

Оглавление

| | |
|--|-----------|
| ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ. ЧИТАТЬ ОБЯЗАТЕЛЬНО! | 9 |
| Как структурирована книга | 16 |
| Зачем вашей компании нужен сервис? | 17 |
| Чем вам полезна эта книга? | 17 |
| Глава 0. УРОВЕНЬ ВАШЕГО СЕРВИСА. Формируем точку отсчета | 18 |
| 0.1. В чем разница между сервисом и маркетингом? | 18 |
| 0.2. Для кого мы формируем сервис? Целевые аудитории | 24 |
| 0.3. Из чего состоит сервис? Компоненты. | 26 |
| 0.4. Как определить свой уровень сервиса? | 31 |
| 0.5. Как начать проект по формированию сервиса? | 37 |
| 0.6. Какие сервис-изменения можно запустить быстро и бесплатно? | 41 |
| Кейс № 1 от Натальи Коркиной, Агентство недвижимости «Компаньон» | 42 |
| Глава 1. СЕРВИС-СТАТИСТИКА. Считаем и планируем | 47 |
| 1.1. Какие аргументы привести коллегам в пользу сервиса? | 47 |
| 1.2. Какие показатели можно повысить с помощью сервиса? | 50 |
| 1.3. Какими метриками можно измерить эффективность сервиса? | 52 |
| 1.4. Сколько рационально инвестировать в сервис? | 54 |
| 1.5. Сколько денег приносит сервис? | 56 |
| 1.6. Когда ждать первых результатов? | 57 |
| Кейс № 2 от Дмитрия Серова, ГК «Стомпрактика.рф» | 60 |

ГЛАВА 2. СТАНДАРТЫ СЕРВИСА. Анализируем и пишем продающие стандарты . . . 70

| | |
|--|-----|
| 2.1. Что такое стандарты? | 70 |
| 2.2. Кому и зачем в вашей компании нужны коммуникативные стандарты? | 71 |
| 2.3. Из чего состоит коммуникативный стандарт? | 74 |
| 2.4. Что такое Customer Journey Map, как ее составить и зачем это необходимо? | 78 |
| 2.5. Как написать продающий скрипт (диалог)? | 82 |
| 2.6. Как отработать возражение Клиента с максимальной выгодой для компании? | 88 |
| Кейс № 3 от Елены Коляды, сеть медицинских центров «Лотос» | 90 |
| 2.7. Из чего состоит операционный стандарт оформления помещений? | 93 |
| 2.8. Матрица точек контакта – где и почему Клиенту должно быть комфортно? | 95 |
| 2.9. Как выявить необходимость внесения изменений в точки контакта? | 98 |
| 2.10. Кого привлечь для оформления помещений? | 101 |
| 2.11. Что можно изменить быстро и недорого? | 101 |
| Кейс № 4 от Федора Овчинникова, сеть «ДоДо Пицца» | 102 |

ГЛАВА 3. СИСТЕМА ПОДБОРА. Формируем команду 115

| | |
|---|-----|
| 3.1. Формула правильного сотрудника – все ли ваши сотрудники правильные? | 115 |
| 3.2. Профиль должности сотрудника – какие кандидаты вам необходимы? | 116 |
| 3.3. Как провести тестирование кандидатов на «сервисность»? | 119 |
| 3.4. Сколько времени нужно, чтобы сотрудник проявил свою «сервисность»? | 120 |
| 3.5. Как и когда можно понять, что с вами не ваш человек? | 120 |
| 3.6. Как сервисно увольнять, чтобы сотрудники не держали зла и рекомендовали вашу компанию? | 121 |
| Кейс № 5 от Тиграна Буниатяна, сеть галерей чая, кофе, сладостей и эксклюзивных подарков «Кантата» | 124 |

ГЛАВА 4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НА СЕРВИС. Внедряем и вдохновляем 133

| | |
|--|-----|
| 4.1. Кто из сотрудников должен быть самым сервисным? | 133 |
| 4.2. Что важнее – деньги или эмоции? | 134 |
| 4.3. Что делать, чтобы сотрудники вдохновились сервисными изменениями? | 137 |

| | |
|---|------------|
| 4.4. Как включить показатель сервиса в материальную мотивацию сотрудника? | 138 |
| 4.5. Как составить обучающую презентацию и провести обучение своими силами? | 141 |
| Кейс № 6 от Азамата и Анастасии Эртухановых, сеть магазинов Stylish | 143 |
| ГЛАВА 5. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ. Знаем, как работает каждый сотрудник | 154 |
| 5.1. Кто, что и как должен контролировать в вашей компании? | 154 |
| 5.2. Как рассказать сотрудникам, что вы начинаете контрольные проверки? | 161 |
| 5.3. Что такое явный тайный Клиент и зачем он нужен? | 163 |
| 5.4. Что и как нужно сообщить сотрудникам по итогам оценок? | 169 |
| Кейс № 7 от Елены Коростылевой и Ирины Чирвы, сеть фитнес-центров «ТОНУС-КЛУБ» | 171 |
| ГЛАВА 6. СБОР И ОБРАБОТКА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. Знаем и понимаем, что важно Клиентам | 181 |
| 6.1. Что входит в обратную связь? | 181 |
| 6.2. Зачем вашей компании обратная связь? | 183 |
| 6.3. Кого спросить? Ценные целевые аудитории опросов. | 188 |
| 6.4. Что, где, как и в какой момент важно спросить? | 188 |
| 6.5. Что такое популярный NPS (net promoter score) и как его правильно проводить? | 190 |
| 6.6. Как посчитать индекс счастья Клиентов? | 195 |
| 6.7. Как отвечать на вопросы, жалобы и позитив с максимальной пользой для компании? | 199 |
| 6.8. Кто в компании может отвечать за обратную связь с Клиентами? | 208 |
| 6.9. Как донести полученную обратную связь до сотрудников? | 210 |
| Кейс № 8 от Сергея Морева, сеть хостелов «Друзья» | 212 |
| ГЛАВА 7. САРАФАННОЕ РАДИО. Включаем погромче и собираем рекомендации | 222 |
| 7.1. Что такое клиентские рекомендации и как их генерировать? | 222 |
| 7.2. Чем полезны и чем опасны рекомендации? | 225 |

| | |
|--|------------|
| 7.3. Кто может вас рекомендовать? | 228 |
| 7.4. Как сделать так, чтобы сотрудники рекомендовали вашу компанию знакомым? | 229 |
| 7.5. Как посчитать рекомендации? | 230 |
| 7.6. Методика создания эффективных подарков для Клиентов, сотрудников, партнеров | 231 |
| 7.7. Что такое матрица подарков? | 233 |
| 7.8. Что делать, когда вы получили рекомендацию? | 235 |
| Кейс № 9 от Елены Винниковой, «ИНПРО&ЕЛЬ» – подарки для жизни и бизнеса | 236 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ. СЕРВИС НАВСЕГДА | 244 |
| Как сделать сервиснее ваш продукт/услугу? | 244 |
| Давайте еще раз вспомним, зачем вам необходим сервис. | 252 |
| Кейс № 10 от Алевтины Юдаевой, управляющая компания «Русский Дом» | 259 |
| ОТКУДА МЫ ВСЕ ЭТО ЗНАЕМ? | 267 |
| ТЕПЛЫЕ БЛАГОДАРНОСТИ :). | 270 |

КАК СТРУКТУРИРОВАНА КНИГА

В книге девять глав — от 0 до 8.

В главе 0 вводная часть: эта глава распутывает узелки знаний о сервисе и сматывает их в аккуратный клубок. Мы рассказываем, что такое сервис (знаем, что вчитываться в теорию скучно, при этом обязаны были выдать вам свое определение, чтобы работать в одной системе координат). Пробежите главу хотя бы наискосок. Договорились? В главах 1–7 мы раскрываем технологию «7-СЕРВИС». Пошагово разбираем систему управления впечатлениями внутреннего и внешнего Клиента и его опытом. Глава 8 очень символично рассказывает о бесконечности сервиса, мы говорим в ней с вами о том, что еще можно сделать, когда «7-СЕРВИС» внедрен и работает.

При создании книги мы договорились, что для каждой главы у нас будет пример из опыта различных компаний. Причем компании будут большие и маленькие, мировые и региональные, представленные сетью филиалов или одним офисом, при этом обязательно рожденные в России. Кого-то мы знаем лично, кого-то нам посоветовали коллеги и друзья, с кем-то мы работали вместе и создавали сервис, а кто-то формировал сервис сам. Важно показать, как то, о чем мы пишем в главе, реализовано на практике. Доказать, что это можно и нужно реализовывать. В конце книги мы обязательно расскажем вам, какую теорию мы для себя доказали благодаря примерам.

У нас с компаниями произошел обмен — они поделились с нами своими знаниями и советами, а мы в ответ разместили их в книге. Никто не покупал место — это тоже был наш заранее обдуманый уговор. Нужны были коллеги, у которых сервис действительно есть, которые на деле подтверждают его присутствие и эффективность, и мы с ними рассказываем вам об этом по совести. **Мы испытали огромное удовольствие от дополнения книги кейсами, напитались практическими идеями, посмотрели на сервис в компаниях не изнутри, как обычно, а из надсистемы — со стороны. И знаете, вышло очень круто, душевно, вдохновенно.** Большое спасибо, дорогие коллеги, за эту ценную помощь!

ЗАЧЕМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ НУЖЕН СЕРВИС?

- Укреплять лояльность Клиентов, чтобы покупали только у вас.
- Генерировать рекомендации, чтобы Клиент рассказал о вас своим знакомым, близким, коллегам по бизнесу и у вас появились еще Клиенты.
- Сохранять в компании ценных сотрудников и привлекать лучшие кадры.
- Удерживать Клиентов после запуска рекламных кампаний, приумножать базу постоянных Клиентов.
- Повысить ваши рейтинги на отзовиках и создать позитивный информационный фон о компании.
- Быть лучшими в своей сфере и всегда знать, что нужно вашим Клиентам.

ЧЕМ ВАМ ПОЛЕЗНА ЭТА КНИГА?

Цель (полезность) для компании — получение системного представления о сервисе, о его составляющих по уникальной методике построения выбранного уровня сервиса.

Владелец — понимает, как организовать проект в компании, кого из сотрудников вовлечь и какой результат с них спросить. А также увеличивает выручку на 20+ процентов.

ТОП, руководитель — снижает управленческий стресс, ускоряет процесс обучения сотрудников и получает инструменты, которые позволяют сотрудникам работать по стандартам, даже когда руководитель не смотрит.

Исполнитель — понимает, что ему делать, как делать и какой результат от него ждет руководитель.

Любой читатель — приобретает много понятных, готовых к применению сервис-инструментов, легко внедряет их и получает результат.

ГЛАВА 0

УРОВЕНЬ ВАШЕГО СЕРВИСА. Формируем точку отсчета

0.1. В ЧЕМ РАЗНИЦА МЕЖДУ СЕРВИСОМ И МАРКЕТИНГОМ?

Скажите прямо сейчас: что такое сервис? В одно предложение — сможете? С размаху дать крутое понятное определение сложно.

Мы работаем в сервисе уже давно (если сложить наш опыт, то почти треть жизни — 24 года с хвостиком), и тем не менее нам пришлось крепко призадуматься, прежде чем родилось хорошее определение.

Нам с вами важно разобраться с терминологией вопроса, чтобы легче было мыслить в одном направлении. Поэтому приглашаем пройти путь к созданию определения сервиса вместе. Вы готовы?

Сначала давайте выясним: маркетинг включает в себя сервис? Или сервис существует отдельно? Как взаимодействуют сервис и реклама? А PR — это про сервис? Где продажи?

Маркетинг — это процесс планирования и реализации идей продвижения товаров и услуг, а также привлечения новых Клиентов и удержания существующих, ценным конечным результатом которого является получение прибыли.

Сервис работает и над удержанием постоянных Клиентов, и над привлечением через их рекомендации новых Клиентов. Получается, что сервис входит в большое понятие «маркетинг». Равно как и реклама. Поэтому в данной ситуации мы сравним сравнимое — сервис и рекламу. Взвесим факты за и против того и другого, чтобы сформировать ожидания от нашей с вами работы над сервисом и спрогнозировать возможные барьеры. Вместе с тем, чтобы у нас с вами сложилось единое понимание, в какой структуре живет сервис, мы нарисовали для вас схему.



Реклама работает, как правило, на привлечение первичного потока Клиентов.

Сервис формирует приверженность компании, работает над повторной покупкой, увеличением объема рекомендаций.

Мы убеждены, что максимальный эффект эти две составляющие маркетинга дают, будучи в комплексе. Давайте это докажем.

| Реклама | | Сервис | |
|---|--|---|--|
| + | - | + | - |
| <p>Рекламные инструменты давно изучены и понятны;</p> <p>эффект от применения рекламных инструментов проявляется в короткий срок;</p> <p>эффективность рекламы можно легко спрогнозировать;</p> <p>результаты рекламной кампании можно подсчитать</p> | <p>Основная задача рекламы, persuasive Клиенты — это исчерпаемый ресурс, особенно для узкого сегмента рынка;</p> <p>реклама использует акции и низкие цены — это чревато привлечением «не ваших» Клиентов на разовые покупки;</p> <p>реклама тянет за собой негатив: у нового Клиента могут сформироваться ложные ожидания или недопонимание, и он расскажет о них всем и вся;</p> <p>Клиенты все меньше доверяют рекламе;</p> <p>реклама может стать причиной оттока ваших постоянных Клиентов (скидки только для первичных Клиентов, акции слишком сильно ограничены во времени);</p> <p>реклама и акции вызывают желание откладывать покупку, пока не появятся скидки</p> | <p>Инвестиции в сервис приносят долговременный эффект;</p> <p>сервис является причиной приверженности Клиента и его лояльности;</p> <p>сервис позволяет качественно работать с текущей базой постоянных Клиентов (а они более предсказуемы, готовы платить и легче соглашаются на сделку, так как уже работают с вами);</p> <p>сервис активизирует условно бесплатное привлечение «теплых» Клиентов по рекомендации, это также позволяет снизить затраты на рекламу;</p> <p>сервис формирует хорошую репутацию вашей компании на рынке — это привлекает к вам не только Клиентов, но и лучшие кадры;</p> <p>благодаря сервису ваши сотрудники также будут лояльны и привержены компании;</p> <p>сервис сложно поддается копированию — ваши конкуренты не смогут за один день сделать то же самое; пока они копируют, вы уже шагнете далеко вперед</p> | <p>Инструменты сервиса мало изучены, готовых шаблонов и структур не так много, и они требуют индивидуальной доработки;</p> <p>сервис имеет отложенный и слабо предсказуемый эффект;</p> <p>сервис требует затрат времени и ресурсов, серьезного обучения сотрудников</p> |
| РАЗНИЦА? | | | |

Как вы считаете, чего хотят все предприниматели, начиная внедрять маркетинговые инструменты в свой бизнес-процесс? Все предприниматели хотят роста прибыли. И это правильно.

Глобально есть два подхода к увеличению прибыли:

1. Увеличить продажи.
2. Сократить затраты.

Чтобы **увеличить продажи**, можно:

- Привлечь первичный поток новых Клиентов с помощью **рекламных** инструментов. Без работы с лояльностью такой поток должен генерироваться в алгебраической прогрессии. Это требует серьезных инвестиций. А без сервиса процесс будет нескончаемым.
- Удержать постоянных Клиентов с помощью инструментов **сервиса**. Это позволяет увеличить долю постоянных Клиентов, инициировать рекомендации, дает возможность поднять цены. Кроме того, у сервиса есть долгосрочный эффект. Обратите внимание: без рекламы такой подход может привести к выработке постоянной базы — они купят необходимый объем и остановят покупки до следующей надобности.
- Привлечь Клиентов по рекомендации с помощью инструментов **сервиса**. Это позволяет увеличить клиентскую базу.

Чтобы **сократить затраты**, можно:

- Оптимизировать ФОТ (фонд оплаты труда) сотрудников. Продумать действительно полезные для вас KPI (показатели эффективности работы сотрудников), чтобы ценный конечный результат работы приносил вам прибыль. Также стоит рассчитать оптимальное количество работников. Возможно, кто-то может взять дополнительную нагрузку.
- Пересмотреть медиаплан. Оценить эффективность источников обращения ваших Клиентов и сократить бесполезные расходы.

- Провести тендеры на закупаемые расходные материалы, полиграфию, рекламу, сувенирную продукцию.
- Благодаря развитию внутреннего сервиса и HR-бренда, можно снизить ФОТ и при этом минимизировать текучку, а также сделать из сотрудников вдохновленных приверженцев и рекомендателей бренда.

Отличный продукт/услугу с проработанной сервисной составляющей проще продавать, раскручивать. Увеличивается частота покупок, средний чек, появляется возможность продавать дополнительные товары и услуги.

Вывод: без сервиса рекламные усилия менее эффективны. Можете сколько угодно печатать листовки, составлять крутые медиапланы с выходами в прайм на федеральных каналах. Если в точке продаж Клиента встречаются грязный пол, неудобные стулья и продукт без гарантии, то шансов на хорошие продажи мало. При этом для роста и развития вашей компании необходимо привлечение новых Клиентов с помощью рекламы, поэтому от нее не стоит отказываться совсем. Все хорошо в комплексе. И должно подкрепляться PR и продажами.

Чтобы перейти к следующей части работы над сервисом, нам все же необходимо определение. Что такое сервис?

Давайте подумаем вместе:

- сервис — это + эмоции;
- сервис — это забота и внимание;
- сервис — это выполнение обещаний;
- сервис — это превышение ожиданий;
- сервис — это кофе, плед и, может быть, тапочки.

На определение не совсем похоже, вместе с тем смысл понятен. Это что-то теплое, доброе и приятное.

У маркетологов принято говорить на языке выгод для Клиента. На этапе внедрения сервиса нашим с вами Клиентом являются руководители, коллеги и подчиненные. До них нужно донести цель, ценность, необходимость, значимость и экономическую приятность появления лучшего сервиса в вашей компании. А значит, **все это должно быть отражено в одном эффективном определении.**

Эффективное определение включает в себя ответы на четыре вопроса:

- что?
- как?
- кто или для кого?
- зачем?

Итак:

Сервис — это комплекс мер по инициации положительных эмоций от взаимодействия с компанией /продуктом как у сотрудников, так и у Клиентов с целью увеличения количества повторных покупок и рекомендаций и, как следствие, повышения прибыли.

Эмоционально: сервис — это крепкое объятие. Представьте, к вам пришел добрый друг. Вы обняли его, показали свой дом, усадили за стол, угостили китайским чаем, припасенным для особых случаев, и самым вкусным вареньем, развлекли его беседой, расспросили, как жизнь, и снова обняли на прощание. Вышла теплая и душевная встреча. Эти эмоции — теплота, душевность, забота, ощущение, что хочется вернуться, что здесь всегда ждут и рады видеть, — и есть сервис. Их должны испытывать вы, ваши сотрудники и ваши Клиенты.

0.2. ДЛЯ КОГО МЫ ФОРМИРУЕМ СЕРВИС? ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ

Еще раз посмотрите на определение сервиса. Из него следует, что при формировании сервиса нам с вами необходимо направить усилия на две аудитории — это Клиенты и сотрудники. Давайте договоримся: все, что мы делаем для Клиентов, — это внешний сервис, а для сотрудников — внутренний.

Также помните, что сервис — это эмоции. Человек так устроен, что своими позитивными и негативными переживаниями ему необходимо делиться с близкими. Поэтому, формируя сервис, мы понимаем, что наши труды направлены еще и на ближний круг представителей целевой аудитории — на их семью, друзей, коллег.

Есть внутри каждого человека такая штука, она называется «ожидания». Чтобы сервис запустился, нам необходимо даже не просто попасть в ожидания, а сделать чуточку больше, превысить их. Только в этом случае сработает вау-кнопка, и вашему внутреннему или внешнему Клиенту захочется делиться полученными эмоциями. Поэтому возьмите на вооружение правило: всегда делать $+3\% = 103\%$ работы для Клиента. Уделить на 5 минут больше времени, взять на 50 рублей меньше денег, подарить маленький комплимент, проводить с зонтом до машины в дождливую погоду и тому подобные приятности.

ВНЕШНИЙ СЕРВИС: КЛИЕНТЫ

и их семьи + те, кому
они порекомендовали

должны получать то, чего ждут,
и чуточку больше (+3% = 103%),
рассказывать о вас крутые
истории и быть счастливыми



ВНУТРЕННИЙ СЕРВИС: СОТРУДНИКИ

и их семьи + те, кому
они порекомендовали

должны ловить вдохновение
в каждом Клиенте, любить
работу и быть счастливыми

Чтобы превышать ожидания, важно понимать, чего же все-таки от вас ждут. Самый простой способ это выяснить — спросить. Также можно проанализировать отрицательные отзывы — на что жалуются Клиенты?

Дорого? Значит, от вас ждут понятной, прозрачной и обоснованной цены (необязательно низкой, чаще именно понятной и обоснованной). Научитесь аргументировать цену, начните анализировать рынок и контролировать ваши предложения — и сможете легко попасть в это ожидание.

Чего не хватает сотрудникам? Совместных мероприятий? Придумайте крутую стратегическую сессию с играми и вкусным обедом — и сотрудники будут счастливы, и вы все вместе проведете время с пользой.

Выпишите, пожалуйста, ожидания по работе вашей компании, которые есть у внутреннего и внешнего Клиента. Это поможет нам с вами их зафиксировать и по ходу книги наладить систему для стопроцентного попадания и найти идеи для превышения ожиданий.

Главные ожидания ваших Клиентов

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Главные ожидания ваших сотрудников

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____