

# ВВЕДЕНИЕ

Вы — тот, кем вы можете стать. Кусок железа стоит 300 рублей. Переплавленный в подковы — 800 рублей, в виде иголок — уже 250 000 рублей. А если сделать из этого же слитка пружинки для часов, он потянет на 2 миллиона. Какова ваша ценность и преимущество? Вы пружинка, ловко решающая вопросы? Или кусок металла, неподвижно лежащий на входе?

В хорошем смысле я «продажник на всю голову»: веду переговоры по своим проектам, по задачам клиентов и слушателей тренинга. Беру трубку, набираю номер и решаю поставленную задачу.

Сегодня для компаний, которые достигли уже какого-то значимого уровня, продажи — не задача № 1. Теперь цель — Сервис № 1. Продающий сервис.

Однажды я стал свидетелем беседы управляющего рестораном и официанта:

— За тем столиком обедают 2 млн, за тем — 800 тыс., а вот за этим 25.

— Откуда такие цифры?

— Это деньги, которые посетители потратят в нашем заведении за все время нашего существования. Кто-то из них пару раз пообедает, кто-то будет отмечать у нас все праздники, а кто-то будет приходить почти ежедневно. И все зависит от сервиса, который мы предоставляем.

Прошло время принципа «кому надо — те купят». Не купят. Настала эра покупателя, потому побеждает тот, кто окружает его заботой и вниманием как самого дорогого человека. Пандемия показала, что в один миг привычные бизнес-процессы могут оказаться нерабочими. Необходимость соблюдения

дистанции привела к тому, что клиенты и представители бизнеса оказались по разные стороны. И серьезная пауза в работе проявила черты сильного бизнеса:

- Оперативность принятия решений.
- Системность бизнес-процессов.
- Виртуализация (zoom-конференции вместо встреч, интернет-магазины, онлайн-консультации).
- Проявление эмпатии (эмоциональная поддержка клиентов, командного духа).
- Соблюдение мер безопасности (бесконтактная доставка, обработка санитайзерами).

Большая часть компаний делает ставку на привлечение новых клиентов, тогда как 80% прибыли приносят текущие. В маркетинге есть понятие Customer Lifetime Value, что в переводе с английского значит «пожизненная ценность клиента». Это сумма, которую принесет вам клиент за весь период сотрудничества. И она больше, чем разовая покупка.

Давайте мыслить логически: вы продаете качественный продукт (ведь так?) и клиенты, которые его приобрели, должны быть довольны покупкой, им больше продавать особенно не нужно. Они уже лояльны к бренду, их разве что можно:

- а) информировать об акциях, новинках;
- б) отвечать на запросы;
- в) напоминать о себе полезной рассылкой;

и... главное:

- г) превосходить ожидания в сервисе или хотя бы соответствовать.

Ведь если задуматься, почему уходят клиенты? Из-за того, что в другой компании дешевле? Чаще всего вы и сами готовы подстроиться под клиента в цене. Значит, дело не в деньгах, а в отношении?

Один из моих проектов — Школа детского лидерства, франшиза «Лидер Кидс» 1kids.ru. Пока дети занимаются, мы фотографируем и снимаем видео и отправляем родителям. Это наша инициатива, нас не просят о фотоотчете.

Также родители не просили соляную комнату, но мы понимали, что ее сделать нужно, потому что ожидания нужно превосходить.

Причина 40% разводов — слишком ранний брак, где выражена несовместимость характеров, а также бытовые трудности. А если удержать брак (т. е. нашего клиента), может, и подобрать ключ к его характеру удастся? Бытовые трудности в вопросах сервиса означают, что с клиентом нужно просто правильно общаться, быть на связи, предлагать то, что нужно, и вовремя, не надоедая классическим спамом.

У меня есть дебетовая карта одного российского банка. Он в первой двадцатке, и недавно я понял, почему он далек от тройки лидеров. Мои взаимоотношения с этим банком сложились следующим образом.

Я оформил карту с хорошими условиями и начислениями 6,5% на остаток. Вроде бы прекрасные условия и лучше конкурентов. Я собирался со временем заполнить эту карту до 1 млн рублей, чтобы при необходимости пользоваться этими средствами. Фактически собирался на длительное время передать свои деньги в пользование банку с возвратной доходностью. Но... меня остановил сервис.

Я сел в самолет в Москве и вылетел в Уфу. Перед вылетом я отправил платеж в 100 тысяч рублей на эту карту. Спустя два часа при приземлении я получаю два смс-сообщения:

1. *Списание 100 000 р. Ваш баланс 0 р.*
2. *Ваша карта заблокирована. За подробной информацией обратитесь в банк по номеру 8 800...*

Что может подумать клиент? Что подумал я? Версия № 1: «Кто-то украл мои деньги». Звоню в банк. Оператор отвечает,

что не знает, что произошло. Удивлению нет предела. Позвонил второй раз. После того как меня несколько раз переключили на ответственных лиц, выяснил, что моя операция оказалась подозрительной и мне необходимо приехать в отделение банка с документами, подтверждающими перевод. При этом перевод я делал со своего счета на свой. И дело, конечно же, не в процедурах банка, которые, полагаю, их обязывают делать вышестоящие организации, а в том, как организовано взаимодействие: два смс-сообщения, оператор, который не знает, что произошло. А ведь есть клиенты со слабой психикой. И это могут быть их последние деньги. Неужели этого бизнес-процесса не видит банк? Все закончилось хорошо: деньги вернулись через неделю. Но осадок остался.

А спустя полгода сотрудники этого же банка стали звонить, причем по двум причинам:

1. Предложение кредита. Я в базе, но уверены ли они, что человек, оформлявший дебетовую карту, хочет получить кредит? Как минимум скрипт для такого клиента должен отличаться от стандартного.
2. Информирование. Недавние два звонка за день с очень грозным голосом:

*«Добрый день. Уважаемый клиент, обращаем ваше внимание, что участились случаи мошенничества с кредитными картами. Просим вас...»*

Лучше, если бы они просто сообщили о новых вкладах, ведь это то, что нужно клиенту с дебетовой картой. Или же просто разговорились со мной. А после, продолжив разговор, рассказали и о первом пункте (кредитах), и о втором.

Вот это был бы сервис.

Сегодня мне позвонили из организации, в которой я две недели тому назад заказал паркетную доску, и грустным голосом сообщили.

— Владимир Александрович, добрый день! Я представляю отдел по заботе о клиенте группы компаний (...). Вам удобно сейчас говорить?

— Говорите.

— Я хотела уточнить у вас, насколько вы довольны обслуживанием нашей компании?

— Доволен.

— Спасибо за обратную связь. И специально для наших клиентов у нас специальное предложение на (!) двери.

— Спасибо, не интересно.

— Благодарю вас за ответ. Всего доброго.

И... все...

Я положил трубку и думаю: «Какие двери? Вы бы мне еще предложили шторы для ванной!»

Неужели вы думаете, что без:

а) бодрости в голосе;

б) правильных текстов

сможете создавать нужное впечатление у клиента?

Вряд ли. Скорее, наоборот. Но все же лучше, чем никак. Это я к тому, что даже не самый качественный звонок лучше, чем полное бездействие. Потому что именно такие звонки запоминаются и создают ощущение, хотя бы минимальное, что компания существует, процедуры (хотя бы какие-то) поставлены и работают.

Лучше иначе:

— Але, Владимир Александрович? (И улыбка.)

— Да.

— Добрый день!

— Добрый!

— Меня зовут Ирина Сергеева, я из компании (...) и я курирую работу с нашими особыми клиентами. Вы у нас паркет недавно приобрели, верно?)

— Да.

— Я хотела бы уточнить у вас буквально две вещи, вы мне позволите?)

— Да.

— Первое: скажите, насколько вы остались довольны работой моих коллег?) Все ли они сделали верно? Что можно было бы улучшить на ваш взгляд?

— ... (разговор о деталях возможного улучшения.)

— И второе. Скажите, что еще вам может быть интересно у нас? У вас еще идет ремонт, я так понимаю?

А дальше продолжается обычная живая беседа.

Сервис — это как в авиации ВП — взлетная полоса, но **ВП** в моем понимании — это то, что происходит в диалоге:

**В — ВО ВРЕМЯ** встречи или телефонной/вотсап беседы.

**И П — ПОСЛЕ** нее, т. е. тот самый осадок.

Сейчас я лечу в самолете в Петропавловск-Камчатский. В ситуациях турбулентности перехожу на просмотр видеоконтента, а при мягком полете — пишу книгу. И меня никто не отвлекает, не задает лишних вопросов, стюардессы проходят мимо и при встрече взглядов улыбаются. Лечу я малознакомой компанией, однако ее имя у путешественников на слуху. Думаю, никого не обижу, если приведу пример.

У меня есть черный кожаный портплед. И согласно правилам авиакомпаний, портплед, несмотря на его повышенные габариты (в ширину), разрешается к перевозке в ручной клади. Правда, к поездке на Камчатку я набрал книг больше нормы, и портплед превратился в толстый кожаный чемодан.

Две ситуации:

#### 1. Авиакомпания «НордВинд»

Захожу в самолет. Стюард видит несоответствие ручной клади и говорит с небольшой, но скорее укоряющей улыбкой:

- *У вас тут не совсем ручная кладь.*
- *Это портплед, с ним можно.*
- *Хорошо, — еще более строго, но без замечаний.*

Я прошел. Самолет просторный, положил на верхнюю полку.

## 2. Авиакомпания «Победа»

Разговор на повышенных тонах еще на стойке, категоричность в правилах, которые запрещают перевозку портпледа даже с доплатой. Я тоже категоричен, так как в нем много не только книг, а еще и электроники: ноутбук, камеры, телефоны, радиопетличка и т. д. Но правила есть правила. А осадок остался сильный. Лучше, если бы были альтернативы. Доплатил 5000 рублей — и лети себе. Но... Теперь при выборе авиакомпании вспоминаю эти два случая. Сложно будет их стереть из памяти при покупке билета.

Вывод из второго случая можно сделать только один. Если вам известно, что часть пассажиров будет удивлена или даже раздосадована правилами авиакомпании, то подготовьте сотрудников не к борьбе с возражениями и категоричными заявлениями, мол, «или вы не летите или же сдаете в багаж», а к предложениям другого формата с улыбкой:

*«Владимир, мы были бы рады принять ваш багаж, но так как наша авиакомпания позиционирует себя как лоукостер, у нас есть определенные правила, которые установлены для всех наших пассажиров, и это сказывается на невысокой стоимости билета и четкости расписания. Позвольте, я расскажу о вариантах быстрых дальнейших действий, это займет буквально 2–3 минуты. Ваш полет и доставка багажа будет обеспечена также, хорошо?»*

И я бы «растаял» и не смог выговорить ни одного контраргумента.

Это примерный скрипт, который вместе с правильной интонацией будет лучшей альтернативой грозным заявлениям. Поэтому, оказывая сервис, прорабатывая скрипты, думайте о том впечатлении, которое остается у клиента. И помните, что он расскажет об этом другим. Что сделал и я.

Вернусь к теме брака. Тем более что в работе с клиентом, в отличие от брака в гражданском смысле, именно мы должны подстраиваться под партнера, и мы «многоженцы», которые, если хотим движения в нужном направлении, должны быть обожаемыми многими спутницами, т. е. клиентами.

**Клиент всегда женщина.**

С точки зрения психологии можно сравнить общение клиента и менеджера с отношениями мужчины и женщины. При этом клиент всегда выбирает модель поведения женщины, за которой нужно ухаживать, подстраиваться, выслушивать капризы, быть готовым к тому, что на сообщения не будет ответа, и т. д.

Роль продавца соответствует поведению мужчины в отношениях. И если он хочет добиться желаемого, то обязан ухаживать за красивой и интересной женщиной, рассказывать истории, быть ярким и интересным, перспективным и надежным. Так давайте в вопросах клиентского сервиса будем идеальными мужчинами, станем для женщины (клиента) неотразимыми и лучшими до самой старости (бесконечного периода сотрудничества)? Ухаживайте за своими клиентами и создавайте нужные впечатления.

Что у клиента останется после общения с вами — положительные эмоции или осадок — зависит только от вас. Делайте все возможное, чтобы это все-таки был первый вариант, и тогда у вас точно будут покупать. А как правильно действовать, поговорим в этой книге.