такой опрос можно повторить через полгода.

Если призы были стоящие, то эффект будет еще выше.

Что вы об этом думаете:

- Отличное упражнение, начну готовить опрос.
- Я и без этого опроса обойдусь.
(Вы уверены?)

ДЕНЬ 8/15

Задача 1: выбор «пилотов»

К сожалению, невозможно сразу — за один день, неделю, месяц и даже квартал — сделать клиентоориентированной *всю* компанию.

В американских бизнес-книгах написано, что процесс трансформации компании в клиентоориентированную занимает от двух до пяти лет. И это у них!

Начинайте с малого.

Отдел, подразделение.

Магазин, отделение, салон.

Филиал, город.

Я знал компании, которые игнорировали это правило, — и результаты их работы были плачевны.

Начинайте с малого.

Найдите в компании того руководителя — магазина, отдела, филиала, подразделения, — который вызовется стать добровольцем, чтобы «обкатать» на нем клиентоориентированность.

Начните с него (я называю таких руководителей «пилотами»).

В чем мотивация добровольцев-«пилотов»?

Некоторые руководители реально «болеют» за дело и готовы взяться за клиентоориентированность, потому что они патриоты.

Кто-то делает это из-за карьерных соображений.

Проект клиентоориентированности, как правило, находится в зоне внимания первого лица компании — и если показать хорошие результаты (помните, мы проводили опрос руководителей об их ожиданиях от внедрения клиентоориентированности, и они знают, что ждать), то можно попасть в разряд «героев капиталистического труда».

А кто-то пионер — и готов попробовать что-то новое, такой уж у него характер.

Важно понимать мотивацию добровольцев — и правильно ее использовать (простите за цинизм).

А потом, получив хорошие результаты, начинайте накидывать «одеяло клиентоориентированности»

на другие службы, подразделения, магазины или города.

С хорошими результатами в руках делать это вам будет гораздо проще.

Возможно, если ваша бизнес-структура большая, вам потребуется несколько «волн» клиентоориентированности, чтобы накрыть всю компанию.

Тут точно спешить не надо.

Первая «волна» — «пилоты».

Вторая «волна» — те, кому понравились результаты «пилотов».

Третья «волна» — скептики...

Такой подход лучше, чем одно «цунами» клиентоориентированности.

Что вы об этом думаете:

- Ага, понятно, сейчас пойдем, с кого начинать... Наш «пилот» — это...
- Не знаю, с кого начать... (Пишите мне, помогу.)

ДЕНЬ 9/15

Задача 1: первый завтрак клиентоориентированности — мы стартуем, и вот наш план

Всё, что можно представить,
можно осуществить.

Клемент Стоун

Поздравляю!

У нас промежуточный финиш.

Давайте посмотрим на наши основные результаты:

- мы понимаем, зачем нашей компании клиентоориентированность;
- мы оценили уровень клиентоориентированности в компании на сегодня;
- мы понимаем, ради какого клиента начинаем этот проект;
- мы оценили все возможности удержания клиентов (отток, замыкание, лояльность) и рассчитали стоимость клиента «на всю жизнь»;
- мы создали команду внедрения;
- мы создали библиотеку клиентоориентированности;

- мы проверили, какие высокие материи у нас есть, а каких нет, — и начали работу над их созданием/корректировкой;
- у нас есть система контрольных замеров клиентоориентированности (если понадобится);
- мы провели опрос руководителей об их ожиданиях от клиентоориентированности;
- мы провели опрос среди сотрудников компании «24 часа на клиентоориентированность — и без бюджета» и подвели его итоги;
- мы выбрали подразделения-«пилоты», где клиентоориентированность стартует в первую очередь.

И все это меньше чем за две недели!

Мне кажется, это отличные результаты.

Если вам всё это удалось, читатель, — я вас искренне поздравляю! Вы большой молодец! Надеюсь, что ваш подвиг оценил и ваш непосредственный руководитель.

Теперь давайте поделимся этими результатами с коллегами — организуем и проведем первый завтрак клиентоориентированности.

Идея подобных завтраков родилась в компании «Дом.ру», когда в ней запустился проект клиентоориентированности.

Я целый год работал с этой компанией в качестве консультанта по разным проектам (маркетинг, внутренний маркетинг, инновации, клиентоориентированность...) — многое им дал и очень многому у них научился.

Побольше бы таких требовательных и быстрых во внедрении заказчиков!

Итак, про завтраки.

Форма необычная — согласитесь, что обычно мы завтракаем с клиентами.

А здесь завтрак с коллегами — неформальный, запоминающийся и к тому же утром, когда обычно никто никуда не спешит.

На этом завтраке — который, кстати, должен стать традицией (не забудьте об этом упомянуть) — вы должны рассказать своим коллегам (топ-менеджерам и генеральному директору), что вы успели сделать (см. выше) и что вам и компании еще предстоит сделать (читаем дальше).

Будет неплохо, если вы представите вашим коллегам листок формата А4 с основными результатами

работы за прошедшее время и основными задачами, которые нужно сделать до следующего завтрака.

Помните, что для ваших коллег гораздо важнее увидеть и услышать, чем просто услышать.

Что вы об этом думаете:

- Отлично, готовлюсь к первому завтраку.
Он состоится...
- А это точно нужно? (Не нравится концептуально — обойдитесь просто письмом-отчетом.)

ДЕНЬ 10/15

Задача 1: занимаемся точками контакта

Мне хочется верить, что читатель этой книги знаком с концепцией точек контакта и даже более — он уже изучил и проработал рабочую тетрадь «Точки контакта».

В этом случае вы можете прочитать данную главу по диагонали.

А другим читателям советую как можно лучше вчитаться в эту главу и хорошенько проработать ее.

Напомню, что точки контакта — это ситуации, интерфейсы, места и моменты, где и когда происходит соприкосновение ваших клиентов и потенциальных покупателей с вашей компанией.

Оценивая отношение к ним в этих точках контакта, они решают, работать с вами или не работать, а переключиться на ваших конкурентов.

Точки контакта очень важны для оценки и улучшения клиентоориентированности в любой компании.

Достаточно:

- зафиксировать их;
- понять важность каждой;
- оценить их с точки зрения клиентов;
- и вы уже точно на пути улучшения клиентоориентированности.

Фиксируем.

Точки контакта есть во всех блоках клиентоориентированности — высоких материях (например, вывеска с миссией компании), продукте (например, удобная и прочная упаковка), сервисе (сотрудники) и бизнес-процессах.

На первый взгляд, точек контакта немного. Давайте попробуем быстро составить список:

- 1) печатные материалы компании (буклеты, брошюры, листовки);
- 2) визитные карточки сотрудников;
- 3) фирменный бланк;
- 4) фирменный договор;
- 5) вывеска при входе в офис;
- 6) голос вашего секретаря и его манера общения с клиентами;
- 7) музыка (приветствие), которую слышит клиент при ожидании соединения;

- 8) сайт компании;
- 9) шаблон ваших корпоративных презентаций;
- 10) ваши переговорные комнаты;
- 11) внешний вид и манеры ваших сотрудников;
- 12) слоган компании;
- 13) ваши подарки и сувениры;
- 14) ваш прайс-лист;
- 15) ...

Вам что-то еще приходит в голову? Не останавливайтесь — мы специально оставили для ваших записей свободное место. Пишите!

- 16)
- 17)
- 18)
- 19)
- 20)
- 21)
- ...

Редко какая компания сразу же переваливает за число 10. Если вы перевалили за число 20 — я вас поздравляю.

Но знаете: количество точек контакта в средней компании приближается к 100.

Понятно, что в первую очередь в голову приходят самые важные — фиксируйте их. С остальными можно разобраться позже.

Понимаем важность.

Давайте еще раз посмотрим на ваш список точек контакта и попробуем выделить самые важные десять точек — с позиции вашего покупателя:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

Теперь проранжируйте их по степени важности для бизнеса.

Поставьте сами себе оценку (насколько хороша ваша точка контакта?) по десятибалльной шкале (10 — это идеал). Вот какой документ должен получиться у вас.

Приоритет	Точка контакта	Оценка	Что сделать?	Кто делает? Сроки?
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Оцениваем клиентоориентированность.

Если ваша оценка не 9 и не 10, то ваша задача — сделать так, чтобы контакт клиента с вашей компанией в каждой из этих точек стал максимально эффективным, позитивным, запоминающимся, приятным, простым, быстрым — на 10 баллов.

Стоит подумать, серьезно подумать, что для этого необходимо.

В компании «Фавор» — дилере Konica Corporation — особое внимание мы уделяли первому визиту потенциальных клиентов в наш офис. Их путь проходил через наш фирменный магазин

(и клиент мог представить, как будет выглядеть его магазин).

Пройдя через довольно мрачный коридор здания, в котором мы арендовали помещение, клиент попал в абсолютно западный офис, светлый и оборудованный по последнему слову техники со всеми соответствующими атрибутами: гигантский телевизор Panasonic, по которому во время короткого ожидания можно было посмотреть видеофильм; японское дерево бонсай; ряд настенных часов, показывающих время в Москве, Финляндии (место расположения нашего склада) и Японии (офис Kopica); чай, кофе; приветливые секретари и т. д.

Нашей задачей было сделать визит в офис максимально приятным, и, мне кажется, нам это отлично удавалось. Это положительно сказывалось на желании потенциальных клиентов работать именно с нами.

Позже, когда я перешел работать в другую компанию, мы даже специально провели мозговой штурм с участием секретарей приемной под названием «Театр начинается с вешалки, компания начинается с ресепшена».

Мы задались вопросами: «Как произвести положительное впечатление на клиентов, которые к нам приходят? Как сделать их возможное ожидание в зоне ресепшена наиболее приятным?» Как вы думаете, сколько предложений было подано? Чуть меньше двадцати. Около половины мы приняли и реализовали сразу, другие чуть позже.

Наверное, наших секретарей впервые спросили о том, как можно улучшить работу в их зоне деятельности, — надо было видеть, с каким удовольствием они говорили об этом. (Кстати, вскоре после этого оба секретаря перешли работать на позиции менеджеров.)

Например, берем то, что есть в каждой компании, — договор на оказание услуг (поставку продукции).

У вас он напечатан мелким, нечитаемым шрифтом. Сделан в формате Word. Форматирования нет, дизайном и не пахнет. Пропущены запятые. Неклиентоориентированно :(

А у ваших конкурентов: крупный, удобный для чтения шрифт; отличный дизайн документа; формат PDF; ни одной ошибки. Клиентоориентированно :)

Теперь я как клиент оцениваю ваши договоры и счет. Очевидно, 0:4. Выигрывают ваши конкуренты. Я выбираю — при прочих равных — их.

Вы по-прежнему считаете, что такие «мелочи» для клиента не важны?

Самый простой способ вычислить все точки контакта — это мысленно представить путь потенциального клиента к вашей компании и внутри вашей компании.

Попросите новых сотрудников, тех, у кого еще не замылился взгляд, пройти «путь клиента» и раскритиковать ваши точки контакта.

Еще одна хорошая идея — провести самостоятельно или с помощью консультанта аудит точек контакта конкурентов.

Что даст привлечение консультанта?

Большую объективность.

Незамыленный взгляд.

Большой профессионализм и экспертизу в улучшении точек контакта.

Так вы увидите, насколько вы лучше конкурентов (и сможете говорить об этом вашим клиентам) или где конкуренты обходят вас.

Что вы об этом думаете:

- Мы уже провели аудит своих точек контакта.
- Клёво! Приступаю к этому немедленно.
- Некогда мне этим заниматься! (Очень плохая отговорка: точки контакта — приоритетная задача, дальше без нее никак.)

НЕДЕЛЯ ТРЕТЬЯ

ДЕНЬ 11/15

Задача 1: включаем каналы обратной связи

Уточнение для читателя, любящего во всем порядке: обратная связь относится к категории бизнес-процессов.

Почему же мы начинаем заниматься ею на этапе «допроизводства», спросите вы?

Причин две.

Во-первых — и это строго между нами, драйверами, — нам нужны быстрые победы. Включение нужных каналов обратной связи, организация правильной работы с фидбэком (= обратная связь) и дают нам такую победу.

Во-вторых, мы сразу же начинаем получать информацию и данные, которые можно будет начать анализировать и использовать для улучшения клиентоориентированности в компании.

В общем, двух птиц одним камнем, как говорят англичане.

Как правильно включить каналы обратной связи?
Давай разбираться.

Вы уже прочитали и проработали книгу «Фидбэк»? Тогда вы в теме, в курсе, знаете, что и как делать (и, возможно, уже сделали это).

А если нет? Покупайте и читайте эту книгу.

«Фидбэк» написан так, что всего за пару часов вы сможете подобрать нужные вам каналы обратной связи и разобраться, как они «включаются».

Зачем компании необходима обратная связь?

Когда у вас включены все каналы обратной связи, то ваша компания не пропустит ни одну жалобу, ни одну идею, ни одного вопроса от клиента, ни одного позитива и благодарности и, главное, ни одного лида (наводки на потенциального клиента).

Это признак клиентоориентированной компании.

От кого можно получать обратную связь?

Тут мы снова возвращаемся к вопросу о целевом клиенте.

Для кого вы хотите быть клиентоориентированным? (См. главу «Кто наш клиент?»)

От них и начинайте получать обратную связь в первую очередь.

Зачем компании обратная связь?

Жалобы покажут, что вы делаете не так, делаете плохо или не делаете вообще.

И, приняв жалобу, вы должны начать реагировать — сделать так, как надо, и делать хорошо.

Идеи клиентов помогут вам стать лучше, работать эффективнее, заработать больше денег.

Клиенты будут продолжать дарить вам идеи, если вы будете их слушать и слышать.

Но если вы не приняли от них идею в первый раз, кто же вам будет дарить ее во второй?

Лиды — это наводки на клиента, фактически это деньги.

А кто же будет отказываться от денег, находясь в здравом уме? (Правда, это уже больше про продажи, чем про клиентоориентированность.)

Вопросы. На них нужно отвечать.

Попробуйте не отвечать на вопросы своего супруга (супруги), своих родителей или детей...

Представили ситуацию?

То же будет и с клиентами.

Позитив. Статистика (зарубежная) говорит, что на одну благодарность, которую получает средняя компания, приходится 15 жалоб — то есть клиенты жалуются чаще, чем выражают признательность за работу, даже если вы работаете очень-очень хорошо.

В России с позитивом еще хуже — и если мы перестанем обращать внимание на позитив, он вообще вымрет!

Давайте благодарить клиентов, которые ска-
зали нам спасибо.

Давайте благодарить сотрудников, которые
заслужили это спасибо.

И, конечно, усиливать моменты в работе,
за которые нам говорят спасибо, — умножать
их, мультиплицировать.

Ну и, конечно, пиарить их немного (уж пусть
меня простят пиарщики за этот глагол).

(Вот вам еще бонусы от клиентоориенти-
рованности.)

**Как получать, собирать и обрабатывать обрат-
ную связь?**

Лучше, если вся обратная связь будет стекаться к одному сотруднику — к вам, драйверу клиентоориентированности.

А вам нужно научиться ее обрабатывать (снова отсылаю вас к книге «Фидбэк»).

Для общего обзора см. приложение «Некоторые каналы обратной связи».

Что делать с обратной связью?

Самый короткий ответ — использовать, применять услышанное для улучшения работы и увеличения продаж.

Резюмирую главу:

- Проработайте книгу «Фидбэк».
- Проведите аудит используемых каналов обратной связи (например, форма обратной связи на вашем сайте):
 - улучшите нужные каналы обратной связи (в книге содержится множество «фишек» и идей, посвященных тому, как это сделать);
 - ненужные «прикройте» — зачем вам неэффективные каналы?
- Составьте график включения новых каналов обратной связи с учетом лучших практик (снова

см. «Фидбэк») — один за другим (не нужно даже пытаться включать их все сразу — захлебнетесь в фидбэке).

- Проследите, чтобы у каждого канала обратной связи был свой ответственный, велась статистика и, главное, чтобы с фидбэком работали.

Что вы об этом думаете:

- Мы уже проработали книгу «Фидбэк», и нужные каналы обратной связи у нас включены и работают.
- Упустил я этот момент... начинаю заниматься.
- Некогда мне этим заниматься. (Снова очень плохая отговорка. Обратная связь, как и точки контакта, — приоритетная задача. Без обратной связи клиентоориентированными не стать.)

ДЕНЬ 12/15

Задача 1: стартовое письмо CEO

Очень ответственный этап. Нам нужно составить письмо, которое получат все сотрудники компании, извещающее о том, что в компании дан старт, от-машка проекту клиентоориентированности. И назад пути нет.

Вы должны подготовить такое письмо, а ваш CEO (генеральный директор) — утвердить его и разослать всем сотрудникам компании.

Это можно сделать в большей степени неформально, разослав письмо по электронной почте.

Это можно сделать приказом — и вывесить его на информационной доске.

Письмо можно опубликовать в корпоративном журнале или разместить на внутреннем портале.

А можно и каждому сотруднику на рабочее место положить конверт, в котором будет это письмо — с живой подписью генерального директора.

Формально именно после этого письма мы сжигаем корабль. Задний ход невозможен.

Очень важно, чтобы это понимали вы и ваш CEO (генеральный директор).

Проявите все свои таланты копирайтера при написании этого письма.

Перечитайте, дайте вылежаться, распечатайте и еще раз перепишите.

Идеально, если генеральный директор сам напишет это письмо.

Я помню, каким живым, эмоциональным и зажигательным было стартовое письмо генерального директора автомобильного холдинга «Атлант-М» к сотрудникам компании.

Увы, у меня оно не сохранилось.

Да и не нужно, наверное, кого-то копировать.

Нужно сесть, сфокусироваться, представить своих сотрудников и начать писать — от души, от сердца.

Основные пункты письма могут быть такими:

- мы стартуем с клиентоориентированностью в нашей компании;

- вот что это значит для нашей компании;
- зачем нам это;
- кто наш клиент;
- что мы уже сделали (см. главу «Первый завтрак»);
- что нам предстоит сделать в ближайшее время;
- что нужно сделать каждому сотруднику.

«Вложите» в это письмо всей душой!

У вас не будет второй возможности представить этот проект коллегам.

ПОСТАРАЙТЕСЬ. Очень постарайтесь!

И сделайте такое письмо традицией. Пусть ваш CEO отправляет письма на тему клиентоориентированности, скажем, каждые два месяца.

Контент за вами.

И не снижайте градус эмоциональности!

Клиентоориентированность требует эмоций!

Что вы об этом думаете:

- Задача понятна — делаем!
- А можно без письма? (Нет, нельзя.)

ДЕНЬ 13/15

Задача 1: тренинг для топ-менеджеров

Зачем он нужен, спросите вы.

Этим тренингом необходимо «зажечь» ваших коллег — на старт, на работу, на подвиги.

Необходимо дать им единый понятийный аппарат, начать говорить с ними на одном языке.

Важно, чтобы прозвучали истории, которые потом вы и ваши коллеги будут пересказывать друг другу, которые хотелось бы повторить в вашей компании.

Важно, чтобы спикер смог ответить на все вопросы аудитории.

На мой взгляд, проводить этот тренинг должен не внутренний тренер и не вы — необходимо пригласить внешнего спикера.

Кого пригласить?

Узок круг этих людей.

Лично я знаю всего трех спикеров в России, которые могут контентно выступить на эту тему, — и это включая меня.

Эдуард Колотухин (Екатеринбург).

Константин Харский (Санкт-Петербург).

Игорь Манн (Москва).

Но хоть есть из кого выбрать :)

Предупреждаю: у каждого из нас свой подход к этой теме, свое определение клиентоориентированности.

Не сказать, что мы противоречим друг другу, но в показаниях не совпадаем сильно (я, конечно же, слышал своих коллег-конкурентов).

Зарубежных спикеров приглашать не рекомендую — «страшно далеки они от народа», когда речь заходит об особенностях российского сервиса, — но как мотивационные спикеры свою задачу они выполняют на 100%.

Пробрифуйте спикера об особенностях компании. Расскажите про «скелеты в шкафу».

Однажды я проводил тренинг по клиентоориентированности в большой компании, и организаторы попросили меня ни в коем случае не использовать термин «маркетинг».

«Наш собственник очень не любит это слово», — так прокомментировали они свою весьма необычную просьбу.

Я не удержался... Рассказал и про маркетинг, мониторя реакцию собственника («реакция нормальная») и организаторов («сердечный приступ»).

А в кофе-брейке выяснилось, что это надуманный миф — собственник нормально относится к маркетингу. Только к нормальному маркетингу.

Так я про него и рассказывал!

Если в компании есть герои сервиса или клиентоориентированности — расскажите о них спикеру.

Будет круто, если он к месту приведет пример из практики вашей компании и назовет имя этого человека.

Попросите спикера пообщаться в кофе-брейках с вашими сотрудниками.

Попросите его ответить на вопросы аудитории в конце семинара (а коллег, в свою очередь, попросите быть смелее с вопросами).

Тренинг прошел отлично, если:

- вам скажут «спасибо, это было классно!»;
- ваши коллеги будут вспоминать его время от времени и ссылаться на него («а помнишь, спикер сказал...»);

- истории и примеры спикера станут историями вашей компании;
- ваши коллеги засучивают рукава, и проект движется дальше.

Отличного вам тренинга!

Что вы об этом думаете:

- Сделаем такой тренинг... Мы пригласим...
- Попробуем обойтись внутренними силами.

ДЕНЬ 14/15

Задача 1: делаем решение клиентоориентированным

Сделать ваше решение (ваш продукт или вашу услугу) более клиентоориентированным — значит одним махом решить множество проблем (например, уменьшить количество жалоб) и получить множество преимуществ (например, вы сможете продавать его дороже).

Сказать легко, но как это сделать?

Вам поможет следующее упражнение.

Соберите ваших топ-менеджеров и в течение часа обсудите с ними один вопрос: «Что вы можете предпринять, чтобы сделать ваш продукт (или услугу) более клиентоориентированным?»

Вот вам бизнес-хак: вы можете подключить к обсуждению вашего решения лояльных к вам клиентов или бизнес-партнеров.

Обсудите все аспекты, все детали — всё, что включается в продукт (услугу), и всё то, что его сопровождает

(условия работы, оплаты, доставки, установки, гарантия).

Задайте себе следующие вопросы:

- Что для клиентов неудобно в нашем продукте?
- Что раздражает клиентов в нашем продукте?
- Что им нравится и как это можно усилить?
- Чего не хватает клиентам в нашем решении?
- Что в нем лишнего?
- Что можно поправить, чтобы продукт еще больше нравился нашим клиентам?
- Что в этом плане делают конкуренты, чего не делаем мы?
- Что интересного можно взять на вооружение из смежных отраслей?..

Потом вы можете ранжировать полученные идеи по сложности и стоимости внедрения, а главное — полезности того или иного предложения.

Здесь вам пригодится мое мобильное приложение «Фильтры Манна».

Любая идея в нем оценивается по четырем критериям:

- это сделать просто или сложно?
- это сделать быстро или долго?

- это можно сделать бесплатно или это стоит больших денег?
- (и главное) это даст эффект или нет?

Отвечаете на вопросы — и вуаля! — становится понятно, браться за идею или нет.

Скачать это приложение можно в AppStore.

Вы можете подключить к обсуждению клиентов или партнеров.

Запланируйте рабочую встречу по улучшению клиентоориентированности вашего продукта (или услуги) на ближайшее время.

Компания не может быть клиентоориентированной, если ее решения раздражают клиентов.

Некоторые компании не имеют своих продуктов, а просто продают чужие решения.

Это не отменяет необходимости подумать над улучшением продукта или услуги.

Если вы сообщите о своих идеях вашему поставщику — вам точно это зачтется.

Сделать более удобную или более надежную упаковку...

Изменить интерьер автомобиля...

Улучшить интерфейс компьютерной программы...

В жизни всегда есть место улучшению продукта или услуги.

Делая свои услуги и продукты более и более клиентоориентированными, вы получите не только благодарности от клиентов, но и увеличение доходов.

Что вы об этом думаете:

- Мы уже сделали свои решения клиентоориентированными, у нас с этим проблем нет.
- Мы проведем такой мозговой штурм...

Задача 2: бюджет этапа «производство»

Вам уже знакома эта работа — мы делали ее (см. главу «Готовим бюджет этапа “допроизводство”»).

Тогда она шла по нескольким понятным и достаточно легко бюджетизируемым направлениям — тренинг, призы, завтраки клиентоориентированности, включение каналов обратной связи, выездной семинар, консультант для аудита точек контакта...

А сейчас впереди дело очень сложное и масштабное — улучшение бизнес-процессов, продолжение работы с каналами обратной связи, работа с персоналом...

Давайте схитрим (и это будет правильно)!

Ваши коллеги из других подразделений уже увидели пользу от клиентоориентированности и зажглись ею (я очень на это надеюсь). Давайте предложим им следующее управленческое решение:

работы по клиентоориентированности с бизнес-процессами и с персоналом, требующие инвестиций (бюджета, расходов), относятся к бюджетам соответствующих подразделений.

Это правильно.

Работа с мотивацией персонала, его обучение — это бюджет HR (отдела персонала) и/или соответствующего подразделения.

Работа с изменением бизнес-процесса доставки или сервиса — это тоже бюджеты соответствующих подразделений.

Я надеюсь, что ваш финансовый директор и ваш генеральный директор с этим решением согласятся.

И тогда вопросы «Во сколько обойдется нам “производство” клиентоориентированности?», «Сколько нам будет стоить второй этап?» перестают быть только вашей проблемой.

Все считают.

Все всё понимают.

Все продолжают улучшать клиентоориентированность на вверенных им участках.

Что вы об этом думаете:

- Логично, так и сделаю.
- Ох, боюсь, у нас не прокатит... придется помучиться...

ДЕНЬ 15/15

Задача 1: второй завтрак клиентоориентированности (точка невозврата и новый план)

Снова знакомый вам формат (правда, становится легче и легче?).

Собираете команду.

Подводите итоги работы, рассказываете о достижениях и проблемах и информируете о дальнейших планах (дочитав эту книгу до конца, вы будете знать, что делать дальше).

Напомню о достижениях:

- готовы высокие материи/идеология;
- начата работа с точками контакта;
- улучшены существующие и включены новые каналы обратной связи, есть фидбэк от клиентов;
- проведен тренинг для топ-менеджеров;
- проведен мозговой штурм на тему «Как сделать наш продукт/услугу более клиентоориентированным»;
- «В народ» ушло первое письмо генерального директора (дана официальная отмашка проекту).

И это всего за неделю! (Ну не молодцы ли мы с вами?!)

Главная задача второго завтрака понятна из названия главы.

Мы понимаем, что, приступая к «производству» клиентоориентированности, мы проходим точку невозврата.

Все топы должны это осознать.

Прыгаем?

Прыгаем!

Вперед!

Вторая задача — защита нового плана.

Читайте книгу дальше, готовьте план производства — и еще выше засучивайте рукава.

Настоящая работа над клиентоориентированностью только начинается.

Что вы об этом думаете:

- Отлично, готовлюсь ко второму завтраку. Он состоится...
- Мы пока ко второму завтраку не готовы...

Бизнес-процессы

Три недели подготовки компании к старту проекта клиентоориентированности пролетели как один день!

А теперь начинается очень сложное — бизнес-процессы...

Давайте сначала разберемся с тем, что это такое. Заглянем в Википедию.

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. В качестве графического описания деятельности применяются блок-схемы бизнес-процессов.

Существуют три вида бизнес-процессов:

- 1. Управляющие** — бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примерами управляющих процессов могут служить «Корпоративное управление» и «Стратегический менеджмент»
- 2. Операционные** — бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов

являются «Снабжение», «Производство», «Маркетинг» и «Продажи».

- 3. Поддерживающие** — бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, «Бухгалтерский учет», «Подбор персонала», «Техническая поддержка», «АХО».

Бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением.

Процессно-ориентированные организации стараются устранять барьеры и задержки, возникающие на стыке различных подразделений при выполнении одного бизнес-процесса.

Бизнес-процесс может быть декомпозирован на несколько подпроцессов, процедур и функций, которые имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса.

Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, разнесенных между определенными уровнями активности.

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или вовсе лишние активности.

На выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличиваются ценность для потребителя и рентабельность (меньшая себестоимость производства товара или услуги).

Бизнес-процессы могут подвергаться различному анализу в зависимости от целей моделирования.

Анализ бизнес-процессов может применяться при бизнес-моделировании, функционально-стоимостном анализе, формировании организационной структуры, реинжиниринге бизнес-процессов, автоматизации технологических процессов.

Итак, если сильно-сильно упростить, бизнес-процесс — это последовательность действий, направленных на получение нужного результата.

Есть три типа бизнес-процессов — управляющие, операционные и поддерживающие.

Наша задача: **сделать все бизнес-процессы** (последовательность всех действий в компании) — сначала **внешние** (компания — клиент), а потом и **внутренние** (сотрудник — сотрудник, подразделение — подразделение) — **клиентоориентированными** или еще более клиентоориентированными.

Компании, как правило, пытаются организовать свои бизнес-процессы без учета нужд и потребностей клиента, так, чтобы было удобно им самим, но не клиентам.

Задача — сделать бизнес-процессы удобными для клиентов, ориентированными на них.

Для этого необходимо знать ожидания клиентов.

Все «хотелки» клиентов укладываются в три слова: просто, быстро и комфортно.

Просто

Клиенты хотят, чтобы все было просто, внятно, понятно.

Предположим, у вас автосервис.

Я как клиент хотел бы, чтобы мне было просто пройти у вас очередное ТО.

Объясните мне, куда подъехать, к кому обратиться.

Как будет проходить техобслуживание?

Что мне нужно будет делать?

Что вы будете делать с моей машиной?

Что мне делать потом? Когда?..

Видите, сколько у меня вопросов, сколько «непоняток»...

Это вы всё знаете, а я — ничего.

Так объясните мне!

Сделайте для клиентов FAQ (часто задаваемые вопросы).

Создайте «карту сделки», из которой я увижу, что, когда, где, как, кто, зачем...

Сокращайте количество бумаг, согласований.

Пробуйте использовать подход «одно окно» (one stop — one shop).

Чем проще вашим клиентам — тем проще они расстаются с деньгами и проще возвращаются.

Быстро

Время — деньги. Помните?

Ждать не хочет никто.

Все хотят быстро и еще быстрее.

Ожидания, задержки и очереди раздражают.

Во многих бизнесах приходится сталкиваться с очередями — и это тоже бизнес-процесс.

Давайте разберем некоторые принципы психологии ожидания в очередях, сформулированные Майстером и Лавлоком (всего их 10), и сделаем бизнес-процесс обслуживания более клиентоориентированным.

1. Время, проводимое в бездеятельном ожидании, тянется дольше, чем время, проведенное за каким-то делом.

Вывод напрашивается сразу: займите клиентов — поставьте телевизор, дайте свободный Wi-Fi (с паролем *iloveyourbrand*), положите свежую прессу, рекламные материалы...

2. Беспокойство, неопределенность и неизвестность делают ожидание более длительным.

Выводы: создайте электронную очередь, создайте FAQ, проводите инструктаж клиентов и посетителей, составьте «карту сделки», ловите сигналы беспокойства клиентов и успокаивайте их (это может сделать дежурный менеджер).

3. Несправедливость удлиняет ожидание.

Вывод: введите систему электронного распределения очереди (при входе клиент получает билет, в котором указан его номер, и очередь движется строго по номерам).

А если вы ошиблись, например, с назначением очереди или сотрудник задерживается, то необходимо извиниться (например, в одной из американских стоматологических клиник клиенту, которому пришлось ждать более 15 минут, вручают лотерейный билет стоимостью

пять долларов, который дает шанс выиграть 1 млн долларов).

4. Ожидание в одиночестве кажется более длительным, чем в компании.

Вывод: если ваш клиент скучает в одиночестве, то пусть кто-то из сотрудников подойдет и поинтересуется, чем ему помочь.

И, конечно, развлеките его чем-то (см. идеи пункта 1).

5. Ожидание в условиях физического дискомфорта кажется более длительным, чем в удобных условиях.

Вывод: необходимо создать условия для более комфортного ожидания — удобное освещение, стулья, вентиляция...

Комфортно

Вежливость, доброжелательность и отзывчивость сотрудников (см. «Сотрудники (Сервис)»), дополнительные удобства — вот что ценят клиенты, вот что составляет для них понятие «комфорт».

Мелочи сейчас определяют многое.

Продолжим историю с «вашим» автосервисом.

Тяжело ли будет вашим сотрудникам припарковать мою машину после техосмотра так, чтобы я мог сесть в нее и сразу уехать (носом к выезду)?

Трудно ли после смены колес долить воду в бачок стеклоочистителя и оставить мне записку «Мы обеспечиваем не только хорошее сцепление с дорогой, но и хороший обзор!»?

Все эти мелочи заставляют клиентов рассказывать о вас другим.

Один из банков, сохраняя официальные часы работы, открывается на 15 минут раньше и закрывается на четверть часа позже. Какое облегчение для тех, кто пришел пораньше или чуть задержался!

Лично я последний раз улыбался бизнес-процессам, когда катался на лыжах (дело было во Франции).

Сезон был в разгаре. Стоя в очереди, я увидел смешные таблички: «Еще пять минут, и вы в кабине фуникулера», «Еще три минуты, и вы в кабине», «Еще одна минута, и вы пожалеете, что вы в кабине».

Когда я подошел ближе, увидел человека, который буквально заталкивал всех в кабину. Как в японском метро.

И только у лифта ты начинаешь понимать, что означают эти таблички!

На другой день стоишь в той же очереди к подъемнику, люди подходят и вопросительно смотрят на таблички, а ты уже знаешь, что сейчас тебя и их затолкают в кабинки.

Вот такой позитив. Кто-то голову включил и придумал! Мелкая деталь. Но именно такие детали создают клиентоориентированность.

Подведем промежуточные итоги.

Мы понимаем, что такое бизнес-процессы и что их нужно делать клиентоориентированными или более клиентоориентированными, обеспечивая клиентам простоту, быстроту и комфорт.

Теперь начинается долгая и кропотливая работа — улучшение бизнес-процессов, повышение градуса клиентоориентированности в них.

Процесс за процессом.

Работа над бизнес-процессами схожа с работой над улучшением точек контакта.

Помните, мы составляли список, ранжировали и потом улучшали — одну за другой.

С бизнес-процессами порядок работы такой же: составляем список, ранжируем с точки зрения важности и улучшаем — процесс за процессом.

Не забывайте о том, что многие бизнес-процессы компании уходят в онлайн. Их тоже нужно делать клиентоориентированными (посмотрите для инсайта книгу «Точки контакта online»).

Многие бизнес-процессы связаны с техникой: банкоматы, вендинговые машины, автоответчики... — тут тоже можно подумать над тем, как сделать их более клиентоориентированными (упрощение меню, ускорение процессов, увеличение кнопок, подсветка...).

Вместе с генеральным или операционным директором компании вы должны составить список, например, самых важных внешних (компания — клиент) бизнес-процессов и сфокусироваться на их улучшении.

Например, в службе такси самые важные внешние бизнес-процессы следующие:

- 1) заказ машины;
- 2) подача машины;
- 3) поездка;
- 4) оплата поездки.

Сделайте их максимально клиентоориентированными — и о вас заговорит весь город, количество повторных поездок будет расти каждую неделю, и новые клиенты-пассажиры будут приходить по рекомендации уже существующих клиентов.

Вопрос: в вашем городе есть такая служба такси, где все эти четыре бизнес-процесса вас восхищают?

Думаю, ответ отрицательный.

Возьмем теперь розничный магазин и его бизнес-процессы:

- парковка;
- вход;
- начало покупок;
- вопросы к персоналу;
- поиск товара;
- оплата в кассе;
- проверка купленного товара;
- укладка в машину;
- выезд с парковки;
- коммуникации с клиентской базой.

Как человек, часто совершающий покупки в розничных магазинах, я скажу, что не знаю / не встречал (в России) розничный магазин, бизнес-процессы которого меня восхищают.

А теперь встречайтесь с руководителями и сотрудниками, вовлеченными в бизнес-процесс, и в течение часа обсуждайте один вопрос: «Что мы можем изменить в наших бизнес-процессах, процедурах, гарантиях, правилах, документах (да, это тоже важно), чтобы стать более клиентоориентированными?»

Хорошо, если на этот вопрос уже дан ответ.

Отлично, если он дан по стандарту, например ISO.

Тогда вы просто двигаетесь от операции к операции, от блока к блоку, задавая вопрос: «Что можно/нужно изменить, чтобы поднять градус клиентоориентированности в этой части бизнес-процесса?»

Вот тут и понадобятся нам различные ноу-хау, «фишечки», приемчики и изюминки! Вот тут и пригодятся бенчмаркинг, мониторинг конкурентов (и не только прямых) и инновации

(вот о них, об инновациях, я тоже очень хочу написать книгу!).

Чем их больше — тем лучше для клиента, тем больше наш отрыв от конкурентов.

Не замыкайтесь на идеях топ-менеджеров, максимально привлекайте рядовых сотрудников.

И слушайте клиентов!

Они тоже могут сделать ваши бизнес-процессы лучше.

Часто возникает вопрос: все ли идеи сотрудников и клиентов необходимо реализовывать?

Конечно, нет.

Как говорил Карл Сьюэлл, автор книги «Клиенты на всю жизнь»: «Любить клиентов нужно с выгодой для себя».

Делайте все просто, быстро и комфортно, но не забывайте, что ваша цель — быть не только клиентоориентированной, но и прибыльной компанией.

Сотрудники (Сервис)

Сотрудникоориентированность

А сейчас позвольте высказать очень важную мысль: невозможно сделать компанию клиентоориентированной, если она не сотрудникоориентирована.

Все начинается с сотрудников.

С отношения к ним и с отношений между ними.

Как правильно подметил Сэм Уолтон, основавший ретейл-гигант Wal Mart: «Проходит не больше недели или двух, и сотрудники начинают относиться к покупателям точно так же, как сама компания относится к своим сотрудникам».

Просто золотые слова!

Несколько лет назад я был в гостях у Филипа Котлера, и он спросил меня, как в России расставлены приоритеты в обслуживании, кто на первом месте — клиенты, сотрудники или акционеры.

Я ответил «акционеры» (думаю, это правда и сейчас для большинства компаний — увы).

Я ожидал от Филипа комментария в духе, мол у нас, в США, на первом месте клиенты, но услышал неожиданное: «А у нас — сотрудники».

Филип посоветовал мне тогда прочитать книгу «Фирмы, несущие любовь»¹ — она реально хороша и содержит множество примеров и историй о том, как американские компании во главу угла ставят сотрудников, а не клиентов.

Но есть еще более мощная книга на эту тему — книга-бомба «Обнимите своих сотрудников» (я ее уже вам рекомендовал).

А после этого прочтите и «Обнимите своих клиентов» — и ваша жизнь уже никогда не будет прежней :)

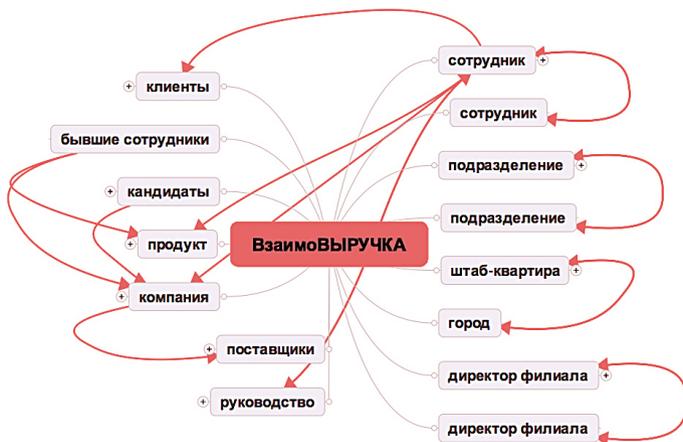
С темой сотрудникоориентированности я столкнулся, когда начал заниматься проектом клиентоориентированности для компании «Дом.ру».

Вместе с директором по персоналу этой компании я сделал такую карту — посмотрите, сколько в ней связей помимо «компания — клиент».

Мне очень понравилось, как в «Дом.ру» назвали этот проект — взаимовЫРУЧКА.

¹ Раджендра С. Сисодиа, Дэвид Б. Вольф, Джагдиш Н. Шет. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей. М.: Баланс Бизнес Букс, 2011.

Есть правильное взаимодействие на каждом уровне — есть выручка.



Сотрудник должен быть сотрудникоориентирован по отношению к коллеге (и не обязательно в одном подразделении).

Одно подразделение должно дружить с другим.

Штаб-квартира должна нормально общаться с филиалами, а филиалы — со штаб-квартирой и друг с другом (сейчас «Дом.ру» работает более чем в 50 городах).

Директор каждого филиала должен поддерживать коллег в других городах.

Руководство должно «дружить» с сотрудниками — и наоборот (это важно!).

Бывшие сотрудники должны сохранять лояльность к услугам компании и к самой компании.

Кандидаты, проходящие собеседование, должны — даже если их не возьмут на работу в «Дом.ру» — остаться лояльными к компании — потенциальному работодателю.

А компания должна быть поставщикоориентированной (клиентоориентированной по отношению к своим поставщикам).

Как вам такой размах задач?

Не пугайтесь — все это задачи, которые должен решать ваш директор по персоналу с руководителями разных подразделений.

Это часть работ по внутреннему маркетингу.

За вами — инициация этого проекта в компании.

Моральная поддержка коллеги — HR-директора.

И участие в мозговых штурмах по поводу того, как это все лучше организовать.

Вот вам несколько идей того, что можно сделать на стыке «подразделение — подразделение»:

- «визитка» службы;
- extra mile награда;
- сотрудник месяца;
- награда «Самое сотрудникоориентированное подразделение»;

- книга фидбэков для подразделений (жалоб, благодарностей и предложений);
- wish list служб (лист «хотелок» подразделений — когда мы их знаем, проще доставлять счастье 😊);
- внутренние гарантии;
- оценка отдела на 360 градусов;
- программа «Лица» (отличная идея компании Zappos);
- совместный ланч раз в неделю;
- совместные тренинги и обучение;
- совместный визит к клиенту ежемесячно;
- плакат «Это мы»;
- стажировки друг у друга.

Поверьте, идей может быть много, главное — это реализация!

Шаг за шагом — к сотрудникоориентированной компании.

К взаимовыручке.

И к выручке!

Подбор сотрудников

После того как ваша компания приняла решение стать клиентоориентированной, вам нужна свежая кровь — в виде клиентоориентированных сотрудников.

Чем их больше — тем более клиентоориентирована компания.

Забота.

Вежливость.

Отзывчивость.

Внимание.

Надежность.

Честность.

Готовность помочь.

Оперативность.

Дружелюбие.

Аккуратность.

Правильность.

Точность.

Пунктуальность...

Всё это можно получить с клиентоориентированным сотрудником — и получить бесплатно.

А наймете неклиентоориентированного — всё вышеперечисленное вам придется докупать, преподавать, мотивировать и контролировать.

И не факт, что получится...

К критериям отбора новых сотрудников ваш отдел персонала, руководители функциональных подразделений должны добавить новые критерии, связанные с клиентоориентированностью.

На интервью потребуются тесты, вопросы и кейсы, проверяющие клиентоориентированность кандидата.

Самый простой тест — тест улыбки.

Хорошо, когда кандидат позитивен — и это видно сразу.

Но для многих интервью — это стресс. Поэтому улыбнитесь кандидату — и посмотрите, появится ли на его лице ответная улыбка.

Кандидат улыбнулся в ответ?

От его улыбки «станет мир теплей» (как поется в одном известном мультфильме)?

Это ваш человек!

И если вы думаете, что это перебор, то вчитайтесь в слова основателя и CEO авиакомпании

Southwest Airlines Герберта Келлехера: «Мы улыбаемся, потому что хотим, а не потому что должны».

Именно таких сотрудников ищет и нанимает эта очень клиентоориентированная (и коммерчески успешная) авиакомпания.

Повторю: мрачные, унылые и грустные сотрудники не сделают компанию клиентоориентированной.

Уже при наборе, при первом собеседовании необходимо предупреждать кандидатов: «У нас компания клиентоориентированная»...

Это должно быть ясно написано в рекрутинговых объявлениях и в профиле нанимаемого сотрудника.

Настрой компании на клиентоориентированность и сотрудникоориентированность необходимо демонстрировать не только на словах, но и на деле — с первого момента общения кандидата с компанией.

Тут пригодится концепция точек контакта — но теперь мы должны посмотреть на моменты соприкосновения с компанией с точки зрения кандидатов.

Помогите вашему директору по персоналу «запустить» эту задачу.

Включение новых сотрудников

Я писал в своих книгах о важности первого дня в работе маркетера (см. книги «Маркетинг на 100%» и «Маркетинговая машина»¹).

Включение нового сотрудника в работу с первого дня должно подтвердить, что ваша компания сотруднико- и клиентоориентирована.

Хорошая идея провести для новых сотрудников вводный курс «История, ценности и культура нашей компании» — и, конечно, все высокие материи должны быть хорошенько «вбиты» в сознание ваших новичков.

Отличная идея — приставить к новичку наставника, который сможет ориентировать и поддерживать его в первые дни-недели-месяцы работы.

Великолепная идея (я знаю, что ее практикуют в очень многих западных и некоторых российских компаниях) — ланч с СЕО, на котором он рассказывает о ценностях, героях компании, ее традициях и отвечает на вопросы новичков.

¹ И. Манн, А. Турусина. Маркетинговая машина. Менеджер становится директором. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Включение сотрудника в работу — важный элемент его карьеры.

Как включите — так и будет работать.

И не забудьте при включении зажечь его на клиентоориентированность.

Обучение сотрудников

К сожалению, в нашей стране — если посмотреть вокруг — очень мало примеров хорошего сервиса, клиентоориентированности.

У нас нет взаимоуважения, порядка, дисциплины — и все это начинается со школы...

В Европе, США, Японии это есть (я там бывал, даже работал три года в Европе, поэтому отвечаю за свои слова) — и, несмотря на свою клиентоориентированность, там продолжают учить и учиться, брать новые вершины в этой области.

При старте издательского проекта «Манн, Иванов и Фербер» нам ужасно повезло с книгой «Клиенты на всю жизнь».

Когда я и Михаил Иванов пришли к нашему литературному агенту с моим списком любимых

книг на английском языке, чтобы купить на них права, оказалось, что из дюжины книг в нашем списке права свободны только на две — в том числе на «Клиенты на всю жизнь».

В течение семи лет после выпуска этой замечательной книги мы не издавали других книг о сервисе и клиентоориентированности — не было спроса!

Да и сейчас список книг на эту тему не превышает дюжины, и тиражи у них небольшие по той же причине.

Не читают наши руководители и специалисты книг на эту тему!

Да и тренеров и тренингов на эту тему очень-очень мало.

Нет спроса.

Поэтому нам нужно это делать — учить компанию клиентоориентированности.

Учить примерами сотрудникоориентированности и клиентоориентированности (см. описание программы Extra Mile в главе «13 бизнес-хаков клиентоориентированности»).

Учить книгами (о них я писал ранее).

Учить через тренинги.

Учить личным примером.

Кого, чему и как часто учить?

Это должны решить руководители подразделений и руководитель службы персонала при вашей поддержке.

Возможно, рядовых сотрудников нужно научить хорошим манерам, умению говорить, слушать, улыбаться (да, есть такие тренинги!), умению работать с жалобами...

Много чему и разными способами можно научиться стать лучшим сотрудником (для этого советуем вам прочитать книгу «Номер 1»¹).

Мотивация сотрудников

Несомненно, многие руководители слышали фразу: «Что мы мотивируем, то и получаем».

Поэтому, если вы хотите получить клиентоориентированных сотрудников, вы должны их мотивировать к этому.

Ваша задача — совместно с HR-директором (основной драйвер этой задачи именно он) и руководителями

¹ И. Манн. Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

подразделений проработать систему мотивации сотрудников к клиентоориентированности.

Мотивация — тема непростая, и

- а) в ней нужно хорошо разобраться;
- б) уметь правильно ее организовать.

Одна только мотивация делится на:

- моральную и материальную;
- кнутом и пряником;
- ожидаемую и неожиданную;
- индивидуальную и командную.

А помимо мотиваторов есть стабилизаторы, демотиваторы, причины остаться в компании...

В вашем распоряжении — сотни и сотни инструментов, чтобы правильно мотивировать сотрудников.

Будем надеяться, что ваш HR-директор — профессионал и прекрасно знает это без нас.

Предложите HR-директору провести оценку eNPS — вопросы аналогичны тем, которые вы задаете клиентам при оценке NPS, только теперь вы опрашиваете ваших сотрудников.

Очень интересные получаются результаты!

И множество идей — как бонус.

Контроль

Нужен ли контроль клиентоориентированности в вашей компании?

Правильный ответ — да.

Варианты контроля зависят от многих факторов.

Как давно вы в бизнесе?

Территориальный разброс офисов?

Какой процент ваших сотрудников клиентоориентирован и насколько вы им доверяете?

Как вас оценивают клиенты?..

Возможен сценарий «тоталитарного контроля» — видеонаблюдение и прослушивание, непрекращающиеся визиты таинственных покупателей, сплошные проверки...

А может быть вариант «демократического контроля» — полное отсутствие контроля со стороны руководства, полное доверие сотрудникам и контроль, основанный только на обратной связи от клиентов (еще раз рекомендую книгу «Фидбэк»).

Думаю, что при разработке системы контроля стоит использовать три следующих принципа:

- 1) меньше — значит лучше;
- 2) самые эффективные;
- 3) совесть — лучший контролер.

Первый принцип в комментариях не нуждается.

Чем меньше вы используете контроль, тем лучше.

Самые эффективные инструменты контроля — это честная и оперативная обратная связь от ваших клиентов и партнеров. (Как ее получать? Выбирайте любые из 28 каналов в книге «Фидбэк».)

И, конечно, самый лучший контроль — это самоконтроль, самоуважение и, как следствие, уважение к клиентам.

Для этого и нужны хорошие высокие материи (см. главу «Создаем идеологию (высокие материи)»).

Будут они — будет обучение и мотивация, и контроль тогда понадобится минимальный.

Экономите на обучении, мотивации — будьте готовы переплачивать за контроль.

Третий завтрак клиентоориентированности

(подведение больших итогов и перенацеливание)

Вот и настало время подвести первые серьезные итоги проекта «Клиентоориентированность».

За это время мы с вами сделали очень-очень многое.

Главное — от разрозненных шагов в этой области перешли к системе.

Подведите итоги этого периода с коллегами на очередном, третьем завтраке клиентоориентированности.

Вы уже знаете, что нужно сделать.

Расскажите о главных успехах и полученных результатах.

Один только опрос NPS даст вам и повод для гордости (или повод задуматься), и десятки, а то и сотни идей.

Поблагодарите коллег, которые вам помогли.

Обсудите проблемы и найдите способы их решения.

И главное — перенацельтесь.

Что нужно сделать в ближайший квартал?

Что предлагают клиенты?

Что можно скопировать у конкурентов?

С какими идеями и инициативами выступают сотрудники?

Чему вы научились на тренингах по клиентоориентированности и что интересного узнали в прочитанных книгах?

Создайте новый план действий.

Как я уже писал, клиентоориентированность — дорога без конца и края. Всегда найдется, что сделать, чтобы поднять градус клиентоориентированности вашей компании.

Найти очередной способ лучше и больше любить вашего клиента. А значит — привязать его к вашей компании.

А значит — удержать, не дать уйти.

Любите деньги — любите клиентов.

Заключение

Спасибо, что продержались до конца (пока книги)!

Позвольте несколько итоговых советов на тот случай, если вы решитесь заниматься клиентоориентированностью в своей компании, опираясь на эту книгу.

Во-первых, начните с того, что называют low hanging fruits, — с вещей, которые вы можете сделать просто и быстро и сразу показать определенный эффект.

Если бы я был на вашем месте, я бы начал с этих трех активностей:

- 1) улучшение точек контакта (читайте «Точки контакта», «Горячая десятка» и «Точки контакта online»);
- 2) включение каналов обратной связи (читайте «Фидбэк»);
- 3) опрос клиентов по методике NPS (читайте «Искренняя лояльность» Райнхальда).

Опрос клиентов дал бы мне множество хороших идей и точку отсчета.

Каналы обратной связи давали бы мне еще больше идей, добавляли бы реализма в работу и, главное, высвечивали узкие места компании.

Точки контакта позволили бы сразу показать, «кто в доме хозяин» — можно ли улучшить точки контакта, не будет ли вопросов, когда подступим к персоналу и бизнес-процессам.

Может, вы почерпнете для себя хорошие идеи для старта из главы «13 бизнес-хаков клиентоориентированности».

Во-вторых, в программе создания карт памяти (например, FreeMind, MindJet MindManager или MindNode) составьте свой план-график клиентоориентированности для вашей компании.

«Покрутите» его.

«Поживите» с ним.

Обсудите его с коллегами из других подразделений.

Хорошая идея — найти коллегу из другой компании, который тоже занимается этой темой.

У него можно узнать о том, как начинал он сам, о подводных камнях клиентоориентированности не на бумаге, а в жизни.

Теперь можно идти к генеральному директору.

И если он — после обсуждения плана с вами — в него и в вас поверит, приступайте.

О сложностях и трудностях вы предупреждены.

Я с вами — морально.

Я в вас верю!

Если нужна моя помощь как спикера или консультанта — то я с вами буду и физически, и идеологически.

Вместе мы точно сможем!

Дорогу осилит идущий — идущий по хорошему плану.

Он у вас есть.

Удачи!

ОТЗЫВЫ

Елена Козлова,
директор по клиентскому опыту,
Промсвязьбанк:

«Завидую тем, кто начинает свой путь в построении клиентоориентированных компаний — в ваших руках простое и понятное руководство к действию.

То, что мы внедряли в “Дом.ру” несколько лет назад, нам казалось революцией. Сейчас же достаточно пары часов для прочтения этой книги — и вы вооружены сценариями создания превосходного сервиса в компании любого масштаба и географии. Я опробовала эту модель на других операторах связи и нескольких банках — работает!

Игорь Манн, как обычно, легко пишет о сложных вопросах, решение которых требует максимальных усилий и драйва.

Начинающих предупреждаю — это действительно тяжелый труд. Надолго. Навсегда, если вы приняли такое бизнес-решение.

А его принять надо — и с этой книгой сделать шаг будет намного проще».

Елена Вальтер,
директор по маркетингу Globus:

«Я с большим удовольствием — даже правильнее сказать, взахлеб — прочитала книгу, несмотря на свой безумно плотный график. И поймала себя на мысли: мне настолько интересно, что при каждой свободной минутке я открываю файл и с нетерпением читаю дальше, дальше... Написано, без преувеличения, гениально!!!

Просто. Доступно. Лаконично. По делу.

В голове сразу сложилась четкая последовательность действий. А это очень важно, когда тема новая, неизведанная и не знаешь, с чего начать.

Очень понравился подход: 15 дней с четко расписанными задачами, действиями, выводами. Теперь браться совсем не страшно — с такой-то пошаговой инструкцией!

Все, что читала по этой теме раньше, меня не вдохновляло. Это первая и единственная книга про клиентоориентированность, которая станет для меня настольной».

Александр Рябухин,

директор по маркетингу,

международный автомобильный холдинг «Атлант-М»:

«Такая книга о клиентоориентированности нужна была давно! Про клиентоориентированность много говорили и писали, но всегда по частям, всегда по чуть-чуть и с разных сторон. И вдруг волшебным образом Игорь Манн:

- нашел ответы на все высказанные и невысказанные вопросы (есть даже ответ на главный и обычно немой вопрос: а нужна ли клиентоориентированность нашей компании?);
- навел полный порядок в терминологии: клиентоориентированность, удовлетворенность, клиентинг, лояльность и еще сотня важных слов приведены в стройную систему;
- создал быстрый, простой, понятный, логичный, а главное, работающий план действий. (Именно по такому плану мы внедряли клиентоориентированность у себя в «Атлант-М». В этой книге план даже лучше, поскольку составлен уже с учетом наших ошибок и опыта других компаний.);
- честно предупредил: будет непросто.

Прочтите эту книгу обязательно!

И работайте по ней!»

Елена Жаданова,

заместитель генерального директора

по маркетингу и продажам, ООО «Ратимир»:

«Клиентоориентированность — далеко не новый термин в маркетинге и менеджменте. Фразы “Клиент всегда прав”, “Клиента надо любить” можно услышать на любом тренинге по продажам.

Но тогда с чем связан тот факт, что качество сервиса и уровень клиентоориентированности в нашей стране не растет?

Почему не мелеет бесконечный поток недовольных клиентов?

Почему мы так редко слышим истории о счастливо обретенной лояльности? Думаю, основная причина заключается в том, что технология “как полюбить клиента”, сконцентрированная в одном месте, была недоступна рынку.

Но теперь все изменилось — у вас есть эта книга!

Что она вам даст?

Самое главное — четкую и понятную технологию того, как начать выстраивать клиентоориентированность в своей компании.

Шаг за шагом, день за днем, помня, что процесс требует постоянного внимания и совершенствования.

И если компании начнут свое движение по этому пути, то есть шанс, что нам с вами посчастливится жить и работать уже на другом рынке.

Желаю вам успешного освоения науки любви клиента!»

Манн Игорь Борисович

Любишь деньги — люби клиентов
Как сделать свою компанию
клиентоориентированной
всего за 15 рабочих дней

Ответственный редактор *Дарья Сальникова*
Редактор *Лейла Мамедова*
Дизайнер *Сергей Хозин*
Макет и верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Лев Зелексон, Юлия Молокова*

Подписано в печать 24.06.2015.

ООО «СилаУма-Паблишер»,
www.pushbooks.ru
elena@pushbooks.ru