ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

КАК УДИВИТЬ КЛИЕНТА, ЗАПОМНИТЬСЯ ЕМУ, УДЕРЖАТЬ ЕГО? КОМПАНИИ НАПЕРЕБОЙ СТАРАЮТСЯ ПРЕДЛОЖИТЬ НАИЛУЧШИЙ СЕРВИС, ИЗОБРЕСТИ ЧТО-ТО НОВОЕ. ИНОГДА ЭТО ПРОСТО ПОДРАЖАНИЕ КОНКУРЕНТАМ ИЛИ ДАЖЕ ПОПЫТКА ЗАМАСКИРОВАТЬ ПРОБЛЕМЫ НА СТРОЙКЕ, А ИНОГДА ЗА ЭТИМ СТОИТ ЦЕЛАЯ ФИЛОСОФИЯ, РАБОТАЮЩАЯ В ПОЛЬЗУ ПОКУПАТЕЛЯ, НО КАК ОТЛИЧИТЬ ОДНО ОТ ДРУГОГО? НА «СЕРВИСНЫЕ» ВОПРОСЫ ОТВЕЧАЕТ ЭДУАРД ТИКТИНСКИЙ, ПРЕЗИДЕНТ ХОЛДИНГА RBI (ВХОДЯТ КОМПАНИИ RBI И «СЕВЕРНЫЙ ГОРОД»). СВЕТЛАНА ХАМАТОВА

ЛИДИЯ ВЕРЕЩАГИНА

G: Насколько в действительности от клиентского сервиса зависят продажи?

ЭДУАРД ТИКТИНСКИЙ: Во всем есть определенная целостность. Сервисная парадигма неразрывно связана с продуктом, невозможно делать плохой продукт и оказывать хороший сервис. Если мы — премиальный девелопер, то мы и продукт создаем высокого качества, и сервис оказываем на соответствующем уровне, по сути, это стратегическое позиционирование компании. А чтобы найти ответ на ваш вопрос, посмотрите на проекты в одной и той же локации. На Комендантском проспекте кто-то продает квартиры по 70 тыс. рублей за квадратный метр, а кто-то — по 100 тыс. рублей. Такое трудно было представить десять, даже семь лет назад. Но оказалось, что, несмотря на серьезную чувствительность клиента к цене, люди готовы платить за лучшую архитектуру, за надежность и за сервис. И эта стратегия подтверждается покупками.

G: А за какой именно сервис? Личные кабинеты или группы в соцсетях есть почти у всех компаний, экскурсии на стройку тоже стали традиционными. Возить клиентов на вертолете, чтобы осмотреть площадку с воздуха?

Э. Т.: На самом деле, вызовы находятся совсем в другой плоскости. Вопрос в том, какова корпоративная культура компании, во что верит каждый сотрудник и как это подтверждается на практике. Над сервисом надо еще работать и работать, даже в лучших компаниях. Наладить его в мелочах важнее, чем катать клиентов на вертолете. И здесь важна не только разработка регламентов. Необходимо взращивать особую корпоративную культуру. Специалисты выделяют три типа мотивации: первый тип — это деньги, второй тип — это интерес, а третий — это смысл. Наша задача — двигать людей от денег к интересу, от интереса — к смыслу, потому что если вы занимаетесь делом, в котором для вас заключен глубокий смысл, то вы никогда от него не устанете и не будете выполнять задачи спустя рукава. Не так давно мы проводили менеджерскую сессию, на которой работали с формулировками нашей системы ценностей, чтобы они полностью отражали то, что мы хотим донести до каждого сотрудника. Мы стараемся расширить понятие клиентоориентированности, говорим не о нем конкретно, а о самоуважении, о гордости за то, что ты делаешь хорошую работу, о радости того, что ты даришь людям, о позитивных эмоциях от людей, которым ты оказываешь хороший сервис. Это важный момент, потому что это помогает более точно отбирать людей в нашу команду. Все-таки перековать человека нельзя, но можно выбрать такого, который созвучен нам и разделяет ключевые ценности компании. Так что новичкам мы первым делом рассказываем не о бизнес-процессах и профессиональных обязанностях, а о том, для чего мы все здесь вместе собрались.

G: Знаю, что вы вычисляете индекс потребительской удовлетворенности. Что это такое?

Э. Т.: Мы анализируем клиентскую удовлетворенность на пяти этапах — от момента выбора квартиры до заселения и далее, в течение нескольких первых лет проживания. Нам важно понимать, как человек себя чувствует, каков его покупательский опыт на каждом этапе, потому что, например, он может быть удовлетворен при покупке, а во время ожидания ключей удовлетворенность падает, уровень тревоги зашкаливает — это означает, что мы плохо сопровождаем его на этом этапе. У нас введено ежемесячное информирование клиента в его личном кабинете, в сообществе жильцов, но если этого не хватает, мы ищем другие способы, как обеспечить клиенту комфортное ожидание. Конкретно индекс NPS (Net Promoter Score, индекс чистой поддержки) мы вычисляем последние пару лет, еще не накоплено большого объема данных для того, чтобы делать какие-то глобальные выводы. Но степень удовлетворенности нас интересовала всегда, и мы видим, что именно на этапе ожидания клиенты особенно переживают.

G: Почему это происходит и как этого избежать?

Э. Т.: По-разному, кому-то требуется личное присутствие на объекте, такому человеку недостаточно регулярного информирования о ходе строительства с хорошими фотографиями. А кто-то нуждается в общении, внимании. В общем, я бы сформулировал это так: человеку необходимо грамотное управление его ожиданиями. Порой клиент разочаровывается потому, что когда он был еще потенциальным покупателем, его и на объекты возили, и чуть ли не прыгали вокруг, а когда договор подписан, все это прекратилось. Ему кажется, что он уже не так ценен для компании, раз его больше не возят, не приглашают. С одной стороны, ему никто и не обещал всего этого, с другой — мы стремимся, чтобы на каждом этапе человек чувствовал себя хорошо, значит, должны что-то придумать. Поэтому примерно 12–15 раз в год мы проводим тематические опросы лояльных клиентов, взаимодействуем с сообществом жильцов — выясняем настроение, фиксируем ожидания. Также сейчас мы работаем над проектом Customer Journey Map, это карта потребительского путешествия нашего клиента. В ней отмечаются все точки контакта человека с нашей компанией — визиты, запросы, звонки, письма, любое обращение. В итоге будет создана общая база знаний для сотрудников, чтобы они могли отвечать на любые вопросы клиентов, потому что покупатель обычно звонит тому человеку, с которым наладил контакт,— например, менеджеру по продажам, даже если сделка уже закрыта и дальше клиента ведут другие сотрудники. А самому клиенту будет понятно, как и что происходит до, в процессе и после оформления сделки.

G: Не только глава Сбербанка Герман Греф, но и другие руководители порой сами тестируют сервисы и услуги. Насколько я знаю, вы тоже пробовали себя в качестве клиента. Что захотелось поменять?

Э. Т.: Мы поучаствовали в приемке квартир «Дома у Елагина острова» на Липовой аллее. Оценили, как работает система. Это удобно, когда во время осмотра ты делаешь замечания, инженер записывает их в айпад, а в конце процедуры тебе уже дают акт на подпись. Но лучше бы замечаний не было вообще и такая система не требовалась. Это, в принципе, вполне достижимая задача, если нет спешки и работа идет в штатном режиме, как и происходит на подавляющем большинстве наших объектов.

G: Посоветуйте, как выбирать застройщика, если все в общем-то предлагают сопоставимый уровень сервиса? Неужели и правда — обращать внимание на мелочи?

Э. Т.: Когда мы проводим тендеры, то выбираем компанию, которая предлагает самые привлекательные финансовые условия. Но до участия в тендере доходят только те компании, которые до этого преодолели целую серию преквалификаций и аккредитаций. Точно таким же образом рекомендуем действовать покупателям. Сейчас вся информация есть в интернете, наведите справки, как компания строит, задерживала ли она сдачу объектов, сколько объектов возводится одновременно, досконально ли выполняются обязательства, довольны ли люди проживанием. Узнайте подробности у тех людей, которые уже живут в наших домах. Проявите разумное любопытство, ведь цена ошибки очень высока! Изучите баланс, посмотрите остатки на счетах компании. Мы, например, всю информацию выкладываем на сайт и открыто говорим людям, что наше финансовое положение таково, что объем остатков на счетах превышает размер всех кредитов. А после того, как вы определили для себя надежные компании и локацию — идите в офис, разговаривайте, наблюдайте за мелочами, выбирайте сердцем. ■