

Маркетинг – это всегда история о войне за клиента. И поиск грамотной стратегии заставляет руководителя задуматься, на что делать ставку.

Елизавета Ефремова

СЕРВИСНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ОСНОВА ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

Традиционная модель для продажи товаров предполагает, что это ставка на «4 Р»: Place (место), Price (цена), Product (продукт), Promotion (продвижение). Руководитель, думая о развитии своей организации, просчитывает все эти параметры и выбирает ключевые. В услугах же ситуация более сложная и требует учитывать 7 таких «Р». Добавляются Physical Evidence (материальное подтверждение), People (люди), Process (как определенный процесс). Поэтому продажа услуг стоит особняком в продажах в целом.

Одна из стратегий – как завоевать и удержать клиента – это клиентоориентированность. Под клиентоориентированностью понимается весь комплекс организационных мер, направленный на создание уникального клиентского опыта, повышение ценности услуги, повторные обращения и обращения по рекомендациям

Создание уникального клиентского опыта – это производство особых впечатлений, когда клиент получает особое переживание, особые чувства. И такой опыт становится для него значимым, ценным, он выделяет компанию среди конку-

рентов. В общем, переживает состояние, похожее на трансное. Бренд-сервис (как сервис, предназначенный для создания такого опыта) – это тоже элемент стратегии.

Второй момент с точки зрения клиентоориентированности – это повышение ценности услуги, когда за одно и то же действие клиент готов платить больше. Если организация планирует торговать дорогим продуктом, то сам опыт его потребления нужно создавать. Для этого разрабатываются особые дополнительные услуги и ритуалы обслуживания.

В-третьих, нужно сосредоточиться на обеспечении повторных обращений. Сервисная стратегия должна обеспечивать возврат клиентов, когда они продлевают договора,

продолжают делать покупки. Иначе запускается негативный цикл – реклама, приток клиентов, негативные опыт и отток.

И четвертое – продажи по рекомендациям. Традиционно считается, что каждый клиент лично приводит до 6 последователей, и наблюдения за клиентским поведением это подтверждает. Сейчас, в эпоху соцсетей и различных платформ-отзовиков каждый довольный клиент может повлиять на мнение о репутации компании или товара. Так что сервисная стратегия – это производство рекомендаций. Различные рейтинги и клиентские оценки позволяют контролировать этот показатель и увеличивать его.

ОДНА ИЗ СТРАТЕГИЙ ТОГО, КАК ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТА – ЭТО КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ.



ЕЛИЗАВЕТА ЕФРЕМОВА

Организационный психолог, тренер, консультант. Преподаватель Русской школы управления. Автор книги «Сервис по-русски». Автор методики «10 аспектов безупречного сервиса».

Сервисный маркетинг, как стратегия, нацеленная на эти 4 точки, должен учитывать 3 важнейших опоры.

Первая – это работа с отзывами клиентов, изучение клиентского поведения, то, что называют voice of the customer. С одной стороны, это клиентские ожидания – то есть чего люди хотят, что для них важно и ценно. С другой, их опасения, на что они обращают внимание перед покупкой. В-третьих, это работа с отзывами, на что клиенты обращают внимание, на что жалуются, за что они благодарны – изучение всего потребностного поля своих клиентов.

Вторая опора, не менее важная, – это опора с персоналом, так как сервис – это определенная магия, которая происходит не на бумаге, не в кабинете генерального директора, а здесь и сейчас, в процессе обслуживания. Будь то телефонный звонок, личный визит. Можно оформить сайт и создать мобильное приложение, но невозможно один раз прописать в регламенте «сотрудники должны улыбаться» и все будет происходить само по себе.

Поэтому работа с персоналом крайне важна. Здесь вводится понятие «сервис как эмоциональный труд». Сотрудника обязательно

нужно ориентировать, говорить, что такое сервис, с самого начала проговаривать нюансы стандартов обслуживания, почему и что делается, какие ограничения существуют. Очень важна мотивация, потому что смысл клиентоориентированности не в нахлобучивании сотрудников внешними инструментами. Я знаю несколько историй, как напротив сотрудников ставили камеры с функцией распознавания лиц. И если они не улыбались, то их штрафовали. Конечно, в таком неврозе трудно работать. Поэтому очень важно создавать клиентоориентированную корпоративную культуру как свод писаных и неписаных правил, которые нормируют поведение в компании. Мотивация в том, чтобы человек видел смысл в затраченной психической энергии на обслуживание клиента.

Для меня, как психолога, клиентоориентированность как корпоративная ценность – это один из ключевых моментов. С того дня, как это прописано и заявлено в вакансии в ходе поиска сотрудника, с собеседования, когда руководитель отсеивает «неподходящих» кандидатов (например, не демонстрирующих позитивного отношения к будущей работе). Важен и вводный инструктаж для сотрудников, когда руководитель еще раз подсвечивает

требования, тренинги, где отрабатываются определенные навыки и реальные оценки, когда начальник поддерживает подчиненных в боевом состоянии, не дает возможности выгореть.

Это обеспечивает сервисную стратегию, потому что без вовлечения рядовых сотрудников все остается только слоганами. Поэтому ключевое вложение в сервисной стратегии – не в рекламу, не в посты в соцсетях, а в своих людей.

Третья опора – оптимизация бизнес-процессов, бесконечное улучшение и удивление клиентов. Считается, что люди удивляются сервису лишь первый раз, а потом воспринимают его как должное. Поэтому, делая ставку на сервисный маркетинг, нужно думать, как сделать взаимодействие с организацией клиентов все более удивляющим. А это всегда и поиск правильной технологии, и поиск эмоциональных составляющих.

Традиционно сервисный маркетинг можно разделить на три стратегии.

Первая – технологизация, когда организация делает ставку на самообслуживание и делает этот сервис удобным. Это может касаться вендинговых автоматов, интернет-магазинов, бесконтактной доставки – всего, что стало частью нашей

СОЗДАНИЕ УНИКАЛЬНОГО КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА – ЭТО ПРОИЗВОДСТВО ОСОБЫХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ, КОГДА КЛИЕНТ ПОЛУЧАЕТ НЕПОВТОРИМЫЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ, ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЧУВСТВА.

реальности и предполагает, что человек может все сделать сам и быстро, ему все понятно, без привлечения других людей.

Следующая стратегия – так называемая программная, когда компания предоставляет набор зафиксированных, прописанных услуг. В ней есть консультант, диагностирующий потребности клиента и предлагающий одно из стандартных решений.

Третий тип – когда для клиента создается индивидуальное решение для клиента или «бутиковый тип обслуживания», когда нет готового варианта.

Такой тип организации может быть в самых разных организациях – например, в фитнес-клубе, где человек проходит самостоятельный круг на тренажерах, есть групповые занятия, которые человек подбирает для себя сам. А есть индивидуальные занятия с тренером, где

создается программа исключительно для этого посетителя.

В сервисном маркетинге можно сделать ставку на несколько пунктов, важных с точки зрения сервиса.

1. Надежность. Надежность компании следует понимать как неукоснительное соблюдение договоренностей. Клиент всегда, при любых обстоятельствах должен получить все то, что ему пообещала организация (в рамках договора и действующего законодательства). Если неточностей или ошибок избежать не удалось, то компания обязана предоставить клиенту несколько вариантов решения вопроса и компенсировать затраты.
2. Внимание и забота. Каждый сотрудник организации, будь то продавец, процедурная медсестра или уборщица на рабо-

те постоянно должен заботиться о том, чтобы клиенту было комфортно, приятно и выгодно. Настроить свой образ мыслей в пользу клиента, быть открытым, вежливым, дружелюбным, приветливым, отзывчивым и проактивным.

3. Время. Обслуживание клиентов в каждом виде деятельности подчинено собственному ритму. В одной организации человек рассчитывает на быстрое обслуживание с применением автоматов и машин. В другой – предполагает, что его внимательно выслушают, предложат чай, уделят столько времени, сколько требуется. Нужно оправдать ожидания клиента. Также к временному аспекту относятся такие важные вещи, как соблюдение сроков, отсутствие проволочек и опозданий, своевременное предоставление информации, подписание документов.
4. Безопасность. Сохранение жизни, здоровья и имущества потребителя услуг – важнейшая задача любой организации. Торговые и производственные нормы в местах, где клиенту предоставляют сервис, должны отвечать регламентирующим документам.
5. Чистота и гигиена. Любые лишние и раздражающие факторы отпугивают посетителей. Безусловно, никому не захочется повторно заселиться в пыльный гостиничный номер, купить продукты в магазине с запахом несвежей рыбы, пригласить на обед друга в заведение, где официанты ходят в неопрятной одежде. Раздражать клиентов также могут громкая музыка, слишком яркий свет, неформальный стиль одежды персонала, резкий запах парфюма, использование в диалоге с посетителем и коллегами жарго-

ОЧЕНЬ ВАЖНО СОЗДАВАТЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННУЮ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ КАК СВОД ПИСАНЫХ И НЕПИСАНЫХ ПРАВИЛ.



низмов, развязанное поведение. Обратите внимание, на что еще жалуются клиенты, и уберите все лишнее.

6. Декорации. Все предметы интерьера, украшения и инструменты в клиентской зоне работают на создание имиджа компании. Чем более стильные и дорогие декорации, тем ценнее услуга в глазах ее покупателя. С течением времени постоянные посетители организации привыкают к оформлению помещений, поэтому декорации время от времени стоит обновлять или менять, добавлять тематические украшения к Новому году или акциям, делать перестановку. В сервисе к декоративному оформлению также относят фирменные ритуалы, например, приветствие или обращение.
7. Постоянство. Организация должна быть прогнозируема. Недопустимо, чтобы качество сервиса колебалось в зависимости от личности менеджера или времени открытия филиала. Потребитель скорее обратится в уже знакомую организацию, чем будет экспериментировать в поисках новых ощущений, конечно, при обязательном условии, если предыдущее общение оказалось комфортным и полезным. К элементам постоянства относятся также дресс-код и фирменный стиль в оформлении помещений, бланков и т. п.
8. Возможность выбора. Чем больше вариантов получения услуги, тем более высоко клиент оценивает свой потребительский опыт. Предложите варианты. Если клиент получает категоричный отказ, он уйдет искать организацию, в которой его во-

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОГНОЗИРУЕМА. НЕДОПУСТИМО, ЧТОБЫ КАЧЕСТВО СЕРВИСА КОЛЕБАЛОСЬ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА.

прос решат. И наоборот, будет готов доплатить или пойти на компромисс, если вы покажете ему альтернативу.

9. Доступность информации. Клиент должен увидеть организацию и выбрать ее среди конкурентов. Вывеска, наклейки-указатели, схема проезда на сайте компании, поддержка клиентов по горячей линии или через онлайн-сервис, запись в городской телефонной книге – все это способствует притоку клиентов и повышает доверие к фирме.
10. Атмосфера. Последним, но не по важности, аспектом сервиса выступает иррациональный фактор, который позволяет формировать благоприятный индивидуальный эмоциональный фон от соприкосновения с компанией. На атмосферу влияют такие «мелочи», как освещение, ароматы, музыка, речь и поведение персонала в клиентских зонах. Настроение клиента может испортить досадная случайность, но это не должно быть то, что подвластно руководителю или владельцу организации.

Сервисный маркетинг не может быть реализован только силами группы маркетинга. Он тре-

бует усилий всех представителей организации. Традиционно есть понятие сервисного комитета – это представители разных отделов, которые участвуют в принятии решений о путях развития клиентоориентированности. Коммерческая служба, операционная деятельность, отдел по работе с персоналом, финансовый отдел и отдел, обеспечивающий поддержку тех или иных решений. Как говорил Огилви, 50% рекламного бюджета уходит в мусор, и я никогда не знаю, какие. И, выбирая вариант развития своей компании через бесконечную рекламу, у людей появляются завышенные ожидания, затем формируется негативный опыт общения с организацией, недовольство, возвраты. Люди начинают давать негативные рекомендации в соцсетях – все это последствия большого бюджета на рекламу. А когда компания делает ставку на сервисное обслуживание, довольные клиенты получают уникальный опыт взаимодействия с компаний, им нравится, они перекрывают социальный контакт, оставляют благодарные отзывы в соцсетях, дают рекомендации, приводят своих друзей, что обеспечивает стабильность бизнеса.