

Практики сервиса. **The Best.**



Фото: Илья Бурвин

В сентябре этого года в Екатеринбурге прошла конференция «Best Practice Service», посвященная качеству обслуживания, клиентоориентированности и лояльности потребителей. Ее организаторы, Алла Доник, директор по развитию бизнес-агентства «Стрелец», и Цыганова Светлана, исполнительный директор агентства, пригласили в качестве спикеров представителей компаний – руководителей служб, сервисных отделов, директоров, одним словом, практиков. Среди участников конференции были как раз те, кто активно ищет действенные, в том числе и нестандартные способы разви-

вать качество обслуживания и повышать лояльность покупателей.

Предметом обсуждения стали самые разные сервисные стратегии и методы повышения качества сервиса и развития клиентоориентированности. Спикеры и участники поделились друг с другом опытом, технологиями, которые они успешно внедряют у себя в компании, трудностями и их решениями.

Примечательно то, что пути, выбранные разными компаниями, не только не были похожи, но иногда даже противоречили друг другу, вызывая активные дискуссии в зале.

Полярность мнений была обусловлена разными подходами к «точкам контакта» с клиентами, спецификой бизнеса и различной реакцией потребителей на те или иные сервисные действия. При этом все подходы работают и дают на практике результаты. Стало очевидным, что нет одного единственного правильного решения в формировании качественного обслуживания, клиентской коммуникации и лояльности клиентов или одного правильного способа привлечь и удержать клиента.

В фокусе оказались несколько ключевых направлений по стратегии развития сервиса.

Персонализация

С развитием рыночных отношений ожидания клиентов в области качества обслуживания только повышаются. Сегодня уже недостаточно грамотной речи «обезличенных» операторов техподдержки, привычных поздравлений с днем рождения и профессиональными праздниками.

Эдуард Колотухин, генеральный директор ГК «Стайер», представил вниманию аудитории концепцию «60 точек контакта», успешно внедренную им самим в его компании: чем больше точек взаимодействия с клиентом на разных уровнях и в разный период времени, тем выше

качество этого взаимодействия, тем выше шанс эмоционально «зацепить» клиента и сделать его более лояльным.

«Клиенты ГК «Стайер» знают конкретных людей, тех, кто обрабатывает их заказ, шьет форму, видят фото реальных сотрудников компании на сайте или буклете. Такой подход повышает доверие клиента к компании и удовлетворенность результатом ее работы. Особая фишка: на ярлычке каждого спортивного костюма читаем имя владельца. А у вас есть именная форма? Особые подарки – сладости, уникальные рем-

комплекты, персональные открытки с искренними пожеланиями – тоже являются частью концепции.

Реализуя нашу программу «60 точек контакта» (на самом деле их уже больше), мы создаем «дизайн впечатления». Наша задача – удлинить срок жизни «впечатления клиента». Дело в том, что следующий заказ мы получим не раньше, чем через полгода – год, а то и больше, когда, например, спортивной команде понадобится обновить форму», – резюмирует Эдуард, – «Поэтому нам так важно, чтобы нас запомнили ярко и надолго».

Дизайн Впечатлений





Светлана Житникова, начальник группы управления качеством Банка 24.ru, рассказала, что ее компания привлекает первых лиц к ответам на вопросы и претензии клиентов через сайт. «Клиент, обраща-

ясь в интернет-банк, особо нуждается в живом контакте с человеком. Когда он получает ответ на свой вопрос не от безликого «помощника», а реального руководителя направления (фото, имя, должность указа-

ны на сайте), его уверенность в том, что его вопросом занимаются компетентные специалисты вырастает в несколько раз», – комментирует Светлана такое решение.

Общение с клиентами идет от первых лиц Банка

The screenshot shows a social media page for Bank 24.ru. At the top, there are navigation tabs: Главная, Обсуждения, Люди, and Поиск по сообществу. Below the tabs is a search bar with the name 'SZhitnikova' entered. The main content area is titled 'Официальные лица' and displays a grid of 20 employee profiles, each with a photo, name, and title. The sidebar on the right contains a welcome message, navigation links like 'Наш сайт', 'Следить за сообществом', and 'Подписаться на обновления', a section for 'Самые активные участники' with profile pictures, and a 'Мы ВКонтакте' section showing the Bank 24.ru page with 11,293 subscribers and a grid of subscriber photos.

Спецотдел

Нужен ли специальный отдел, который контролирует качество обслуживания в компании? Этот вопрос вызвал бурное обсуждение. Было высказано мнение, что как раз когда в компании появляется такой отдел, все остальные службы снимают с себя ответственность за качество сервиса, и все заботы об этом ложатся на плечи 3-5 человек.

Алена Круппа-Анненкова, директор по развитию ресторанного холдинга «Максим», считает иначе: департамент качества необходим как служба внутреннего контроля. «Мы предпочитаем, чтобы клиент сообщал свои негативные отзывы напрямую нам, а не друзьям и знакомым. Во-первых, мы заботимся об имидже, во-вторых, оперативно исправляем ошибки. В наши обязанности входит задача букваль-

но шерстить все социальные сети и другие интернет-ресурсы ежедневно в поисках любых отзывов о ресторанах нашей компании. Если находим негативный – отвечаем, реагируем, исправляем ситуацию, приносим извинения. Если позитивный – благодарим, ценим, говорим комплименты. Департамент качества – это зеркало компании, она может увидеть себя в нем глазами клиента».

NPS

На конференции было много сказано об измерении потребительской лояльности методом NPS (Net Promoter Score - индекс чистой поддержки). Этот метод был представлен миру еще 10 лет назад и сегодня его активно используют крупнейшие компании.

Сергей Гордейко, независимый эксперт в банковской сфере, прокомментировал суть NPS: «Мы задаем клиентам только один вопрос: «Насколько вы готовы рекомендовать нас?» и предлагаем оценочную шкалу в 10 баллов. Благодаря этому вопросу мы выявляем в процентном соотношении три вида клиента:

- 1.** Клиенты-промоутеры, поставившие 9-10 баллов, – наиболее лояльные клиенты, готовые принять на себя личные репутационные риски и рекомендовать компанию знакомым, коллегам и друзьям.
- 2.** Пассивные клиенты, поставившие 7-8 баллов, – это те, кто, как правило, удовлетворен тем, как работает компания, но не готов брать на себя ответственность рекомендовать ее другим.
- 3.** Клиенты – detractors ставят от 0 до 6 баллов. Они получили негативный опыт общения с компанией и дают ей плохие “рекомендации” на рынке.

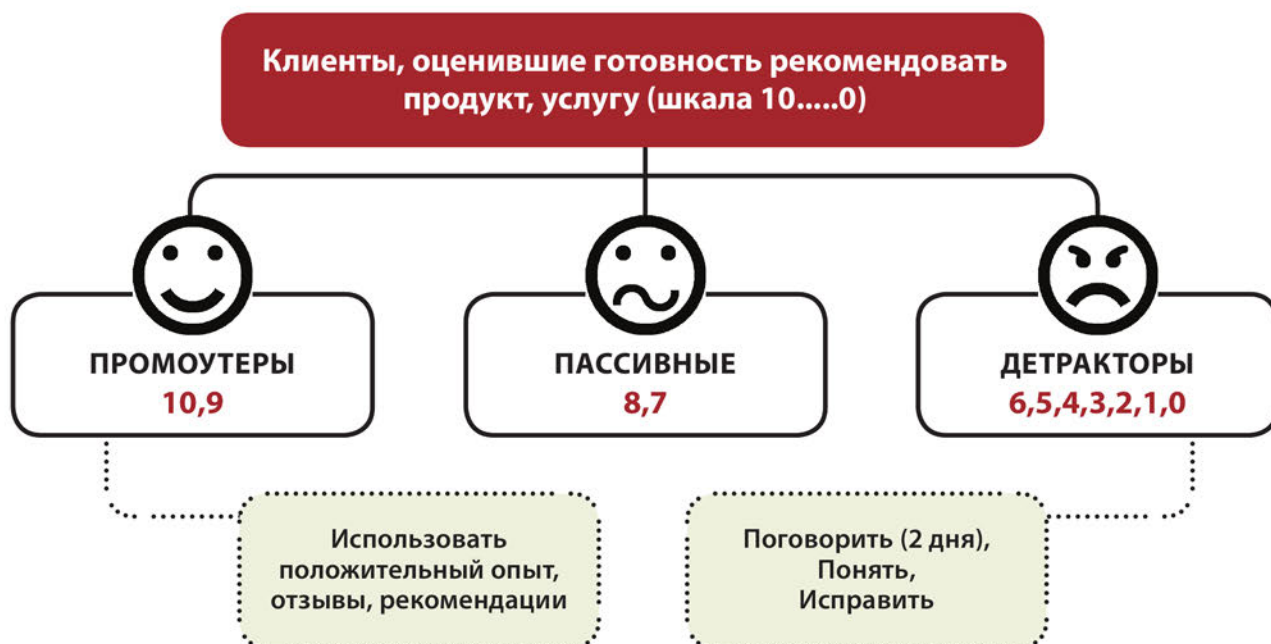
Сам индекс NPS составляет разницу между промоутерами и detractorами. NPS является качественным показателем работы компании со своим потребителем и позволяет опреде-

лить их эмоциональную лояльность».

Инструмент позволяет оцифровать эмоции и ощущения клиентов, так что дает потенциал для роста.

ЛОЯЛЬНОСТЬ Философия Современного Бизнеса

Измерение лояльности через NPS
(Net Promoter Score - индекс чистой поддержки).





Многие бренды сейчас испытывают сложности с удержанием внимания лояльных потребителей в социальных сетях. Уже недостаточно просто выкладывать качественный контент в виде новостей. Да и количество «лайкнувших» пользователей в группе не показывает, в действительности, уровень лояльности. Большинство людей нажимает «Мне нравится» и в дальнейшем никакой активности не проявляет. А это значит, что задача по формированию лояльности к бренду не выполнена. Как же вернуть внимание к себе и активизировать потребителей?

По мнению **Александра Головина**, руководителя проекта «БАЛАЛАЙКа», хорошим решением является «Гейми-

фикация»! Она представляет собой ряд приемов, игровых действий, которые ориентированы на существующие у человека эмоции и усиливают их по отношению к компании или бренду. Геймификация позволяет привлечь аудиторию, создать определенную игру на базе бренда, сформировать привлекательный контент, на который люди реагируют.

«Хорошо цепляют баллы, их можно назначать за действия, которые в данный момент важны для вашей компании (репост, ответы на вопросы, задавание вопросов, участие в форуме, размещение подходящего контента и т.д.). Важно удерживать пользователей в тунусе, привлекая их внимание к постам, содержащим призовые баллы, которые затем можно обменять, подарить, суммировать и получить подарок самому, – раскладывает по полочкам идею Александр. – Геймификация – тонкий инструмент, она должна быть направлена на то, чтобы пользователи выполняли именно те действия, которые на данный момент интересны и важны для компании».

Концепция Эдуарда Колотухина также содержит игры с потенциальными и постоянными покупателям,

Геймификация

только уже в формате офф-лайн. Одна из их игр – пари с клиентом. Цель менеджера – проспорить потенциальному клиенту шоколадку при попытке угадать День рождения собеседника. «Выгоду» получают обе стороны: клиент – хорошее настроение и бонус в виде плитки шоколада, сотрудники – лояльность клиента и его адрес для дальнейшего взаимодействия. «Поспорить азарта у людей всегда хватает, – комментирует такой ход в продажах Эдуард. – Зато контакт уже установлен, и дальше коммуникация идет проще и легче, вот так в игре завязываются деловые отношения».

Максим Кокорин, директор, бизнес-тренер «Центра Новых Возможностей», говорит о геймификации как игре с сотрудниками, которых мы хотим вовлечь в построение системы высокого сервиса: «Согласитесь, что далеко не каждый представитель вашей компании думает о развитии вашего бизнеса? В чем дело? Почему люди, которым вы платите деньги, не выполняют поставленных перед ними задач? Все просто – личные цели вашего персонала не совпадают с целями вашей компании, им просто не интересно. Как это исправить? Давайте сыграем».

Автор идеи этой игры – Клаус Кобьелл, немецкий ресторатор, бизнес-консультант, автор нескольких бестселлеров по маркетингу. Идея игры: органично сочетать статус с эмоциями. Многие мечтают о том, чтобы у них в компании было весело, активно, в то же время сохранялась дисциплина. «Ежедневно

каждый ключевой сотрудник в открытом доступе для всех отчитывается, каких целей достиг за сутки, каких нет, что планирует на следующий день. При этом коллеги (из других отделов и даже городов), опираясь на его отчетность и саму деятельность, выставляют свои оценки. И тут уж без обид. Именно эти баллы форми-

руют рейтинг игрока. Руководители участвуют в игре на равных со своими сотрудниками, что тоже здорово стимулирует человека играть, – рассказывает Максим. – Приведу в пример экспедитора, который начал читать книги только потому, что участвовал в игре и этого требовали условия. Постепенно, включившись

в игру, изучил Word, Excel, а через 3 месяца был уже торговым представителем в отделе продаж. Затем вырос до линейного руководителя. Когда люди вовлечены, но видно, как они растут. Представьте, как активно проходит игра, когда в соревнования включаются филиалы разных городов».



Клиентоориентированность – врожденная или приобретенная?

Прочно вошел в обиход участников конференции термин «человек - helper», предложенный **Ольгой Кузнецовой**, директором Департамента Клиентского сопровождения компании «HeadHunter». Такие люди обладают смекалкой, находчивостью, могут легко предложить решение вопроса в рамках регламента компании и в интересах клиента, а главное – самой природой в них заложено желание помогать другим людям. Они всегда дают обратную связь, выходят с предло-

жениями, ищут новые способы коммуникации с клиентом, самосовершенствуются. «Их можно «выцепить» на этапе собеседования простыми приемами», – делится Ольга. – «Уроните «случайно» ручку на пол и проследите за его реакцией. Как быстро он придет вам на помощь и поднимет ее?»

Поддержала спикера и **Юлия Ягнатиная**, директор Департамента малого и среднего бизнеса «ВУЗ-банка»: «Клиентоориентиро-

ванность в современном бизнесе рассматривается уже не как профессиональное качество, а скорее как личностная компетенция, которой сотрудник должен обладать уже «на входе» в компанию». «ВУЗ-банк» проводит серьезный отбор сотрудников, используя процедуру ассессмента. Правда, признается Юлия, поиск «helper'ов» с соответствующим уровнем компетенций – очень сложная задача. Выбрать хотя бы одного из ста претендентов, это уже хорошо.

Корпоративные стандарты

Стандарты – один из действенных способов обеспечить высокий сервис на каждом «участке» работы с клиентом. И все же на конференции этот тезис был подвергнут сомнению. Сами по себе стандарты не являются панацеей, потому что порой служат «механической» инструкцией, как себя вести в разных ситуациях. И если их воспроизводить автоматически, «без души», то они дадут обратный эффект. Улыбки сквозь зубы и грустные пожелания доброго утра не работают. Юлия Ягнятинская предложила заменить Стандарты «Принципами работы с клиентом», которые ориентированы на «отношение» и позволяет поддерживать высокий сервис на ценностном уровне.


В то же время **Татьяна Ивлева**, директор «Retail Service Company»,

считает, что совсем отказаться от стандартов нельзя. Не все компании могут себе позволить переключиться на поиски «helper'ов». Кроме того, и клиентоориентированным людям требуются поддержка и обучение, стандарты являются для них отличной отправной точкой для обслуживания покупателя. «Сочетание стандартов, полномочий с принципами высокого сервиса и есть органичное решение для современных компаний, стремящихся обеспечить высокое качество обслуживания на всех этапах взаимодействия с клиентом», – резюмировала организатор конференции Алла Доник.

Конференция была насыщенной и весьма полезной для всех ее участников. Было затронуто множество других тем, обсуждались технические решения в коммуникациях, во-

просы подбора, обучения и мотивации персонала, бизнес-процессы и облачные сервисы. Интересной идеей оказалась и организация онлайн-семинара Джона Шоула в качестве одной из секций.

В ходе конференции возникла идея создания межрегионального Клуба качества, в рамках которого у участников будет возможность более подробно обсудить острые вопросы, рассмотреть опыт друг друга более тщательно.

Конференция показала, что тема сервиса сегодня для многих компаний является приоритетной. Практический багаж, представленный на ней, дает уверенность в том, что качественный сервис в России уже давно не миф, а клиентоориентированных компаний становится всё больше. 



Подготовил
Кузнецов
АЛЕКСЕЙ