

Как внедрить клиентоцентричность в ДНК организации?

Спикер:

Шпирт Борис

Консультант и тренер по клиентскому
сервису и продажам в B2B



Заголовок слайда

25 лет опыта в продажах, маркетинге
и клиентском сервисе.

7 лет работы топ-менеджером

ТОП 50 бизнес-тренеров РФ





Ксения Лазарева, представитель
электронной библиотеки бизнес-
литературы в кратком изложении
getAbstract.com



БОРИС ШПИРТ

Отчаянные аккаунт-менеджеры

Как работать с клиентами
без стресса и проблем

Как работать с клиентами без стресса и проблем

Рецензии на две книги деловой литературы

12.06.2018 Ведомости | Прослушать этот материал

Новая книга – Отчаянные аккаунт-менеджеры

Настольная книга аккаунт-менеджера, менеджера проектов и
фрилансера

Борис Шпирт

Альпина Паблишер, 2018

Большинство менеджеров, отвечающих за отношения с заказчиками, стремятся завести с ними дружбу. Это вполне характерно для нашей культуры. Но автор книги Борис Шпирт убежден, что идеальные отношения с клиентом – не дружба, а партнерство на равных.

Автор больше 20 лет проработал в продажах, в том числе директором по работе с клиентами в цифровых агентствах. Автору приходилось общаться с крупнейшими компаниями, такими как Coca-Cola, Goodyear, Nestlé, Pfizer и [Siemens](#).

По наблюдениям Шпирта, 80–90% менеджеров по работе с клиентами идут на уступки клиентам. Такие отношения он называет дисфункциональными. Происходит это из-за страха потерять заказчика, неуважения к себе и неверного представления о том, какой должна быть клиентоориентированность. Играет свою роль и слабое владение техниками коммуникации. Клиенты же в общении с аккаунт-менеджерами часто руководствуются правом сильного, ибо убеждены: кто платит, тот и заказывает музыку.

Приводя в качестве примеров эпизоды из собственного опыта, автор объясняет, как противостоять психологическому давлению и манипуляциям заказчиков, возражать клиенту, если его требования могут навредить и рабочему процессу, и результату, не дарить ему безвозмездно всякие уступки вроде досрочного исполнения заказа, а повышать с помощью этих уступок лояльность. Другие практические советы: как отрабатывать ошибки – свои или своей фирмы, формировать у клиентов реалистичные ожидания. Без стеснения рассказывая о своих промахах и набитых шишках, автор внушиает читателю, что главная задача аккаунт-менеджера – поддерживать баланс интересов своей компании и компании-заказчика.

Давить на менеджеров по работе с клиентами пытаются не только заказчики. Шпирт затрагивает болезненную тему необходимости противостоять сопротивлению собственных коллег – исполнителей.



МОИ КЛИЕНТЫ (НО НЕ ВСЕ...)

Яндекс

A
—

aitarget

AGIMA



e-promo



KERAMA MARAZZI



Skillbox

Initiative



МТС



R:TA



retailCRM

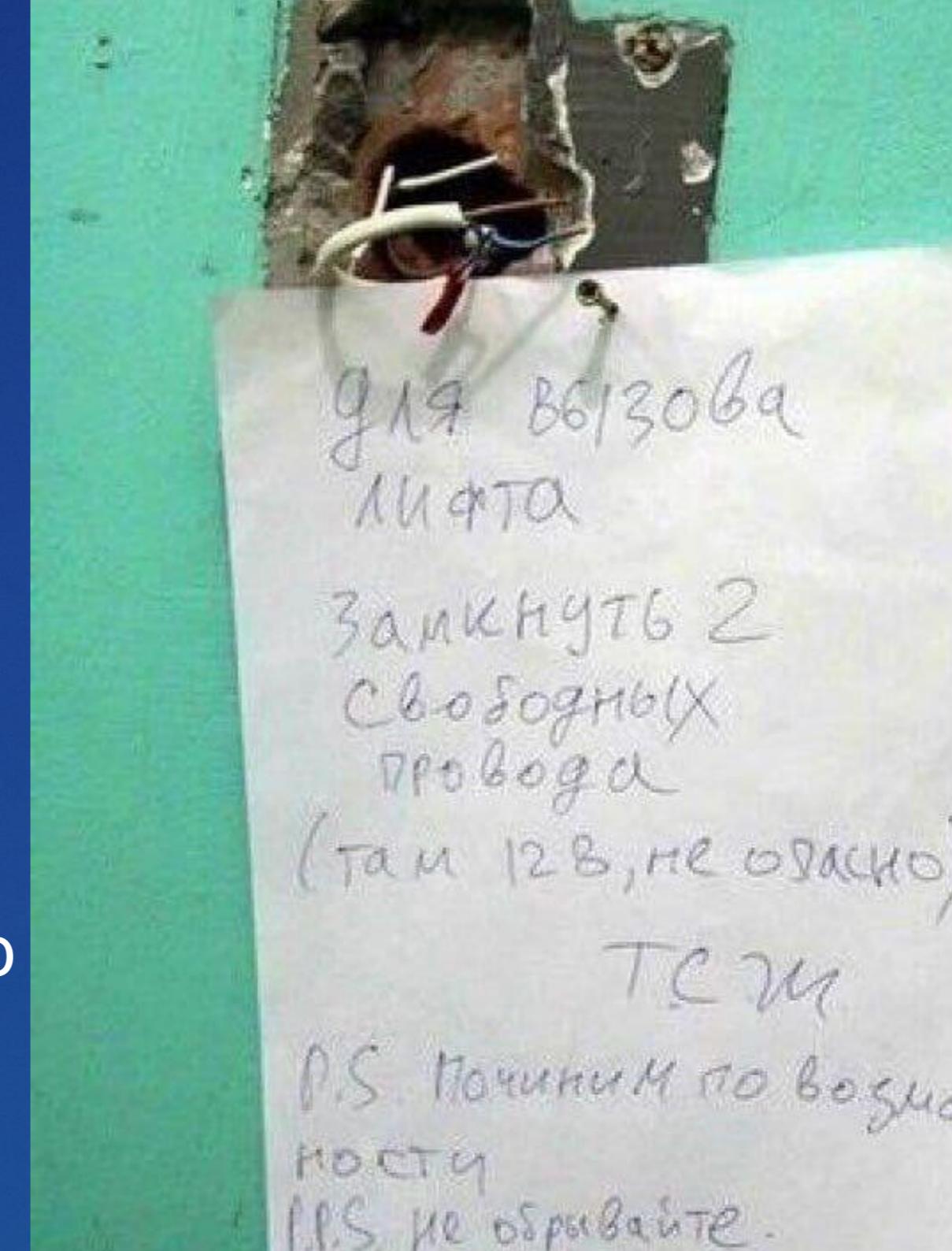
1. БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА И ПРОЦЕССЫ

Как выработать "правильные" ценности, цели и определить показатели? Как синхронизировать ценности и бизнес-процессы?

- Заручились ли мы поддержкой сверху?
- Есть ли интересанты и агенты изменений среди топов?
- Готовы ли первое лицо и топы к сопротивлению?

- Сформулировали ли мы ценности и принципы клиентоцентричности для компании?
- А сформировали ли ожидания от внедрения КЦ?
- А что насчет внутренней клиентоориентированности?

- Есть ли у компании чёткое понимание, кто её целевая аудитория и клиенты?
- Какие задачи они решают с вами? Что у них «болит»?
- Каковы их ожидания по уровню КС и клиентского опыта?



- Проработана ли карта пути клиента (CJM) для основных сегментов?
- Как процессы коррелируют с CJM? Насколько они помогают формировать позитивный CX?
- Где и как его ухудшают?

- Выстроены ли сбор и анализ ОС от клиентов?
- Выстроен ли процесс отработки ОС внутри?
- Как компания благодарит за ОС клиентов?

suzdrupl
1 ⭐ ⚡ ⚡ ⚡ ⚡ ⚡ 30 июня

Персонал нормальный, но этот лысеющий чувак, который, как мне показалось, управляющий этой богадельни, не совсем адекватный иногда: глазки бегают туда-сюда. Такое ощущение, что у них там не кофейня, а кальянная. Либо из соседнего алко маркета не вылезает... 🤔

3 54

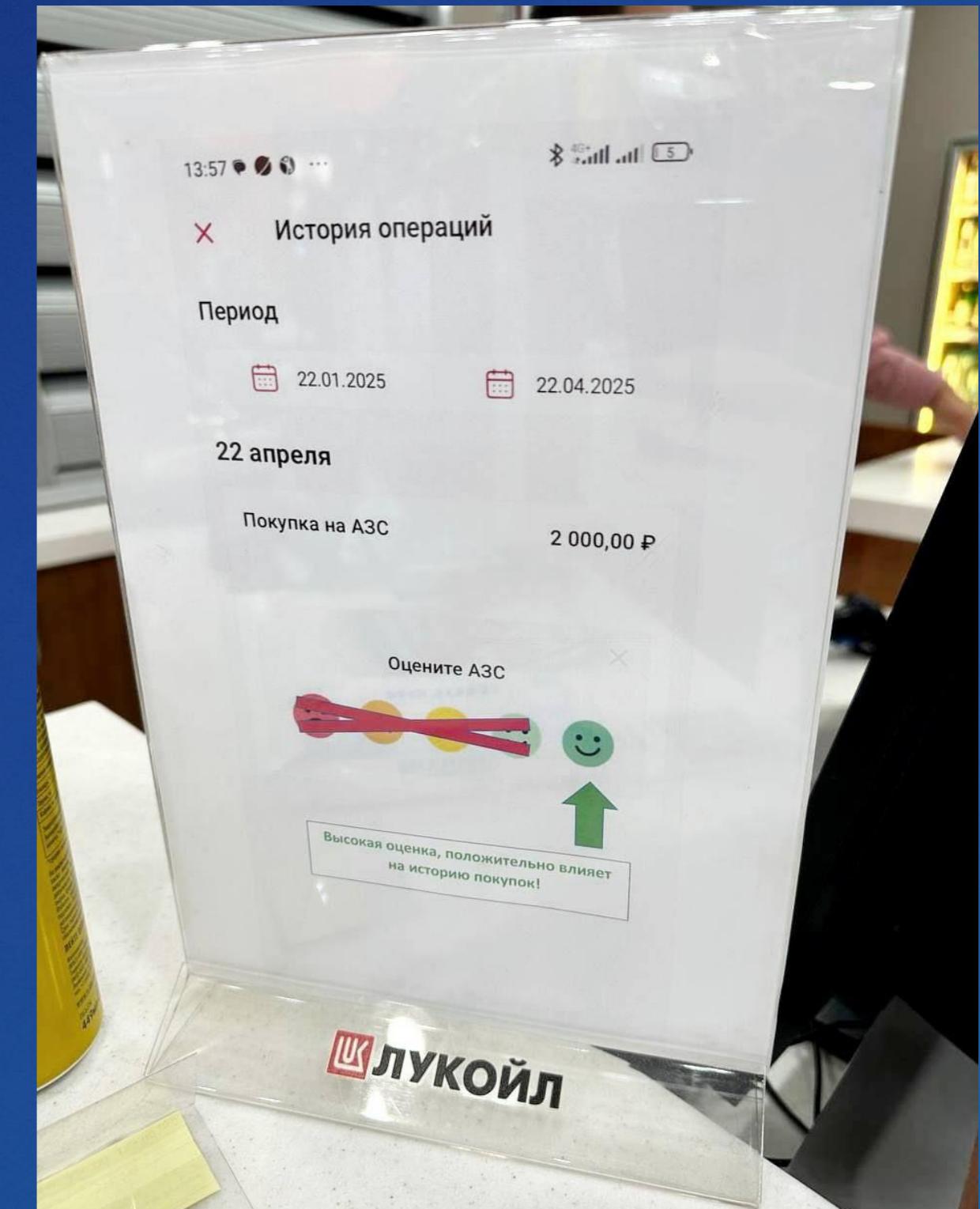
Официальный ответ 2 июля

Здравствуйте, меня зовут Евгений. Я владелец кофейни. Мне жаль, что я оставил у вас неприятные впечатления. Я больше не буду лысеть и бегать глазами, вы только приходите!

- Установлены ли SLA по всем каналам коммуникации?
- Есть ли процесс эскалации критичных обращений и инцидентов?



- Какие метрики мы определяем как ключевые: (NPS, CSAT, CSI, CES, Churn, LTV)?
- Как защищаемся от скама и искажений на уровне процессов и стандартов?



- Применяются ли ценности КО в «серых» ситуациях, которые регламенты и скрипты не покрывают?
- Исключены ли противоречия, когда сотруднику ценностями клиентаориентированности предписано одно, а регламентом, схемой бизнес-процесса и др. – другое?
- Прописаны ли в регламентах ситуации, в которых псевдо-клиентаориентированность противоречит безопасности, эффективности бизнеса или здравому смыслу?

- Длина цепочки принятия решений и скорость в ней позволяют принимать решения достаточно быстро, чтобы реагировать клиентоориентированно в нештатных ситуациях?
- Обозначено ли для сотрудников компании пространство свободного принятия решений, чтобы проявлять КО?

www.shpirt.ru

boris@shpirt.ru

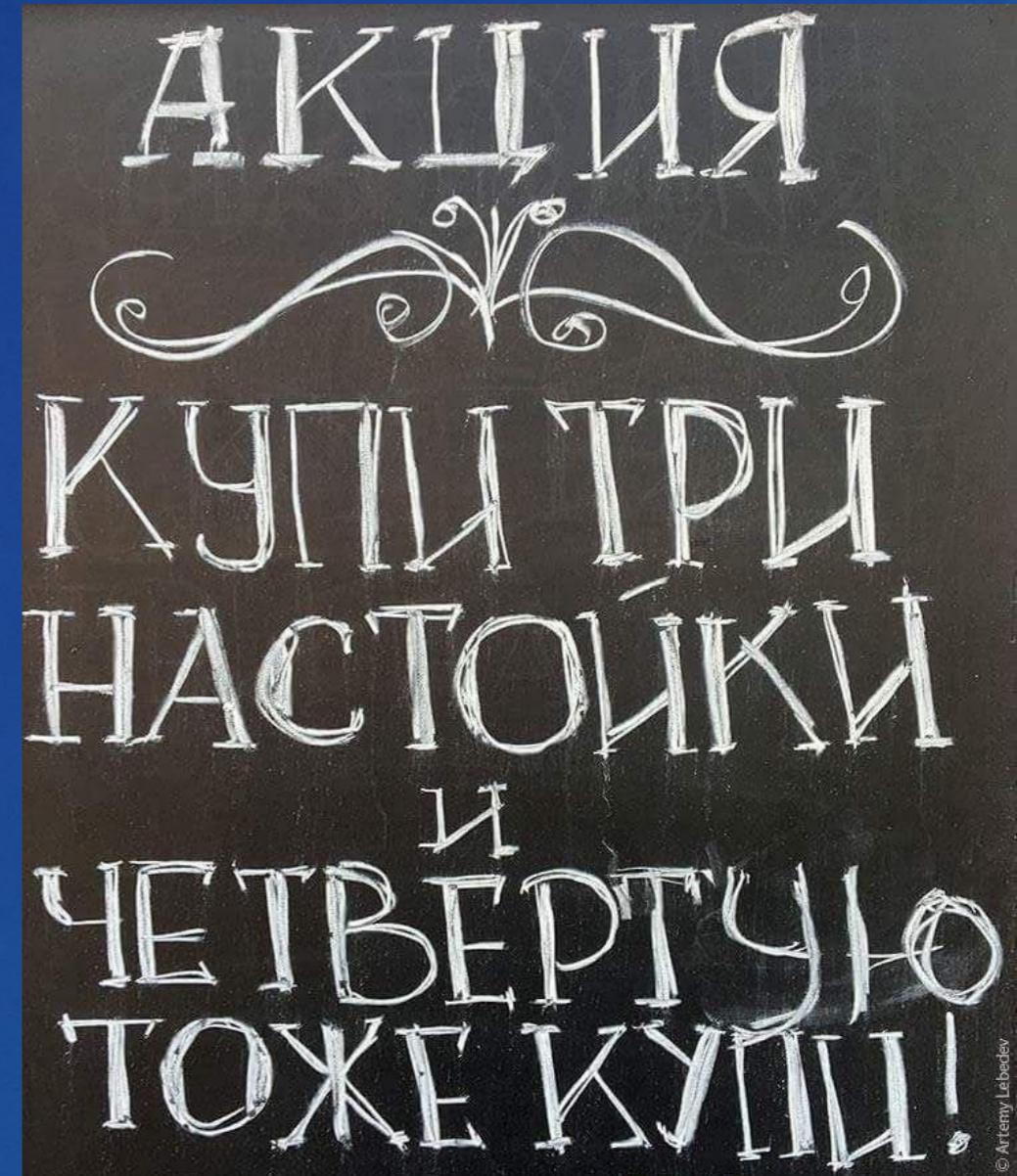
<https://t.me/Shpirt100>



2. ЛЮДИ

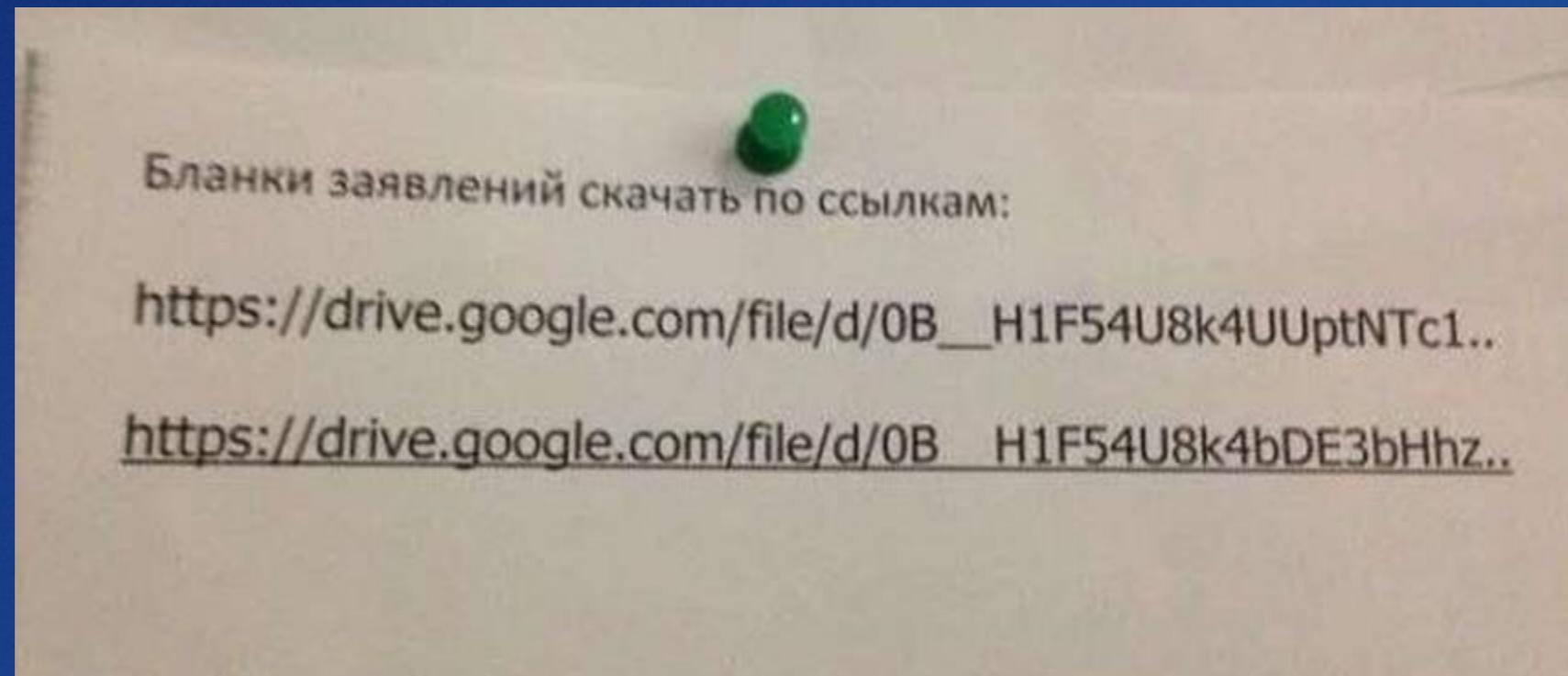
Рекрутинг, мотивация, обучение и развитие

- Внедрен ли отбор сотрудников (и топов в т.ч.) по критерию КО?
- Включены ли в процесс подбора интервью, задания, тесты для выявления именно этого качества?



- Сотрудники понимают, что клиенториентировано, а что нет?
- Понимают ли они принципы и ценности КО?
Разделяют ли?
- Наделены ли сотрудники полномочиями принимать решения в интересах клиента?

- Описаны ли эти ценности в простом, прикладном и понятном документе?



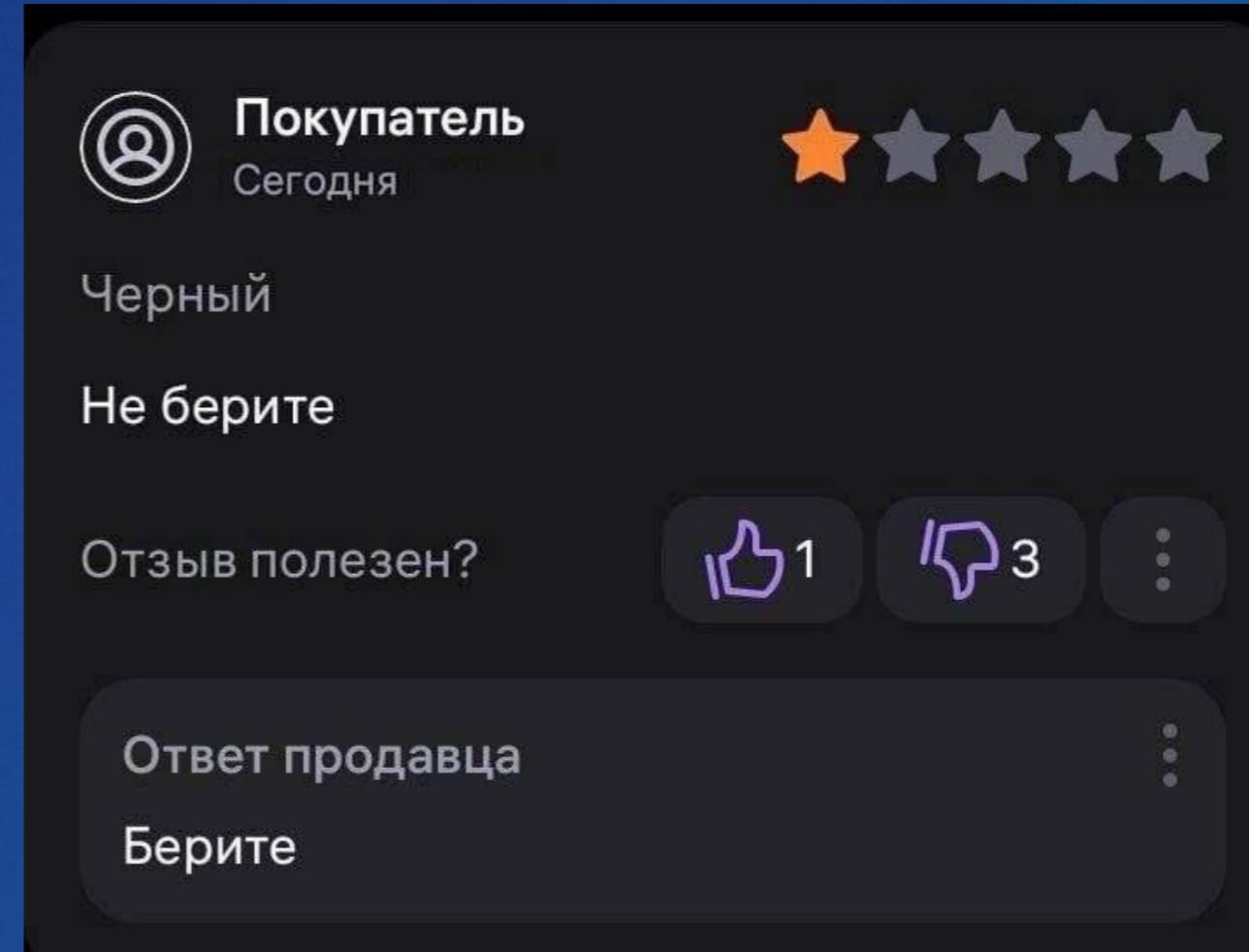
- Внедрена ли прозрачная, объективная оценка поведения сотрудников – они клиенториентированы и насколько?
- Модули по ценностям и принципам клиентоориентированности, обучающие навыкам клиентоориентированного поведения, есть в вводных курсах для сотрудников?
- А в онбординге для топов?

- Клиентоориентированность поощряется системой материальной мотивации?
- А нематериальной?

- Клиентоориентированность является одним из критериев продвижения по карьерной лестнице в компании?
- Сотрудникам об этом известно?



- Есть ли регулярные тренинги и программы развития по работе с клиентами и сервису?
- Проводятся ли митапы, где разбираются реальные кейсы и ситуации?

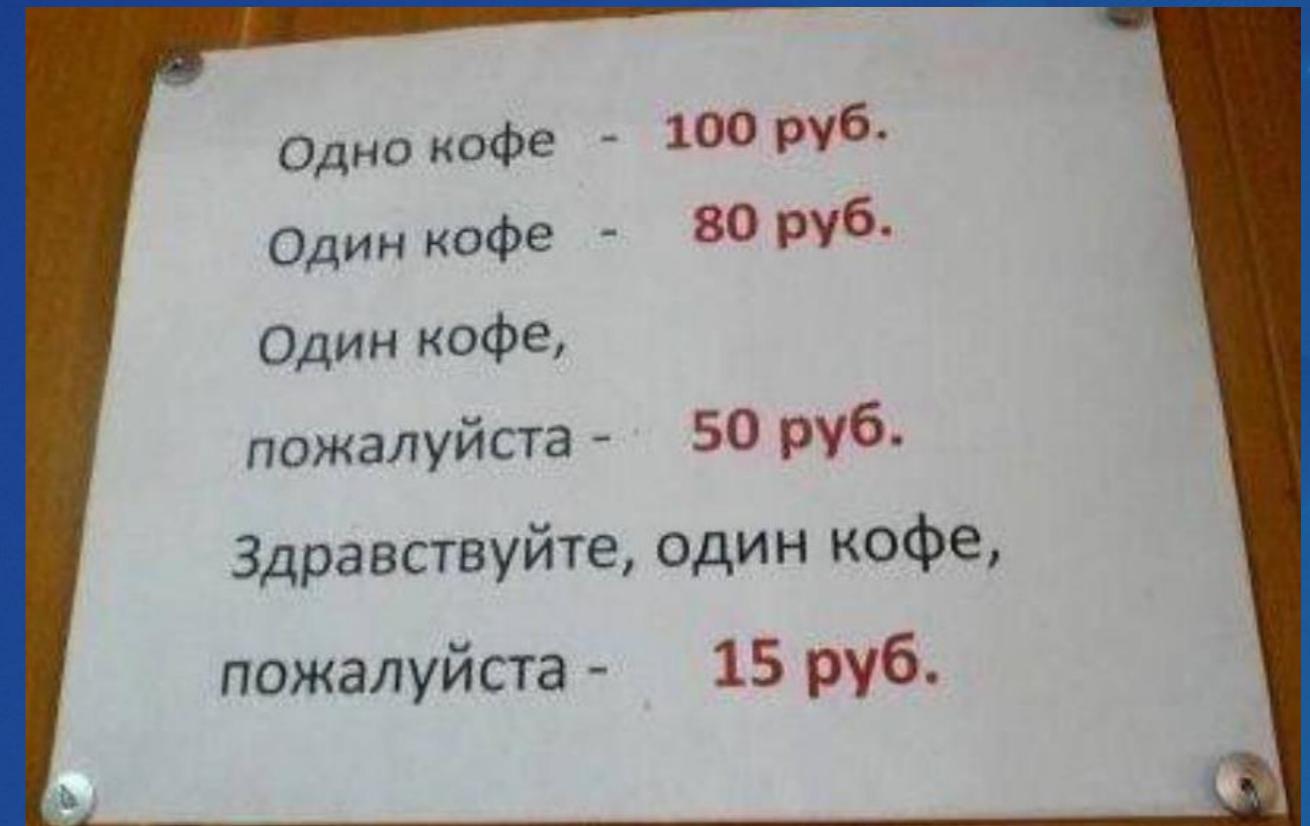


3. ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ

Как и какая "пропаганда" может помочь стать компании
клиентоцентричнее

- Регулярно ли первое лицо и топы компании транслируют важность клиентоцентричности?
- Делятся ли в компании историями успеха и лучшими практиками работы с клиентами?
- Есть ли в компании регулярное публичное поощрение наиболее клиентоориентированных сотрудников?

- Существуют ли стандарты переписки, проведения рабочих встреч, предоставления обратной связи и пр., согласно принципам клиентоориентированности?
- Являются ли образцом клиентоориентированного поведения топ-менеджеры?



- Есть ли элементы интерактива и геймификации в обучение клиентоориентированности для зуммеров?
- В компании сделан учебно-игровой формат, позволяющий максимально точно проводить идеи КЦ в жизнь («Книжный клуб», «Киноклуб» и пр.)?
- В систему внутренних коммуникаций включено достаточно количество ярких игровых событий, направленных на поощрение клиентоориентированного поведения?

4. МОНИТОРИНГ И УЛУЧШЕНИЯ

Как мониторить СХ? Как можно ускорить реакции на инциденты и клиентские запросы

- Есть ли постоянный аудит и подстройка процессов для улучшения CX?
- Настроена ли система регулярного сбора обратной связи от клиентов?
- Анализируются ли все каналы взаимодействия с клиентами (звонки, письма, чаты, соцсети)?
- Проводится ли регулярный анализ причин негативных отзывов и жалоб?
- Внедрена ли система быстрого реагирования на инциденты?

* Насколько вероятно, что вы порекомендуете Яндекс Доставку знакомым?

1 — не порекомендую, а 10 — порекомендую

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10		

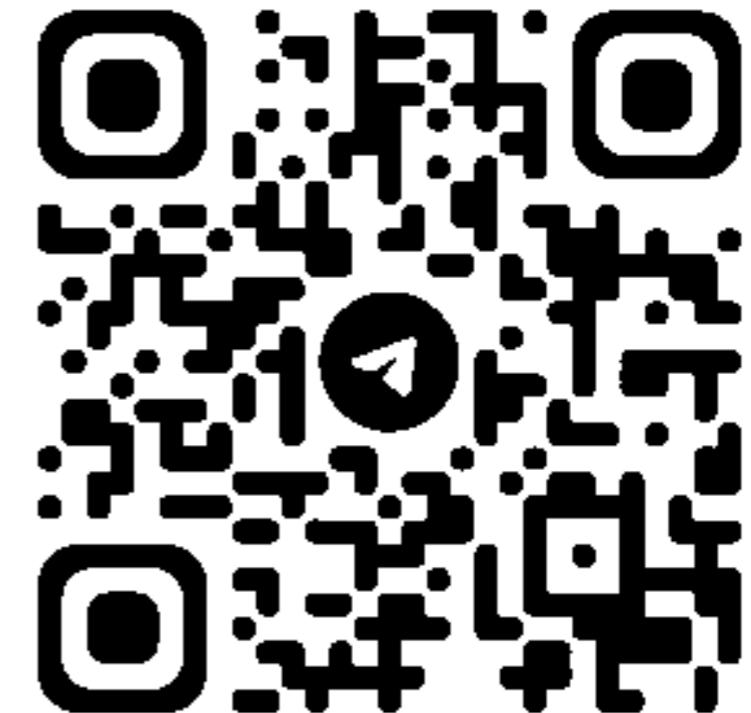
Почему вы поставили именно такую оценку?

Ставлю 1 только потому, что вы не знаете как правильно считать NPS - надо от нуля, а не от единицы..

www.shpirt.ru

boris@shpirt.ru

<https://t.me/Shpirt100>



@SHPIRT100