

Андрей Зинкевич

# Секреты клиентоориентированности

руководство по приобретению  
преданных клиентов





# Содержание

- ◀ Кому будет полезна книга ..... 3
- ◀ Что такое клиентоориентированность ..... 4
- ◀ Стандарты клиентоориентированной компании ..... 7
- ◀ Как сделать продукт более клиентоориентированным ..... 11
- ◀ Бизнес-процессы, ориентированные на клиента ..... 14
- ◀ Качественный сервис и клиентоориентированный персонал ..... 16
- ◀ Эффект клиентоориентированности ..... 21
- ◀ Лучшие кейсы о клиентоориентированности  
№1 – Водитель маршрутки ..... 24
- ◀ Лучшие кейсы о клиентоориентированности  
№2 – Торговец рыбой ..... 26
- ◀ Лучшие кейсы о клиентоориентированности  
№3 – Магазин мебели ..... 28
- ◀ Что читать ..... 36
- ◀ Послесловие ..... 40
- ◀ И еще 4 маленьких совета ..... 41
- ◀ Кто такой Андрей Зинкевич? ..... 42

# Кому будет полезна книга

## Почему сегодня так много говорят о клиентоориентированности?

Ответ достаточно прост и банален. Каждый из нас хочет, чтобы его обслуживали быстро и вежливо. Мы хотим, чтобы все процессы взаимодействия с обслуживающей нас компанией были понятны нам, удобны и прозрачны. Но многие из нас забывают об этом, когда сами оказываются по ту сторону баррикад. К сожалению, не только в Украине, а и во всех странах бывшего Союза слишком мало компаний задумывается о пожеланиях своих покупателей. А жаль.

Весь мир давно уже стал на путь клиентоориентированности, поняв, что за этой стратегией – будущее.

**Клиентоориентированность — это неотъемлемый и один из ключевых факторов роста компании.**

**Как говорил Фред Райхельд «В конце концов, нетрудно понять: компания не сможет расти, если выпроваживает клиентов через заднюю дверь быстрее, чем специалисты по продажам успевают втащить их через главный вход».**

Вывод один: либо вы клиентоориентированны, либо вашему бизнесу будет плохо!

## Поэтому книга будет полезна вам, если вы:

- ◀ Хотите, чтобы клиенты возвращались к вам, и покупали больше и чаще
- ◀ Мечтаете, чтобы ваши покупатели рассказывали о вашей компании и приводили к вам своих знакомых
- ◀ Стремитесь обеспечить своей компании высокую конкурентоспособность и безоблачное будущее

Эта книга научит и поможет вам внедрить клиентоориентированность в свой бизнес, чтобы повысить продажи и лояльность своих клиентов.

# Что такое клиентоориентированность

## Для начала давайте разберемся с самим понятием «клиентоориентированность»

подавляющее большинство компаний называют себя клиентоориентированными, аргументируя это тем, что у них есть специальные программы лояльности для своих клиентов. Другие же компании подразумевают под клиентоориентированностью безупречный сервис и высококвалифицированный обслуживающий персонал. В общем, сплошная неразбериха и путаница.



«99% компаний, заявляют, что они клиентоориентированы, и только о клиентоориентированности 1% компаний говорят сами покупатели».

**Клиентоориентированность — это целенаправленные и системные действия компании, цель которых превзойти ожидания своих клиентов и сделать их счастливыми.**

Именно таким способом компания «превращает» своих клиентов в лояльных и постоянных, мотивирует их рассказывать о себе и приводить своих знакомых, а также регулярно продолжать совершать покупки у нее.

**Чтобы нагляднее объяснить, что такое клиентоориентированность, предлагаю выполнить простое упражнение:**

Представьте себе Ваш любимый магазин, в котором Вам нравится совершать покупки. Вы часто рассказываете о нем друзьям или ходите туда вместе с ними. Когда Вы совершаете в нем покупку, какие ощущения у Вас возникают? Представили? Если это ощущения счастья, восхищения, радости, знайте — этот магазин клиентоориентирован.

## В чем же проявляются основные выгоды от внедрения клиентоориентированности?

- ▶ Клиентоориентированность это хорошее позиционирование и дифференциация от конкурентов, так как ориентированных на клиента компаний очень и очень мало. Это означает, что в случае выбора компании — поставщика продукции или услуг, намного больше шансов, что потребитель выберет именно клиентоориентированную компанию.
- ▶ Клиентоориентированной компании значительно проще продавать новые услуги и продукты, так как у такой компании уже есть положительный имидж и хорошая репутация среди ее клиентов.

- ◀ Приобретая лояльных клиентов, клиентоориентированная компания лишает прибыли своих конкурентов, так как клиенты перестают приобретать у конкурентов продукцию или услуги.
- ◀ Лояльные клиенты менее чувствительны к цене, поэтому готовы больше заплатить за продукцию клиентоориентированной компании.
- ◀ Как следствие, клиентоориентированная компания может продавать свою продукцию или услуги дороже конкурентов.
- ◀ Лояльные клиенты — это сарафанное радио и бесплатная реклама для клиентоориентированной компании.
- ◀ Клиентоориентированная компания может сократить свои затраты на рекламу и продвижение и reinvestировать средства в свое развитие.
- ◀ Клиенты всегда будут возвращаться к клиентоориентированной компании и совершать покупки чаще, просто потому что она им нравится :-)

### **Естественно, однажды став на путь клиентоориентированности, компания может столкнуться с рядом трудностей:**

- ◀ жестким системным процессом внедрения клиентоориентированности
- ◀ регулярными проверками и оценкой результатов
- ◀ постоянным обучением персонала и увольнением
- ◀ неклиентоориентированных сотрудников
- ◀ регулярной доступностью для клиента
- ◀ быстротой реагирования и решения проблем

**И, конечно же, самое главное — компании придется всегда держать высокий уровень клиентоориентированности и никогда не опускать его!**

## **Давайте посмотрим на основные составляющие клиентоориентированности**

Проводя аналогии с маркетинг-миксом, мы можем выделить **5 ключевых компонентов клиентоориентированности или 5К:**



- 1** ◀ ПРОДУКТ
- 2** ◀ ПЕРСОНАЛ
- 3** ◀ СЕРВИС И ПРОЦЕССЫ
- 4** ◀ ПРАВИЛА И СТАНДАРТЫ
- 5** ◀ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Каждый из этих элементов мы рассмотрим в следующих главах книги, **а сейчас остановимся подробнее на самых важных моментах для компании, которая хочет стать клиентоориентированной:**

- 1** Компания сама по себе не становится клиентоориентированной. Клиентоориентированными должны стать 5 ее составляющих, о которых говорилось выше.
- 2** Клиентоориентированность начинается с головы, то есть с топ-менеджера компании. Она должна быть генеральной стратегией компании и контролироваться именно топом, иначе клиентоориентированность останется пустой декларацией о намерениях.
- 3** В компании всегда найдутся противники нововведений, поэтому надо быть готовым к увольнению «мешающего» персонала. Также надо понимать, что чем меньше количество персонала и чем меньше возраст компании, тем проще будет внедрить клиентоориентированность. Это связано с тем, что меньше людей будут противиться нововведениям, и будут отсутствовать старые консервативные взгляды на работу с клиентами.
- 4** Чем раньше компания начнет внедрять клиентоориентированность, тем быстрее она получит конкурентные преимущества, лояльных клиентов и дополнительную прибыль.

Наверняка, прочитав материал, многие читатели подумают: «Моя-то компания точно клиентоориентированная»! **Предлагаю пройти небольшой тест из 5-ти вопросов, который я даю своим партнерам и клиентам:**

- ◀ Сколько у вас постоянных и лояльных клиентов?
- ◀ Сколько жалоб приходит к вам в течение месяца? Как быстро вы на них реагируете и сколько из них решаете? Готовы ли вы за каждую жалобу дарить подарок?
- ◀ Сколько новых покупателей приходит к вам по рекомендации старых?
- ◀ Какой уровень удовлетворенности у ваших клиентов?
- ◀ Что говорят о вас клиенты?

Уверен, ответы заставят вас призадуматься!

# Стандарты клиентоориентированной компании



«Храни порядок и порядок сохранит тебя»

Древнеримская пословица

Наверняка, у вас может возникнуть вопрос, **почему мы начали рассматривать создание клиентоориентированной компании со стандартов и почему они так важны?**

На это есть несколько причин:

- 1** Стандарты работы являются ориентиром по достижению целей для компании. Они работают как платформа для подбора хорошего персонала, а также для поддержания имиджа компании.
- 2** Стандарты работы позволяют оценить правильность действий компании, соответствие ее деятельности поставленным целям и задачам. Стандарты позволяют регулировать заданный уровень сервиса, качество продуктов и услуг, работу с клиентами, внутренние коммуникации, уровень прибыли и издержек, эффективно использовать рабочее время.

- 3** Стандарты помогают регулярно выполнять работу хорошо с первого раза и предотвращать любые возможные отклонения. Как говорил знаменитый японский специалист в области качества Геничи Тагучи: «Чем больше отклонений вы можете исключить, тем лучше будет ваш продукт или услуга».
- 4** Создание клиентоориентированных стандартов является первым шагом к формированию соответствующей корпоративной культуры.

**Очень интересную статистику на этот счет приводит известный американский консультант Боб Файфер.** По его мнению:

«Компании, которые соблюдают задекларированные стандарты работы, получают на 70% больше прибыли, чем компании, у которых стандарты работы не соблюдаются».

Можно много говорить о пользе соблюдения стандартов работы для компании, об их регулирующей функции, но какие же выгоды получает от этого клиент?

## Набор выгод клиента



- ◀ я понимаю свою значимость и важность своего мнения
- ◀ я знаю к кому обратиться в случае возникновения проблемы, и уверен, что ее решат
- ◀ я знаю, что меня всегда хорошо обслуживают
- ◀ я знаю сколько времени занимает обслуживание в вашей компании
- ◀ я понимаю все выгоды и преимущества работы с вашей компанией
- ◀ я чувствую уважение к себе и заботу о своих интересах
- ◀ я чувствую стабильность и уверенность
- ◀ я вижу, что вы обеспечиваете мне максимальный комфорт в работе
- ◀ я никогда не сожалею о совершенной у вас покупке и заключенной сделке
- ◀ я понимаю почему и за что я плачу вашей компании

**В случае же отсутствия или несоблюдения установленного регламента работы, бизнес-процессы в компании происходят стихийно.** Вы легко можете узнать такую компанию по следующим фразам ее сотрудников: «Почему это должен делать я?», «Это не моя работа», «Я не собираюсь тратить на это время».

Также, все вышеперечисленные выгоды от соблюдения клиентоориентированных стандартов, могут обернуться против компании в случае их отсутствия. Самым же опасным фактором отсутствия клиентоориентированных стандартов работы для компании является потеря своих клиентов, а, соответственно, и прибыли!

Итак, мы определились, что **кlientоориентированные стандарты должны быть. Что они могут включать в себя?**

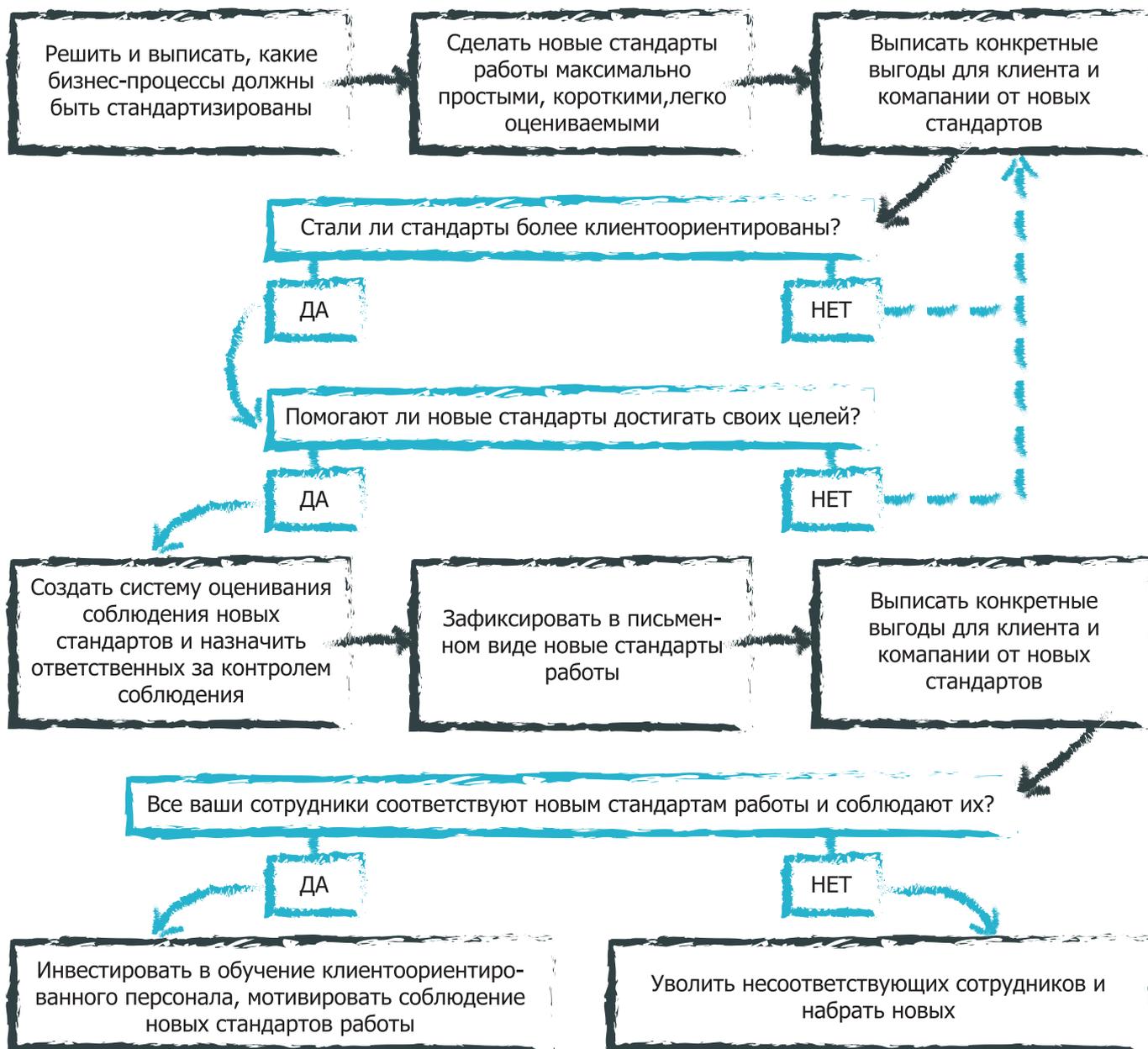
- ◀ Полномочия и обязанности сотрудников. При этом любой сотрудник компании, контактирующий с клиентами, должен иметь полномочия решить проблему клиента.
- ◀ Взаимодействия между отделами компании.
- ◀ Перечень минимально необходимой информации, которую сотрудник компании должен предоставить клиенту о компании, об ее продуктах и услугах, условиях сотрудничества.
- ◀ Правила обслуживания клиентов.
- ◀ Механику обработки заказа и его выдачи клиенту.
- ◀ Получение информации о клиенте и занесение ее в базу данных.
- ◀ Программы лояльности для клиентов.
- ◀ Послепродажное сопровождение клиента, поздравления клиентов с праздниками.
- ◀ Фирменный стиль и правила оформления внутренних и внешних документов.
- ◀ Дресс-код.

- ◀ Длительность 1 операции.
- ◀ Скорость реакции на поступивший запрос.
- ◀ Урегулирование конфликтных ситуаций.
- ◀ Круглосуточная доступность клиенту.

Список вы можете дополнить: подумайте, что именно можно стандартизировать на благо клиента и компании!

Как только вы определились, какие стандарты работы можно сделать более клиентоориентированными, переходим к самому главному – **внедрение и контроль соблюдения правил!**

## Процесс внедрения клиентоориентированных стандартов работы



## Остановимся подробнее на нескольких аспектах:

- ▶ **Обязательно зафиксируйте в письменном виде новые стандарты работы.** Помните — что не написано, того нет.
- ▶ **Опубликуйте и доведите до своих клиентов новые стандарты работы вашей компании.** По замерам американских психологов, 89% людей, давших публичные обязательства, склонны их соблюдать. Вы тоже не захотите упасть лицом в грязь, верно?
- ▶ **Вы однозначно столкнетесь с нежеланием определенных сотрудников соблюдать новые правила.** Единственный выход их ситуации – увольнять их, а не тратить время и силы на переубеждения и обучение. Новые сотрудники будут приходить работать уже согласно новым клиентоориентированным правилам.
- ▶ **Новые клиентоориентированные стандарты работы должны соблюдать абсолютно все, включая топ-менеджеров.** Помните пословицу: «Рыба гниет с головы»? Если вы как руководитель позволяете себе отклоняться от соблюдения правил, ваши сотрудники с удовольствием будут подражать вам!
- ▶ **Соблюдение клиентоориентированных стандартов всеми сотрудниками,** по мнению знаменитого американского психолога Роберта Чалдини, позволяет запустить правило «социального доказательства». Принцип этого правила гласит: чем большее число людей находит данную идею верной, тем более верной будет считаться эта идея. А это означает, что соблюдение клиентоориентированных правил формирует клиентоориентированную культуру.
- ▶ **Обязательно контролируйте соблюдение стандартов.** Только таким образом вы сможете внедрить клиентоориентированность и держать развитие компании в нужном русле. Но при этом оценивание и анализ соблюдения клиентоориентированных стандартов работы не должно занимать у сотрудников много времени. Упрощайте критерии оценки и оценивайте только важные показатели!

# Как сделать продукт более клиентоориентированным

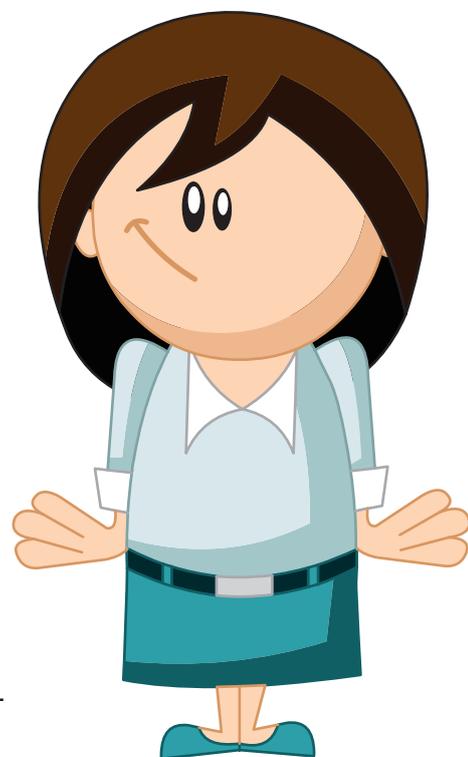
## Что нам может дать клиентоориентированный продукт?

- ◀ **Увеличение лояльности клиентов.** Клиенты любят продукты, максимально удовлетворяющие их запросы и потребности.
- ◀ **Уменьшение количества нареканий и жалоб от клиентов.** Нет лучше способа улучшить свой продукт, чем решить проблемы клиентов.
- ◀ **Увеличение частоты покупок.** Давая полезные советы, о том, как еще можно использовать продукт, кроме основного назначения, расход продукта будет увеличиваться, а соответственно частота покупок его будет расти.
- ◀ **Дополнительные конкурентные преимущества.** Делая свой продукт более клиентоориентированным, вы отстраиваете его от продуктов конкурентов и зарабатываете для него дополнительные очки у клиентов.

## На самом деле, клиентоориентированных продуктов не так уж и много.

Например:

- ◀ **Минеральная вода.** Практически на любой этикетке бутылки с минеральной водой содержится информация о том, сколько полезных микроэлементов содержит вода. Большинству из нас эта информация совершенно ничего не говорит и поэтому абсолютно не важна. В то же время, редко встретишь (по крайней мере в Украине) минеральную воду с информацией о том, сколько воды необходимо выпивать в день взрослому человеку при определенном весе.
- ◀ **Ликеры** – основной компонент большинства коктейлей. Большинство людей, проходя мимо стеллажей с ликерами, вроде бы и хотят их купить, но не находя информации о том, для каких коктейлей подходит этот ликер и с какими алкогольными напитками он сочетается, зачастую отказываются от покупки.



Исходя из этого, работа над улучшением продукта должна быть регулярной (раз в месяц или квартал).

## Что необходимо рассматривать в первую очередь при «апгрейдах» продукта?

### 1. Детали и составляющие самого продукта.

Все ли в нем есть? Все ли понятно клиенту при покупке? На что еще необходимо обратить внимание:



- ◀ **Упаковка.** Пример, ручка на больших упаковках подгузников для детей
- ◀ **Наличие гарантийного талона**
- ◀ **Адреса сервисных центров.** Например, неделю назад при поломке зарядного устройства для ноутбука, мне пришлось самому найти адреса и объездить 3 сервисных центра Samsung, пока мне его заменили. По времени это заняло полдня и эмоции, естественно, были негативные.
- ◀ **Инструкция.** Зачастую специалисты, которые создают инструкцию по эксплуатации, исходят из своих соображений и опыта. Поэтому не учитывают фактор, что большинству людей может быть не понятен профессиональный сленг и термины.
- ◀ **Телефоны горячей линии и контакты офиса продавца.**
- ◀ **Советы по эксплуатации продукта и условиям хранения.** Это могут быть советы о том, как увеличить срок эксплуатации продукта, как еще его можно использовать, с какими продуктами он сочетается и т.п.

### 2. Анализ окружающей среды продукта.

Здесь полезно подумать над следующим:

- ◀ Что в продукте можно сделать более удобным для клиента?
- ◀ Чего не хватает в продукте/что в нем лишнее?
- ◀ Что можно сделать, чтобы продукт больше нравился клиентам?
- ◀ Что не нравится в вашем продукте клиентам, покупающим продукт у конкурентов?
- ◀ Как улучшают свой продукт конкуренты?
- ◀ Какие опасения есть у клиента при покупке и как их убрать?

Ответы на эти вопросы, а также последующее внедрение полученных идей сделают ваш продукт значительно клиентоориентированным.

**Результат – повышение лояльности клиентов и дополнительная прибыль.**

## С помощью каких инструментов можно сделать продукт более клиентоориентированным?

- ◀ **Решение текущих жалоб.** Пожалуй, самый лучший способ сделать продукт более клиентоориентированным. Жалоба – это то чего не хватает продукту или наоборот мешает клиенту. Соответственно удовлетворив жалобу, вы и улучшаете свой продукт, и зарабатываете очки лояльности у клиента.
- ◀ **Опросы клиентов и партнеров.** Кто как не ваши клиенты и партнеры могут подсказать, как сделать продукт более клиентоориентированным? Опросники, анкеты, интервью-все будет вам в помощь. Регулярно используйте этот инструмент, и от идей не будет отбоя. Также, таким образом, вы показываете насколько важно вам мнение клиентов и партнеров и вовлекаете их в развитие своих продуктов. Пример регулярного опросника удовлетворенности клиентов моих партнеров, компании Paloma d.d., вы можете посмотреть [здесь](#).
- ◀ **Мониторинг продуктов конкурентов.** Всегда важно знать, что делают ваши конкуренты. Мониторинг продуктов конкурентов должен быть частью вашей стратегии. Вы всегда должны знать, что нравится клиентам в продуктах конкурентов, и, по возможности, внедрять это в свой продукт. И наоборот, анализировать ошибки в конкурентных продуктах, чтобы не повторять у себя.
- ◀ **Мозговые штурмы и собрания.** Это помогает вовлечь ключевых сотрудников компании в развитие продуктов. Список вопросов для мозгового штурма я указал выше. Не забудьте записать все идеи.
- ◀ **Бенчмаркинг.** Все просто – ищите лучшие фишки и идеи в продуктах из других отраслей и внедряйте у себя.



Попробуйте хотя бы один из инструментов, и ваш продукт гарантировано станет намного ценнее для клиентов.

# Бизнес-процессы, ориентированные на клиента

Продолжая тему внедрения клиентоориентированности, мы переходим к очередному блоку. Он посвящен тому, **как сделать бизнес-процессы и сервис в компании более удобными для клиента, ориентированными на него.**

«Да, мы живем во времена, когда зачастую единственное различие между товарами и услугами, которое способен увидеть клиент, это различие в качестве обслуживания. Но именно это различие создает у клиента позитивный настрой и расположенность к компании, а также к ее товарам или услугам. Это и есть конкурентное преимущество».

Джон Шоул



**Почему так важен качественный сервис и удобные клиенту процессы, понимают все.** Для примера приведу ошеломляющую статистику исследовательской группы TARP (Technical Assistance Research Program).

В ходе одного исследования TARP обнаружила, что средняя отдача от инвестиций в качественный сервис для производителей потребительских товаров длительного пользования (бытовая техника) составляет 100%. Другими словами, если компания тратит 1 млн. долл. на программу улучшения сервиса, ее прибыль возрастает на 2 млн. долл. Для банков отдача на подобные инвестиции доходит до 170%. В высококонкурентной сфере розничной торговли отдача может быть еще выше — до 200%.

## Почему сервис и процессы идут рядом:

**ПРОЦЕССЫ** — это работа с клиентами.

**СЕРВИС** — это то, как эта работа происходит.

Процессы — прямое отображение стандартов и регламентов работы с клиентами. К стандартам возвращаться не будем, их мы рассматривали в предыдущей главе. Отметим, что отсутствие ориентированных на клиента стандартов работы приведет к тому, что процессы взаимодействия с клиентами будут хаотичными. Вряд ли вашим клиентам это будет нравиться.

Когда мы хотим улучшить наши процессы, связанные с работой с клиентами, важно всегда помнить — процессы должны быть удобными клиенту, а не компании. Зачастую, все происходит с точностью наоборот.

Например, **многие компании вкладывают серьезные деньги в улучшение работы с клиентами.** Но иногда эти инвестиции приносят минимальную прибыль, если приносят вообще, потому что качественный сервис становится конкурентным преимуществом лишь тогда, когда влияет на принятие решения о покупке, и клиенты способны заметить улучшение.

Джон Шоул, признанный эксперт в сфере сервиса и обслуживания, приводит интересную статистику в сфере страхования. Например, сокращение времени на оформление договора группового страхования от несчастных случаев и болезней меньше повлияет на решение клиента о покупке, чем сокращение времени на выдачу страхового чека. Сокращение времени калькуляции цен с 1 дня до 4 часов не сравнится с предоставлением услуг онлайн, которыми потенциальный клиент может воспользоваться, позвонив в компанию. **Отсюда следует простой вывод: узнайте, чего хотят ваши клиенты, то есть, как они понимают хорошее обслуживание.**

От себя хочу добавить, что **процессы взаимодействия с клиентами должны быть следующими:**

- ◀ **Гарантированными.** Никто не хочет совершать покупку без гарантии возврата.
- ◀ **Комфортными и удобными.** Сюда можно отнести бесплатную доставку, установку оборудования, диваны в офисе и т.п. Клиент должен ощущать комфорт при работе с вашей компанией.
- ◀ **Простыми.** Механика работы с вашей компанией должна быть понятна, в первую очередь, клиенту, а не вам.
- ◀ **Быстрыми.** Помните: время — деньги, никто не любит ждать. Своевременными. Иногда «завтра» ваш товар может быть уже не нужен. Его купят у того, кто готов доставить необходимый товар своевременно.
- ◀ **Аккуратными и безопасными.** Например, после ремонта в квартире, каким бы он классным не был, ни одному клиенту не захочется увидеть торчащие оголенные провода.

Улучшение процессов работы с клиентами, точно также как и продуктов, должно быть регулярным. **Самым лучшим способом узнать, что можно и нужно улучшить, является опрос клиентов.** Ведь именно они являются главным участником процессов.

# Качественный сервис и клиентоориентированный персонал

Казалось бы, о необходимости хорошего сервиса сейчас говорят все кому не лень. Написаны сотни книг и статей, есть множество тренеров, готовых научить ваших сотрудников оказывать качественный сервис.

## Есть ли еще что-то, чего мы можем не знать о хорошем сервисе?

На самом деле представления клиентов об отличном сервисе значительно поменялись. Сейчас под классным сервисом мы понимаем и удобное месторасположение, и широкий ассортимент. Комфортность и оперативность. И, конечно же, приемлемые цены.

Но глубинные желания клиентов по-прежнему остались неизменными. Люди, как и раньше, хотят от сотрудников компании вежливости, знания продукта, помощи, энтузиазма и улыбок. Именно поэтому, **качественный сервис — это, в первую очередь, концентрация всех ресурсов и всех сотрудников компании на удовлетворении клиентов.** Да-да, я не ошибся - именно всех сотрудников, а не только тех, которые непосредственно общаются с клиентом.

**Важно понимать, что сегодня сервис включает в себя очень многое:**

## Сервис



Продажи, маркетинг, логистика, бухгалтерия - частичка сервиса есть во всем, что делает каждый сотрудник в компании. **Поэтому любое действие любого сотрудника компании очень сильно влияет на реальное или воспринимаемое качество продукта, приобретаемого клиентом.**

Многие бизнесмены ошибаются, говоря о функциях сервиса. **Основная функция сервиса — сохранить имеющихся клиентов и привлечь новых.** Более того, качественный

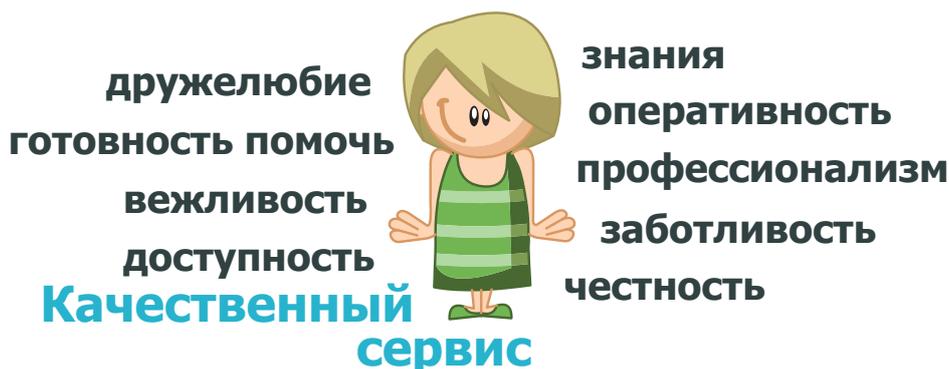
сервис должен стать для клиента тем самым стимулом, который будет мотивировать его приходить к вам снова и рекомендовать вас.

## В компаниях, где функция сервиса – поддержка продаж, весь персонал с первого дня учат задавать себе следующие вопросы:

- ◀ Как обработать этот заказ быстрее?
- ◀ Как доставить его быстрее?
- ◀ Как улучшить мою работу, чтобы помочь клиенту?
- ◀ Как повысить качество продукта за счет обслуживания?

Руководителям приходится регулярно обучать своих сотрудников, задавать себе эти вопросы. Но как только контроль ослабляется, качественный сервис мгновенно исчезает.

## Если же посмотреть на качественный сервис со стороны отношений между персоналом и клиентами, то он подразумевает:



Большинство жалоб на плохое обслуживание вызвано равнодушным, холодным и даже оскорбительным отношением обслуживающего персонала к клиентам. Помните: **отношение, которое увеличивает удовольствие от процесса покупки, для клиентов важнее, чем надежность или цена.**

**Но у большинства бизнесменов есть одна смертельная ошибка:** они упорно придерживаются заблуждения, что люди рождаются со всеми необходимыми для предоставления качественного сервиса навыками. И с желанием применять эти навыки. На самом деле, это совершенно не так. Большинство людей, приходя на работу, мечтают, когда на часах пробьет 18.00, и рабочий день закончиться. Им глубоко плевать на проблемы клиентов. И только поэтому, у нас до сих пор так мало клиентоориентированных компаний.

## Тогда почему же бизнесы не инвестируют в улучшение сервиса?

Этому мешает ряд проблем и мифов. **Одной из ключевых проблем является низкий уровень квалификации персонала.** В университетах, к сожалению, не учат хорошему обслуживанию. Когда наши молодые люди массово сталкиваются с примерами плохого обслуживания, для них это становится нормой. Можно часто услышать: «Если другие так работают и

зарабатывают, то почему я должен напрягаться?». Этот главный бич отечественного бизнеса. Зло, как говорится, порождает зло.

### **Проблема квалификации персонала порождает другую — текучесть кадров.**

Соответственно, собственникам бизнеса и топ-менеджерам компаний просто-напросто становится невыгодно вкладывать деньги в сервис, так как они пойдут на ветер. Круг замкнулся. Есть еще несколько мифов относительно качественного обслуживания.

### **Есть еще несколько мифов относительно качественного обслуживания:**

- ◀ **Миф №1:** хороший сервис стоит очень дорого.
- ◀ **Миф №2:** инвестиции в сервис не окупаются.
- ◀ **Миф №3:** хороший сервис не уменьшает текучесть кадров.
- ◀ **Миф №4:** не понятны выгоды качественного сервиса.

Давайте рассмотрим все по порядку.

### **Сколько на самом деле стоит хороший сервис?**

**Да, он стоит немалых денег.** К сожалению, для большинства компаний первоначальные расходы на улучшение программ сервиса затмевают долгосрочные перспективы. Именно поэтому они не торопятся с инвестированием в повышение качества сервиса.

**Но разве вкладывать деньги в то, что принесет прибыль, глупо?** Ведь большинство бизнесменов не откидывают в сторону хорошие идеи только потому, что те дорогие. Точно также цена не должна быть решающим фактором и тогда, когда речь идет о развитии и сохранении хороших отношений с клиентами.

«Хотите знать самую страшную тайну глобальной экономики?

Так вот, если у вас исключительный, потрясающий сервис, то вы разбогатеете настолько, что только успевайте покупать мешки, чтобы перетаскать деньги домой».

Том Питерс



Много авторов, таких как Карл Сьюэлл, Тони Шей, Ричард Бренсон, пишут об острой необходимости изумительного сервиса. Какую бы книгу о клиентоориентированности мы не открыли, везде на слуху следующие компании: Disney, Federal Express, Wal-Mart, Commerce Bank, Nordstrom, GE, Dell, Home Depot и Amazon.

**Давайте посмотрим на пример British Airways.** Когда она объявила, что ее чистая прибыль составила 189 млн. долл. при выручке 7 млрд. долл. — это стало одной из самых впечатляющих цифр в истории международных авиалиний. Но несколько лет до этого, British Airways возглавляла таблицу самых убыточных авиакомпаний.

**Так в чем же секрет?** Все дело в великолепном сервисе. Одновременно с резким повышением прибыли компания достигла небывалых высот в уровне удовлетворенности клиентов.

Марианн Расмуссен, бывший вице-президент по качеству международных операций в компании American Express, говорит: «Я использую следующую формулу — лучшая работа с претензиями равняется более высокой удовлетворенности клиентов, что равняется более высокой лояльности бренду, что равняется более высокой прибыли».

**Джон Шоул, знаменитый эксперт в области улучшения сервиса, составил список из 12 основных преимуществ, которые приносит компании качественный сервис:**

1. Лояльность клиентов, увеличение доли рынка и объема продаж.
2. Рост прибыли.
3. Более частые продажи. Более крупные продажи. Более дорогие заказы. Повторные заказы.
4. Увеличение клиентской базы и количества новых клиентов.
5. Сокращение бюджетов на маркетинг, рекламу, продвижение.
6. Уменьшение количества жалоб. Сохранение клиентов.
7. Хорошая репутация компании.
8. Возможность выделиться на фоне конкурентов.
9. Повышение трудовой дисциплины и производительности благодаря позитивному настрою клиентов.
10. Улучшение отношений в коллективе: люди охотно общаются друг с другом, потому что у них хорошее настроение, и они делают работу с удовольствием.
11. Меньше недовольства, прогулов и опозданий.
12. Снижение текучести кадров.

**Чтобы еще раз подчеркнуть важность хорошего сервиса, повторю:**

**Качественный сервис удерживает клиентов, которые у вас уже есть, привлекает новых клиентов и создает такую репутацию, которая вызывает у существующих и потенциальных клиентов желание сотрудничать именно с вашей компанией.**

Более того, **качественный сервис является рычагом «сарафанного радио»**. Счастливые клиенты начинают рекомендовать вашу компанию своим друзьям, родственникам и знакомым. А также своими благодарными отзывами создают и укрепляют положительную репутацию вашей компании.

**Как показывают многочисленные исследования, один довольный клиент может направить к вам двух-трех новых клиентов.**

Теперь поговорим о том, **как качественный сервис экономит компании деньги**. Если клиенты довольны сервисом, это помогает не только заработать деньги, это помогает их экономить. **Ведь ни для кого не секрет, что стоимость привлечения нового клиента в 7 раз выше, чем удержание уже существующего клиента.** Соответственно, сохранить клиентов — значит уменьшить расходы на маркетинг. А деньги, сэкономленные на маркетинге, — это прибыль компании.

### **Как еще хороший сервис помогает компании сэкономить?**

В первую очередь, все сотрудники компании начинают значительно лучше обслуживать клиентов и, тем самым, предупреждают недовольство и претензии. Это сокращает и даже полностью устраняет издержки, связанные с решением проблем. В том числе с необходимостью содержать большой отдел по работе с клиентами или службу поддержки.

**Напоследок, приведу интересную формулу того же Джона Шоула, описанную в книге «Сервис как конкурентное преимущество»:**

«Вот еще одна важная формула: сколько вы потратите на обслуживание клиентов, столько клиентов удержите. А поскольку из-за проблем с обслуживанием клиенты меняют поставщиков в пять раз чаще, чем из-за недовольства ценами или качеством продукта, то **ХОРОШИЙ СЕРВИС — важная составляющая успеха любой компании».**

Джон Шоул



Так стоит ли инвестировать в улучшение сервиса? Выбор за вами!

# Эффект клиентоориентированности

Теперь посмотрим на эффекты от внедрения клиентоориентированности.

**А именно как начинает работать знаменитое «сарафанное радио»?**

Есть очень интересная статистика на этот счет:

Каждых 10 лояльных клиентов, о компании или продукте расскажет только один из них. А вот, если клиент разъярён, компания должна готовиться к шквалу критики. Уж он точно не затянет рассказать всем своим знакомым, с кем не стоит иметь дело.

Одним из преимуществ клиентоориентированных компаний является нарушение вышеуказанной статистики. О них распространяют позитивную молву гораздо больше клиентов. А «умные» компании не забывают этим преимуществом пользоваться.

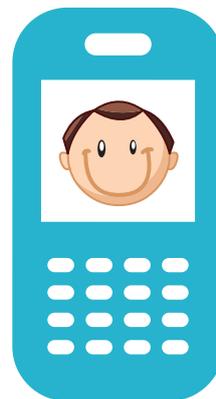
**Как же клиентоориентированным компаниям удастся мотивировать клиентов рассказывать о них?**

**1** С помощью удобных и понятных клиенту бизнес-процессов, клиентоориентированных продуктов и безупречного сервиса.

**2** С помощью рассылок и «звонков вежливости».

Обычно, спустя несколько дней такие компании высылают клиенту письмо, где спрашивают, всем ли он доволен, может ли компания быть чем-нибудь полезна еще, а также просят клиента рассказать о ней своим знакомым. Если клиент не отвечает на звонок, еще через день его набирает менеджер компании, и интересуется, все ли в порядке.

В таких случаях, клиент бывает приятно удивлен, так как такие звонки и подобные письма он получает нечасто. И ему не составит труда поделиться в социальных сетях информацией о компании и написать для нее краткий отзыв. Ну а если у клиента есть сайт, блог или рассылка, то о компании в считанные секунды узнают все подписчики счастливого клиента.



- 3** **С помощью организации компанией конкурсов, розыгрышей и флешмобов.** Например, на рынке софта, компании могут предоставлять бесплатный доступ к программе пользователю, который рассказал о продукте и привел новых пользователей. Конкурсы с хорошими подарками тоже являются поводом участникам рассказать о компании и проводимом конкурсе. Очень классный инструмент — конкурс на самого активного участника. У людей это вызывает чувство азарта и соперничества, а у лояльных клиентов — доказать свою преданность. Для примера можете посмотреть, как проводить конкурсы издательство [«Манн, Иванов и Фербер»](#) и проект [«Infobusiness2.ru»](#).
- 4** **С помощью мониторинга в интернете отзывов о себе.** Благо нынешние технологии это позволяют. Есть масса программ, позволяющих отслеживать упоминания о себе. Названия программ специально опушу, дабы не воспринимались скрытой рекламой :). Так вот, найдя позитивный отзыв, менеджеры компаний тут же выкладывают его на свой сайт и распространяют его на своих платформах. Найдя же негативный отзыв, такие компании получают дополнительный шанс. Связавшись с недовольным клиентом и выяснив причину неудовлетворенности, клиентоориентированные компании мгновенно решают проблему клиента. А клиент об этом не забудет! И оценит, наверняка пополнив ряды преданных клиентов. Ну а когда молва уже запущена, дело за малым. Подливать масла в огонь и поддерживать активность клиентов.



## Вот еще несколько советов:

- 1** **Регулярно просматривайте отзывы клиентов.** Если вы заметили, что количество негативных отзывов не уменьшается, или, еще хуже, растет, значит с вашей «клиентоориентированностью» не все в порядке. Слабое звено будет сводить на нет все усилия по внедрению клиентоориентированности, а инвестиции — превращать в бесполезные траты. Важно найти, где происходит сбой: в бизнес-процессах, в самом продукте, а может быть в персонале. Первой и самой главной задачей будет устранение слабого звена. А далее необходимо найти причины, приведшие к таким последствиям и не допускать их в будущем.
- 2** **Превосходите ожидания клиентов.** Такие мелочи, как доставка на день ранее, бесплатный подарок, подарочный сертификат и прочие малозатратные для вас мелочи, творят чудеса. Сделайте то, чего клиент не ожидает (в хорошем смысле), и смотрите, с какой скоростью эта новость будет распространяться.
- 3** **Поощряйте своих сотрудников мгновенно решать проблемы клиентов.** Ничто так не отталкивает клиента, как фразы «ничем не могу помочь» или «я за это не отвечаю». Быстрая реакция на проблемы клиентов — это ключ к приобретению клиентов на всю жизнь. Пользуйтесь им!

**На эту тему есть несколько хороших книг**, которые обязательно должны быть в вашей библиотеке:

- ◀ **«Сарафанный маркетинг»**, Энди Серновица.
- ◀ **«Анатомия сарафанного маркетинга»**, Эмануила Розена.

Прочитав и внедрив советы этих авторов, вы удивитесь, как быстро будет расти ваша клиентская база, а вместе с ней и прибыль.

Я только что рассказал вам теорию, о том, как внедрить клиентоориентированность в свою компанию. **Но, как говорится, теория без практики равна 0.** Поэтому сейчас я приведу 3 реальных кейса, которые продемонстрируют вам клиентоориентированность на практике.

# Лучшие кейсы о клиентоориентированности. №1 – Водитель маршрутки

## 1 кейс – история о простом водителе маршрутки, из Волгограда, Усубе Кочоян.

Усуб Кочоян — на протяжении восьми лет возит пассажиров по маршруту Волгоград-Волжский, делая им свои, придуманные скидки.

**У него есть «письменные скидки» и «устные скидки».** Объявление в салоне автомобиля — «Беременные, солдаты, именинники и отличники — едут бесплатно» — это и есть письменная скидка. Устная скидка размером в три рубля дается пассажиру, если он заходит в салон и говорит Усубу: «Здравствуй, товарищ водитель». Если пассажир произносит: «Здравствуй, дорогой водитель», то получает скидку размером в пять рублей. Так объясняет свою систему дисконтов сам Усуб.

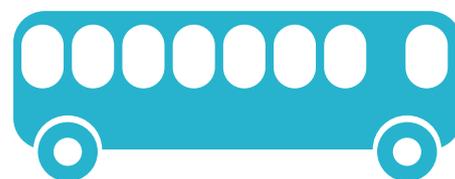
Естественно, **у такого необычного водителя сразу появилось много своих, постоянных клиентов**, а беременные женщины и вовсе знают график Усуба Кочояна наизусть. Студенты-отличники также выстраиваются в очередь, держа зачетки в руках. Даже начальство ничего не имеет против чудачеств своего работника.

**Сам Усуб говорит: «Я плачу своему хозяину столько, сколько полагается. А беременных вожу бесплатно себе в убыток. Но я от этого получаю столько радости! Мне не принесут такого счастья никакие деньги!»**

Для каждого из пассажиров у водителя найдется шутка, ободряющая фраза или слово благодарности. Салон его такси люди покидают с улыбкой, а значит, хорошее настроение сохранится у них на целый день. Усуб призывает всех водителей маршруток последовать его примеру.

**Модель Усуба — это отличная модель привлечения клиентов и яркий пример клиентоориентированности.**

С помощью простых инструментов водителю неосознанно удалось запустить сарафанное радио, и в какой-то момент он



стал местной знаменитостью. Я просто уверен, что в Волгограде большинство людей проехало в маршрутном такси Усуба хотя бы раз чисто из любопытства – посмотреть на знаменитого водителя «в действии».

**Но вот что важно:** от действий водителя маршрутки выигрывают все – сам водитель (так как он, таким образом, стал своеобразным «брендом» и лакомым кусочком для любого работодателя), его работодатель (так как загруженность маршрутных такси на рейсе Волгоград-Волжский значительно выросла) и все пассажиры (так как, наверняка, найдутся и другие водители, которые захотят стать последователями Усуба Кочояна).

## Что можно взять из модели Усуба для своего бизнеса?

- 1** **Приятные мелочевки в виде подарков.** Такие мелкие подарки стимулируют лояльность клиентов и желание возвращаться к компании. Тем более, если это будут нестандартные подарки. Для любой компании это будут копеечные инвестиции в лояльность клиентов с большим ROI.
- 2** **Скидки для различных сегментов потребителей.** У Усуба – это беременные женщины, солдаты, именинники и отличники. В розничной торговле мы часто сталкиваемся с различными дисконтами для пенсионеров и студентов. Этот принцип может использовать любая компания при проведении своих маркетинговых кампаний. Теряя часть маржи на этих сегментах, компания стимулирует вирусное распространение информации о себе.
- 3** **Позиционирование.** Такими действиями Усуб Кочоян четко выработал свое позиционирование – самый клиентоориентированный водитель маршрутного такси. Теперь многие пассажиры часто садятся на его рейс из-за простого интереса увидеть Волгоградскую знаменитость.
- 4** **Обслуживание клиентов.** Если даже водитель, который никогда не проходил специализированных тренингов и обучения умеет так великолепно обслуживать пассажиров, то и мы просто не имеем права работать хуже.
- 5** **Хорошее настроение покупателей.** Когда клиенты уходят от вас с улыбкой, это является практически 100% гарантией того, что о вашей компании в ближайшем времени узнают все знакомые этого покупателя. Более того, любое воспоминание о вашей компании будет вызывать у клиента исключительно позитивные эмоции. А это будет залогом того, что клиент обязательно вернется к вам.

**Напоследок, небольшой совет:** если у вас что-то будет не получаться с обслуживанием и работой с клиентами, всегда вспоминайте историю о Волгоградском водителе маршрутки. Если у него получилось, то у Вас – обязательно получится.

# Лучшие кейсы о клиентоориентированности. №2 – Торговец рыбой

2 кейс – история об одной достаточно неординарной личности – о пакистанце Мухаммеде Назире, торгующем рыбой на одном из рынков Лондона.



«Какие бы услуги вы не оказывали, добейтесь вау-эффекта. Что-то должно впечатлить клиента так, чтобы он понял, насколько вы внимательны к деталям.»

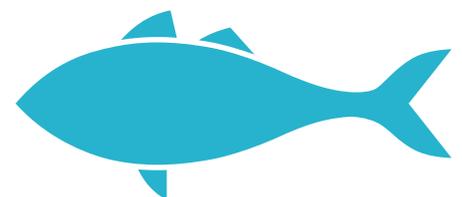
Карл Сьюэлл

В своей знаменитой книге «Клиенты на всю жизнь» Карл Сьюэлл писал о том, что для того, чтобы делать своих клиентов счастливыми, каждый акт продажи должен быть похож на хорошее шоу. Можно предположить, что Мухаммед не только прочитал книгу, но и решил внедрить совет Сьюэлла :).

Назир зазывает клиентов к своему лотку с помощью песни «One round fish». Посмотреть вживую, как он это делает, вы можете, [кликнув сюда](#)! С помощью этой песни Мухаммед не только значительно увеличил свои продажи, но и стал интернет-знаменитостью, а также сделал мини-революцию в Пакистане.

**Дело вот в чем:** в сентябре 2012 года на YouTube был опубликован трейлер к фильму «Невинность мусульман», в котором саркастически изображают пророка Мухаммеда как женолюбца и безжалостного убийцу. Естественно, что после этого ряд мусульманских стран, в частности, тот же Пакистан, заблокировал доступ к YouTube. Но, благодаря Мухаммеду Назиру и его знаменитой песне «One round fish», пакистанцы вновь получают доступ к YouTube.

Ровно год назад, в апреле 2012 года, один из туристов, гуляющих по Лондону, был настолько поражен тем, как торговец рыбой привлекает клиентов, что снял Назира в действии. **Ролик с песней «One round fish» был выложен на YouTube и уже к декабрю собрал более 8 млн просмотров. Видео стало настолько популярным, что обратило на себя внимание компании Warner Brothers.** Мухаммед получил предложение заключить контракт, и уже 10 декабря по интернету гулял профессионально отснятый видеоклип (посмотреть его, вы можете, [нажав сюда](#)).



**После этого, Назир, естественно, стал национальным героем Пакистана.** По прибытию в аэропорт Лахора – столицы провинции Панджаб, торговца рыбой встречали около 250 человек. Среди них были политики и местные знаменитости, которые осыпали Назира лепестками роз и скандировали «Да здравствует, one round fish». Более того, ради прибытия героя, местное телевидение прервало репортаж о пятой годовщине убийства бывшего премьер-министра Пакистана.

Пример Мухаммеда Назира показывает, что **клиентоориентированность способна творить чудеса.** В один момент подход к работе с клиентами превратил торговца рыбой в знаменитость.

**Этот кейс показывает еще одну важную выгоду для любого бизнеса – стимулирование вирусного распространения информации о компании.**

Первое видео о торговце рыбой собрало более 8 млн просмотров на YouTube, официальный же клип – чуть более 11 млн просмотров всего за 2 месяца после публикации. Этот факт означает, что **всегда стоит приятно удивлять и восхищать своих клиентов** — а уж они не преминут об этом рассказать.

# Лучшие кейсы о клиентоориентированности. №3 – Магазин мебели

**3 кейс – история о компании, которая была основана 70 лет назад, в Шведском королевстве и которая стала № 1 на мебельном рынке во всем мире.**

Вы уже, наверняка, догадались, о какой компании сегодня пойдет речь. Есть идея?

**ИКЕА – крупнейший производитель мебели и предметов домашнего обихода.** Сеть насчитывает более 250 магазинов по всему миру. Нет смысла рассказывать историю великой компании, благо этих материалов полно в интернете. Да и есть хорошие книги, написанные Эленом Льюисом (Великая ИКЕА.

Бренд для всех) и Андерсом Дальвигом (ИКЕА: собери свою мечту). Сегодня же мы поговорим о том, как компании удалось завоевать сердца миллионов покупателей.



Бренд для всех) и Андерсом Дальвигом (ИКЕА: собери свою мечту). Сегодня же мы поговорим о том, как компании удалось завоевать сердца миллионов покупателей.

**Правда одним глазом придется заглянуть назад, чтобы понять, в чем кроется секрет ИКЕА.**

Как известно, Капрал обладал врожденными свойствами к торговле и предпринимательским чутьем. После торговли спичками, брусникой, авторучками и прочими аксессуарами, легендарный швед остановил внимание на мебели. На первый взгляд решение казалось очень странным. Особенностью шведских семей было то, что для большинства мебель считалась предметом роскоши из-за очень высоких цен.

**Именно тогда Кампрад решил занять свободную нишу и производить недорогую мебель, доступную по карману семьям с небольшими доходами.** Во что это вылилось, вы и сами хорошо знаете.

**Ингвар Кампрад: «Главное в управлении — это любовь. Если вы не завоеуете симпатии людей, вы не сможете ничего им продать».**

**Давайте посмотрим с помощью, каких инструментов ИКЕА удалось достигнуть ошеломляющего успеха и что из их модели можно применить в своем бизнесе:**

- 1** **Миссия.** Многочисленные исследования доказывают, что более эффективными являются компании, движимые великой идеей, даже если их конечная цель — заработать денег. **ИКЕА изначально руководствовалась высокой идеей, заключенной в слогане «Лучшая жизнь для многих».** Ингвар Кампрад хотел, чтобы люди по всему миру смогли покупать красивую мебель и предметы интерьера, и это стремление превратилось в миссию.

Британский журнал Icon написал: **«Если бы не ИКЕА, для большинства людей современный дизайн в доме был бы недоступен».** А самого Кампрада Icon назвал «человеком, оказавшим наиболее сильное влияние на вкусы потребителей».

**Таким образом, основатель ИКЕА доказывает – когда миссия компании направлена на решение проблем клиента и улучшение его жизни, ее успех гарантирован.**

- 2** **Поиск новых ниш и решений.**

**«Деловая философия ИКЕА определяется одним золотым правилом: относись к любой проблеме как к новой возможности. Проблемы дают потрясающие шансы. Когда нам запрещали покупать ту же мебель, что производилась для других, мы начали придумывать собственный дизайн, и у нас появился свой стиль. Когда мы лишились поставщиков в своей стране, перед нами открылся весь остальной мир», — вспоминает Кампрад.**

**Это правило помогло компании выкрутиться из, казалось бы, безвыходной ситуации и стало основой стратегии компании на будущие годы.** ИКЕА всегда ищет новые ниши, предугадывая нужды потребителя, о которых он сам еще не подозревает. Главное - раскрутить новый аксессуар, и он гарантировано будет приносить деньги.

**Вот один из примеров:** ИКЕА выпустила металлическую прищепку средних размеров с резиновым кольцом - чтобы можно было повесить журнал на крючок для полотенец. На самом деле никто не знает, много ли покупателей мучилось, пытаясь почитать журнал в ванной, но неприметная прищепка быстро стала хитом продаж.

**Поддействовали два фактора:** наглядность (аккуратно вывешенные прищепки с журналами в экспозиционной ванной действуют магически, убеждая в необходимости покупки), а также цена (прищепки настолько дешевые, что их можно купить просто «на всякий случай»).

Естественно, нельзя не упомянуть о том, как компания решила продавать разобранную мебель. Ведь в то время, это казалось nonsensом. Но и этому гениальному решению

предшествовали серьезные проблемы — у IKEA были трудности с доставкой.

**Традиционно мебель собиралась прямо на фабриках, но пока ее везли покупателю, она зачастую ломалась:** отваливались ножки, разбивались стеклянные дверцы, поверхность царапалась. Естественно, что покупатель отказывался платить деньги за поврежденную мебель, а это было чревато убытками для компании.

И вот здесь Инвгар Кампрад в очередной раз продемонстрировал нестандартность своего мышления. **Чтобы не терять деньги на браках, он решил продавать мебель в разобранном виде.** Что, в свою очередь, привело к экономии и позволило еще снизить цены.

Таким образом, вся мебель помещалась в компактную плоскую упаковку, а собирать ее должны были сами покупатели. Кампрад давно заметил, что людям на самом деле нравится самостоятельно собирать шкафы и диваны. Особенно если сделать процедуру сборки простой благодаря подробным инструкциям.

### **3** **Тотальное сокращение издержек.**

Экономность во всем — еще один элемент деловой стратегии IKEA. Также, экономность — жизненное кредо самого Кампрада, о скупости которого ходят легенды. **Топ-менеджеры компании летают на деловые встречи эконом-классом и останавливаются в недорогих отелях.** Сам Кампрад пьет дорогие напитки из гостиничного мини-бара, если только впоследствии сможет заменить их более дешевыми, купленными в ближайшем супермаркете. Миллиардер не гнушается журнальными талонами на бесплатную парковку и часто пользуется общественным транспортом. Неудивительно, что бесплатными моделями во время съемок ежегодного каталога IKEA выступают сотрудники компании.

### **Жесткие принципы экономии действуют и в самой корпорации.**

В IKEA поддерживают цены благодаря четко выстроенной стратегии. Свою мебель шведская компания заказывает только там, где ее производят дешево. 10% своего десяти тысячного ассортимента компания производит сама, остальное покупает. Причем покупает буквально по частям: столешницы — в одной стране, ножки для стола - в другой. Делается это для того, чтобы снизить себестоимость.

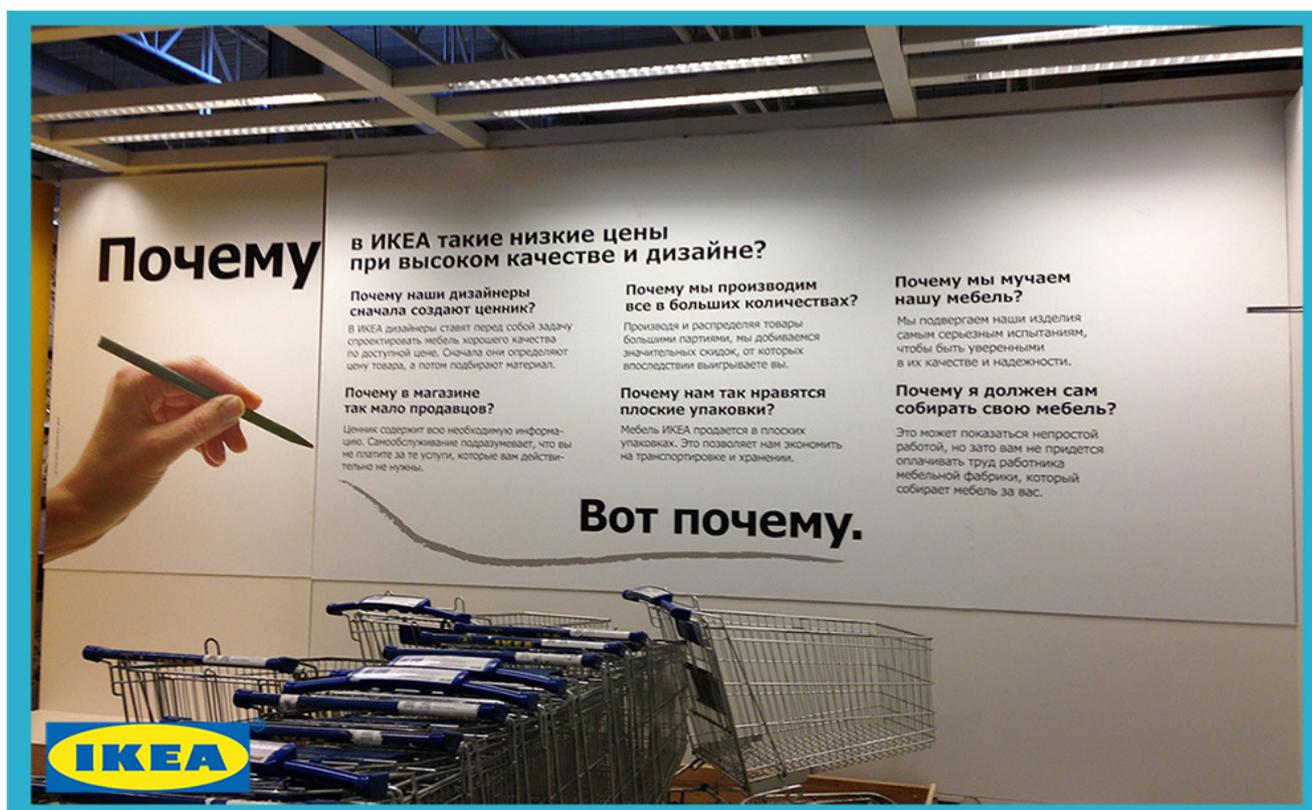
**Экономия начинается с разработки моделей будущей фирменной продукции, которую дизайнеры IKEA ведут в непосредственном контакте с производителями — во избежание многократных корректировок.** Она продолжается по ходу поиска снабженцами наиболее подходящих по соотношению стоимости и качества вариантов сырья и материалов, их оптовой закупки для всей планируемой к выпуску партии, включает все процессы изготовления изделий — почти всегда серийные и поточные, с максимальной оптимизацией и автоматизацией технологических операций.

Наконец, она завершается уже в магазинах IKEA, где повсеместно **распространена практика «складов самообслуживания»**, из которых покупатели самостоятельно забирают разобранную и упакованную в плоские коробки мебель.

**4** **Ценообразование.** Сам Ингвар Кампрад в одном из интервью раскрыл политику ценообразования в IKEA. Берется семья со средним и ниже среднего уровнем дохода. Подсчитывается, сколько она в состоянии потратить на обустройство дома и на каждую подушку или торшер в отдельности. Таким образом, узнается оптимальная стоимость каждого предмета.

Далее, специалисты компании создают техническое описание предмета и смотрят, какой поставщик сможет обеспечить его качественное выполнение в пределах сметы. Иногда менеджеры компании помогают производителю освоить новую технологию. Может быть, сегодня такая методика уже никого не удивляет, но, когда IKEA начинала, это казалось революцией.

**По убеждению Ингвара Кампрада, цены IKEA должны захватывать дух.** Компания не стесняется заявлять, что ее цены — это цены конкурентов, поделенные на два. **Существует также «тактика второго эшелона»: если конкурент запускает более дешевую аналогичную продукцию, IKEA немедленно разрабатывает следующую версию данного товара по цене «ниже некуда».** Весь подход к ценовой политике IKEA сформулирован в знаменитом высказывании Кампрада: «Чем продать 60 стульев по высокой цене, лучше снизить цену и продать 600 стульев».



**5** **Дизайн.** По мнению Кампрада, многие фишки современных дизайнеров делают мебель дороже и, следовательно, недоступной для широкого потребителя. **Именно поэтому дизайнеры IKEA должны иметь представление обо всей цепочке производства мебели - от идеи до доставки готового продукта в магазин.** Это помогает дизайнеру понять процесс ценообразования, а цены, в свою очередь, должны быть настолько низкими, насколько это возможно. Ради все той же экономии дизайнерские центры обслуживают все рынки IKEA.

**Но как при таком подходе IKEA удается создавать стильные и комфортные вещи?** В частности, в IKEA принципиально отказываются делить вещи на красивые и некрасивые. В стилевое оформление жилища могут быть включены очень разные, иногда самые элементарные, незатейливые и неожиданные предметы и материалы - от прабабушкиных шкатулок до суперсовременных светильников.

Причем степень их эстетичности зависит от целого комплекса условий, которые формируют конкретную среду обитания человека. **Поэтому товары фирмы демонстрируются обычно в специфических интерьерах: приём практически беспроблемный,** поскольку совершенно невзрачный на первый взгляд и абсолютно вроде бы ненужный покупателю предмет зачастую привлекает его внимание именно за счет окружающей обстановки и заставляя себя приобрести.

«Создавать красивые и дорогие вещи легко, а попробуйте-ка создать красивую функциональную вещь, которая будет стоить дешево», — так Жозефина Райдберг-Дюмонт озвучивает философию компании.

**Разрабатывая очередной продукт, IKEA сначала устанавливает границу, выше которой не должна подниматься цена, а уже потом дизайнеры (их более 90) ломают голову над тем, как вписаться в эти рамки.** Ни один продукт не будет запущен в производство, если не найдется способа сделать его доступным по цене.

Создание продукции затягивается иногда на несколько лет. Например, создание обеденного столика PS Ellan на гибких, но устойчивых ножках, заняло более полутора лет, в течение которых удалось изобрести недорогой материал (смесь резины и древесных опилок), позволяющий добиться нужных свойств.

**6** **Навигация в магазинах и комнаты отдыха.** В одном из исследований Harvard Business School утверждается, что IKEA искусно и ненавязчиво заставляет покупателя проводить в ее магазинах больше времени (естественно, чтобы покупатель оставлял там больше денег). Этому способствует планировочное решение торговых залов — войти в комплекс легко — выйти долго.

**ИКЕА превращает обычный шопинг в приятное времяпровождение.** Детей можно оставить на игровой площадке, изящные экспозиции вдохновляют и стимулируют покупателя, широкие проходы исключают давку. Передохнуть и подкрепиться можно в уютных кафе, предлагающих различные бонусы и неповторимые шведские фрикадельки.

Более того, ценовая политика кафе ИКЕА соответствует основному принципу корпорации — дешево и вкусно. И, после того, как сытый покупатель заходит в магазин, заплатив за вкуснейший обед копейки, он просто не может устоять выйти с пустой тележкой. **Важен еще один нюанс: продавцы-консультанты никогда не набрасываются на покупателей, а это позволяет последним расслабиться и спокойно осмотреться.** При необходимости найти консультанта в яркой желто-голубой униформе несложно.



- 7** **Ассортимент и мерчендайзинг.** В больших загородных магазинах ИКЕА вместе с мебелью продается все, что необходимо для создания полноценного интерьера: цветы в горшках, рамки для фотографий, посуда, свечи, люстры, шторы, постельное белье и детские игрушки.

Когда власти Великобритании порекомендовали ИКЕА открывать небольшие «тематические» магазины в городской черте, вместо того чтобы строить гигантские загородные ангары, в ответ прозвучало возмущенное: «Этого не будет никогда! Все под одной крышей» — наша священная концепция». Именно поэтому каждый мебельный магазин ИКЕА — это своеобразный выставочный центр.

Причем в нем все размещено так, как и должно быть в реальной жизни. Посетитель магазина может осмотреть сначала десять детских комнат подряд, а потом двадцать пять столовых или гостиных, и так далее. Прикинув, как та или иная модель смотрится в настоящем интерьере, и выбрав подходящую, покупатель отправляется за ней на склад.

- 8** «Хот-доги» (лидеры продаж). Кампрад давно осознал один из секретов маркетинга: у покупателя должен быть сильный мотивирующий фактор, чтобы прийти к вам. **Так в ИКЕА родилась идея продавать популярные и высокооборачиваемые товары по самым низким ценам.**

**Вот одна из историй от самого Ингвара:** «Некоторое время назад мы рекламировали кружку, которая стоила десять крон. «Приходите в ИКЕА и покупайте кружки», — говорилось в рекламе. Но цена оказалась слишком высокой. Кружка должна была стоить не больше пяти крон, хотя была очень красивой и отличалась великолепным качеством. Цена была неверной. И тогда я вывел свой принцип «десяти (сейчас уже двадцати) хот-догов».

**У нас есть десять наименований товара, которые продаются по низкой цене («хот-доги»).** Их цена определяется следующим выражением: 3+1+1, то есть три кроны производителю, одна — министерству финансов (налоги) и одна — нам. Каждый раз, когда мы не можем соблюсти это правило, нужно хорошенько подумать. Возьмем, к примеру, ту самую кружку. В швейцарском магазине ИКЕА она стоит один франк. На местных рынках я не нашел похожих кружек дешевле чем за три франка. При этом наша кружка лучше по качеству и дизайну». На сегодняшний день распродано уже 12,5 миллиона кружек «хот-догов», ведь именно с них начинает наполняться корзина посетителя ИКЕА.

- 9** **Исследования и экспансия.** Прежде чем открыть магазин в новой стране в компании всегда проводят небольшое исследование. Спрашивают, нравится ли покупателям их мебель. И всегда получают один и тот же результат - мебель ИКЕА абсолютно никому не нравится. Так было и в Италии, и в Германии, и в России, и в других странах. В компании знакомятся с этими результатами и открывают магазин. Как только он открывается, начинается бум. А это еще раз доказывает, что не всегда стоит доверять исследованиям.

- 10** **Инструкции и ценники.** Возле каждого товара стоит так называемый «картонный продавец» — карточка, на которой подробно описаны все свойства товара и из чего он сделан. Все описано настолько понятно, что необходимость в продавце-консультанте практически отпадает. Точно также составлены инструкции: каждый шаг описан настолько детально, что собрать мебель сможет даже первоклассник. Но если вдруг консультант вам все-таки понадобится, найти его вы сможете везде (и даже в туалете).



**11** **Стандартизация и приверженность традициям.** По мнению Ингвара Кампрада любой бизнес должен сохранять связь со своими корнями. Поэтому каждый сотрудник многотысячной разбросанной по всему миру «семьи» IKEA знает наизусть сагу о рождении компании. Ее штаб-квартира расположена не в фешенебельном Стокгольме, а в деревушке Эльмхульт, где в 1953 году был открыт первый мебельный павильон.

Там же расположен музей, где можно узнать о вехах ее делового пути. Для IKEA историческое наследие — неотъемлемый компонент успеха корпоративной культуры и бизнес-философии, на котором воспитано не одно поколение менеджеров и простых работников.

**Все магазины IKEA вне Швеции выкрашены в желто-синие цвета, чтобы подчеркнуть шведское происхождение компании.** О национальной принадлежности говорит и стиль товаров — ассортимент везде одинаков. Возле касс во всех магазинах компании расположены отделы непрофильного для IKEA направления: там продают шведскую национальную еду.

Использование этих инструментов помогло IKEA добиться мирового успеха, а также достичь оборота в 27 млрд € в 2012 году и чистой прибыли в 3,2 млрд €. Самое главное, что мы смело можем брать и использовать принципы IKEA абсолютно в любом бизнесе, а данная статья может выступать для этого своеобразным чек-листом. Ведь, как говорится, если и брать пример, то только с лучших. **Тем более, результаты IKEA доказывают, что клиентоориентированным быть выгодно!**

# Что читать

Чтобы закрепить тему клиентоориентированности, можно воспользоваться этим список из 10 лучших книг. Обязательно прочтите их, выпишите идеи, которые применимы к вашему бизнесу, и внедрите эти советы в кратчайшие сроки.

## 1. «Клиенты на всю жизнь», Карл Сьюэлл и Пол Браун

Эта книга давно возглавляет все рейтинги лучших книг о клиентоориентированности. Вот что говорит о ней Том Питерс: **«В этой книге скрыта полноценная теория управления и обслуживания клиентов. Я хочу подтолкнуть вас к тому, чтобы вы углубились в чтение, улыбнулись, обдумали – и начали действовать»**. А по факту вы получаете гремучую смесь полезных и эффективных советов, как выстраивать отношения со своими клиентами, заполаячая их на всю жизнь. Прочтя книгу, вы также поймете, какие сотрудники вам нужны и, как и находить. У вас нет жалоб от клиентов? А Карл бы сказал, что у вас явно что-то не так :). И еще один бесспорный факт в пользу «Клиентов на всю жизнь» — именно с нее стартовало издательство «Манн, Иванов и Фербер». Поэтому становится на путь клиентоориентированности необходимо именно с этой книги.



## 2. «Искренняя лояльность», Фред Райхельд и Роб Марки

После этой книги, вы уже точно сможете определить, кто является настоящим поклонником вашей компании, а кто пустит о ней «черную» молву. **В этом вам поможет NPS — индекс клиентской лояльности. Его используют Apple и LEGO, American Express и Allianz.** Для этих компаний NPS стоит в одном ряду с финансовой прибылью. Насколько вероятно, что клиенты порекомендуют вашу компанию? Вы не уверены? Фред Райхельд и Роб Марки научат вас, как выстраивать толпы лояльных клиентов.



### 3. «Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании», Джозеф Мичелли

О книге Тони Шеи «Доставляя счастье» слышал чуть ли не каждый. Ее постоянно рекомендует Игорь Манн. Но я хочу порекомендовать вам книгу Джозефа Мичелли, который «прочувствовал изнутри» всю подноготную Zappos. **Правила Zappos — это сводка полезных советов на каждый день.** Таких компаний как Zappos у нас точно нет. Поэтому просто берите их модель и применяйте у себя.



### 4. «Превосходя ожидания», Рик Баррера

Все знают, что надо удивлять клиентов, только не все знают, как это делать. А Рик знает! И делится опытом передовых компаний. Книга состоит из двух блоков. Первый — Преувеличенные обещания: рассказывает о необходимости позиционирования и дифференцирования на примере таких компаний как Progressive, American Girl, Samsung, Toyota и прочих. Второй же блок — Превзойденные ожидания: рассказывает о принципах работы с точками контакта. Баррера объясняет, что такое точки контакта, какую роль они играют, как правильно с ними работать. На примере все тех же знаменитых компаний автор дает советы, на какие точки контакта необходимо обратить внимание в первую очередь и что с ними делать. «Превосходя ожидания» хорошо дополняют «Точки контакта» Игоря Манна. Речь о ней пойдет ниже.



### 5. «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество», Джон Шоул

Если учиться, так только у лучших. Почему Шоул? Еще в далеком 1979 году Джон разработал первую в мире программу по повышению уровня обслуживания. С этого момента его компания Service Quality Institute специализируется на образовательных и консалтинговых услугах по сервису. А в 1987 журналы Time и Entrepreneur присудили Шоулу титул «гуру культуры обслуживания». Здесь больше нечего добавить. Чтобы клиенты говорили WOW и были приятно шокированы вашим сервисом, «Первоклассный сервис» обязан стать вашей настольной книгой!



### 6. «Как завоевать клиента», Нейл и Мюррей Рафел

Эта книга появилась намного раньше, чем «Искренняя лояльность», но читать их я вам рекомендую вместе. Книга состоит из пяти частей, каждая из которых соответствует одной из пяти

возможных категорий людей, имеющих с вами дело:

- ◀ **Потенциальные покупатели** — люди, которые могут быть заинтересованы в том, чтобы купить именно у вас.
  - ◀ **Посетители** — люди, которые, по крайней мере, однажды побывали в вашей фирме (магазине).
  - ◀ **Покупатели** — те, кто приобрел одно или несколько изделий (воспользовались одной или несколькими услугами) вашей фирмы.
  - ◀ **Клиенты** — люди, регулярно покупающие ваши товары или пользующиеся услугами.
  - ◀ **Приверженцы** — те, кто всем рассказывают, какая прекрасная у вас фирма.
- Авторы подробно расскажут вам о каждом из этих видов клиентов и дадут подробную инструкцию, как создавать приверженцев. И не забудьте об индексе NPS :).



## 7 «Фирмы, несущие любовь», Рэй Сисодиа, Джаг Шет, Дэвид Вольф

Эта книга — огромный статистический материал, который еще раз доказывает, почему клиентоориентированные компании достигают успеха и более прибыльны, чем их конкуренты. Авторы проделали колоссальнейшую работу и выявили секрет успешных компаний, как им удастся завоевать сердца людей: завоевав сердце клиента, компания автоматически получает доступ к его кошельку. А вот еще несколько фактов о фирмах, несущих любовь (ФНЛ):

- ◀ Зарплата и поощрительные выплаты у сотрудников ФНЛ значительно выше, чем в среднем по отрасли.
- ◀ Текучесть кадров в ФНЛ существенно ниже, чем в среднем по отрасли.
- ◀ Сотрудники ФНЛ имеют полномочия делать все для того, чтобы клиент компании был полностью удовлетворен качеством обслуживания.
- ◀ Маркетинговые расходы ФНЛ значительно ниже, чем у конкурентов, а удовлетворенность и лояльность клиентов значительно выше.

Если хотите встать в один ряд с такими компаниями, книга будет незаменимой.



## 8 «Клиентология», Филип Грейвс

Вы можете быть клиентоориентированными, но если вы не понимаете психологию своего покупателя — вы обречены! **«Клиентология» вполне может претендовать на лучшую деловую книгу 2012 года.** Не зря она вошла в 2010 году в десятку лучших бизнес-книг Amazon. Филип Грейвс. Чтобы лучше понимать своих покупателей, чтобы не тратить массу денег на бессмысленные исследования и опросы, просто прочтите «Клиентологию».



## 9 «Выдающийся сервис, отличная прибыль», Леонардо Ингильери и Мика Соломон

Эта новинка от МИФ уже достойна оказаться в вашей библиотеке. В книге собран весь опыт и приемы работы с клиентами таких монстров как The Ritz-Carlton, BVLGARI, The Walt Disney Company, Lexus. Книга стоит в одном ряду с «Первоклассным сервисом» Шоула. Основатель и бывший президент компании Ritz-Carlton Хорст Шульце так объясняет ценность этой книги: **«То, что вы сейчас прочтете, поможет вам переоценить свой бизнес, сколь бы крупным или мелким он ни был. Вы сможете правильно понять своих клиентов и заставить их вернуться к вам за бóльшим»**. Берем карандаш и выписываем фишки по повышению и укреплению клиентской лояльности.



## 10 «Точки контакта», Игорь Манн и Дмитрий Турусин

Вы знаете, почему клиент не купил у вас? Действительно знаете? Ну, хорошо, а когда именно он принял решение не покупать или не работать с вами? Вы в ступоре? Тогда добро пожаловать в мир точек контакта! Мир, где потенциальные клиенты принимают самое ключевое решение – купить у вас, или уйти к конкурентам. А вашими гидами станут Игорь Манн и Дмитрий Турусин. Да, кстати, Игорь Манн на всех своих тренингах и семинарах говорит, что маркетинг начинается с точек контакта. Я хочу добавить, что клиентоориентированность тоже начинается с точек контакта. **Продавец не улыбнулся — клиент не купил, неудобная форма заказа на сайте — клиент ушел**. Эта книга, даже не совсем книга, а рабочая тетрадь. Вам даётся теория и задания. Далее дело за малым – взять и применить!



Более подробно об этих книгах, вы можете прочитать на моем сайте, в разделе [«Полезные книги»](#).

# Послесловие

Прочитав эту книгу, вы уже получили массу идей, как лучше работать со своими клиентами и как стать более клиентоориентированными. **Став на трудный и тернистый путь клиентоориентированности, ваша компания регулярно будет сталкиваться с трудностями.**

**Вам необходимо будет наладить и регулярно контролировать, чтобы соблюдались 5 принципов клиентоориентированности:**

- ◀ Стандарты работы вашей компании, должны быть ориентированными на клиента.
- ◀ Ваш персонал должен оказывать безупречный сервис.
- ◀ Ваш продукт должен быть легким в использовании, понятным и простым.
- ◀ Все бизнес-процессы должны быть максимально отлажены, понятны и удобны клиенту.
- ◀ Вы должны регулярно превосходить ожидания клиентов.

**Но ведь и инвестиции в клиентоориентированность окупятся стократно.**

**Просто подумайте:** сколько клиентоориентированных компаний есть сейчас в вашей отрасли? Задумайтесь, каким громадным преимуществом вы можете завладеть и пересчитайте его в денежном эквиваленте.

**И напоследок совет — ДЕЙСТВУЙТЕ!  
Не изобретайте велосипед, берите проверенные идеи и фишки и внедряйте их в своем бизнесе.**

Иначе польза от этой книги будет просто равна галочке в списке «Прочитанные книги».

**Как говорят американские ученые: «Если Вы не реализуете полученные знания в течение 72 часов, они останутся грудой бесполезной информации на задворках Вашего сознания».**

# И еще 4 маленьких совета

## Берите пример с лучших

**Регулярно отслеживайте, как работают лучшие компании в вашем регионе.** Как отлажен их сервис и бизнес-процессы, какой персонал у них работает и как он обслуживает клиентов, какие маркетинговые приемы они используют. Внедрите лучшие из увиденных идей в своем бизнесе.

## Обучайтесь

Скачайте и прочитайте опубликованные ранее мной книги в разделе [«Бесплатные книги»](#) на моем сайте [Azinkevich.com](http://Azinkevich.com). Также обязательно посмотрите рекомендованные мной книги по маркетингу, бизнесу и продажам, менеджменту и личностному росту в разделе [«Полезные книги»](#) — гарантировано найдете что-то для себя.

## Обратитесь к профессиональному консультанту

**Чтобы наладить эффективную систему привлечение новых клиентов, а также получать максимум от существующей клиентской базы, работайте с профессионалами.** Используя мои знания и опыт, вы сможете в разы увеличить свои продажи и прибыль, а также автоматизировать свой бизнес и поставить на конвейер систему привлечения клиентов. Для этого просто напишите письмо с темой «Консультация» на этот e-mail: [client.conveyor@gmail.com](mailto:client.conveyor@gmail.com)

## Читайте бесплатную рассылку [«Секреты привлечения и удержания клиентов»](#) и вступайте в нашу группу на Facebook [«Конвейер клиентов»](#).

Здесь вы найдете максимум полезной информации по вопросам привлечения и удержания клиентов, интересных и полезных кейсов, а также массу маркетинговых приемов, которые помогут вам поднять продажи и прибыль вашей компании.

**До скорых встреч!**

# Кто такой Андрей Зинкевич?

Когда я еще учился в школе, мой отец часто приносил домой бизнес книги и распечатки с тренингов. Я очень любил читать, и мне было жутко интересно, что означают слова «Маркетинг», «Менеджмент», «Экономика». Однажды я не выдержал и полез рыться среди книг отца. Среди них я нашел всем известную «Маркетинг менеджмент» Котлера. Таким образом я «связался» с маркетингом в 13 лет.

## Несколько фактов обо мне:

- ◀ Консультант по маркетингу, привлечению и удержанию клиентов.
- ◀ 8-летний опыт в продажах и маркетинге в компаниях **Kimberly Clark** и **Корпорация Биосфера**.
- ◀ Рецензент издательств максимально полезной деловой литературы **Манн, Иванов и Фербер**, **Олимп-Бизнес**, **Баланс Бизнес Букс**.
- ◀ Прошел обучение у таких известных экспертов в сфере маркетинга как **Александр Левитас** и **Игорь Манн**.
- ◀ Автор десятков статей в различных деловых изданиях Украины и России.
- ◀ Победитель конкурса «Скорая Маркетинговая помощь» в журнале **Marketer's Digest**. Автор лучшей стратегии продвижения ТМ «Улов.Ка» для компании Снек-Поволжье.



## Хобби

- ◀ Мини-футбол
- ◀ **Максимально полезная деловая литература**