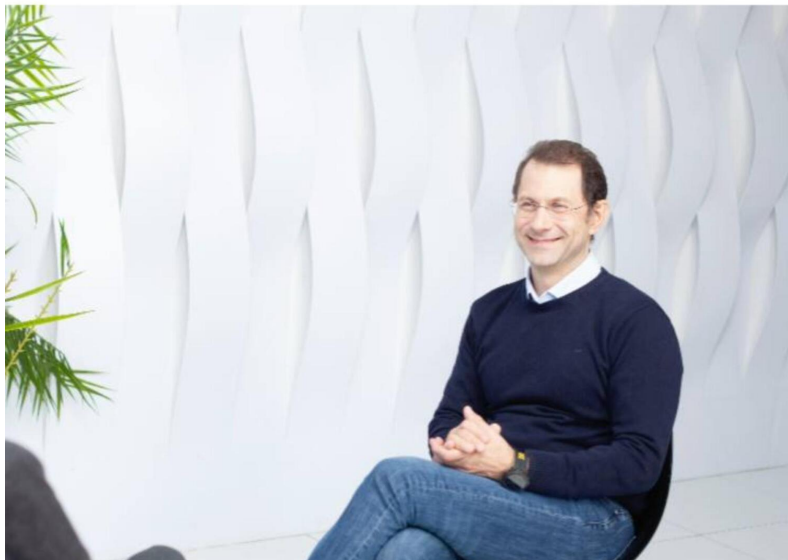


4 ШАГА
НАВСТРЕЧУ
КЛИЕНТУ

МАКСИМИ МАСС



Максим Имасс

4 шага навстречу клиенту

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70522381
SelfPub; 2024*

Аннотация

Отношения с внутренними клиентами также влияют на развитие и стоимость бизнеса. Этот материал посвящен модели «4 шага сервисного поведения». Применение модели помогает: повысить конверсию и объем продаж, развить качество услуг, урегулировать конфликты между подразделениями, снизить текучку и повысить лояльность персонала, а также подготовить людей к прохождению собеседований и построению собственной профессиональной практики. Автор изображения на обложке книги: Максим Имасс.

Содержание

Введение	4
Шаг 1. Установление контакта	7
Шаг 2. Выявление потребности	12
Шаг 3. Предложение решения	17
Шаг 4. Выполнение обязательств	21
Система отношений с клиентами	25
Опросник. Сервисное поведение	28

Максим Имасс

4 шага навстречу клиенту

Введение

В рыночной экономике вопрос построения отношений с клиентами остается приоритетным. Клиентская лояльность напрямую влияют на стоимость компании и бренда. Регулярные исследования отношений с клиентами подтверждают это.

Отношения с внутренними клиентами также влияют на развитие и стоимость бизнеса. Качество сервиса Снабжения, Финансов, Промышленной безопасности, HR функции помогают сократить время и стоимость поставок, повысить качество планирования и отчетности, развить культуру безопасного поведения, а также решить вопросы текучки и развития персонала.

Развитие личного бренда или построение карьеры также зависят от отношений с клиентами. Профессионал – это не только эксперт в своей области. Это лидер мнения, чьи советы пользуются и за чью экспертизу готовы платить.

В то же время, в отношениях с клиентами совершаются ошибки, которые приводят к серьёзным последствиям для бизнеса. Я выделяю «4 смертных греха» сервиса:

Неприветливость, неспособность расположить к разговору: «Почему я должен Вам улыбаться?».

Невнимательность, неспособность выслушать, понять запрос и проблемы клиента: «Спасибо. Я уже все понял».

Неубедительность, неспособность внести ясность, сделать понятное предложение: «Что Вам не понятно? Я уже все сказал».

Необязательность, неспособность выполнить в срок: «Подождите. У меня более важные дела».

Причина ошибок в недооценке влияния каждого типа поведения на общий результат отношений с клиентами. А сотрудничество, лояльность и продуктивные отношения складываются из отдельных поступков.

Эта статья посвящена модели «4 шага сервисного поведения». Применение модели помогает: повысить конверсию и объем продаж, развить качество услуг, урегулировать конфликты между подразделениями, снизить текучку и повысить лояльность персонала, а также подготовить людей к прохождению собеседований и построению собственной профессиональной практики.

Итак, 4 шага сервисного поведения:

Шаг 1. Установление контакта. Необходимо, чтобы клиент захотел общаться.

Шаг 2. Выявление потребностей. Необходимо, чтобы клиент захотел рассказывать.

Шаг 3. Предложение решения. Необходимо, чтобы клиент захотел слушать.

Шаг 4. Управление исполнением. Необходимо, чтобы клиент захотел сотрудничать.

Для реализации каждого шага важно соблюдать правила поведения, оценивать показатели, а также отрабатывать специальные навыки. В конце материала предлагается опросник (см. Опросник. Сервисное поведение), который поможет оценить уровень сервиса компании, отдела или человека.

Остановимся на каждом шаге подробно.

Шаг 1. Установление контакта

*«Человеку, не умеющему улыбаться, надо
запретить открывать свой магазин»*

Неизвестный автор

Вопрос: Как расположить собеседника к общению?

Ответ: Будьте приветливы.

Отношения начинаются с представления и знакомства. Важно произвести правильное хорошее впечатление. Ключевая задача – расположить клиента, чтобы он захотел общаться. Для этого клиенту должно быть удобно, комфортно и безопасно.

Как создать безопасность, удобство и комфорт?

В живом общении улыбнитесь, установите зрительный контакт и поздоровайтесь. Затем кратко сообщите сведения о себе и о формате общения. Сориентируйте человека. Затем можете сделать простое предложение, обратиться с просьбой. После этого поблагодарите за ответ. Далее сфокусируйте внимание на клиенте, возьмите паузу и слушайте. Кли-

ент начинает говорить. Не спроста в нормах деловой этики принято здороваться и предлагать чай или кофе. Это и есть установление 1-го контакта.

При on-line взаимодействии с клиентами для первого контакта важно удобство, комфорт и безопасность в представлении вашей компании или продукта. Делая рассылку-приглашение на семинар или размещая вакансию на сайте кратко расскажите о себе, о том, куда и зачем вы приглашаете и также обратитесь с простой просьбой: зарегистрироваться, поставить галочку, задать или ответить на простые вопросы. Здесь логика та же самая – первое знакомство с Вами должно быть простое, понятное и располагающее.

Однажды я зашел в частный магазин. Хозяин встретил меня приветственным жестом и поздоровался. Непривычным для меня стало, что он поинтересовался, впервые ли я в его магазине. После моего утвердительного ответа он сказал: «Ну, не торопись, походи, поизучай. Если что, я здесь». Это прозвучало мило и ненавязчиво. Я изучил ассортимент самостоятельно, у меня появились вопросы, и я обратился к продавцу. Такой ненавязчивый подход мне понравился. В результате, я сделал покупку и порекомендовал друзьям. А все началось с приветствия.

Однако, иногда сложно быть приветливым по причине «вредных» установок.

Вредные установки

Риск отвержения: «Я улыбнусь, поздороваюсь, а меня отвергнут».

Ложная вежливость: «Неприлично начинать первым. Нужно ждать, когда обратятся».

Застенчивость: «Я не люблю рассказывать о себе. Это нескромно. Я – последняя буква».

Неготовность: «Я не готов. У меня не получится. Надо настроиться».

Если следовать установкам, появится формальность, отстраненность или чрезмерная назойливость. Клиент «закроется», не захочет говорить. Сложно будет узнать потребность и сделать правильное предложение. Суровое выражение лица, отсутствующий взгляд, формальный тон и отсутствие улыбки – это 1-е табу в построении отношений.

Чтобы установить контакт и расположить собеседника к общению рекомендую соблюдать правила.

Правила «приветливости»

Проявите внимание. Улыбнитесь, поздоровайтесь. При личной встрече предложите чай, кофе.

Сверяйтесь с собеседником. Узнавайте про готовность к общению: «Готовы? Начинаем? Поговорим? Продолжим?».

Представьте. Назовите свое имя, роль, ожидания от разговора.

Сориентируйте собеседника. Предложите формат и продолжительность разговора.

Проявление неприветливости (не рекомендуется)

Игнорировать. Не смотреть на собеседника, говорить формальным, сухим тоном с суровым выражением лица.

Навязываться. Сразу сделать предложение: «У нас сегодня распродажа/ скидка».

Допрашивать. Начать задавать серьезные вопросы: «Что Вас интересует?».

Дезориентировать. Не представиться, не сориентировать по формату.

При успешном установлении контакта клиент будет готов к общению. Можно переходить к следующему этапу, чтобы понять потребности клиента.

Теперь можете рассказать о себе в течении 2 минут все, что сочтешь нужным.

ПРИМЕР начала ИНТЕРВЬЮ Как разговаривать собеседника? Привет, меня зовут Максим. У нас сегодня интервью в рамках ... Сначала я расскажу предысторию проекта, потом расскажу о себе. Отвечу на Ваши вопросы, потом задам несколько вопросов. Это займет 30 минут. Хорошо? Здесь действуют следующие правила: Конфиденциальность. Этот разговор останется, между нами. Я веду записи лично для себя. Вы не должны делать ничего, что не хотите или не согласны. Можете не отвечать на вопросы без объяснения. Все что Вы говорите имеет смысл (полезно и правильно). Если я что-то не пойму, прошу. Согласны? Начинаем? О проекте.... Обо мне. Мне 51 год. Последние 20 лет я занимаюсь организационным консультированием. Специализируюсь на оценке и развитии руководителей и команд. Работаю с такими компаниями как... Есть ли вопросы?

Шаг 2. Выявление потребности

«Природа наделила нас двумя глазами, двумя ушами, но лишь одним языком, дабы мы смотрели и слушали больше, чем говорили»

Сократ

Вопрос: Как узнать о потребностях и «болях» клиентов?

Ответ: Будьте внимательны.

Получив расположение клиента, переходите к выявлению потребностей. Изучите клиента, поймите потребности, желания, проблемы. Для этого задайте открытый вопрос и приготовьтесь внимательно слушать. Превратитесь в слух. Важно разговорить собеседника. По мере рассказа постарайтесь не делать поспешных выводов, отмечайте непонятные моменты. Позже задайте уточняющие вопросы. Помните, чем внимательнее слушать, тем больше человек откроется. Люди ценят внимание к себе.

На этом этапе важно узнать, что человек хочет, что его беспокоит, какую проблему, «боль» стремится решить. Чем больше узнаете про потребности и боли, тем проще будет подобрать решение и сделать предложение и выше вероятность совершения сделки.

Когда идет подготовка к сделке, и люди беспокоятся о решении клиента, я говорю, что нет смысла волноваться, ес-

ли предложение закрывает острую боль. Отказ означает, что истинную потребность не нашли. В следующий раз будьте внимательнее.

Однажды я присутствовал на собеседовании кандидатов на должность ассистента генерального директора. Это были профи с серьезным опытом, профессиональным видом и правильной речью. Однако, только одна пришла на встречу с блокнотом. Она делала пометки, записывала вопросы, а затем отвечала. Как думаете, кому предложили работу?

Почему иногда трудно быть внимательным?

Вредные установки

Синдром отличника: «Я понял, что вам надо. У меня нет вопросов».

Многозадачность: «Я привык делать несколько дел одновременно».

Нежелание писать: «Я писал в школе. Я запомню».

Экспертность: «Вы ошибаетесь. Так не бывает. Я знаю лучше».

Если проявить невнимательность, клиент не захочет рассказывать. В результате не удастся узнать истинную потреб-

ность и сделать правильное предложение.

Правила «внимательности»

Задайте открытый вопрос. Открытый вопрос подразумевает множество ответов: «Что бы Вы хотели...» «Пожалуйста, расскажите».

Слушайте, не отвлекайтесь. Смотрите на собеседнике. Отключите телефон. Обращайте внимание на то, что и как он говорит. Кивайте, не комментируйте, держите паузу.

Делайте записи, пометки. Носите с собой блокнот или ноутбук. Записывайте точные цитаты, не интерпретируйте. Фиксируйте ключевые слова и выражения.

Задавайте уточняющие вопросы. Только после того, как собеседник рассказал все, что он хотел рассказать, задайте уточняющие вопросы – вопросы к ключевым словам. Уточняйте до тех пор, пока не сложится «полная картина»: «Вы сказали... Что это для вас?».

Невнимательное поведение (не рекомендуется)

Предлагать альтернативу: «Вам больше нравится синий или красный?».

Отвлекаться. Отвечать на звонки, писать сообщения, читать почту: «Минутку, отвечу...».

Перебивать. Комментировать по ходу, не давать договорить: «Понял, не продолжайте...».

Интерпретировать. Переиначивать сказанные слова, вносить собственный смысл в сказанное: «Вы имеете в виду...».

После прохождения этого этапа, когда появится ясность и сложится представление о потребностях и «болях» клиента, переходите к подготовке предложения. Вместе с тем, здесь важно не торопиться. Если картинка не складывается, продолжайте задавать вопросы. Я уверен, что лучше задать несколько «лишних» вопросов, чем предложить то, что не нужно.

...ПРИМЕР фокусировки клиента **Часть упражнения «Идеальный отдых»** Консультант: «Как Вы хотите отдохнуть? Расскажите про свой идеальный отдых». Клиент: Я хочу на природу; Я хочу, чтобы было вкусно и весело; И чтобы не далеко. Консультант: Кивает, держит паузу, делает записи, смотрит на клиента. Клиент: Да, еще хочу уложиться в бюджет. Консультант (после паузы): Спасибо. Записал. Хочу задать Вам несколько уточняющих вопросов. Хорошо? Вы сказали, что хотите на природу. Что это для Вас? Клиент: Я люблю горы, пешие походы с палаткой. Я был на Кавказе... Пожалуй, хочу на Алтай. Консультант: Спасибо. Записал. Еще вопрос? Вы сказали, что для Вас важно «вкусно и весело». Можете раскрыть? Клиент: Да. Я не люблю отдыхать

один. Люблю компанию, организованные туры. Мне важно сочетание вызова, спорта и развлечения. Например... Днем делаем восхождение, а вечером у костра поем под гитару.

Шаг 3. Предложение решения

«Если вы что-то не можете объяснить 6-летнему ребёнку, вы сами этого не понимаете»

Альберт Эйнштейн

Вопрос. Как сделать правильное предложение?

Ответ: Будьте убедительны.

После выявления потребностей и проблем время делать предложение. Клиент готов слушать. Теперь важно ясно и убедительно донести мысль, сделать предложение.

Это предложение нужно четко сформулировать, подобрать аргументы и примеры. Ранее выявленные пожелания и проблемы помогут. Хороший результат этого шага – ясность в голове клиента и желание заключить сделку, прийти к договоренности. Решение принято.

Здесь важно быть убедительным: последовательно излагать мысли, приводить аргументы, примеры; говорить на понятном языке без применения специальных терминов; каждую мысль доводить до конца, не оставлять «хвостов», быть корректным – обходить «эмоционально заряженные» темы: политика, религия, гендерные и национальные различия.

Приведу пример из жизни. Английский мне давался тяжело, не «заходил». Я смирился, что не буду свободно общаться-

ся, учиться за границей, не заведу иностранных друзей. Однажды я познакомился с Тони, новым учителем. Он выслушал мою историю и сказал: «Мне кажется, я знаю в чем проблема. Ты считаешь, что английский язык сложный. Поэтому, тебе тяжело. Это не так. Он простой. Я докажу». Он взял мел, подошел к доске и написал несколько понятных аргументов и примеров в подтверждение этой мысли. Я ему поверил, «купил» идею. Тони оказался убедительным. С тех пор проблем с языком не возникало.

Почему иногда трудно быть убедительным?

Вредные установки

Увлеченность идеями: «Просто поверьте. Это лучшее решение. Вам понравится».

Профессиональная деформация: «Это же понятные термины. Так все говорят».

Поток сознания: «А еще Вам подойдет... А есть такой аргумент... Примеры...».

Соперничество: «Не покупайте у... Они ничего хорошего не предложат...».

Самый большой риск на этом шаге – «перекормить» кли-

ента. Картинка не сложится, связь между проблемой и решением будет не очевидна. Клиент возьмет паузу, пойдет думать. Это означает, сделка не состоялась. Поэтому важно «дозировать» и «аргументировать» – «one thing at a time».

Правила «убедительности»

Структурность. Последовательное изложение, аргументация, примеры. Тезис-Аргумент-Иллюстрация: «Я считаю..., потому, что... например...».

Доступность. Минимизация терминов, сокращений, англицизмов.

Лаконичность. Простые полные законченные предложения.

Корректность. Отсутствие критики, оценки, категоричных высказываний, «сплетен». Избегание деликатных тем (личные истории других людей, политика, религия, гендерные, национальные, сексуальные особенности).

Неубедительная речь (не рекомендуется)

Неструктурность. Отсутствие обоснований и примеров.

Недоступность. Применение специальных терминов, сленг и сокращения.

Нелаконичность. Незавершенные предложения, перескакивание с темы на тему.

Некорректность. Категоричность, оценка, критика, обсуждение «желтой» прессы.

После успешного прохождения этого этапа, клиент будет готов принять решение о покупке и обсуждать условия контракта. Это момент перехода к конкретным действиям по выполнению обязательств.

ПРИМЕР структурной речи Упражнение «Эссе» Тезис: Сочи – это лучшее место для проведения олимпийских игр 2014 года. Аргумент / Иллюстрация 1: Это место связано с историей олимпийских игр, античной Грецией. Есть камень, к которому по приданию был прикован Прометей, который раздал людям огонь – символ олимпийских игр. Аргумент / Иллюстрация 2: Уникальное природное место – можно купаться в море, а в горах снег. Я лично катался на лыжах 6 недель назад. Аргумент / Иллюстрация 3: Опыт проведения масштабных массовых спортивных мероприятий. В прошлом году проходил чемпионат мира по хоккею. Аргумент / Иллюстрация 4: Хорошая подготовка олимпийских объектов. Выделено 12 млрд инвестиций. Аргумент / Иллюстрация 5: Льготный визовый режим для иностранных участников. Только что подписан соответствующий закон.

Шаг 4. Выполнение обязательств

«Свобода – это, в первую очередь, не привелегия, а обязанности»

Альберт Камю

Вопрос: Как выполнить то, что было обещано?

Ответ: Будьте обязательны.

Сделку закрыли, детали обсудили, контракт подписали. Теперь важно исполнить, что обещали. Клиент готов следовать, сотрудничать. Важно не обмануть ожидания. Это момент менеджмента, «максимальной конкретики» перед клиентом. Показатели клиентской лояльности и NPS оценивают по результатам этого шага.

Поэтому, важно быть обязательным. Для этого нужен план, расчет сроков, рисков и ресурсов. Важно организовать процесс, регулярный контроль и общение с участниками проекта. Необходимо держать руку на пульсе и управлять ситуацией.

Приведу пример. Я сделал заказ в интернет-магазине. Посылка пришла вовремя, но я получил другой товар. Ошибка отправителя. Я расстроился. Обратился в поддержку. Мне предложили отнести товар в ближайший пункт выдачи. Процесс возврата занял меньше 5 минут. Через 15 минут пришли деньги на карту. Меня поразила скорость решения про-

блемной ситуации. Это убедило меня продолжать сотрудничать с компанией.

Почему иногда трудно быть обязательным?

Вредные установки

Неготовность оценивать риски: «Не хочу думать о плохом. Все должно получиться».

Неготовность брать ответственность: «Это не моя проблема. Я на это не влияю».

Неготовность идти на конфликт: «Я не хочу проводить неприятный разговор».

Неготовность признавать ошибки: «Я все сделал правильно».

Если проявить необязательность, клиент не получит обещанного и будет разочарован. Он потеряет доверие, решит больше не сотрудничать и перейдет в лагерь критиков.

Правила «обязательности»

Планирование. Определять результаты, оценивать сроки, ресурсы и риски.

Организация. Вносить предложения, привлекать ресурсы, фиксировать договоренности.

Контроль. Подводить промежуточные итоги, оценивать результаты, вносить коррективы.

Коммуникация. Поддерживать регулярное общение со всеми участниками процесса.

Проявление необязательности (не рекомендуется)

Безалаберность. Отсутствие плана.

Неорганизованность. Отсутствие договоренностей и четких обязательств.

Бесконтрольность. Непонимание актуальной ситуации.

Отсутствие коммуникации. Пропуск встреч, контактов, избегание неприятных разговоров.

После того как обязательства выполнены, подведите итоги и получите обратную связь: напомните первоначальную ситуацию и запрос, процесс договоренностей и оценку рисков, представьте полученные результаты, попросите оценить качество. Для сбора обратной связи используйте опросник из приложения (см. Опросник. Сервисное поведение).

«Если НЕ пойду на риск, то буду страдать от нереализованности и в конечном меня уволят»

ПРИМЕР работы с рисками Упражнение Ситуация:

сложно провести разговор с руководством про увеличение оклада / новую должность / запуск проекта. **«АНАЛИЗ РИСКОВ»** Шаг 1. Риски. Какие риски существуют в данной ситуации? «Если я начну разговор, то вызову недовольство руководителя» Шаг 2. Наихудшая ситуация. Что случится если риск осуществится? Какой наихудший итог? «Наихудший итог – уволят с работы или доведут до увольнения» Шаг 3. Решение. Как решить ситуацию? Что возможно сделать в условиях наихудшей ситуации? «Подготовлю резюме и найду новую работу» **«АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВ»** Шаг 1. Риски. Какие риски существуют в данной ситуации? «Если я начну разговор, то вызову недовольство руководителя» Шаг 2. Последствия действия. Что случится если пойти на риск? «Если пойду на риск, то меня уволят или доведут до увольнения» Шаг 3. Последствия бездействия. Что случится если НЕ пойти на риск?

Система отношений с клиентами

Вы не можете управлять тем, что не можете измерить
Питер Друкер

Вопрос: Что делать дальше?

Ответ: Построить систему.

С помощью модели «4 шага сервисного поведения» можно построить систему отношений с клиентами.

Алгоритм:

Проведите оценку уровня сервисного поведения (см. Опросник. Сервисное поведение).

Примите и поддерживайте правила сервисного поведения.

Ведите учет клиентских и бизнес-показателей. Регулярно подводите итоги. Предложите сотрудникам самостоятельно вести дневник наблюдений (см. Дневник наблюдений). Это поможет замечать ошибки и корректировать работу.

Развивайте навыки Приветливости, Внимательности, Убедительности и Обязательности.

Применение модели 4 шагов дает ощутимые результаты в поведении людей. Понимание нюансов работы и оценка результатов добавили уверенность и нацеленность на успех в примере 1.

Через 2 месяца после проведения тренинга по модели 4 шагов клиентская удовлетворенность выросла на 14%. Клиенты отметили повышение интереса к собеседнику на 34%, доброжелательность на 29%, увлеченность своей работой на 26%.

Пример 1. От иностранной дистрибуции к собственным решениям.

После ухода с рынка иностранных производителей краски руководители российской компании решили изменить бизнес-модель с дистрибуции импортных продуктов на разработку и продажу собственных решений. Появилась потребность работать с клиентами на новом уровне.

Пересмотр отношения отделов друг к другу помогло перейти от непонимания и конкуренции к уважению и партнерству в примере 2.

По результатам повторной оценки Продавцы стали больше проявлять позитив и доброжелательность, демонстрировать увлеченность и уверенное поведение. Сотрудники Маркетинга стали лучше предоставлять информацию, отвечать на вопросы, выполнять договоренности, а также выстраивать рабочий процесс с учетом пожеланий Продавцов.

Пример 2. Решение конфликта между отделом Маркетинга и отделом Продаж

Конфликт между отделом Маркетинга и отделом Продаж считался «органическим». Маркетологи верили, что Продавцы ленятся и не хотят выходить из зоны комфорта. Продавцы говорили, что Маркетологи «витают в облаках» и не понимают ситуацию. Такое отношение ставило под угрозу выполнение плана продаж. Применение модели 4 шагов увеличило уровень доверия между командами отделов на 16%. В заключении хочу отметить, что построение системы отношения с клиентами процесс сложный и многоступенчатый. Могут возникнуть детали и нюансы, которые не нашли отражение в статье. Я буду рад ответить на вопросы и познакомиться с новыми ситуациями. Пишите в Telegram или WhatsApp.

Желаю удачи!

Опросник. Сервисное поведение

Вы являетесь:

- Клиентом Сотрудником

Сотрудники регулярно демонстрируют:

- Установление контакта (приветливость)
 Способность разговаривать собеседника
 Искренний интерес и внимание к собеседнику
 Позитивный настрой и доброжелательность
 Тактичность и ненавязчивость

Выявление потребностей (внимательность)

Способность находить решения в сложных и нестандартных ситуациях

- Готовность и желание внимательно слушать
 Стремление глубоко понять ситуацию клиента
 Желание разобраться и найти корневые причины

Предложение решения (убедительность)

Уверенное, достойное поведение вне зависимости от ситуации или аудитории

- Увлеченность своей работой
 Предоставление необходимой информации, ответы на вопросы клиента

Внесение ясности, структуры, понимания

Выполнение обязательств (обязательность)

- Своевременное завершение контрактов, подведение

итогов, сбор обратной связи

Четкое фиксирование договоренностей и ответственности (заключение контрактов)

Выстраивание рабочего процесса для выполнения контрактных обязательств

Предупреждение и решение конфликтов