

Игорь Манн  
Дмитрий Турусин

# Точки контакта

Простые идеи для улучшения вашего маркетинга



Игорь Манн  
Дмитрий Турусин

# Точки контакта

Простые идеи для улучшения вашего маркетинга

5-е издание, дополненное

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2017

УДК 68.8.011.1

ББК 65.291.34

М23

**Манн, Игорь**

М23 Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга /

Игорь Манн, Дмитрий Турусин. — 5-е изд., доп. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 156 с.

ISBN 978-5-00100-753-1

Эта книга-тетрадь — уникальный настольный инструмент для предпринимателей, руководителей и специалистов по маркетингу. Она поможет вам организовать работу над точками контакта вашей компании. Авторы систематизируют в виде законов и наблюдений все имеющиеся знания о точках контакта и объясняют, как и почему они влияют на ваших клиентов.

На страницах книги отведено место для записей и самостоятельной работы. Читайте, пишите, анализируйте ваши точки контакта и учтесь управлять ими. Ваш маркетинг и бизнес станут намного-намного эффективнее! Тщательная работа с тетрадью гарантирует увеличение прибыльности вашей компании за счет простых шагов, которые можно сделать уже завтра.

УДК 68.8.011.1

ББК 65.291.34

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

ISBN 978-5-00100-753-1

© Игорь Манн, Дмитрий Турусин, 2013

© Издание, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

# Содержание

Вступление .....	6
Что такое точки контакта? .....	8
Точки контакта: три закона .....	11
Точки контакта: 24 наблюдения .....	15
Как работать с точками контакта? .....	93
Приложение 1. Работа с картами точек контакта .....	111
Приложение 2. Интервью с пионерами .....	121
Приложение 3. Как правильно проводить мозговой штурм .....	139
Приложение 4. Карттирование пути клиента .....	145
Приложение 5. Что читать .....	151
Заключение .....	152

# Вступление

С 2002 года, когда вышла моя первая книга «Маркетинг на 100%», я разрабатываю и популяризирую тему точек контакта.

По моему убеждению, это сильно недооцененный актив маркетинга. Позиционирование, дифференцирование, сегментирование, жизненный цикл, маркетинговые коммуникации, маркетинг без бюджета рассмотрены в мельчайших подробностях, а точки контакта остаются по-прежнему в стороне.

На семинарах я призываю (и слушатели могут это подтвердить): «Начинайте маркетинг с точек контакта!»

О точках контакта шла речь в моих книгах «Арифметика маркетинга для первых лиц» (2010) и «Маркетинг без бюджета» (2011).

В наших консалтинговых проектах я и мои партнеры по «ЛидМашине», «Маркетинг Машине» или «Конгру» всегда начинаем свою работу с аудита точек контакта.

В общем, тема действительно важная, нужная и вечная, но статьи о точках контакта стали появляться лишь недавно. Официальных публикаций и вовсе не больше пары десятков.

Толчком к написанию этой книги послужила статья моего соавтора Дмитрия Турусина в журнале «Управление компанией», в которой были сформулированы законы и следствия точек контакта. Над этой темой Дмитрий работал в Университете Эдинбурга, посвятив ей свою бакалаврскую работу.

Я добавил к его материалам описание собственной технологии работы с точками контакта, мы поспорили о некоторых правилах (к законам у меня вопросов не было), разбавили наши наблюдения примерами, взяли интервью у драйверов точек контакта (к сожалению, этих специалистов в нашей стране пока мало) — и, на мой взгляд, у нас получилась отличная книга с очень высоким КПД.

Внимательно ее изучите.

Проанализируйте ваши точки контакта.

Подумайте о законах и наблюдениях применительно к вашему бизнесу.

Мы уверены, что книга окупится тысячекратно в первую же неделю использования концепции точек контакта и работы над ними.

Увлекательного вам чтения и улучшения ваших точек контакта!

Сделайте первый шаг и не останавливайтесь.

Наша книга облегчит вам этот путь.

Улучшайтесь.

Отговорок быть не должно.

*Игорь Манн*

Мои идеи:



# Что такое точки контакта?

Точки контакта — это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с компанией. Каждый раз, когда клиент любым способом, в любое время контактирует с компанией, возникает точка контакта.

В точке контакта клиенты принимают критически важные для вашего бизнеса решения:

- начинать работать с вами или нет;
- продолжать сотрудничать с вами или переключиться на ваших конкурентов.

Удивительно, но точки контакта совсем не интересуют теоретиков маркетинга, и поэтому немногие из маркетеров (практиков) применяют эту концепцию.

Исследования в области маркетинговых коммуникаций, позиционирования, дифференцирования, комплекса маркетинга, сегментирования не так важны (совсем неважны!), если не ведется работа с точками контакта.

Перефразируя чеховского героя, в успешном бизнесе все точки контакта должны быть прекрасными. Если у компании нет нужных точек контакта или они плохие, то нет клиентов, нет доходов, нет бизнеса.

Каждому предпринимателю, руководителю компании и маркетеру необходимо знать точки контакта и правильно управлять ими.

Это крайне важно для бизнеса.

Точки контакта — своего рода моменты истины.

*Мои идеи:*

*Бывший глава Scandinavian Airlines Ян Карлzon, похоже, стал первым использовать термин «моменты истины» (и у него есть одноименная книга — см. приложение 5).*

*Под моментами истины он подразумевает любые контакты, во время которых клиент имеет возможность высказать мнение о качестве обслуживания.*

*Ян Карлzon провозгласил: «Мы не стремимся сделать что-то одно на 100% лучше. Мы хотим сделать тысячу вещей лучше на 1%».*

*Следуя этому принципу, он за 22 месяца превратил авиакомпанию, испытывающую трудности, в одну из лучших, что противоречило теории ограничений, согласно которой нужно улучшать в узких местах.*

В точке контакта клиент может передумать работать с вами. В точке контакта конкурент может обойти вас (и тут же превзойти вас по доходам). В точке контакта вы можете приобрести или потерять клиента, укрепить отношения с ним, подтвердить вашу высокую репутацию или, наоборот, разочаровать его.

*Ставший уже хрестоматийным пример с книжными обложками издательства «Манн, Иванов и Фербер», над дизайном которых работал Тёма Лебедев.*

*Белые, яркие, узнаваемые — они, как точка контакта, сильно способствовали повышению продаж «белой» серии издательства и продолжают это делать.*

Точками контакта обязательно нужно заниматься.

И заниматься системно.

Ваша задача — обеспечить в точках контакта четкое, эмоционально сильное и позитивное взаимодействие с клиентами, которое заставит их запомнить вашу компанию, рассказывать о ней другим и покупать именно ваши товары.

Как это сделать? Читайте дальше.



# Точки контакта: три закона

*Мои идеи:*



Еще в 1993 году Джек Траут и Эл Райс в книге «22 непреложных закона маркетинга»\* рассказали об основных законах маркетинга, которые настоятельно рекомендовали не нарушать. Джек Траут до сих пор убежден, что эти законы не меняются ни качественно, ни количественно.

Но если они существуют для маркетинга в целом, то могут существовать и для отдельных его инструментов.

Рассмотрим три закона, которыми стоит руководствоваться в маркетинге точек контакта.

**Закон 1. У каждого объекта (бизнеса, продукта или услуги, подразделения или сотрудника компании) более одной точки контакта**

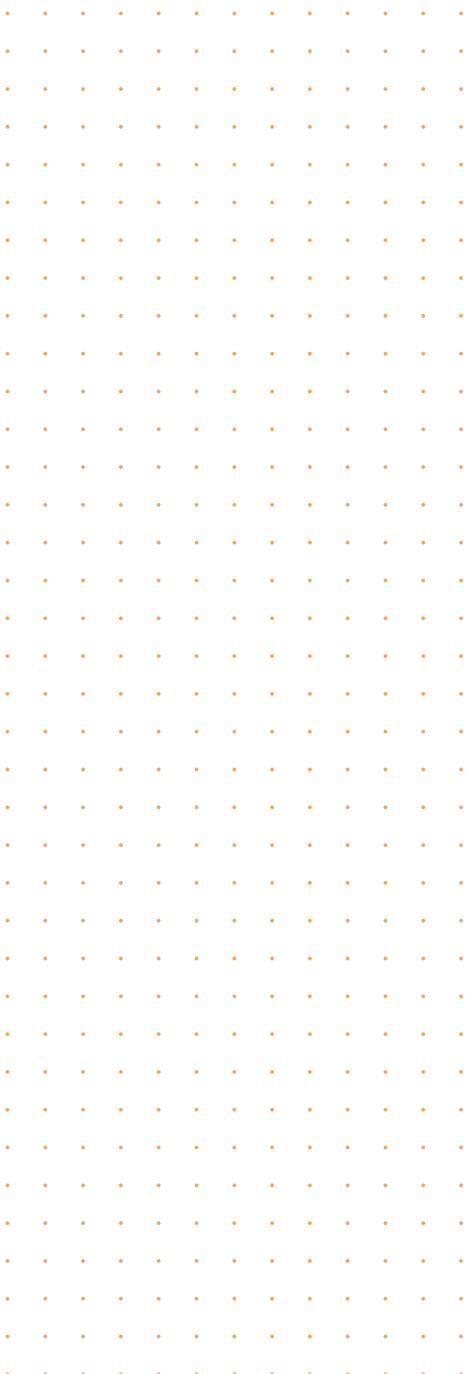
Если вы видите всего лишь одну точку контакта в объекте, который улучшаете, значит вам точно (к врачу не ходи!) следует отдохнуть и чуть позже посмотреть на объект свежим взглядом или попросить коллег помочь вам найти другие точки контакта.

Проиллюстрируем для наглядности.

---

\* Райс Э., Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга. М. : АСТ, 2005. Прим. ред.

*Мои идеи:*



*Точки контакта бизнеса:*

сайт, офис, вывеска, документация, реклама, корпоративные автомобили, печать, коммерческое предложение, голос секретаря... и продукты.

*Точки контакта продукта:*

упаковка (возможно, только ради того, чтобы оценить упаковку Apple, стоит приобрести что-нибудь из продукции этой компании), выкладка, дизайн, название, штрихкод, инструкция по эксплуатации, гарантийный талон.

*Точки контакта услуги:*

название, презентация, буклет, отзывы клиентов, кейсы, публикации... и сотрудники, которые предлагают услугу.

*Точки контакта сотрудника:*

рост, комплекция, улыбка, опрятный вид, прическа, униформа, бейдж, осанка, речевые шаблоны.

### **Закон 2. Точки контакта образуют цепочки контакта**

Любая точка контакта состоит из нескольких более мелких точек контакта, а те, в свою очередь, из еще более мелких.

Точки контакта образуют цепочку контактов — этот закон следует знать и использовать.

### **Закон 3. Точками контакта необходимо управлять**

Если в каком-то процессе компании нужен результат, то обязательно должен быть тот, кто будет этим процессом управлять (заниматься планированием, исполнением, контролем).

Работа с точками контакта не исключение.

Начните правильно управлять точками контакта — и ваш маркетинг и бизнес станут эффективнее.

*Например, в автомобильном холдинге «Атлант-М» есть сотрудник, который отвечает за периодическую оценку точек контакта, а также их постоянное улучшение.*

*В вашей компании такого сотрудника нет? У вас будут проблемы.*

Любой закон — будь то закон физики или государства — предполагает следствия, поправки и правила, которые его объясняют и дополняют. Если бы наша книга была диссертацией (Дмитрий Турусин, возможно, продолжит работу над этой темой), мы бы использовали слово «следствие» или «правило».

Но мы будем проще.

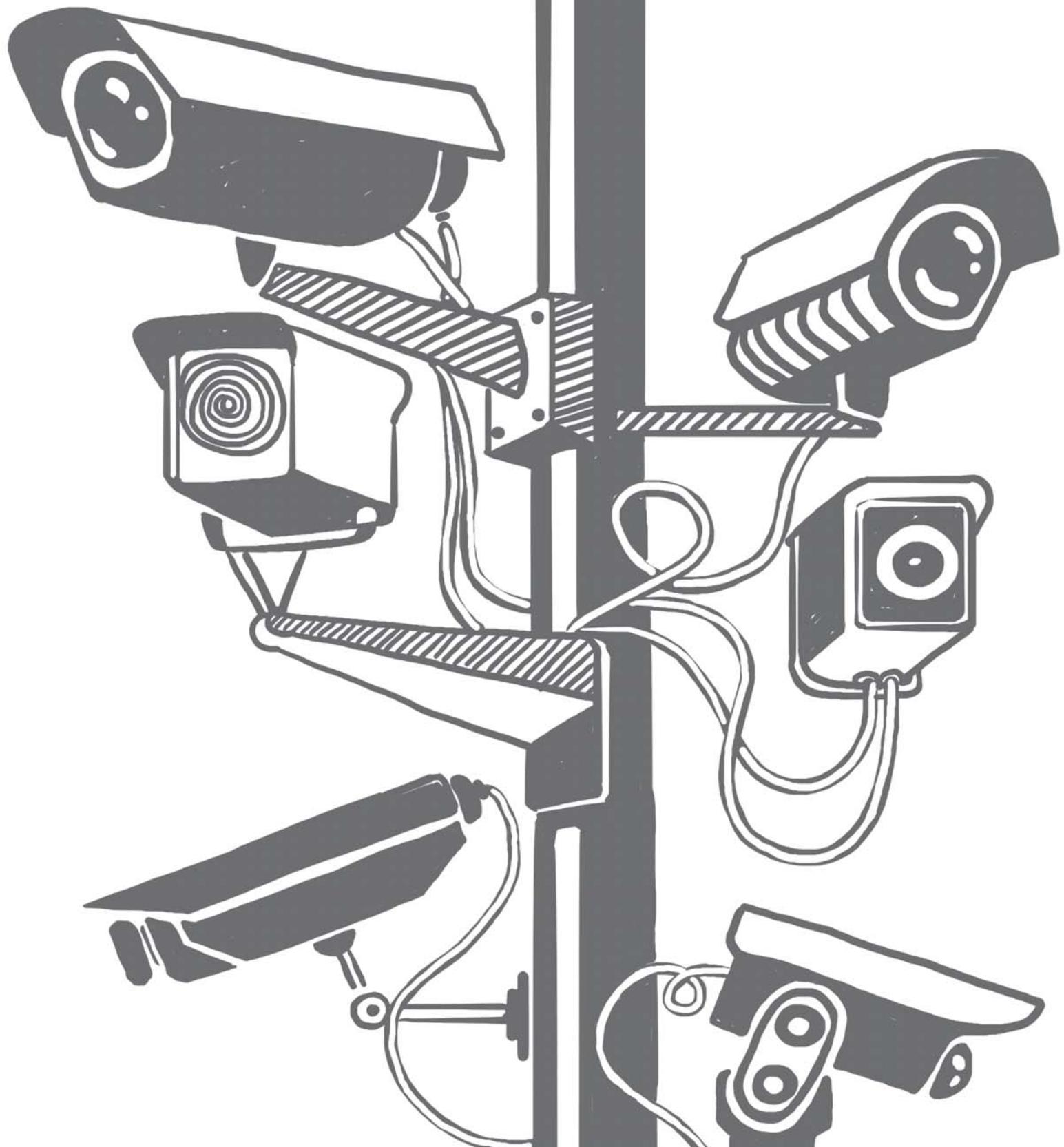
Назовем то, что обнаружили, занимаясь этой темой и тремя законами, просто наблюдениями и поделимся ими с читателями.

Одно наблюдение — одна небольшая глава.

Такая структура книги поможет вам сосредоточиться на наиболее интересных моментах, связанных с точками контакта, и эффективнее работать с ними.

*Мои идеи:*





# Точки контакта: 24 наблюдения

*Мои идеи:*



Наблюдения по точкам контакта группируются вокруг трех приведенных выше законов.

**Закон 1. У каждого объекта (бизнеса, продукта или услуги, подразделения или сотрудника компании) более одной точки контакта**

Наблюдение 1. Любой объект (продукт, услуга, компания, сотрудник) обладает уникальным набором точек контакта.

Наблюдение 2. Точки контакта могут быть положительными, нейтральными или отрицательными.

Наблюдение 3. У некоторых компаний есть пропущенные точки контакта.

Наблюдение 4. Точки контакта различаются по степени важности.

Наблюдение 5. Точки контакта бывают краткосрочными и долгосрочными.

Наблюдение 6. Точки контакта бывают одномоментными и повторяющимися.

*Мои идеи:*



Наблюдение 7. Существуют онлайневые и офлайновые точки контакта.

Наблюдение 8. У каждой точки контакта свой жизненный цикл.

Наблюдение 9. Точки контакта взаимосвязаны с нашими чувствами.

Наблюдение 10. Точки контакта могут быть «живыми».

Наблюдение 11. Важные точки контакта должны иметь «фишки».

### **Закон 2. Точки контакта образуют цепочки контакта**

Наблюдение 12. Цепочка контакта может содержать начальные, промежуточные и конечные точки (звенья).

Наблюдение 13. Отрицательная точка контакта (см. наблюдение 2) приводит к разрыву цепочки.

Наблюдение 14. В компании всегда несколько цепочек контакта.

Наблюдение 15. Точки захвата/конверсии — самые важные точки контакта.

Наблюдение 16. Цепочки контакта различаются по степени важности.

Наблюдение 17. Цепочки контакта имеют свой жизненный цикл (как и образующие их точки контакта — см. наблюдение 8).

Наблюдение 18. Точку и цепочку контакта завершает финальный аккорд.

Наблюдение 18а (наблюдение Михаила Чернышева). Финальный аккорд дает начало новой цепочке, которая со временем может стать золотой.

### **Закон 3. Точками контакта необходимо управлять**

*Мои идеи:*

Наблюдение 19. Точки контакта следует рассматривать с позиций клиентов (снаружи) и компании (изнутри).



Наблюдение 20. Разные клиенты по-разному воспринимают точки контакта.



Наблюдение 21. На важность и последовательность точек и цепочек контакта влияют внешние и внутренние факторы.



Наблюдение 22. Некоторые точки контакта не зависят от компании.

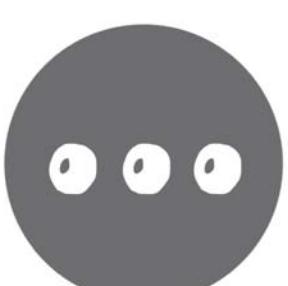
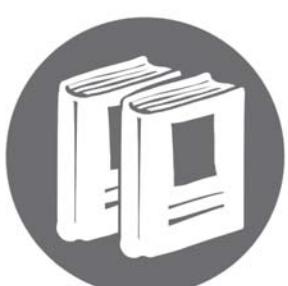


Наблюдение 23 (наблюдение Романа Земцова). У каждой точки контакта свой срок аудита.



Наблюдение 24. Точкам контакта нужен драйвер.





## Наблюдение 1. Любой объект (продукт, услуга, компания, сотрудник) обладает уникальным набором точек контакта

Мои идеи:



У любого объекта (бизнеса, продукта, услуги, сотрудника компании, сайта) уникальные точки контакта.

Как люди отличаются друг от друга отпечатками пальцев и сетчаткой глаза, так и бизнес-объекты имеют разные точки контакта.

Иными словами, у каждой компании и у каждого ее элемента существует свой набор точек контакта.

Есть универсальные точки контакта, которые встречаются почти во всех бизнесах. Например, многие компании размещают рекламные объявления, шлют потенциальным клиентам и партнерам коммерческие предложения, печатают рекламные материалы, делают сайты, создают группы в социальных сетях, нанимают сотрудников, арендуют и оформляют офисы, подключают автоответчики и используют колл-центры.

Но, как говорится, дьявол в деталях: одна компания отличается от другой и по количеству точек контакта (предположим, у компании есть автоответчик, а у ее конкурента нет), и по их качеству.

*В одной компании на автоответчике записано: «Компания “А”.*

*Оставьте сообщение, если вам что-то от нас нужно».*

*А в другой: «Компания “Б”. Доброй ночи! Увы, мы вынуждены уйти домой, но утром, как только вернемся, сразу же перезвоним вам. Поэтому, пожалуйста, оставьте ваш контактный телефон и представьтесь, чтобы мы знали, как к вам обратиться.*

*Хороших снов! Нашим конкурентам вы можете не звонить — у них автоответчик есть, но они его не слушают».*

Кстати, очень плохо, если вы не отличаетесь от конкурента: в бизнесе быть как все — проигрышная стратегия.

*Мои идеи:*



Рассмотрим несколько примеров.

Ваше коммерческое предложение имеет одни точки контакта:

- обращение;
- компоновка;
- визуализация;
- система скидок;
- контакты.

А ваш сайт — другие:

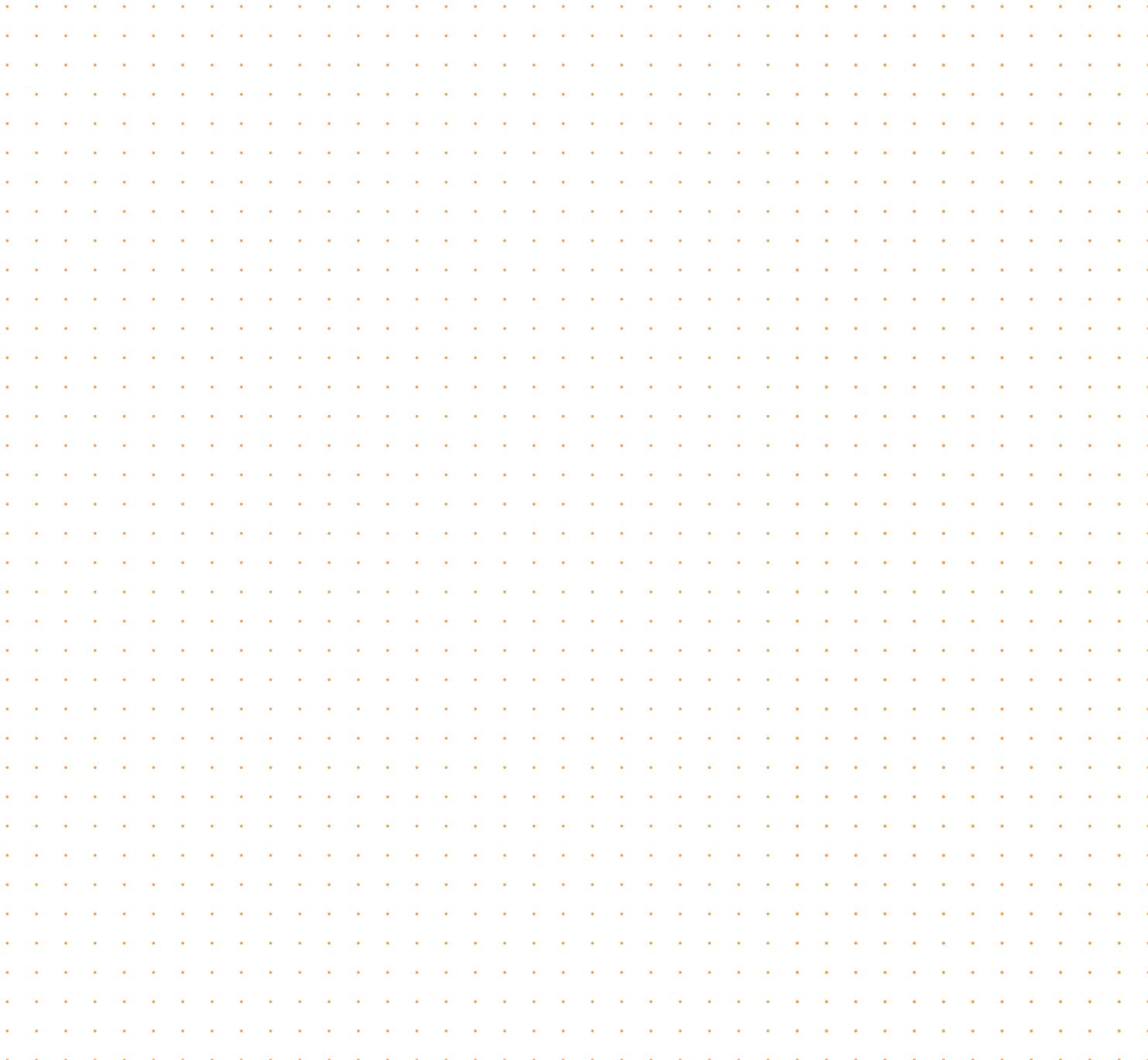
- адрес (например, [www.igor-mann.ru](http://www.igor-mann.ru));
- доменная зона (скажем, .ru, .com или .org);
- фавикон (небольшая картинка, появляющаяся рядом с названием сайта, когда вы видите его в строке браузера);
- страница контактов;
- FAQ.

Такой параметр, как «легко или трудно дозвониться в компанию», раскладывается на следующие точки контакта:

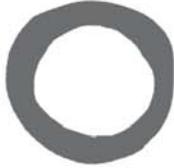
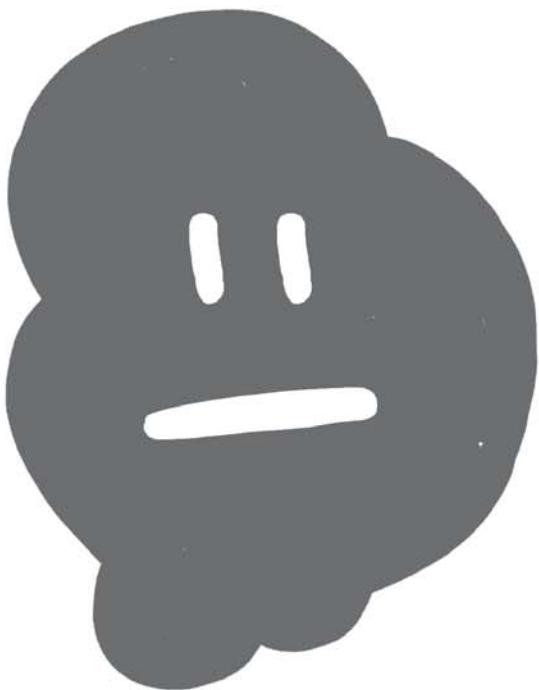
- телефонный номер (легко или трудно запомнить с первого раза);
- как быстро (после какого гудка) снимают трубку;
- голос секретаря (важно, чтобы был приятный голос, чтобы в нем чувствовалось внимательное и доброжелательное отношение к позвонившему);
- пол секретаря (это может быть «фишкой» компании);
- слова приветствия (ср.: «Алло» и «Доброе утро! Компания “А”. Чем мы можем вам помочь?»).

Определите, какие точки контакта у вас имеются, и разложите их на составляющие (о том, как это делается, речь пойдет далее).

Мои идеи:



A large grid of orange dots on a white background, intended for writing ideas. The grid consists of 10 horizontal rows and 20 vertical columns of dots, providing a structured area for drawing or writing.



## Наблюдение 2. Точки контакта могут быть положительными, нейтральными или отрицательными

Наши положительные ТК:

Соприкосновение клиента с точкой или точками контакта может вызывать у ваших покупателей и представителей других целевых аудиторий разные реакции.

**Положительная реакция:** клиенту нравится ваша точка контакта. Он ее заметил и отреагировал на нее положительно и эмоционально.

Он в восторге.  
Он восхищен.

Его чувства могут быть выражены в возгласах: «класс!», «вау!», «ого!», «крутко!», «здраво!», «супер!», «потрясающе!», «великолепно!», «прикольно!», «ваще!», «во дают!».

Назовем такую реакцию «вау», а точки контакта, ее вызывающие, — «вау»-точками контакта.

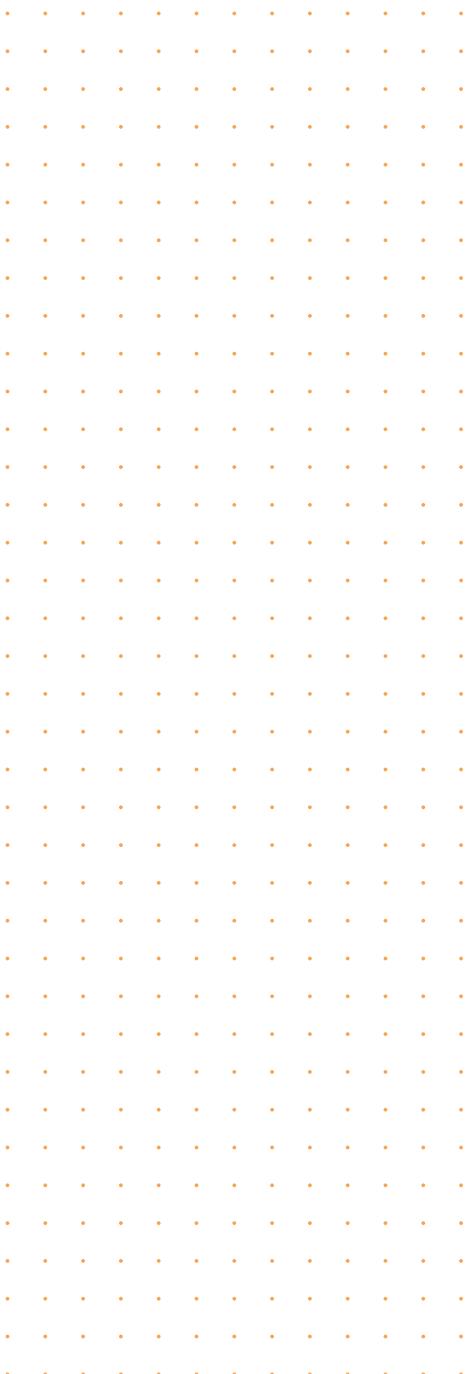
*Мы специально вводим такую градацию.  
Так категоричнее, жестче, четче и понятнее, намного лучше запоминается.*

**Нейтральная реакция:** клиент не обратил внимания на вашу точку контакта, не заметил ее, пропустил мимо ушей.

Его возможная реакция: «так себе», «как у всех», «нормально», «средненько», «пойдет», «на уровне», «как я и ожидал», «ок». Назовем такую реакцию «средненько».

*Мы выбираем это слово для вашего же блага.  
Немногие захотят средненькие точки контакта.  
На первый взгляд нейтральная точка контакта никак не вредит бизнесу, однако на деле компания как минимум потеряет возможности, которые могла бы реализовать с помощью «вау»-эффекта.*

## Наши нейтральные ТК:



**Отрицательная реакция:** клиент разозлен, раздосадован, разочарован, расстроен, измучен вашими точками контакта.

Он в шоке.

Он в гневе.

У него от ваших точек контакта стресс.

Его возможная реакция: «отстой», «катастрофа», «о чём они думают?», «чём они там думают?», «у них голова есть?», «фиговенько», «тихий ужас», «громкий ужас», «кошмар!», «куда они смотрят?», «к ним вообще кто-то еще ходит?», «сюда я больше ни ногой». (Удивительно, для обозначения этой реакции у нас нашлось больше всего слов и фраз, хотя мы использовали только нормативную лексику. Особенность России?) Назовем такую реакцию «отстой», а точки контакта — отстойными (жестоко, но зато вам точно не захочется это услышать).

*Каждый раз, когда клиент слышит «отстой», его передергивает.  
Но кого мы собираемся жалеть?*

*Жалея себя в бизнесе и закрывая глаза на недостатки, мы рискуем  
в конце концов столкнуться с большими проблемами.*

Исходя из этого, вы должны стараться:

1. Создавать «вау»-точки контакта.
2. Устранять отстойные точки контакта.
3. Переводить средненькие точки контакта в разряд «вау».

*Один из самых интересных заказов на консалтинг в «Маркетинг  
Машине» звучал так: «Сделайте нам «вау-5»:*

*«вау»-коммерческое предложение,  
«вау»-презентацию для клиента,  
«вау»-подарок,  
«вау»-визитную карточку  
и «вау»-сайт».*

*Заказчик был с рынка b2b, где «вау»-фактор почти  
не используется — следует особо отметить смелость  
руководителя этой компании.*

*Нам было очень интересно работать с таким заказом (с сайтом работали наши коллеги из «ЛидМашины»), а уж заказчик остался очень доволен!*

*Профильтными журналистами и IT-специалистами сайт был назван лучшим в отрасли.*

*Визитные карточки сражали секретарей и лиц, принимающих решение, наповал (не преувеличиваем).*

*О подарках стали ходить легенды...*

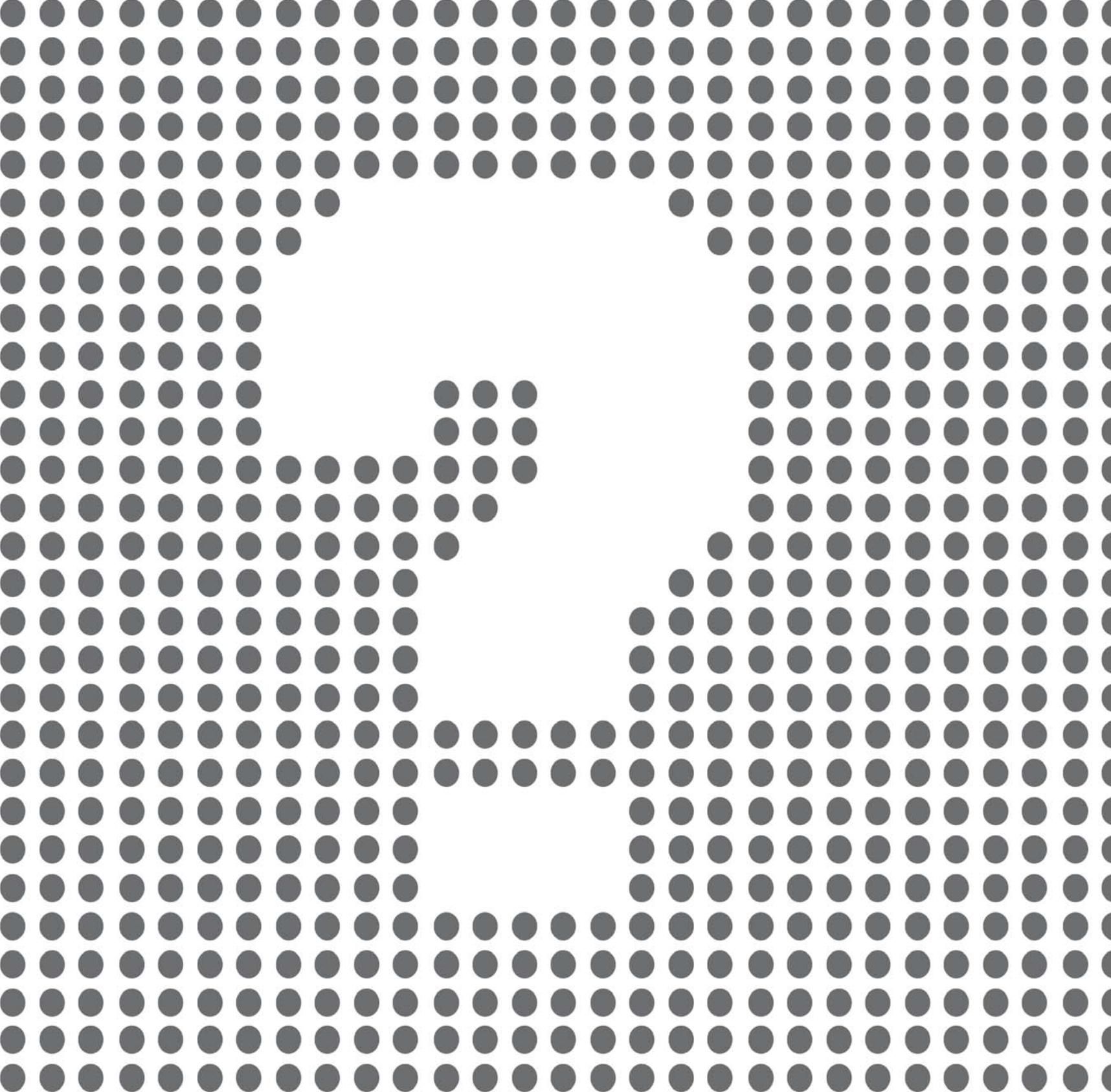
*Не можем привести статистику по эффективности коммерческих предложений и презентаций, но результат был весьма и весьма положительным.*

*Вывод: «вау»-точки контакта окупаются быстро и всегда.*

*(К сожалению, не можем указать название этой компании: заказчик попросил об анонимности, чтобы он мог подольше наслаждаться эффектом применения «вау»-инструментов. В России, стране, где каждый твой шаг моментально повторяется конкурентом, два пути: скрыть «вау»-приемами или быть скромным. Но это уже тема другой книги.)*

*Наши отрицательные ТК:*





## Наблюдение 3. У некоторых компаний есть пропущенные точки контакта

У нас нет следующих ТК:

Мы говорили о том, как важно видеть все точки контакта.

Пропущенные, отсутствующие точки контакта могут стать проблемой для бизнеса.

*Нет автоответчика — и компания недополучает клиентов.*

*Нет сайта — и те, кто активно пользуется интернетом, уже не ваши клиенты.*

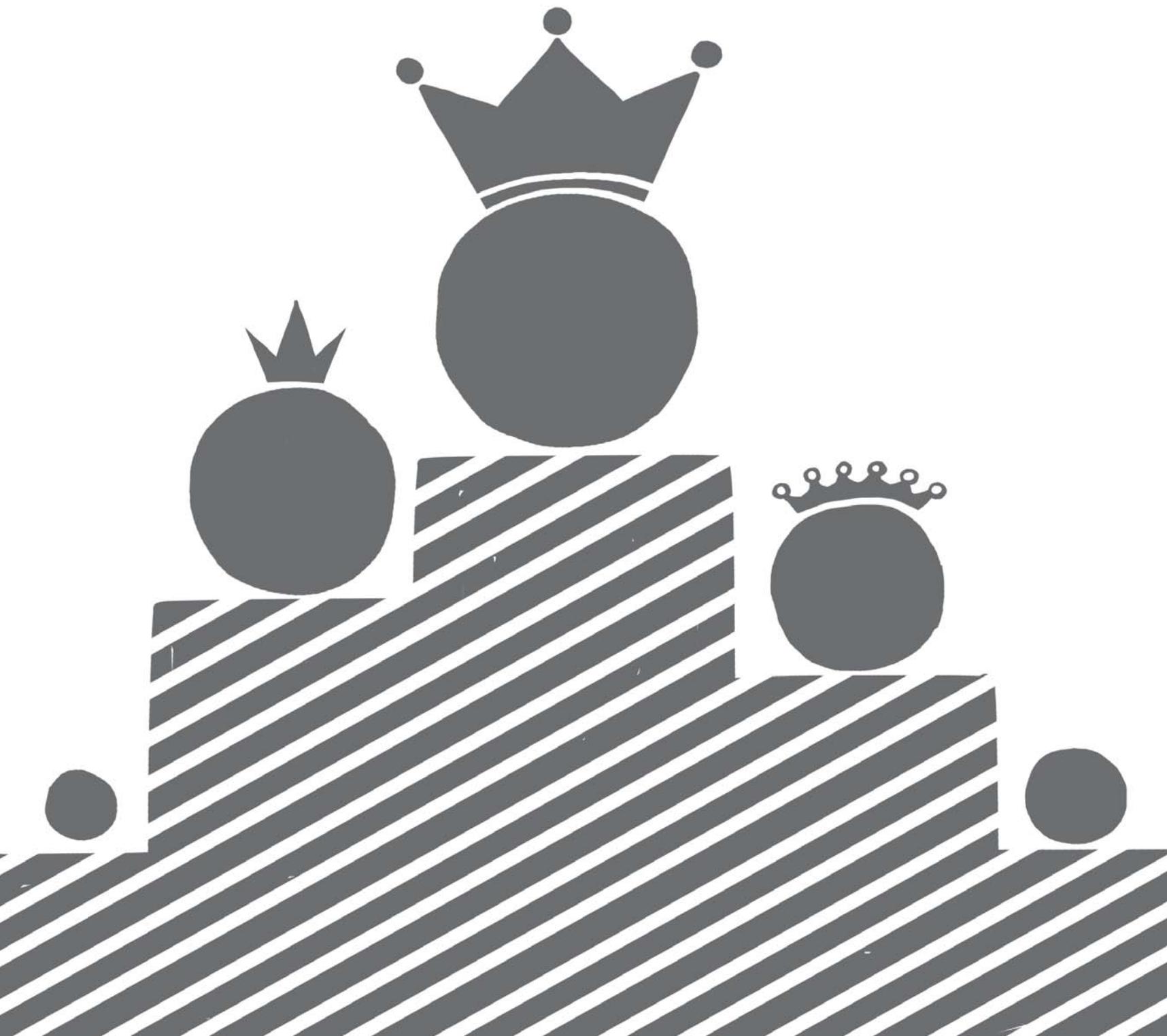
*У сотрудника нет с собой визитной карточки — и разговор, который состоялся у него с потенциальным клиентом, так и остался разговором. У заинтересованного собеседника нет контактов, он не сможет связаться с вашей компанией.*

*Компания не работает в социальных сетях — и... Обратитесь к нашим коллегам из «ЛидМашины», у них разработана презентация, которая рассказывает, что вы теряете в случае, если отсутствуете в социальных сетях.*

*Мы думаем, примеров достаточно.*

Мораль этого наблюдения проста: пропущенная точка контакта может обернуться таким же кошмаром для бизнеса, как пропущенный звонок в фильме ужасов.

Найдите то важное, чего у вас еще нет, и «включите».



## Наблюдение 4. Точки контакта различаются по степени важности

Это очевидно, но лучше еще раз напомнить. В жизни многие либо хватаются за все дела подряд, либо берутся за самое простое. А нужно сосредоточиться на самом важном (и зачастую непростом). Так же и в бизнесе (и понятно почему, ведь его делают люди).

Возьмем, к примеру, компанию на рынке продажи (дистрибуции) продуктов питания. Ее точки контакта — сотрудники отдела продаж, офис (и особенно демоуголок с продукцией), коммерческое предложение, прайс-лист, презентации для лиц, принимающих решение, рекламный буклеть, сайт, секретарь на ресепшен, автоответчик.

Все важно, спору нет, однако что-то в этом списке критически необходимо, а без чего-то можно и обойтись.

Жизнь заставит вас расставить приоритеты. Но лучше, если вы сами об этом задумаетесь, и как можно раньше.

Степень важности точки контакта зависит от многих факторов:

- уровня конкуренции на рынке;
- размера рынка и его насыщения;
- размера компании;
- уровня управленческой команды;
- степени требовательности покупателей и их лояльности к компании.

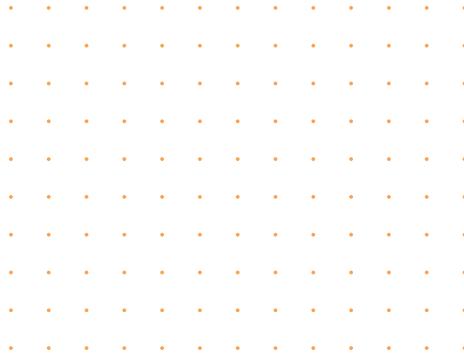
И не только! Та или иная точка контакта может становиться более или менее важной в зависимости от времени (сезонности, стадии жизненного цикла).

Например, для стартапа хорошее коммерческое предложение — без преувеличения вопрос жизни и смерти, а для крупной компании, работающей на рынке 20 лет, оно давно не играет решающей роли. Наблюдение 4 очень пригодится вам, когда речь пойдет о технологии работы с точками контакта.

TK, которые важны для нас сегодня:



TK, которые важны для нас в следующем месяце:



TK, которые важны для нас в следующем году:

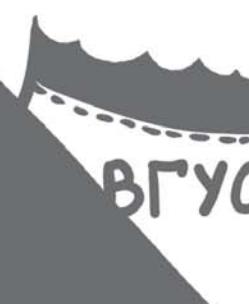
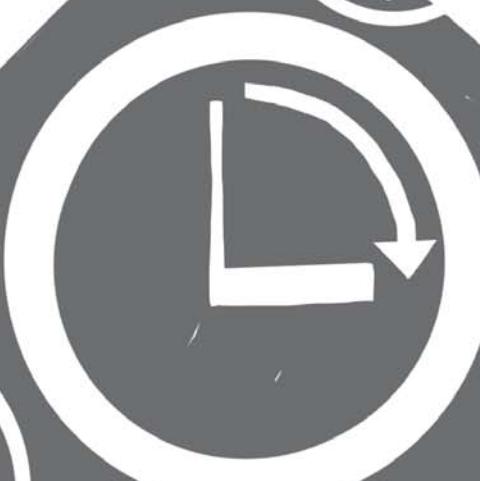


2014 2015

ПОНЕДЕЛЬНИК  
ВТОРНИК СРЕДА  
ЧЕТВЕРГ ПЯТНИЦА

СУББОТА  
ВОСКРЕ-  
СЕНЬЕ

2011 2012 2013



АПРЕЛЬ

МАРТ

## Наблюдение 5. Точки контакта бывают краткосрочными и долгосрочными

Наши краткосрочные ТК:

Точнее, взаимодействие клиентов с вашей компанией может быть краткосрочным (секунда, несколько секунд) и долгосрочным (минута, час, день, неделя).

Понятие среднесрочных точек контакта вводить не будем — а вот в научном исследовании такого соблазна избежать было бы трудно. :-)

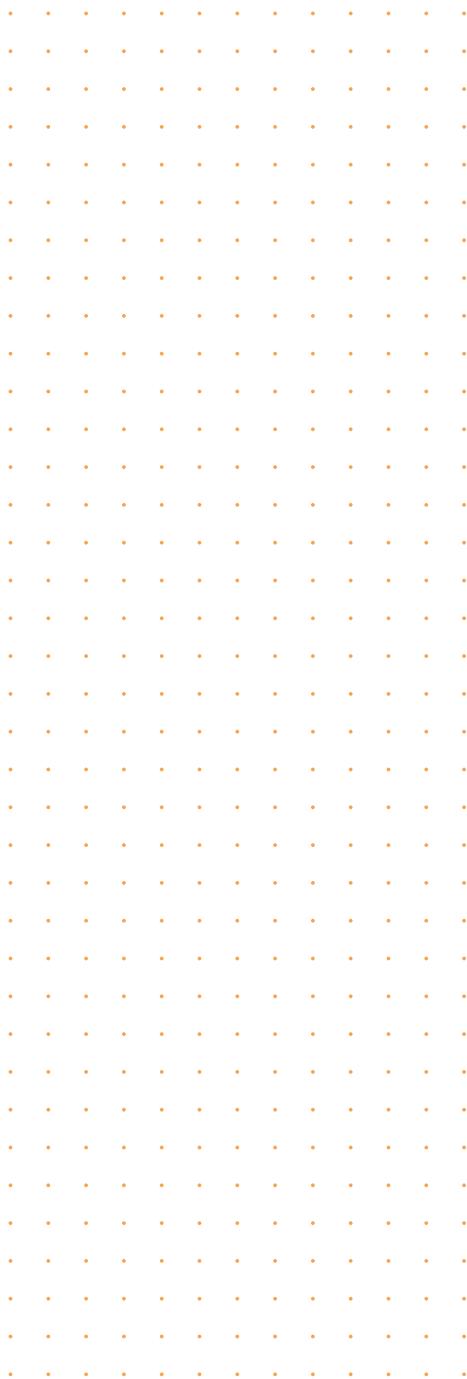
Примеры краткосрочных точек контакта:

- визитная карточка (несколько секунд — и контакт либо установлен, либо нет);
- наружная реклама (считается, что у водителей есть 3–10 секунд на то, чтобы ее рассмотреть);
- приветствие секретаря (вряд ли в какой-то компании оно длится более 10 секунд);
- вывеска на дверях или у дверей (на нее часто не обращают внимания — если, конечно, вы не пришли раньше открытия: «Господи, да они только через полчаса открываются!», к концу рабочего дня или в часы обеда; а ведь и вывеску можно сделать «вау» — спросите нас как);
- упаковка товара.

Примеры долгосрочных точек контакта:

- музыка на удержании звонка (к сожалению, она в этой группе, хотя должна быть в краткосрочных точках контакта);
- сайт компании (всем хочется, чтобы среднее время пребывания на сайте было как можно больше);
- коммерческое предложение (хорошее, конечно, плохое не проходит «тест мусорной корзины»: если коммерческое предложение не цепляет, то сразу отправляется в ведро, или в «удаленные письма»);
- использование продукта;

## Наши долгосрочные ТК:



- презентация для клиента или лиц, принимающих решение (обычно занимает полчаса, минимальное время презентации в формате печа-куча\* — 6 минут 40 секунд).

Краткосрочные точки должны создать «вау»-эффект, запомниться и зацепить(ся).

Долгосрочные — быть полезными, эффективными, функциональными, нераздражающими, оставаться «долгоиграющими» или, наоборот, как в случае с музыкой на удержании звонка, сокращаться.

*Долго ли клиент будет помнить название вашей компании?*

*Некоторые точки контакта появляются и умирают, как бабочки-однодневки, а другие могут пережить и саму компанию (чаще всего это происходит с названиями и брендами, а также с сувенирной продукцией).*

*У меня есть нож. Швейцарский нож с клеймом швейцарской компании, которая дважды за 20 лет поменяла название. Может быть, и еще раз сменит — нож вечный, название компании пропечатано на совесть, точка контакта на всю жизнь!*

Срок службы точек контакта, когда это необходимо, можно продлить по-разному.

Видеоролик проживет дольше, если его выложить на YouTube или RuTube; презентация — если разместить ее в SlideShare.

Визитку можно сделать из металла или превратить в дисконтную карту — в этом случае вероятность, что она попадет в мусорную корзину, резко сокращается.

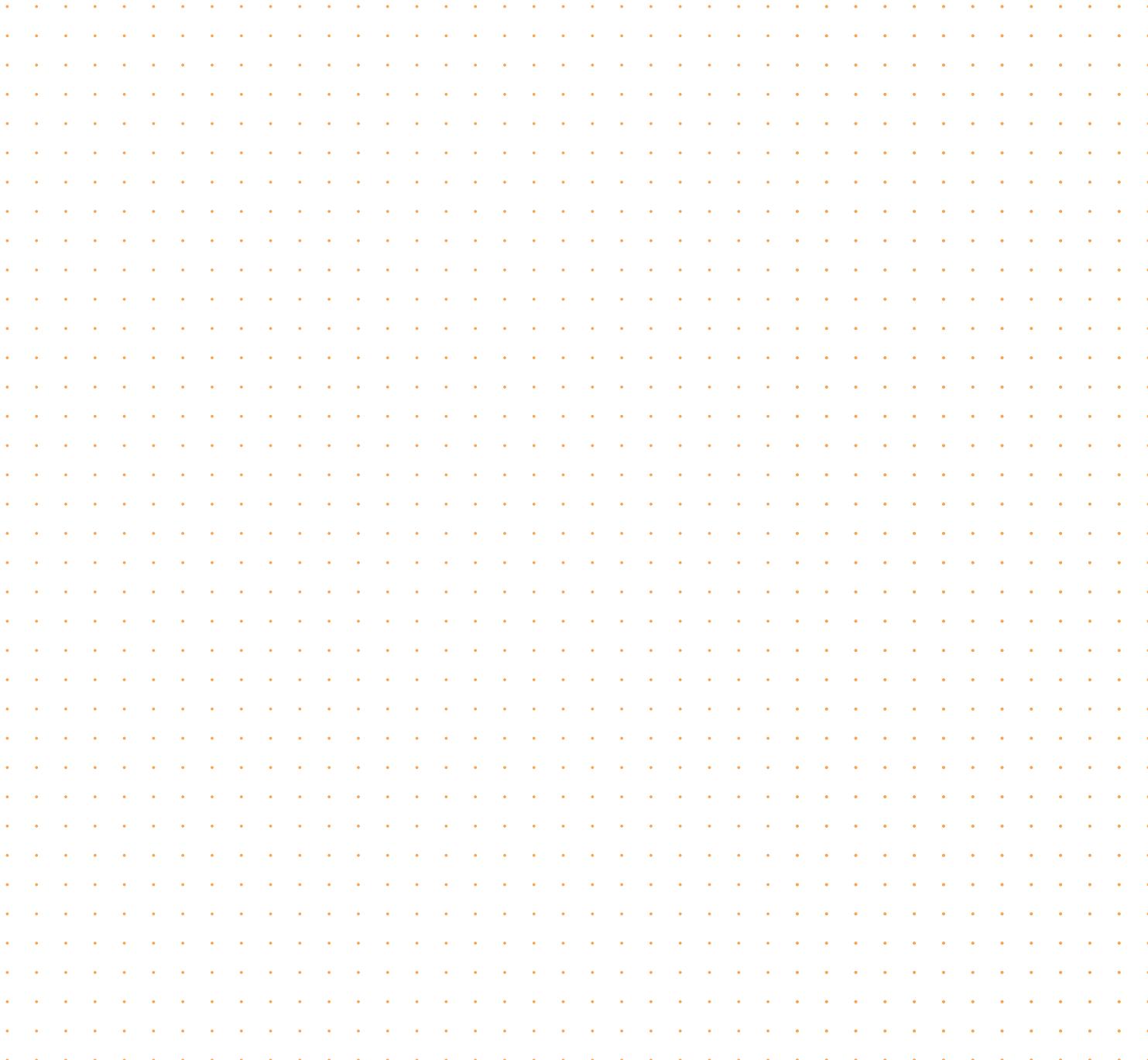
Можно использовать «вау»-фактор — он почти всегда заставляет возвращаться к тому, что мы видели, копировать это и делиться «вау»-впечатлениями с другими.

---

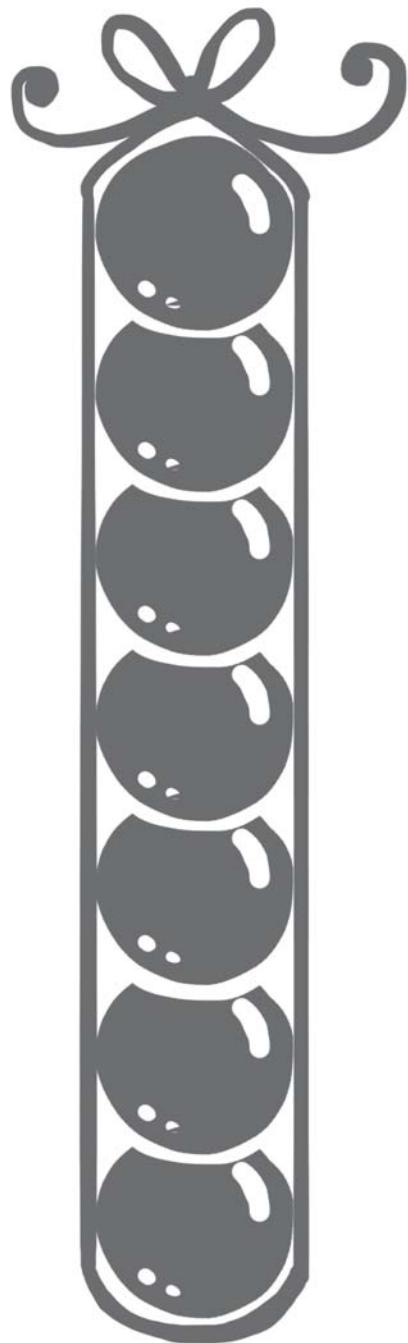
\* Печа-куча (от яп. болтовня) — методология представления кратких докладов.

Выступающий показывает 20 слайдов, на каждый слайд отводится 20 секунд. Прим. ред.

Мои идеи:



A large grid of orange dots on a white background, intended for writing ideas. The grid consists of 10 horizontal rows and 20 vertical columns of dots, providing a structured area for note-taking.



## Наблюдение 6. Точки контакта бывают одномоментными и повторяющимися

Наши одномоментные ТК:

Когда клиенты контактируют с вашей компанией, фактически они контактируют с одной из ее точек. Существуют точки однократного контакта и точки, с которыми клиенты будут соприкасаться снова и снова.

Примеры одномоментных точек контакта:

- ценник в магазине;
- упаковка (важное замечание: срок годности некоторых упаковок, сделанных, например, в виде контейнера, намного больше, чем их содержимого);
- таблица с техническими характеристиками товара — посмотрел, сравнил, переключился;
- инструкция по использованию товара — собрал, включил, убрал и надеешься, что больше не понадобится.

Повторяющиеся точки контакта:

- сотрудники службы доставки, особенно если вы постоянно пользуетесь услугами этого поставщика (здесь нельзя не упомянуть компанию Enter — воспользуйтесь услугами их курьеров и сотрудников службы F1, это незабываемый опыт!);
- звонки в кол-центр;
- техосмотр;
- реклама компании;
- новости блога;
- почтовые рассылки.

И одномоментные, и повторяющиеся точки контакта важны для

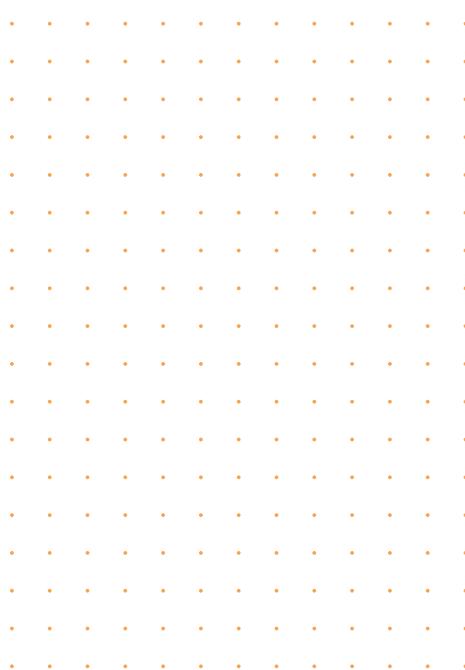
компании, но на чем нужно сосредоточиться в первую очередь?

Правильный ответ — и на том, и на другом.

Одномоментные точки контакта должны восхитить, удивить и вдохновить покупателя, подтолкнуть его к покупке, запомниться, сделать все, чтобы выбрали вас и вашу продукцию.

Повторяющиеся точки контакта должны поддерживать и усиливать «вау»-эффект, заставляя клиента возвращаться снова и снова.

Наши повторяющиеся ТК:





## Наблюдение 7. Существуют онлайновые и офлайновые точки контакта

Наши онлайновые ТК:

Бизнес все больше целиком или по частям уходит из офлайна в онлайн. Естественно, точки контакта тоже «мигрируют» в онлайн или рождаются в нем.

К основным онлайновым точкам контакта относятся (список неполный, но представление о размахе и направлениях дает):

- выдача в поиске: что пишут о вашей компании и ваших продуктах в Яндексе, Google; какие фотографии есть на Flickr; какой видеоконтент размещен на YouTube; какие презентации выложены в SlideShare;
- реклама: контекстная, баннерная и пр.;
- сайты: компании, продуктов; третьих компаний (например, если вы продаете на Ozon.ru или AppStore);
- социальные сети: основные вопросы здесь о том, как и в каких соцсетях компания представлена;
- блоги: компаний; топ-менеджеров компании и ее сотрудников; не связанные с компанией;
- форумы: общие, специализированные;
- энциклопедии: в частности, упоминание о компании, ее менеджерах или продуктах в Wikipedia;
- вирусы: от компании, от фаната, от недовольного клиента;
- средства коммуникации: электронная почта, мессенджеры, Skype, ICQ, GTalk.

В онлайне, как и в офлайне, точки контакта разбиваются на составляющие. Например, сайт компании включает в себя:

- адрес ([www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru) или [m-i-f.ru](http://m-i-f.ru));
- доменную зону (.ru, .com или .рф);
- фавикон;
- скорость загрузки;
- целевую страницу.

И тут все только начинается!

## Наши онлайновые ТК:



Если вы захотите получить полный список онлайновых точек контакта и их оценку, а также рекомендации по их улучшению, обратитесь в компанию «ЛидМашина» (сайт [leadmachine.ru](http://leadmachine.ru)).

В практике компании есть примеры десятикратного увеличения конверсии.

Точки контакта решают многое!

Точки контакта электронной почты:

- имя получателя (то, что стоит до «собаки») — сравните: nikolay.perevezetsevskiy@... (вероятность написать адрес без ошибки близка к нулю) и пр@...;
- адрес ящика (то, что стоит после «собаки») — сравните: @avaya.com и @mail.ru;

*(Мой полный электронный адрес в издательстве, признаюсь, непростой: mann@mann-ivanov-ferber.ru, но когда я его диктую или записываю для кого-то, то пишу короче: mann@m-i-f.ru)*

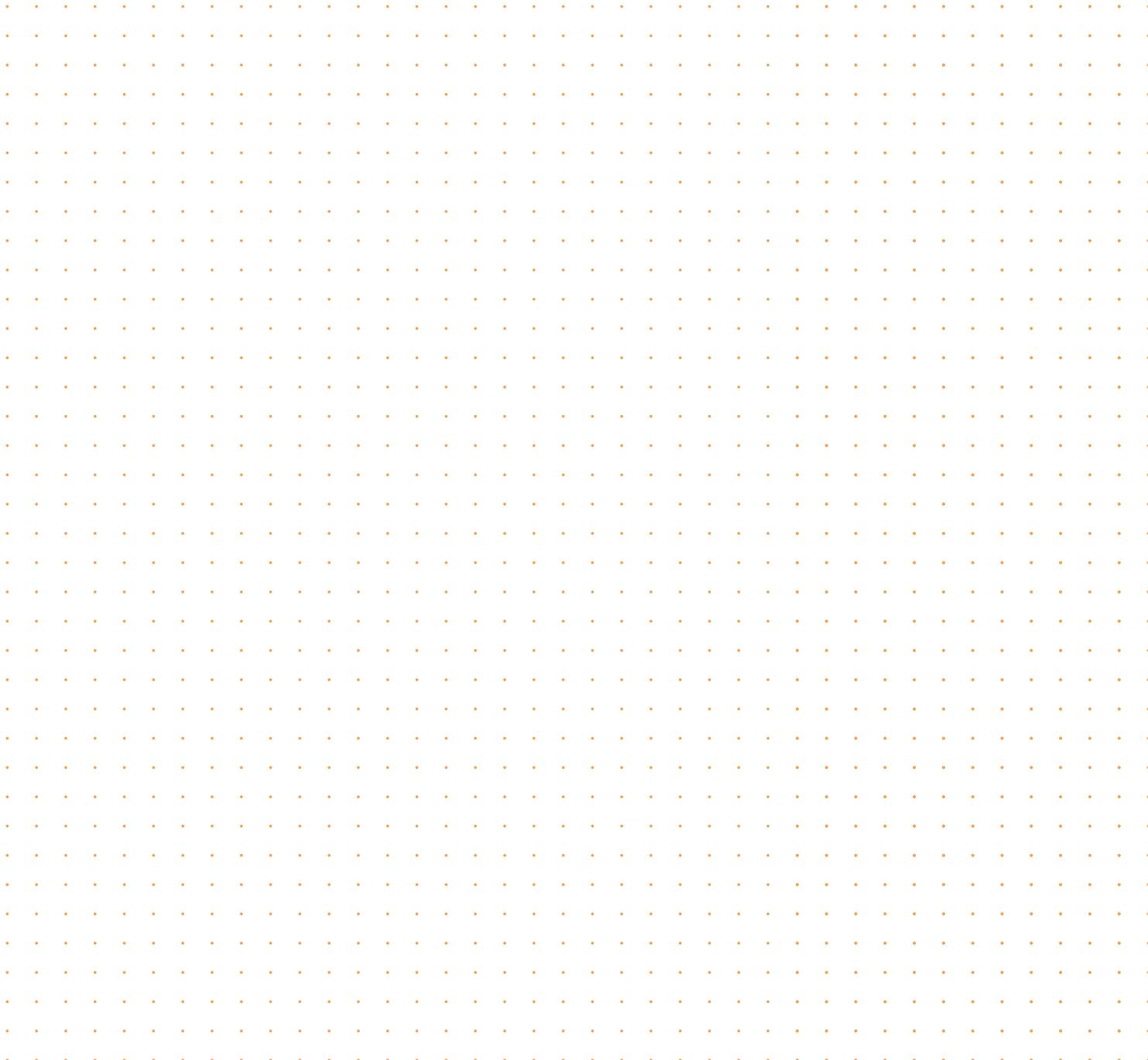
- следование правилам этикета и русского языка (их в электронной переписке никто не отменял);
- подпись или автоподпись;
- автоответ (есть ли он и какой).

И это тоже только начало.

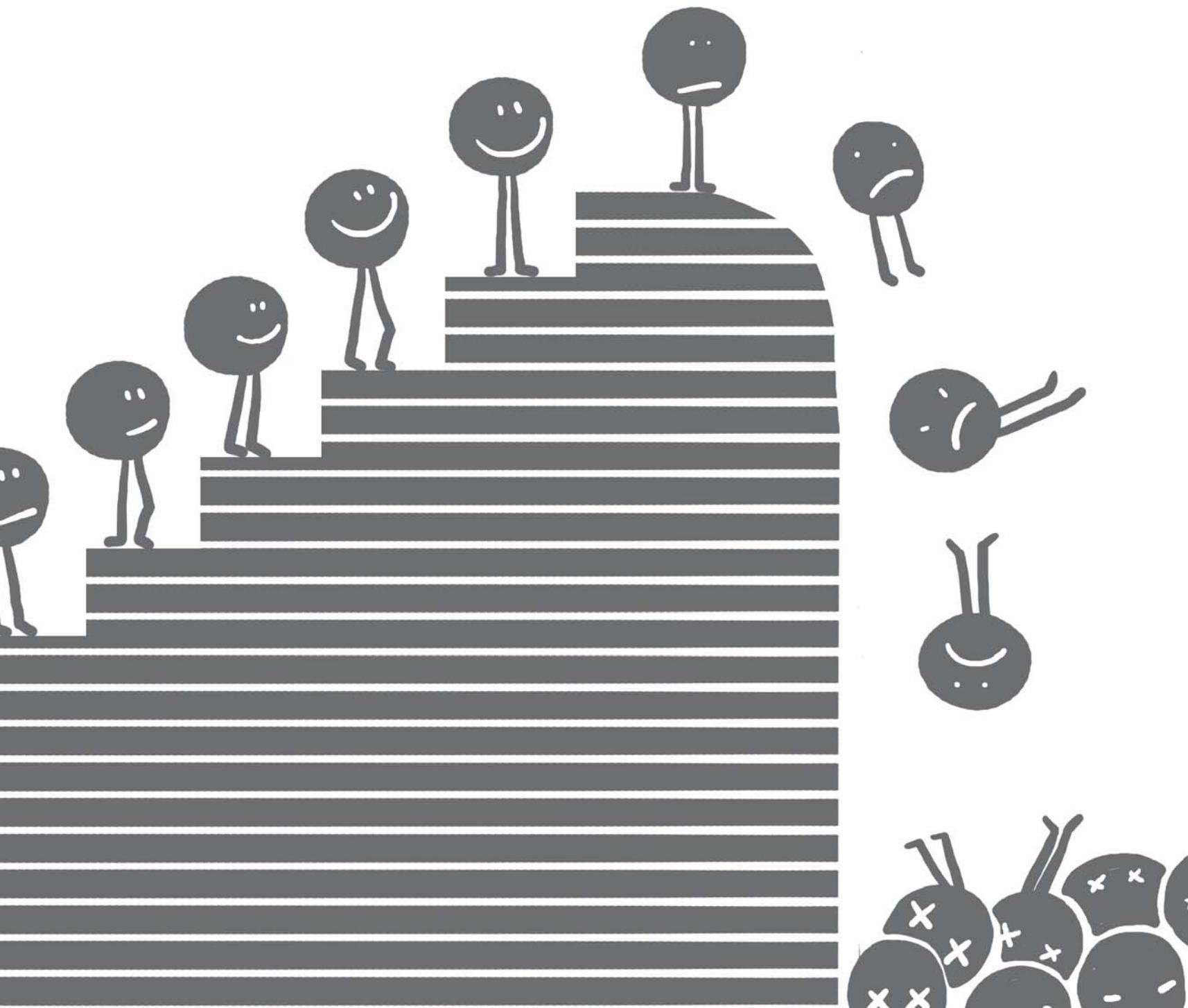
Контент в онлайне разнообразный: видео, анимационные ролики, тексты, аудиофайлы, рисунки, карты, схемы, диаграммы, комиксы, инфографика, ссылки, фотографии, 3D-объекты, презентации. И все это — ваши точки контакта!

В общем, любой бизнес — это контактный бизнес, даже если он уходит в онлайн.

Мои идеи:



A large grid of orange dots on a white background, intended for writing ideas. The grid consists of 10 horizontal rows and 20 vertical columns of dots, providing a structured space for drawing or writing.



## Наблюдение 8. У каждой точки контакта свой жизненный цикл

Мои идеи:

Жизненным циклом называют путь, который проходит любой продукт или услуга от стадии «выход на рынок» через «рост» и «насыщение» до стадии «смерть».

Точки контакта тоже имеют свой жизненный цикл.

В стадии «выход на рынок» находится большинство *e-точек контакта* (другими словами, точек, связанных с интернетом, будь то присутствие в социальных сетях, мобильные приложения и т. д.).

В стадии «насыщение» — большинство традиционных точек контакта.

В стадии «падение» — факсы, визитные карточки, печатные рекламные материалы, почтовые рассылки, выставки, подкасты (хотя еще пару лет назад они были очень популярны), IVR (голосовые подсказки телефонной системы, например: «Чтобы дозвониться до бухгалтерии, пожалуйста, нажмите “2”»).

Можно ли назвать ушедшие в прошлое точки контакта?

В первую очередь вспоминаются телетайп и факсовые рассылки.

Развитие Сети, интернет-технологий, несомненно, сведет в могилу еще немало точек контакта.

Будьте к этому готовы.



## Наблюдение 9. Точки контакта взаимосвязаны с нашими чувствами

Мои идеи:

У человека пять чувств: вкус, обоняние, зрение, слух и осязание (тактильные ощущения).

И все они могут использоваться в ваших точках контакта.

В книге Мартина Линдстрома «Чувство бренда»\* приводятся результаты исследований, демонстрирующие, насколько важны каналы чувственного восприятия.

На первом месте зрение (58%).

На втором — обоняние (45%).

На третьем — слух (41%).

На четвертом — вкус (31%).

И замыкает пятерку осязание (25%).

*Рекомендуем посмотреть публикации в интернете о сенситивном маркетинге и экстраполировать прочитанное на усиление ваших точек контакта.*

### Зрение

Это наше все. Основной канал, который помогает принимать решения.

*По данным Лондонского института дизайна и искусства, 83% информации поступает в человеческий мозг по зрительному каналу восприятия.*

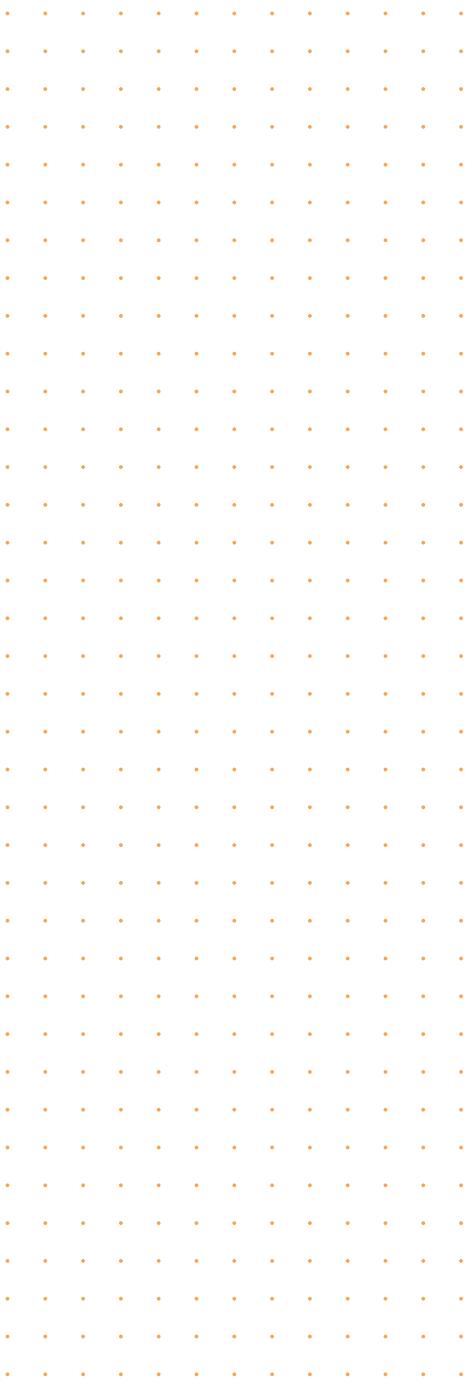
Работая с точками контакта, мы должны использовать зрение на 100% (пусть вас не смущают вышеизванные 83%).

Прайс-лист можно напечатать на желтой, а не белой бумаге.

Вывеску компании сделать в виде не таблички, а фоторамки с меняющимися изображениями.

\* Линдстром М. Чувство бренда. Воздействие на пять органов чувств для создания выдающихся брендов. М. : Эксмо, 2006. Прим. ред.

*Мои идеи:*



Нанять сотрудников — бывших профессиональных спортсменов, осанкой и фигурой радующих глаз покупательниц.

### **Обоняние**

«Фу, воняет!»

«У-у-у, как вкусно пахнет!»

Разница в восприятии очевидна, и на основании этих реакций можно предугадать покупательское поведение.

Обоняние, как недавно писали в журнале Maxim Detox (хороший был журнал, но перестал выходить), важно даже для выбора партнера — по крайней мере так утверждают девушки в проведенном исследовании.

Несколько примеров из западной практики: запах свежевыпеченного хлеба увеличивает количество спонтанных покупок на десятки процентов, а запах кофе и шоколада в офисах создает деловой и позитивный настрой.

### **Вкус**

Не у всех компаний есть возможность сыграть на этом чувстве. Но уж кто может — тот обязан использовать этот шанс на все сто!

### **Слух**

Настолько важен в маркетинге, что его, наверное, можно поставить на второе место после зрения.

Активно используется многими компаниями.

Темп фоновой музыки влияет на обслуживание, сумму расходов, также на скорость и направление движения покупателей в магазинах и ресторанах.

Скажем, у компании «Паяна» (она представляет в России уникальную обувь МВТ) есть своя «радиостанция»: возле всех магазинов сети звучат бодрая музыка и веселая реклама.

Или, например, в супермаркете запустили французские мелодии — и продажи французского вина выросли на 8%.

*Что бы такое играть в книжных магазинах, чтобы продажи книг издательства «Манн, Иванов и Фербер» тоже выросли процентов на восемь?..*

*Мои идеи:*



Женщины любят ушами. Какие еще доводы мы должны привести, чтобы вы, работая с точками контакта, не игнорировали слух?

### **Осязание (тактильные ощущения)**

Тут два аспекта. Для незрячих это основная замена зрению, они читают благодаря тактильным ощущениям. Зрячим осязание тоже может добавить остроты в ощущениях — к примеру, iPhone, iPad и MacBook. Книги издательства «Манн, Иванов и Фербер» (и одна из них сейчас перед вами) тоже приятно подержать в руках — мы постарались. :-)

*Еще пример с бумагой.*

*В супермаркетах британской сети Asda снимают упаковку с рулонов туалетной бумаги различных торговых марок, чтобы посетители могли попробовать ее на ощупь.*

*Продажи резко возросли.*

Мы бы добавили к этому списку еще два чувства, которые стоит использовать в работе с точками контакта.

### **Чувство юмора**

Процитируем «Маркетинг на 100%»\*: «Когда клиент смеется, он проще расстается с деньгами».

Рассмешите, улыбните клиента, поднимите ему настроение — в нашей циничной, пессимистичной стране это будет «вау».

Самый простой способ использовать юмор — сделать рассылку клиентам с анекдотами дня или развесить смайлики.

*Согласно исследованиям, жителям мегаполисов очень не хватает солнца (большая загазованность, высокие здания).*

*Один из наших клиентов — международный автомобильный холдинг «Атлант-М» — творчески подошел к этой проблеме.*

---

\* Манн И. Маркетинг на 100%: ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. Прим. ред.

Мои идеи:



В автоцентрах были установлены небольшие подставки с изображением улыбающегося солнышка: взглянул — и получил море позитива!

Еще в одной компании, которую нам довелось консультировать, принято начинать день с летучки отдела продаж.

В программе — вчерашние результаты, план на день, новости — и с каждого сотрудника анекдот, веселая фраза или история.

Позитив с утра и про запас для встречи с клиентами.

Неслучайно корпоративный девиз этой компании — «С нами приятно вести дело».

### Чувство толпы

Человек идет туда, куда идут другие люди.

Именно поэтому мы стараемся попасть в битком забитый ресторан и покупаем то, что уже пользуется спросом.

Создайте в ваших точках контакта эффект толпы, ощущение спроса, и покупатели к вам потянутся.

Одному владельцу бизнес-центра понадобилось срочно сдать его арендаторам. Но никто не хотел заезжать в пустующее здание. Владелец разрешил тем, кто жил рядом или приезжал за покупками в соседние магазины, оставлять машины на парковке, принадлежащей бизнес-центру, включая по вечерам в офисе свет — в общем, имитировал заполнение здания. Сработало! Арендаторы потянулись.

Подведем итог.

7:0 — если вы используете все органы чувств, а ваш самый злостный конкурент не использует ничего. Так какой у вас счет?

Что и как мы можем использовать для усиления точек контакта?

Зрение:



Обоняние:



Вкус:



Слух:



Осязание:



Чувство юмора:



Чувство толпы:





КЛЁВО!

КЛАСС

## Наблюдение 10. Точки контакта могут быть «живыми»

Что можно сделать, чтобы наши «живые» ТК стали позитивными?

Мы имеем в виду не черепашек или рыбок в офисном террариуме или аквариуме (хотя в одном из офисов мы видели пробрендированных черепашек), не сотрудников (охранников, секретарей, менеджеров по продажам и курьеров, хотя мы уже отмечали, что это важно), а клиентов.

Выйдя из магазина или офиса или даже стоя в очереди к кассе, клиент является «ходячей», выражющей свои чувства и эмоции точкой контакта. Если они (клиенты) позитивные — хорошо.

Если нейтральные — подумайте, что можно сделать, чтобы они стали позитивными.

*Подсказка: самые простые способы — искренние улыбки ваших сотрудников, яркое оформление ваших офисов и магазинов.*

Если негативные — их надо гасить (эмоции, конечно, а не клиентов).

*Раздражают очереди. С ними нужно бороться (см. книгу «Маркетинговая машина»\*). Для этого существуют специальные приемы и техники.*

---

\* Манн И., Турусина А. Маркетинговая машина. Менеджер становится директором. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.



## Наблюдение 11. Важные точки контакта должны иметь «фишки»

Какие «фишки» можно добавить к нашим ТК:

Если:

- 1) ваш клиент часто взаимодействует с некоторыми вашими точками контакта,
- 2) у вас есть критически важные для бизнеса точки контакта,
- 3) в точках контакта вы очень сильно похожи на ваших конкурентов, то почему бы не усилить впечатление от точек контакта чем-то необычным, ярким и запоминающимся?

Для остроты ощущений добавьте специи. Назовем их «фишками» — яркими, заметными, запоминающимися свойствами.

Если курьер компании, занимающейся доставкой еды, будет одет в белый фартук и поварской колпак, а заказ — оригинально упакован, это наверняка вызовет «вау»-эффект.

Визитная карточка в виде банковской карты или проездного на метро — что подходит вашему бизнесу?

Сотрудница одной коллекторской компании, напечатав своим коллегам визитные карточки в виде черного круга, моментально запустила ассоциацию с черной пиратской меткой.

Коммерческое предложение в виде фильма (со шпионским сюжетом).

Презентация квартетом.

Принимающий звонки офицер в отставке с четким голосом.

Цветная печать для документов компании Enter сразу показывает, что компания работает нестандартно и ярко. А вы бы видели визитные карточки сотрудников этой компании! Каждая — шедевр!

Книги «белой» серии издательства «Манн, Иванов и Фербер» пронумерованы (обратите внимание на корешок), на авантитуле есть место, чтобы написать имя и контакты владельца. Список можно продолжать бесконечно!

Какие «фишки» можно добавить  
к нашим ТК:



Где искать идеи для «фишек»?

Этому посвящена глава «Фишинг» книги «Маркетинг  
без бюджета»\*.

В частности, «фишки» можно найти:

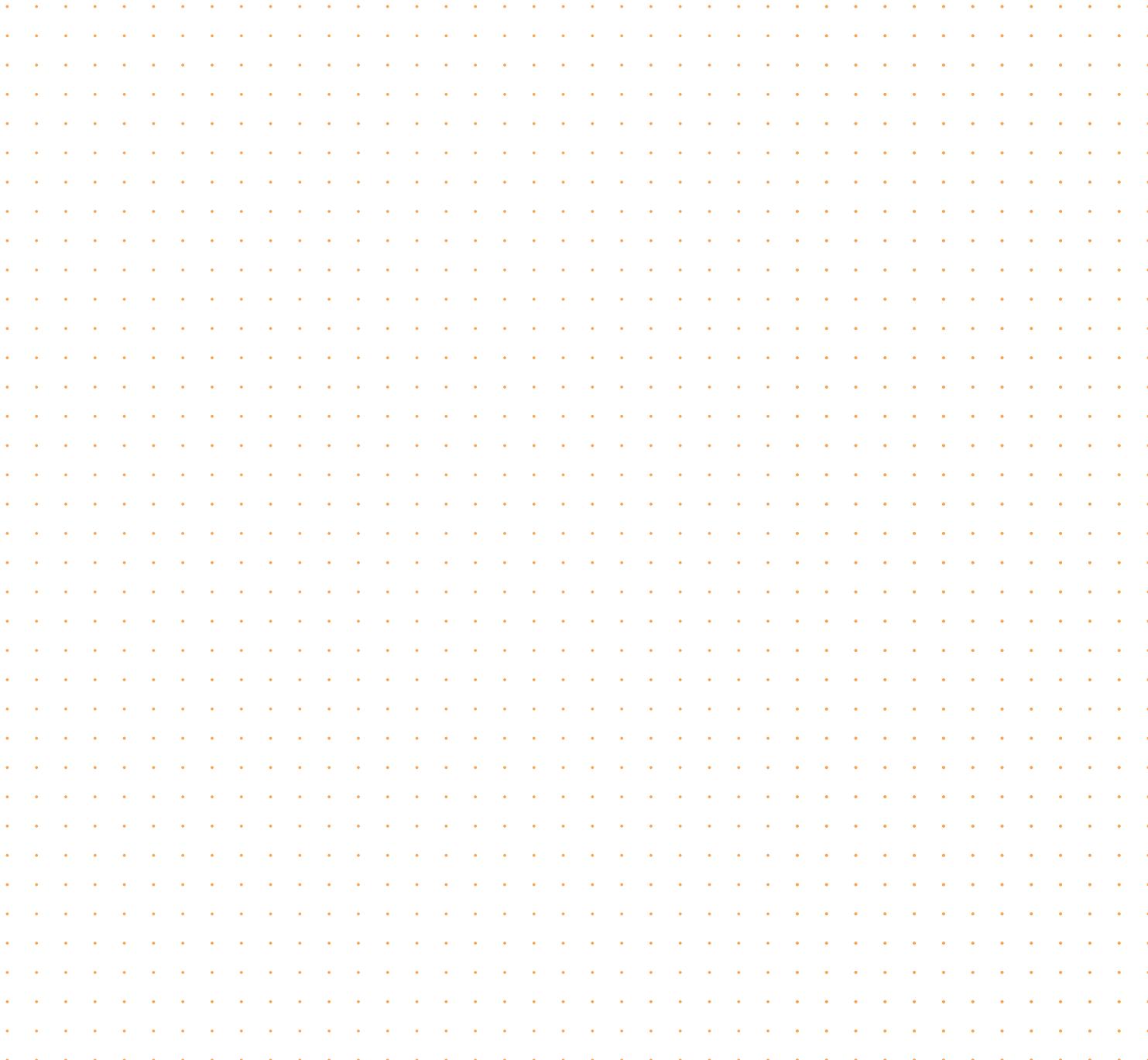
- на сайтах компаний из смежных с вашей отраслей;
- в книгах по бизнесу;
- в профессиональных и отраслевых журналах;
- в блогах, посвященных определенной тематике (например, POS-материалам или интернет-маркетингу);
- организовав конкурс по сбору идей среди сотрудников, клиентов или партнеров.

Это наблюдение можно сформулировать и немного иначе: если точка контакта важна для вас, то лучше найти для нее «фишку» или «фишки». Кашу маслом не испортишь, а точки контакта — «фишками».

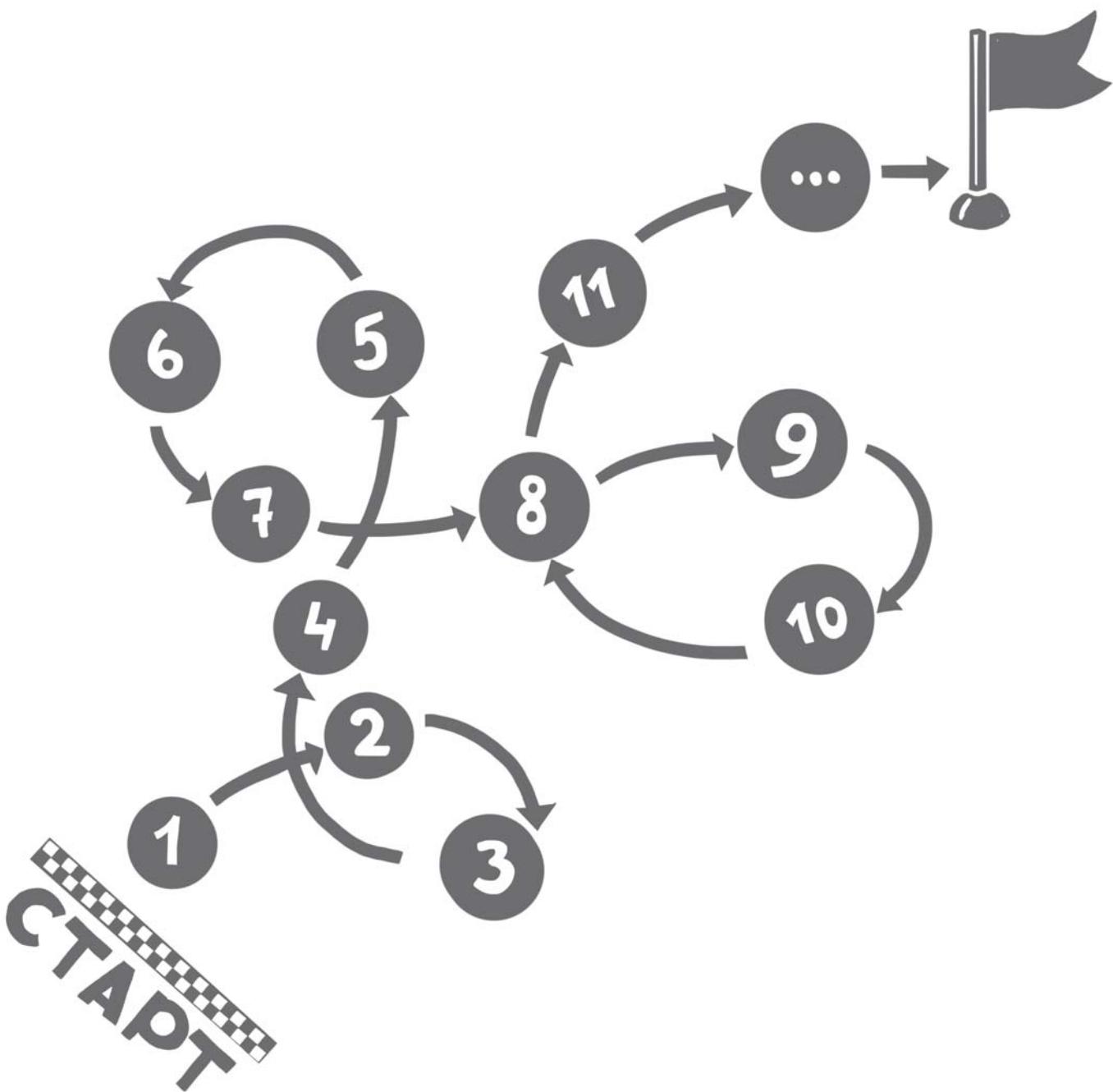
---

\* Манн И. Маркетинг без бюджета. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

Мои идеи:



A large grid of orange dots on a white background, intended for writing ideas. The grid consists of 10 horizontal rows and 20 vertical columns of dots, providing a structured space for drawing or writing.



## Наблюдение 12. Цепочка контакта может содержать начальные, промежуточные и конечные точки (звенья)

Мои идеи:

Точки контакта часто следуют друг за другом, ведя клиентов до конечной цели (чаще всего — до покупки).

Начальные точки контакта начинают цепочку (о них мы уже говорили).

Промежуточные точки контакта ведут клиента от начальной точки к конечной.

Конечная точка контакта завершает цепочку.

И делает это либо удачно, либо нет.

*В первом случае клиент остается счастлив и делает покупку.*

*Во втором — он раздражен, может даже отказаться от покупки или купить, но остаться недовольным.*

*Надо ясно понимать, чего мы хотим в конечной точке от нашего клиента, что он должен сделать.*

Любая точка контакта может стать начальной или конечной (иногда они совпадают, но опции разные: «увидел — купил» или «увидел — сбежал»).

*У некоторых точек контакта есть свои точки контакта.*

*Так, подарок — это сначала пакет, потом упаковка, коробка и только затем сам подарок.*

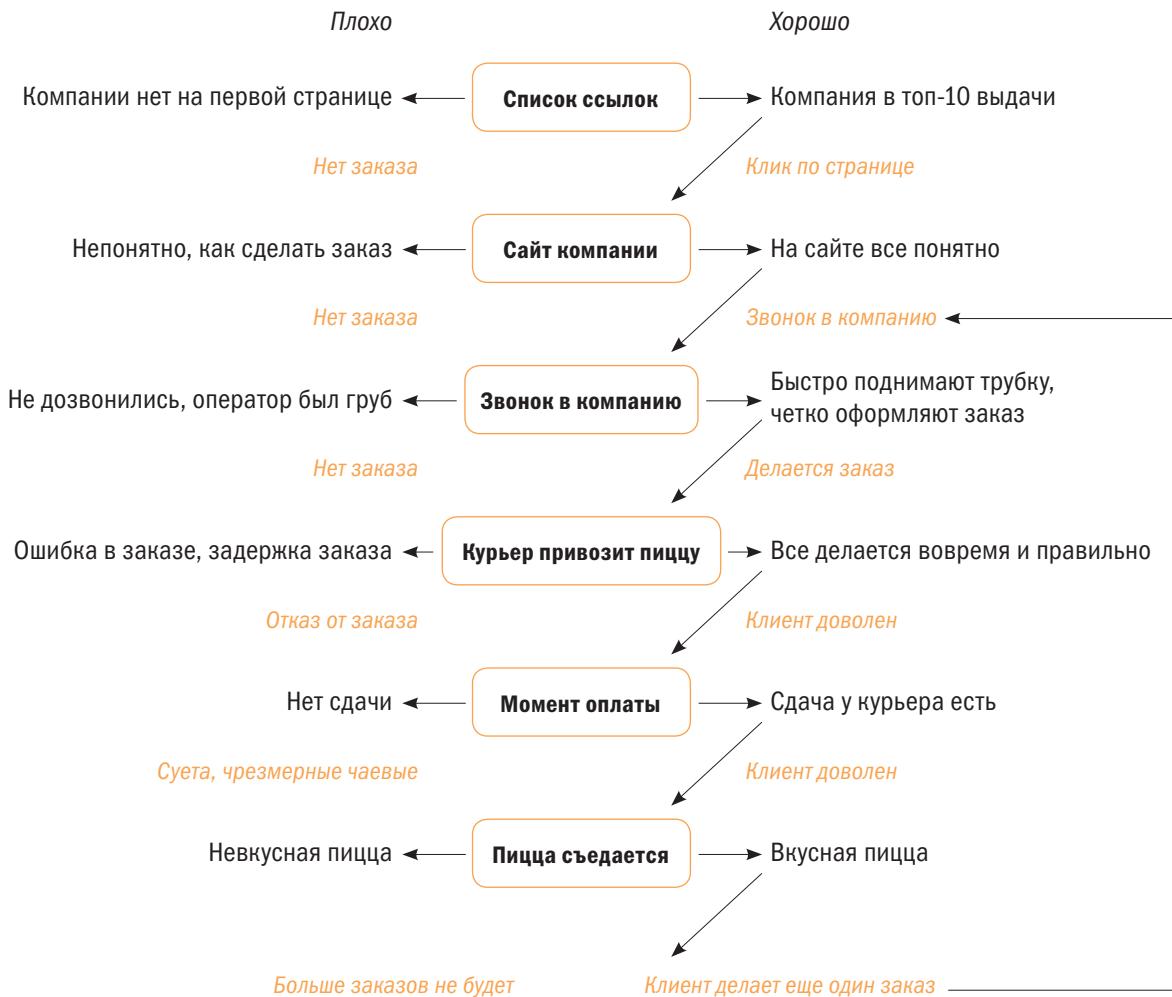
Заказывая пиццу по интернету, клиент сначала попадет на список ссылок в поисковике (начальная точка контакта), затем на сайт компании (хочется верить), после чего позвонит, сделает заказ и будет ждать курьера, который вовремя доставит пиццу. Клиент расплатится с курьером и наконец с удовольствием съест пиццу (желаемая конечная точка).

На каждом из этапов цепочки клиент может либо отвергнуть компанию, либо продолжить сотрудничество. А может восхититься «вау»-точкой контакта и рассказать знакомым.

Схема ниже хорошо иллюстрирует это наблюдение:

- Начальные точки должны не вызывать отторжения и вести клиента дальше.
- Промежуточные — вести дальше, не разрывая цепочки.
- Окончательные — заставлять клиента делать то, что мы от него ждем, и возвращаться снова и снова.

#### Цепочка точек контакта



*Наши цепочки контакта:*

Начальная ТК	Промежуточные ТК	Конечная ТК
Цепочка № 1	→	→
Цепочка № 2	→	→
Цепочка № 3	→	→
Цепочка № 4	→	→
Цепочка № 5	→	→
Цепочка № 6	→	→
Цепочка № 7	→	→
Цепочка № 8	→	→
Цепочка № 9	→	→
Цепочка № 10	→	→



## Наблюдение 13. Отрицательная точка контакта приводит к разрыву цепочки контакта

Общеизвестно, что цепь прочна настолько, насколько прочно самое слабое ее звено.

Так же и с цепью точек контакта: достаточно, чтобы в любом месте (даже если это предпоследнее звено) появилась отрицательная точка контакта, — и, как говорят в московском метрополитене, «поезд дальше не идет, просьба освободить вагоны». Клиент «состакивает».

Из-за одной отрицательной точки вы не получаете нужного результата. Обидно? Тогда не забывайте об этом правиле.

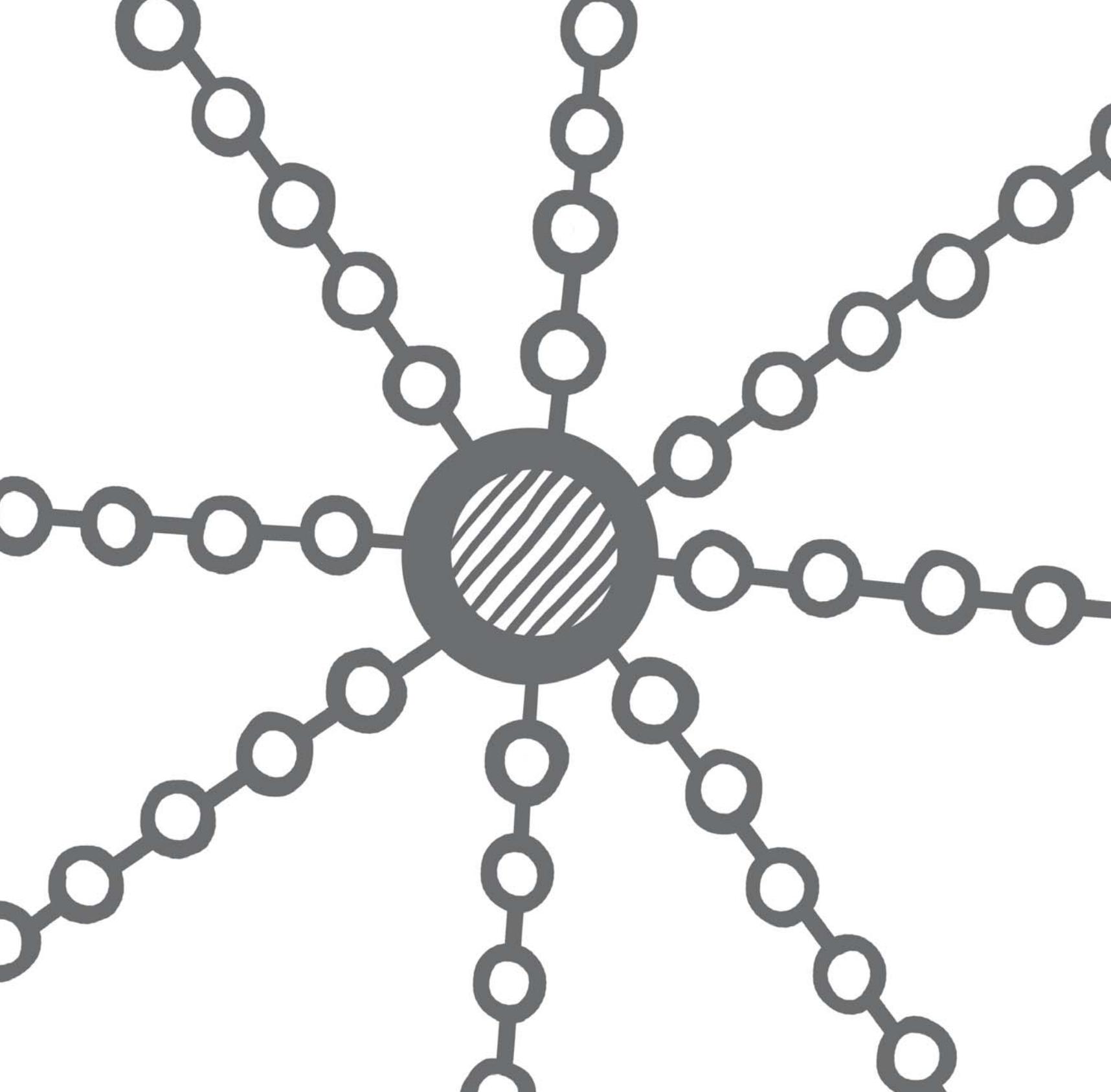
*Дэвид Майстер называл такие точки OTSU (opportunity to screw up) — возможность ошибиться, облажаться (уж не знаем, пропустят ли редакторы это слово).*

Кроме того, из-за одного слабого звена, из-за единственного неудачного опыта клиент может не только прекратить сотрудничество, но и начать всячески отговаривать от работы с вами своих друзей и знакомых (а то и незнакомых!).

Где тонко, там и рвется.  
Как можно быстрее определите слабые звенья и устранитте их.

Слабые звенья нашей основной цепи ТК:





## Наблюдение 14. В компании всегда несколько цепочек контакта

*Мои идеи:*

Нет компании, в которой была бы одна-единственная цепочка контакта: их, как и самих точек, всегда несколько. Соединяясь, точки контакта создают то, что принято называть бизнес-процессами.

Прием входящих звонков.

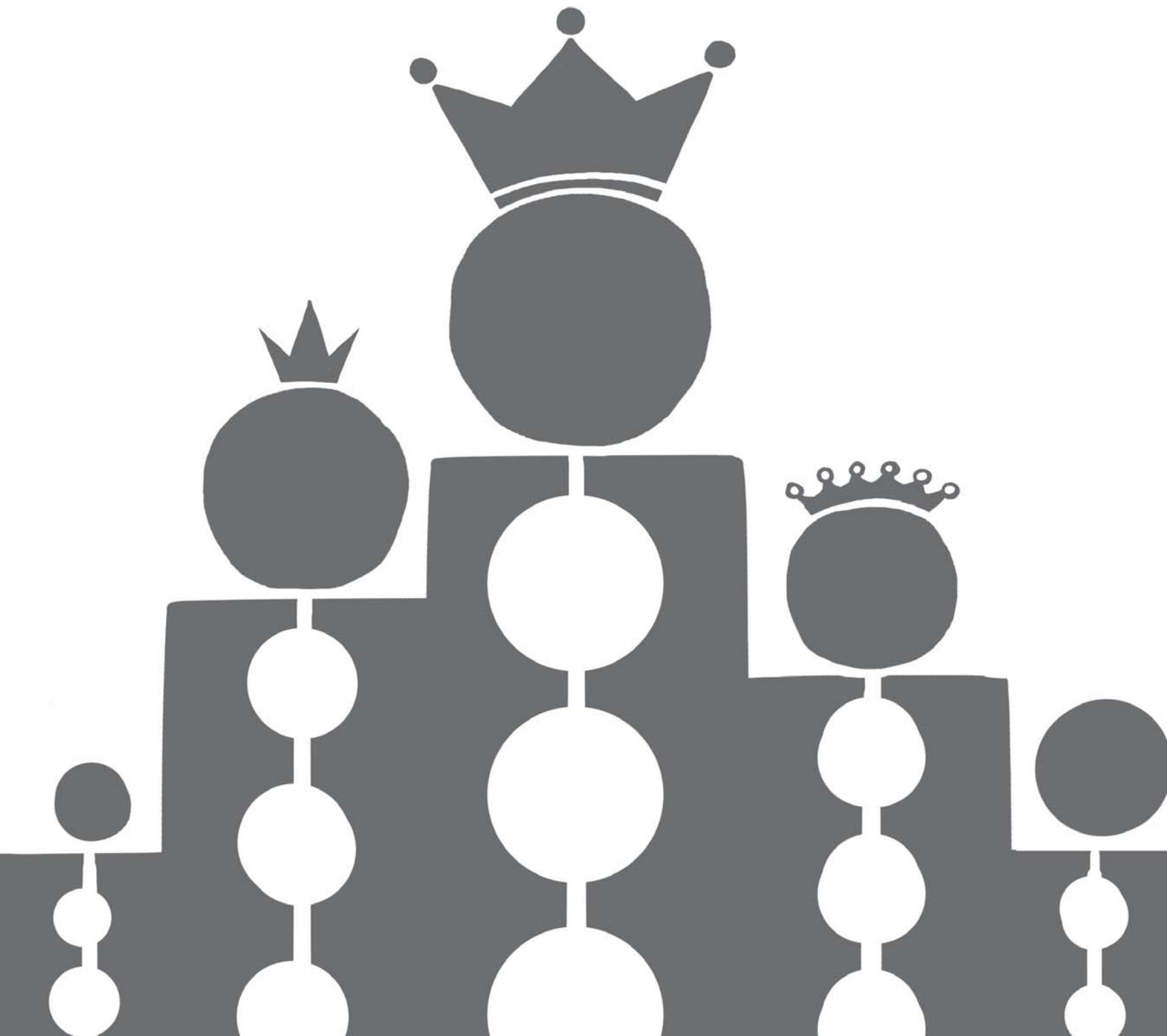
Доставка товара.

Прием возврата.

Рекламная кампания.

Много их...

И хорошая новость только одна: точек контакта все-таки больше, чем их цепочек.



## Наблюдение 15. Точки захвата/конверсии — самые важные точки контакта

Мои идеи:

Точки захвата (или еще их можно назвать «точки конверсии») — самые важные точки в цепочке ваших точек контакта.

В них происходит процесс покупки, в них вы превращаете потенциального клиента в реального, предоставляя ему дополнительную информацию (стимул для покупки) или помогая совершить покупку.

Ниже приводится список практически всех возможных точек захвата любой коммерческой компании — офлайн и онлайн.

Онлайн-точки захвата:

- сайт компании
- сайт продукта
- соцсети компании
- соцсети сотрудников
- электронная почта
- мобильное приложение

Офлайн-точки захвата:

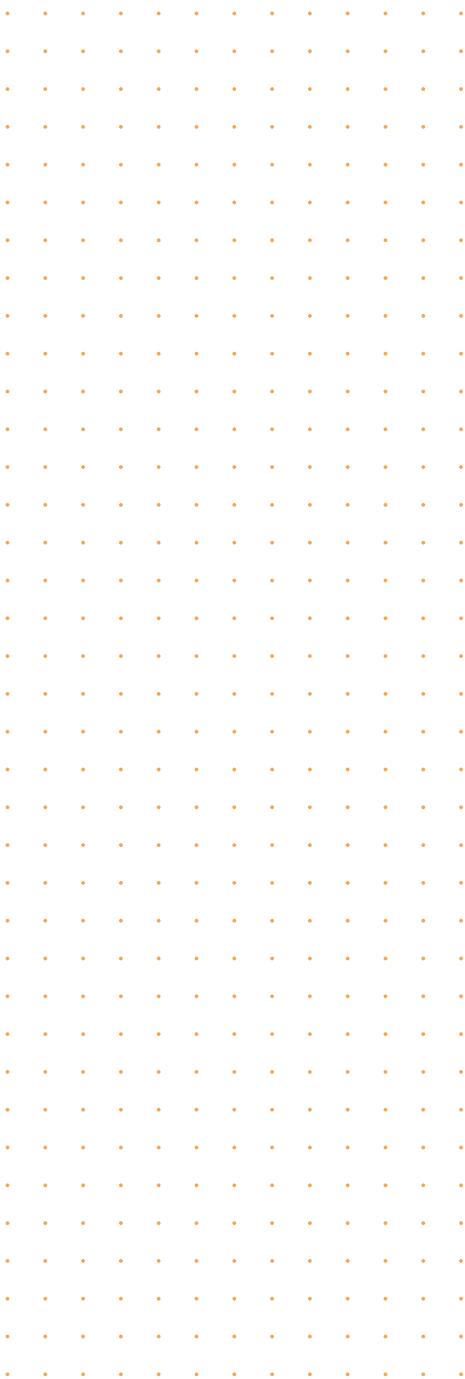
- телефон(ы)
- автоответчик
- офисы
- магазины
- сотрудники
- QR-коды

Как вы видите, точек захвата немного — дюжина с небольшим.

И ваши задачи здесь понимать:

- куда приходят обращения клиентов (в какие точки захвата)?
- как с потенциальными покупателями в точках захвата работают ваши сотрудники/бизнес-партнеры?
- нет ли в точках захвата проколов (они будут стоить компании очень дорого)?

*Мои идеи:*



Мы рекомендуем среди всех точек захвата/конверсии выделять «альфа»-точки захвата (самые важные) — например, для компаний-застройщиков это офис и объекты.

Именно на них нужно сфокусироваться в первую очередь, ведь именно в них потенциальный покупатель принимает решение о покупке.

Но и без других точек захвата ничего не случится: не будет искры с покупателями в них — не будет продолжения отношений.

Теперь про проколы в точках захвата.

В случае «прокола» в точке захвата вы «платите» трижды.

Во-первых, потенциальный клиент не отдаст свои деньги вам.

Во-вторых, он, вероятнее всего, отдаст эти деньги вашему конкуренту (помните: у клиента есть список компаний, к которым он собирается зайти).

И в-третьих, он начнет говорить про вас другим людям — соседям, знакомым и незнакомым — неприятные для вас вещи: «они не берут трубку», «до них не дозвониться», «я им написал на сайт — они мне даже не ответили», «в соцсетях у них вообще никто ни на что не отвечает»...

*Вы скажете, что такого быть не может!*

*Увы, у нас есть десятки обратных историй...*

Обязательно:

- проверьте, какие точки захвата/конверсии есть у вашей компании;
- оцените, как они работают;
- сфокусируйтесь на отладке «альфа»-точек конверсии.

## Наблюдение 16. Цепочки контакта различаются по степени важности

Если точки контакта имеют разные степени важности для разных клиентов и самой компании, то и с цепочками контакта то же самое.

Например, на этапе стартапа критически важно отладить цепочку контакта «выход на клиента», потом «заключение договора», а уже затем «прием денег». Как говорит Билл Гейтс, сначала продай, потом произведи. Заниматься цепочками доставки следует уже после всех перечисленных этапов.

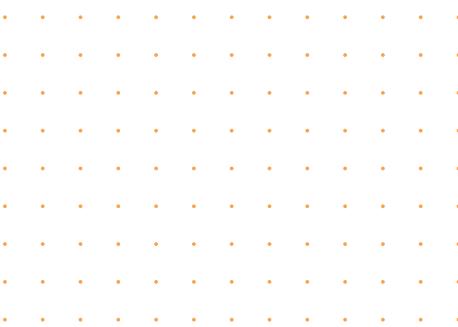
Главный вопрос этого наблюдения: что для нас самое важное?

Что самое важное для наших самых важных клиентов?

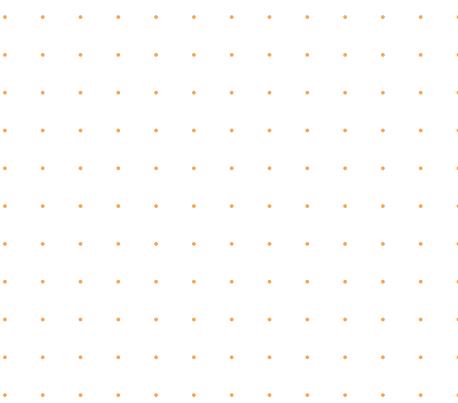
В каждой компании свои приоритеты.

Как говорят в США, first things go first — начинайте с самого важного.

*Самые важные цепочки контакта:*



*Важные цепочки контакта:*



*Цепочки контакта, которые могут подождать:*





## Наблюдение 17. Цепочки контакта имеют свой жизненный цикл

Мои идеи:

Цепочки контакта, как и точки контакта, имеют свой жизненный цикл. Как и у точек контакта, он зависит от разных факторов.

Например, развитие технологий и изменения законодательства сильно меняют такую цепочку контакта, как «документирование сделки».

Развитие интернет-технологий меняет цепочки «покупка», «обучение», «сервис», «доставка».

Компании с устаревшими цепочками контакта либо неконкурентоспособны, либо работают в узкой нише, используя свои минусы (устаревшие цепочки) как плюсы («собираем чай руками», «делаем по старинке, как наши деды и прадеды», «мы компания традиций»).

Вам это выгодно?



## Наблюдение 18. Точку и цепочку контакта завершает финальный аккорд

Наши финальные аккорды:

Финальный аккорд в цепочке контакта имеет такое же важное значение, как и каждая отдельная точка.

«Залакировать» впечатления клиента, сразить его наповал — вот для чего можно и нужно использовать последнюю точку в цепочке контакта. Она же может и все испортить, если не продумать ее до конца.

«Приходите к нам еще».

«Благодарим за работу с нашей компанией. Уверен, вы останетесь довольны».

Вот два простых примера финального аккорда в речевых шаблонах ваших менеджеров по продаже.

- Подарок после завершения контакта.

*Когда один из авторов открывал счет в западном (и очень солидном) банке, в подарок он получил большой черный зонт. Два «но».*

*Во-первых, на зонте было написано «Сделано в Китае».*

*Во-вторых, он сломался быстрее, чем по счету была проведена первая транзакция.*

- Извинение и подарок от топ-менеджера компании, если возникли проблемы.

*Наше наблюдение: в России никак не научатся правильно извиняться.*

*Хотя и тренинги проводятся, и книги на эту тему выходят.*

*Научитесь извиняться. Это и помошь в бизнесе, и, как говорится, «плюс один» в вашу карму.*

Думайте о последних точках контакта.

Они тоже могут быть «вау», нормальными и отстойными.

Что можно (нужно) сделать  
с финальными аккордами?



Совсем свежий пример. Как написал нам один из читателей рукописи этой книги (он занимается, в частности, прокатом автомобилей класса люкс), проанализировав свои финальные аккорды, он попросил своего директора по административно-хозяйственной деятельности смазать дверные петли. Когда клиент покидал роскошный офис, его провожал скрип двери. Не лучший финальный аккорд, если вы работаете в VIP-сегменте. Заметили этот недостаток давно. Но все руки не доходили. Книга помогла.

## Наблюдение 18а (наблюдение Михаила Чернышева\*). Финальный аккорд дает начало новой цепочке, которая со временем может стать золотой

Мои идеи:

Финальный аккорд не завершает цепочку, а продолжает ее новыми точками контакта, более интимными и глубокими.

Речь идет о дальнейших отношениях «клиент — компания».

Такое продолжение отношений в случае удачного развития событий может со временем окрепнуть, превратив вашего сегодняшнего покупателя в точку контакта для будущих клиентов.

И наоборот, в противном случае после финального аккорда цепочка не только порвется, но и, скорее всего, превратит клиента в отрицательную точку контакта.

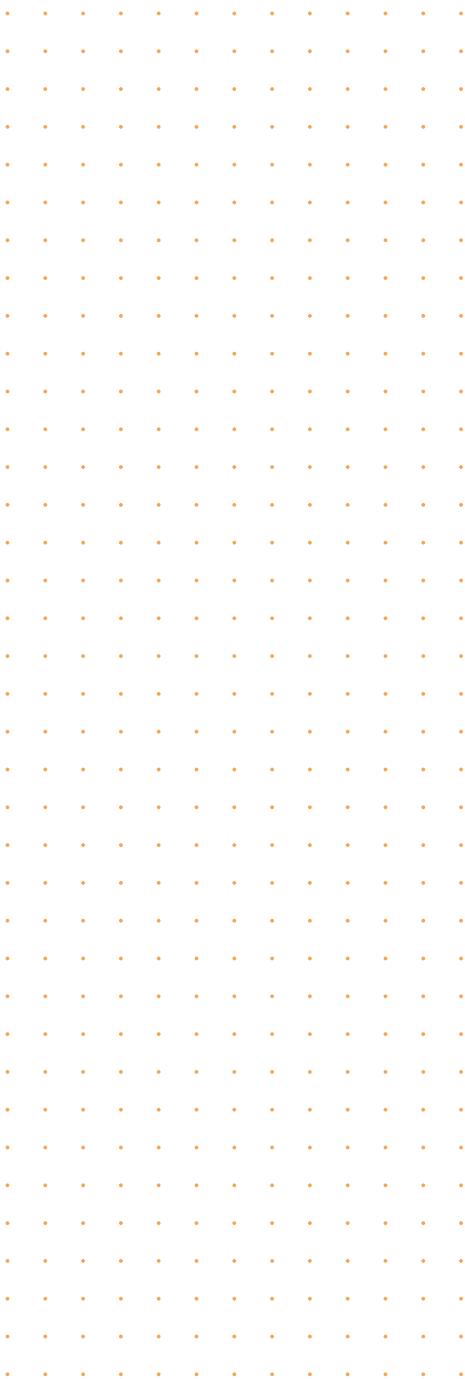
*Однажды в свой день рождения я был на борту самолета. После стандартного сообщения пилота я вдруг услышал свое имя и поздравление команды, которое сопровождалось аплодисментами пассажиров. Это был приятный сюрприз. До сих пор помню название этой авиакомпании! :-)*

А вы поздравляете ваших ценных клиентов с днем рождения (я уже не говорю про Новый год и День нефтяника)? Это простой и иногда бесплатный способ сделать «вау» и напомнить о себе!

Когда в последний раз ваш банк или оператор мобильной связи (интернет-, IP- и телесвязи) предлагал вам перейти на более выгодный тариф? Если вы знаете, что клиент может получить более выгодное предложение, но не делаете его сами, будьте уверены: рано или поздно вас опередят конкуренты!

\* Отправляя знакомым экспертам рукопись на рецензию, мы просили их сделать замечания по тексту, но не ожидали, что один из рецензентов — Михаил Чернышев подметит и разовьет еще одно наблюдение. Мы выделили его наблюдение в подпункт и назвали в честь автора. Прим. авт.

*Мои идеи:*



- Какие точки контакта решения проблем клиентов вы используете? Точки продаж? Кол-центр? Электронную почту? Социальные сети: пассивно, отвечая на вопросы в сообществах, или активно, проводя мониторинг других форумов?
- Как вы решаете проблемы ваших высокодоходных клиентов?
- А знаете ли вы, сколько их у вас?
- Как вы их приятно удивляли в прошлый раз?

Если у вас нет ответа на все или хотя бы на один из этих вопросов, то стоит задуматься.

В некоторых сферах (банковской, транспортной, телекоммуникационной, интернет-услуг и продаж) привлечение клиента — это приглашение на бал, где решающий танец еще впереди.

Более того, у компании в распоряжении оказываются бесценные личные точки контакта, такие как email, номер мобильного телефона, дата рождения (а соответственно, и возраст), пол и даже иногда потребительские предпочтения покупателя.

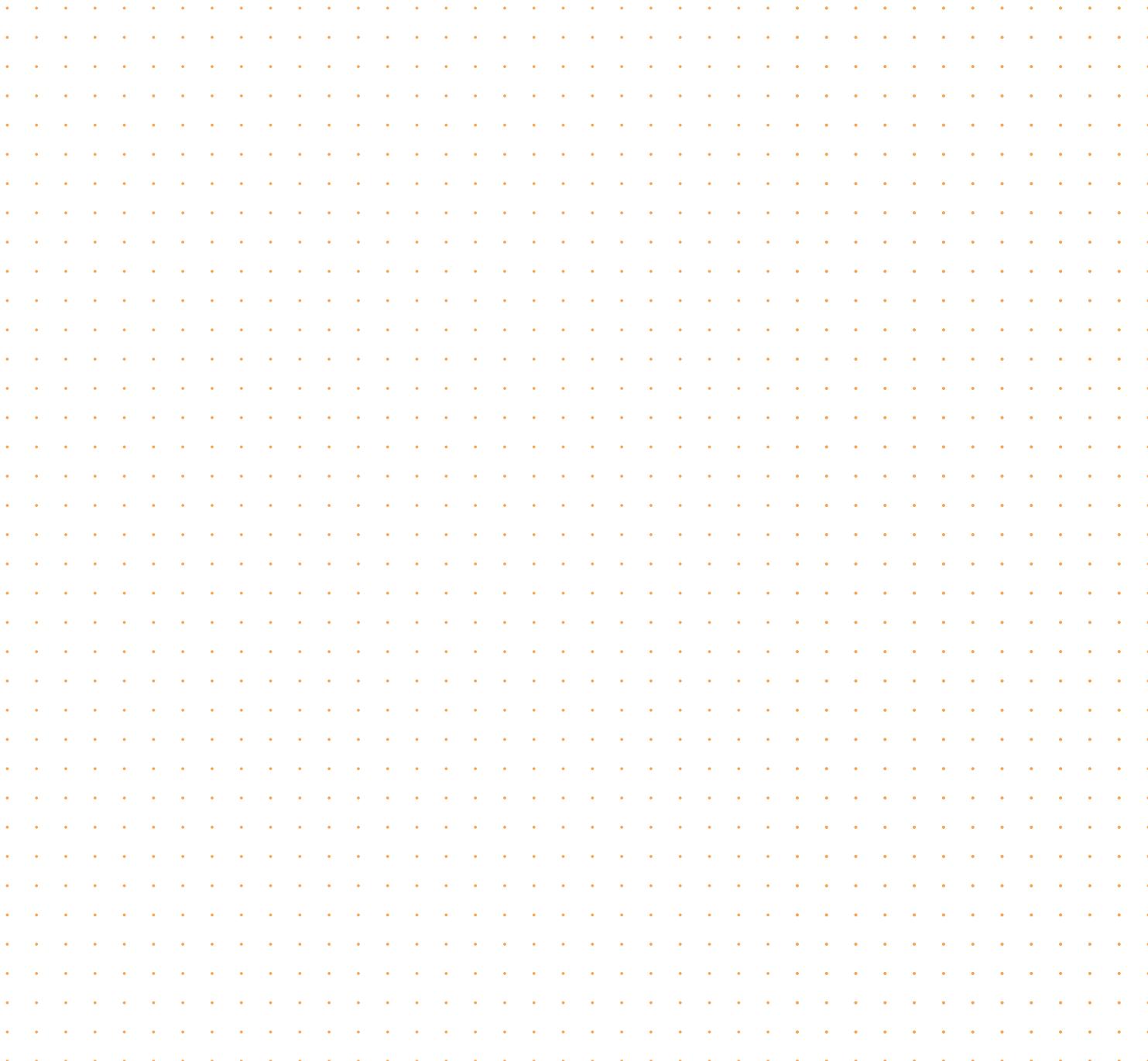
При правильном использовании из этих звеньев можно создать поистине золотую цепочку.

Нет ничего хуже злоупотребления или неправильного использования личных точек контакта. Поэтому забудьте о спаме и любых вторжениях в личное пространство! Если вы и делаете email-рассылку, то она должна быть полезной и по возможности персонализированной.

Если делаете SMS-рассылку со специальными предложениями избранным клиентам, то обязательно ставьте фильтр на ночное время, иначе на вас обрушатся звонки от невыспавшихся и рассерженных клиентов. Обязательно получите от клиента разрешение контактировать с ним удобным для него образом.

Помните: чтобы заслужить доверие, требуются годы, чтобы его потерять — достаточно одного неверного движения. Будьте аккуратны в этом танце — не отдавите вашему партнеру ноги! :)

Мои идеи:



СОТРУДНИКИ

КЛИЕНТЫ



## Наблюдение 19. Точки контакта следует рассматривать с позиций клиентов (снаружи) и компании (изнутри)

Мои идеи:

Велик соблазн рассматривать точки контакта со своей позиции или с позиции сотрудников, но в этом случае вы можете многое не увидеть или увидеть совсем не так.

Сотрудники могут считать, что они прекрасно знают потребности, вкусы, ожидания и предпочтения своих покупателей, их поведенческие модели.

У американских бизнесменов есть поговорка: «Давайте наденем тапочки наших клиентов».

И нам бы не помешало влезть в шкуру нашего покупателя.

Сотрудники западных компаний практикуют день с клиентом: топ-менеджеры выходят из своих кабинетов и встают за прилавок. Почему бы нам не перенять их опыт?

Так мы лучше поймем, чего на самом деле хотят клиенты в наших точках контакта, что им нравится, а что нет. Но без перегибов!

Можно почти наверняка ошибиться в оценке точек контакта, если:

- работать так, как удобно собственнику магазина, не обращая внимания на покупателей;
- открывать магазин в то время, когда это удобно сотрудникам (рядом с нашим офисом расположен магазин, который открывается в девять утра, хотя огромный поток потенциальных покупателей проходит мимо него уже с половины восьмого — сколько упущеной выручки!);
- делать рекламный буклеть, который понравится директору компании, а не такой, который зацепит клиента (почему-то почти никому из маркетеров в голову не приходит показать буклеть хотя бы одному клиенту — нынешнему или потенциальному).

Мои идеи:



Или можно создать идеальные условия для клиентов, работая им в радость: круглосуточно, по очень низким ценам, вручая каждый раз дорогие подарки, а по факту — себе в убыток.

Но тогда пропадет основной смысл бизнеса — получение прибыли.

Перефразируя Карла Сьюэлла, точки контакта должны быть выгодны для компании.

Рассматривайте точки контакта в свете выгодности или невыгодности для вашей компании, но при этом старайтесь воспринимать их и как клиент. Тогда вы точно лучше и больше увидите.

Однажды разработчики Ford Motor Company надели на водителя-испытателя очки, снижающие остроту зрения, подложили под живот подушку (большинство людей в возрасте начинают поправляться), а ноги и руки зафиксировали так, чтобы создать из мужчины пожилого человека, уже не такого подвижного и гибкого, как в молодости. Оказалось, что испытателю неудобно садиться в автомобиль, рассчитанный на средний возраст покупателя, и управлять им.

Компания посмотрела на свой автомобиль глазами пожилого покупателя и увидела возможность создать новую категорию продукта.

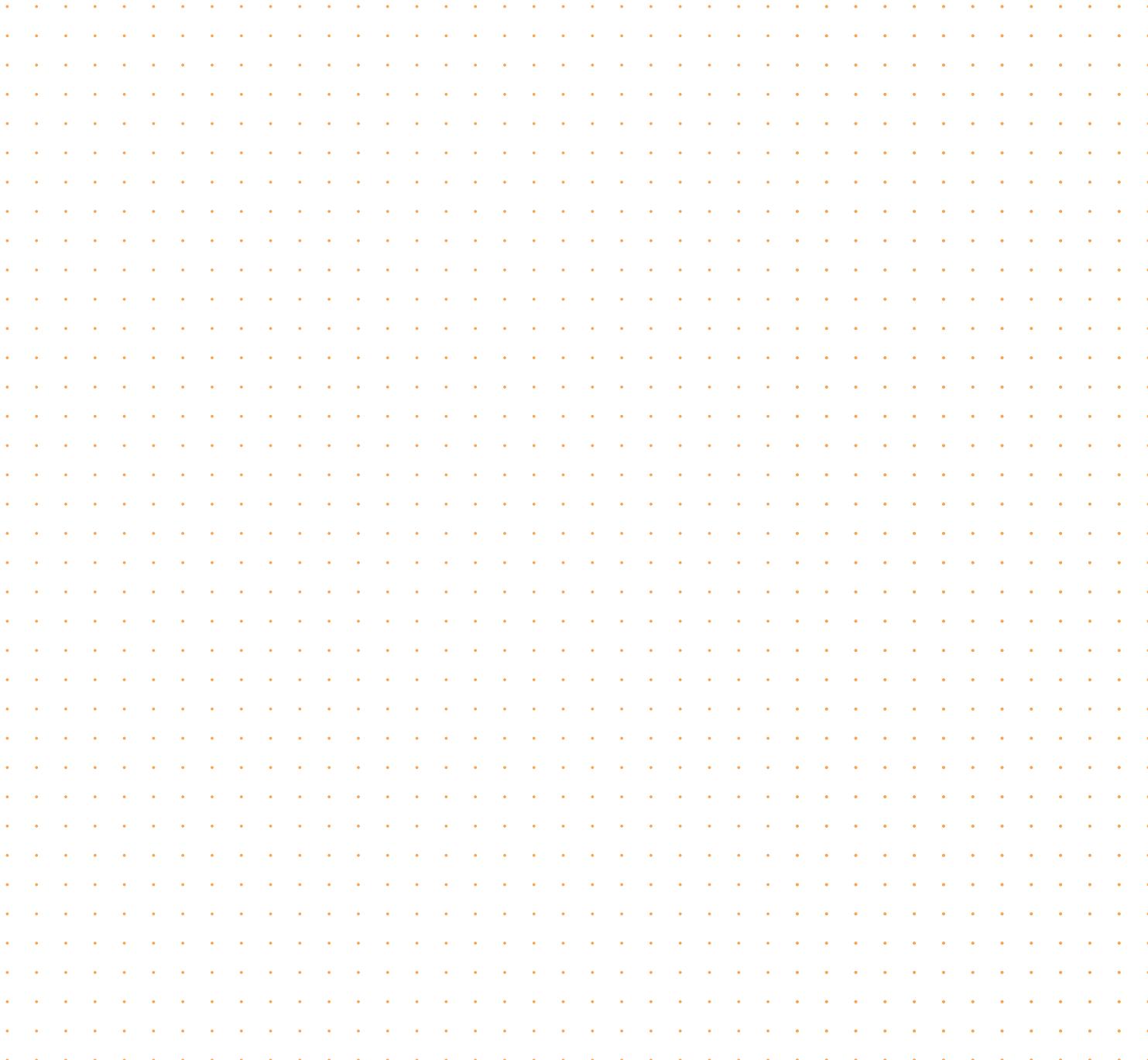
А женщины?

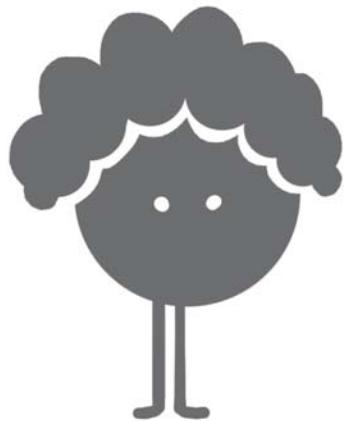
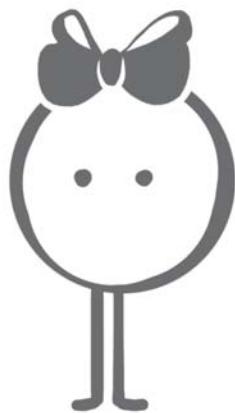
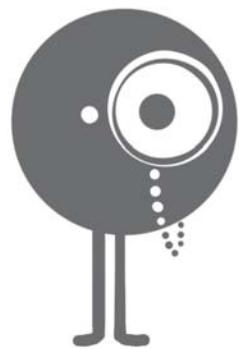
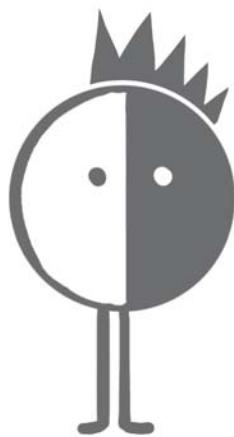
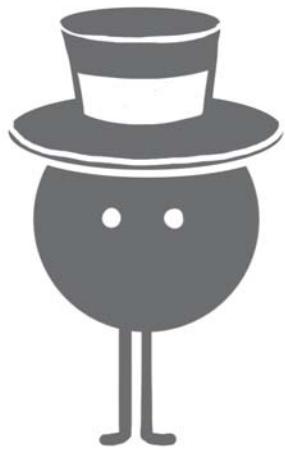
А дети?

До сих пор помню два входа в магазин игрушек. У взрослых — стандартный вход, а у маленьких покупателей — поменьше. В авиакомпании Southwest Airlines объявления пилотов начинаются словами «Дамы и господа, девочки и мальчики...» — казалось бы, мелочь, а цепляет!

Посмотрите на бизнес, на точки контакта глазами клиентов — и увидите возможность создать «вау»-точки контакта (и, как следствие, станете более конкурентоспособными и получите больший доход).

Мои идеи:





## Наблюдение 20. Разные клиенты по-разному воспринимают точки контакта

Мои идеи:

«Клиент» — понятие в теории маркетинга широкое. Согласно грубой и очень приблизительной классификации, есть клиенты внутренние и внешние.

Внутренние — сотрудники и акционеры. Внешние — кандидаты, бывшие сотрудники, внешние акционеры, потенциальные/текущие/бывшие клиенты, партнеры, государственные органы, общественные организации, СМИ.

Клиенты существующие делятся на группы А, В и С (а также VIP). Кроме того, есть клиенты ушедшие. По разным причинам. И, конечно, каждая целевая аудитория по-своему воспринимает ваши точки контакта.

Мнение покупателя о точке контакта будет зависеть от множества факторов: возраста, статуса, пола, воспитания, опыта, религии, интересов, ваших обещаний и обещаний (действий) конкурентов. Что-то зависит от вас, а что-то нет.

Для одного охранник на входе в магазин неприятен, а для другого войти именно в этот магазин — плюс в карму.

Один порадуется в ресторане особому вниманию официантов к каждому гостю, а другой будет чувствовать себя не в своей тарелке от того, что за его спиной кто-то стоит.

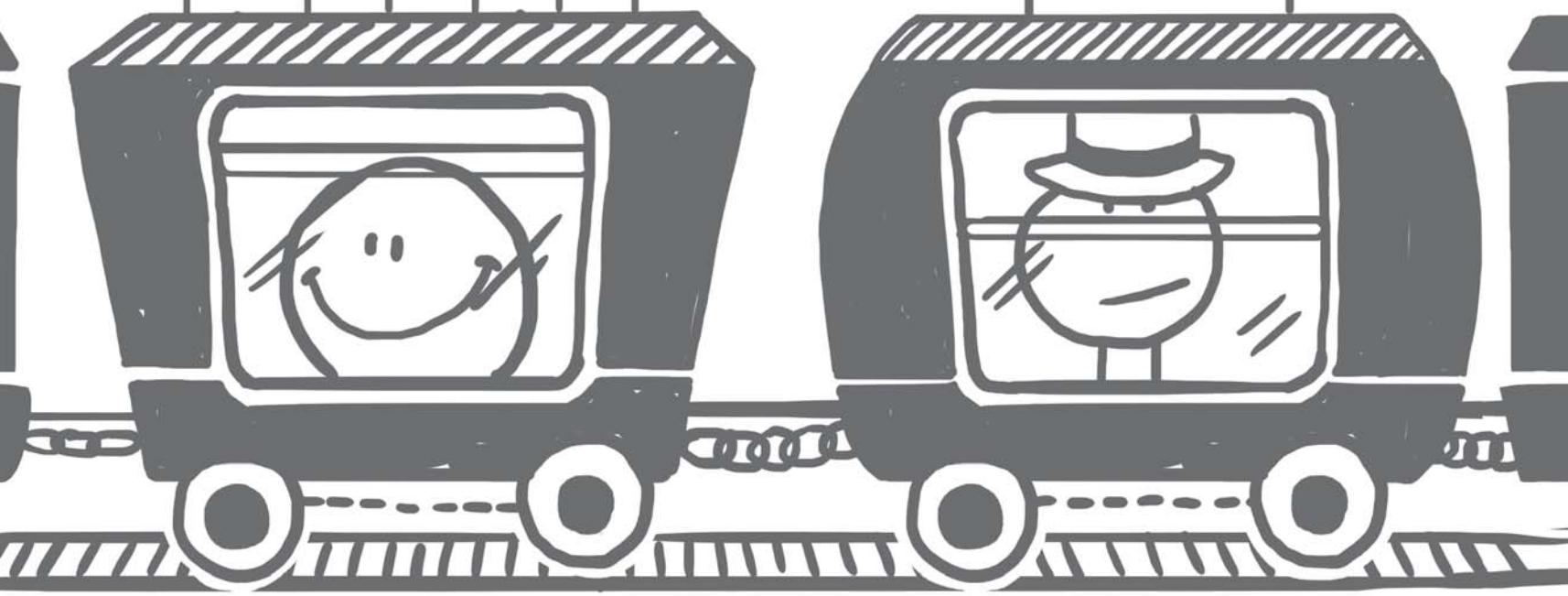
Журналист готов получить материал от вас в печатном виде, а для блогера это нонсенс.

«Золотой» партнер может сделать заказ или сообщить о своей проблеме по номеру, известному только ему, — остальные воспользуются официальными, общедоступными номерами.

Всем и сразу угодить невозможно. Но нужно с чего-то начинать. Работая с точками контакта, расставляйте приоритеты, принимайте во внимание интересы разных целевых аудиторий — и вы добьетесь большей эффективности.

PESTEL

5 сил ПОРТЕРА



## Наблюдение 21. На важность и последовательность точек и цепочек контакта влияют внешние и внутренние факторы

Мои идеи:

Среди внешних факторов можно отметить усиление общей конкуренции, появление нового яркого игрока (поднимающего планку конкурентной борьбы или меняющего правила игры), изменение законодательства и другие факторы моделей PESTEL и пяти сил Портера.

*Поскольку не все читатели окончили экономический вуз, стоит напомнить, что входит в эти модели и что от вас не зависит.*

*PESTEL:*

*P (Political) — политические изменения в стране.*

*E (Economic) — изменение экономической ситуации.*

*S (Social) — социальные изменения.*

*T (Technological) — изменения, вызванные технологиями.*

*E (Environmental) — изменения, вызванные большим вниманием к охране окружающей среды.*

*L (Legal) — изменения в законодательстве.*

*Пять сил модели Портера:*

1. Конкуренция внутри отрасли.
2. Появление товаров-заменителей.
3. Диверсификация в вашу отрасль новых компаний.
4. Действия покупателей.
5. Действия поставщиков.

К внутренним факторам можно отнести нехватку ресурсов (денег, кадров, знаний), смену руководства (топ-менеджмента компании, директора по маркетингу), изменение бизнес-процессов или стратегии.

Только представьте, что компания, все время своего существования проработавшая в офлайне, решает перевести часть своего бизнеса в онлайн. Как резко изменятся точки и цепочки контакта в этом случае! В связи с этим вы должны время от времени проводить переоценку точек и цепочек контакта. Если меняются факторы, значит должны меняться точки и цепочки контакта.



## Наблюдение 22. Некоторые точки контакта не зависят от компании

Точки контакта, которые я не могу изменить, но могу использовать:

Вы можете дать идеальную рекламу, посадить на ресепшен профессиональных секретарей, поставить в центре офиса фонтан, одеть сотрудников с иголочки и организовать отряд экстренного реагирования для решения всех возникающих проблем, но один-единственный охранник, зарплату которому платите не вы, а бизнес-центр, в котором вы арендуете офис, может свести все ваши усилия на нет, если будет хамить или не пропускать ваших клиентов.

Что-то регламентируется государством, контролирующими или сертифицирующими органами (например, дизайн и текст упаковки фармпрепарата), на что-то влияет объективная реальность (например, жара, ранние сумерки, выпавший снег или дождь как из ведра).

Если такие точки контакта плохо сказываются на вашем бизнесе, тогда надо, как говорится, делать из лимона лимонад: самим решить вопрос об уборке территории и парковки, установить подставки для зонтов, заменить выцветшие на солнце объявления на свежие, сделать ступеньки из нескользящих материалов.

*Напечатанное на листе формата А4 предостережение «Дорогой покупатель! Внимательно! Очень скользкие ступеньки!» — тоже точка контакта, и она говорит о том, что на стадии ремонта или проектирования кто-то поленился подумать. Резиновые коврики, выложенные на ступеньки в пасмурный или зимний день, могут решить проблему, но сделать это следует до того, как клиенты начнут валиться с ног.*

Если точки контакта регламентируются, нужно постараться сделать «вау» в обозначенных границах или сделать так, как никто еще никогда не делал. Возможно, когда-нибудь это тоже подпадет под регламент, но временное преимущество будет вашим.

Мои идеи:



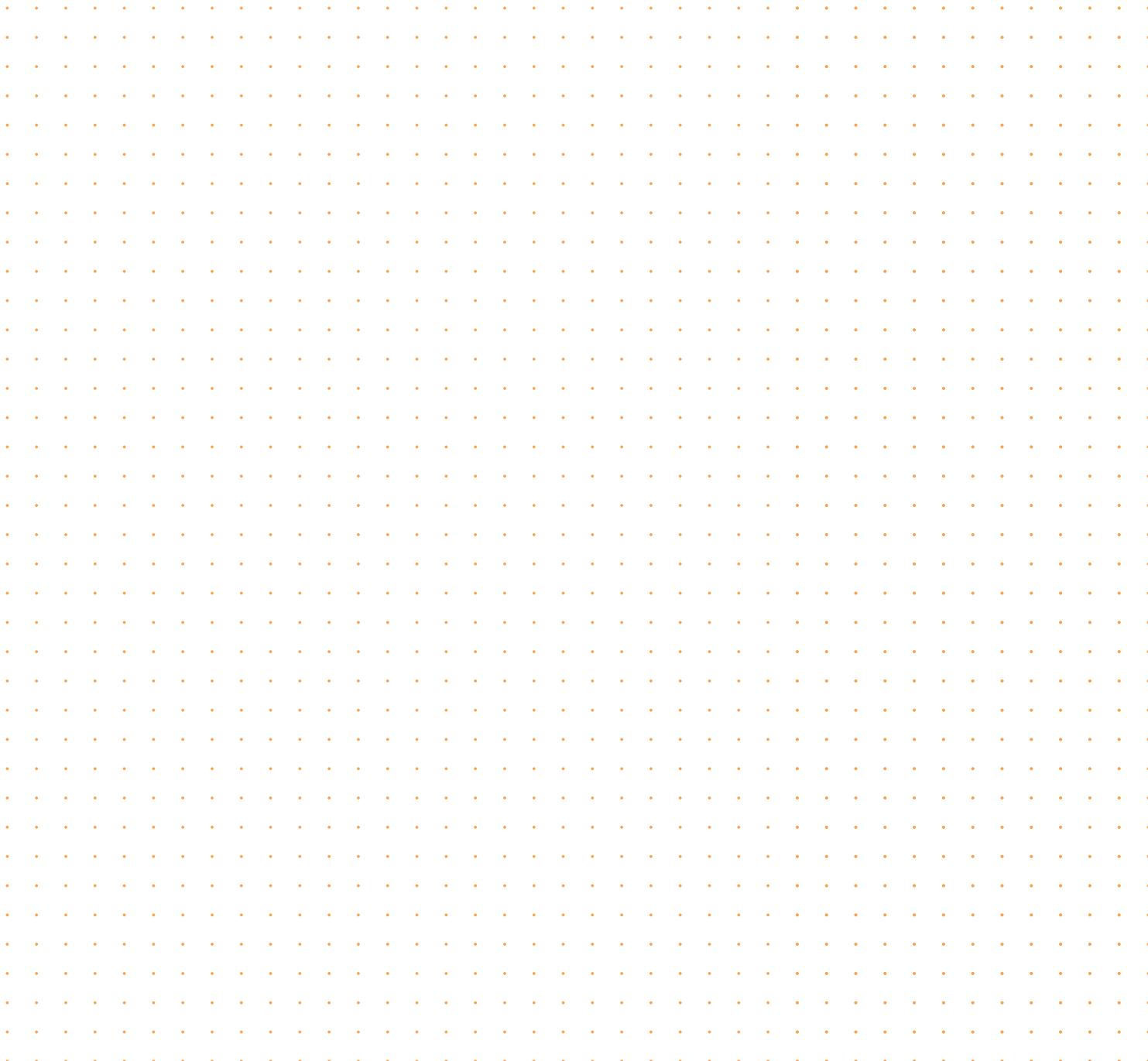
В блоге Эдуарда Колотухина [eduardk.livejournal.com](http://eduardk.livejournal.com) (искренне рекомендуем на него подписаться) мы нашли интересную историю о гонках «Формула-1»: «Европейский союз ввел запрет на рекламу табачной продукции, поставив главных спонсоров гонок — табачные компании в неудобную позу. А это сотни миллионов долларов спонсорской поддержки.

*Lucky Strike, Benson and Hedges и West “ушли” из “Формулы-1”. A Philip Morris? На месте логотипа Marlboro на кузове Ferrari и на экипировке пилотов самой крупной и наиболее успешной команды “Формулы-1” появился безымянный красно-бело-черный штрихкод. А ведь всегда на гоночных машинах Ferrari и форме пилотов команды красовался логотип Marlboro.*

*Спустя несколько гонок команда находилась в центре внимания. При близком рассмотрении полоски кажется простым штриховым кодом, но с расстояния и на скорости около 300 км/ч они напоминают верхнюю часть пачки сигарет Marlboro. Так Philip Morris нашла изящное решение по обходу запрета на рекламу табака».*

Повторимся: некоторые точки контакта и факторы, влияющие на них, не зависят от компаний. Но это не должно быть оправданием — это должно стать возможностью.

Мои идеи:



A large grid of orange dots on a white background, intended for writing ideas. The grid consists of 20 horizontal rows and 20 vertical columns of dots, creating a 20x20 grid of 400 dots.



## Наблюдение 23 (наблюдение Романа Земцова\*). У каждой точки контакта свой срок аудита

Мои идеи:



Точки контакта, несомненно, подпадают под действие закона энтропии (да простят меня физики за его вольную трактовку).

Со временем точки контакта не становятся лучше, ярче и эффективнее. Напротив, они тускнеют и перестают давать положительный результат.

*На вывеске регионального офиса за три года потускнели краски. В техническом каталоге двухгодичной давности нужно заменить устаревшее оборудование на новинки. Коммерсанта, прошедшего год назад обучение технике продаж, повысили, и на его место взяли новичка. Офис в Казани поменял номера телефонов. С началом нового года в переговорной нужно поменять все сертификаты. На производстве из-за сбоев Wi-Fi перестала работать система видеотрансляций для клиентов. На электротехническом портале требует замены баннер.*

Список примеров можно продолжать до бесконечности. Если и существует в природе вечный двигатель, то это точки контакта. Поэтому каждая точка контакта не только нуждается в аудите.

У каждой есть свой срок проверки. Здесь уместно сравнение с автомобилем. В нем не один десяток деталей, которые заменяются в разные сроки. У масляного фильтра один срок, у тормозных колодок — другой, у ремня ГРМ — третий. Поэтому крайне важно знать срок аудита каждой точки контакта, чтобы не забыть о проверке.

Внесите список всех ваших точек контакта в файл Excel и проставьте регулярность аудита каждой из них. Методика определения сроков — на ваше профессиональное усмотрение. Файл следует использовать как чек-лист в авиации. А еще лучше автоматизировать этот процесс (IT-специалисты, услышьте глас вопиющих маркетеров). :-)

\* Наш рецензент Роман Земцов, читая рукопись книги, сделал еще одно наблюдение.

Мы решили, что оно достойно того, чтобы носить его имя. Если у вас появятся собственные наблюдения, присылайте их нам. Страна должна знать своих наблюдательных читателей. Прим. авт.



## Наблюдение 24. Точкам контакта нужен драйвер

Мои идеи:

Для эффективного управления точками и цепочками контакта (фиксация, оценка, бенчмаркинг и улучшение) необходимы:

- драйвер (человек или команда);
- время;
- деньги;
- план работы.

Если этого не будет, то все, что вы узнали о точках контакта, так и останется теорией и ваш бизнес не улучшит.

### Драйвер

Драйвером точек контакта не должен быть директор компании, у него и так забот выше крыши.

Директор компании может (должен) инициировать работу по улучшению точек контакта, но непосредственно выполнение должен делегировать ответственному сотруднику (рабочей группе).

Драйверу необходим кросс-функциональный опыт: как минимум ему нужно уметь договориться с бухгалтерией, логистикой, отделом кадров.

Он должен быть энергичным и пробивным (вот почему мы используем слово «драйвер»), с активной жизненной позицией, умением замечать мелочи и не игнорировать их.

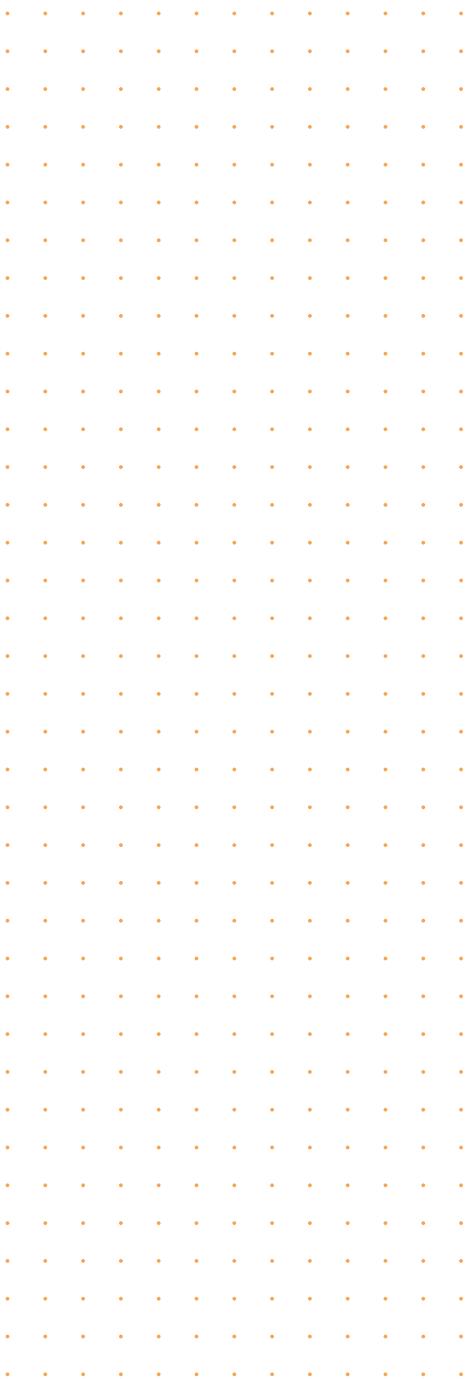
Драйверу следует быть готовым к саботажу, к тому, что работу спустят на тормозах (как говорит Марина Вишнякова, сотрудники не сопротивляются только повышению зарплаты — а тут ожидается столько изменений!).

Драйвер должен понимать причинно-следственные связи и уметь управлять проектами.

Ему необходимы прямой доступ к руководителю компании и возможность получать максимальную поддержку.

Хорошие драйверы проекта «Точки контакта» получаются из директоров по маркетингу или по развитию.

*Мои идеи:*



## **Время**

Правильно определяйте время, выделяемое на исправление (улучшение) той или иной точки контакта.

Выделите мало времени — получите стресс от приближающихся дедлайнов и разочарование из-за срыва сроков.

Выделите много времени — как уже было подмечено, работа растянется на весь этот период.

Почти ничего нельзя улучшить за 24 часа.  
Не горячитесь — запаситесь терпением.

## **Деньги**

Многое можно сделать без денег (смотрите руководство «Без бюджета»\*), но они тоже потребуются.

Не экономьте на улучшении (исправлении) тех точек контакта, которые попадут в ваш топ-10 (об этом речь пойдет в следующем разделе книги).

## **План работы**

Улучшение точек контакта, как и любая работа, должно вестись по плану. Составьте план и работайте по нему.

Если вы, повторяя «Мы над этим работаем», разводите руками и описываете ими красивые круги, это не продвинет вас в вашей деятельности.

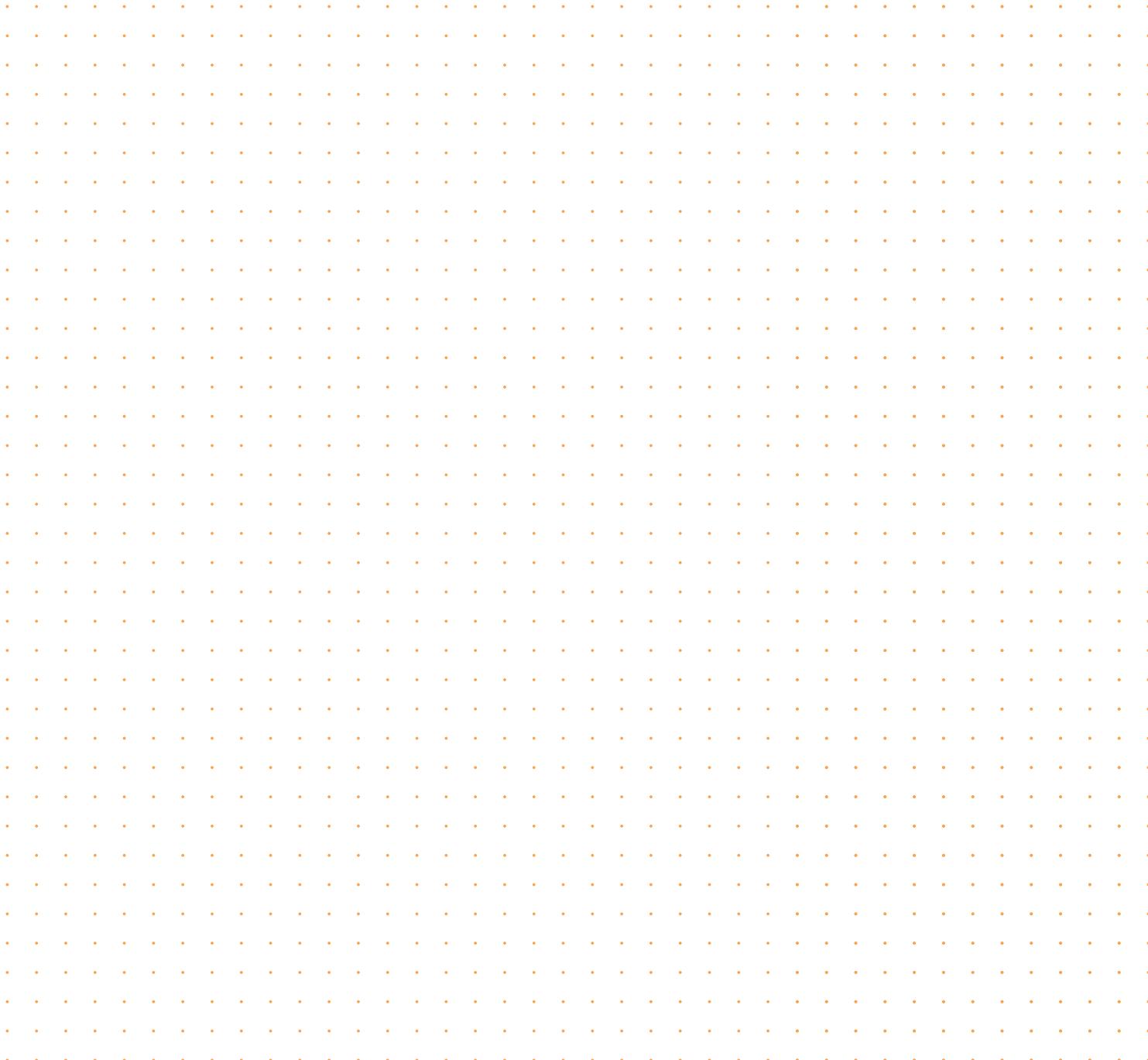
Четкий план с конкретными задачами, ответственными, сроками — половина вашего успеха.

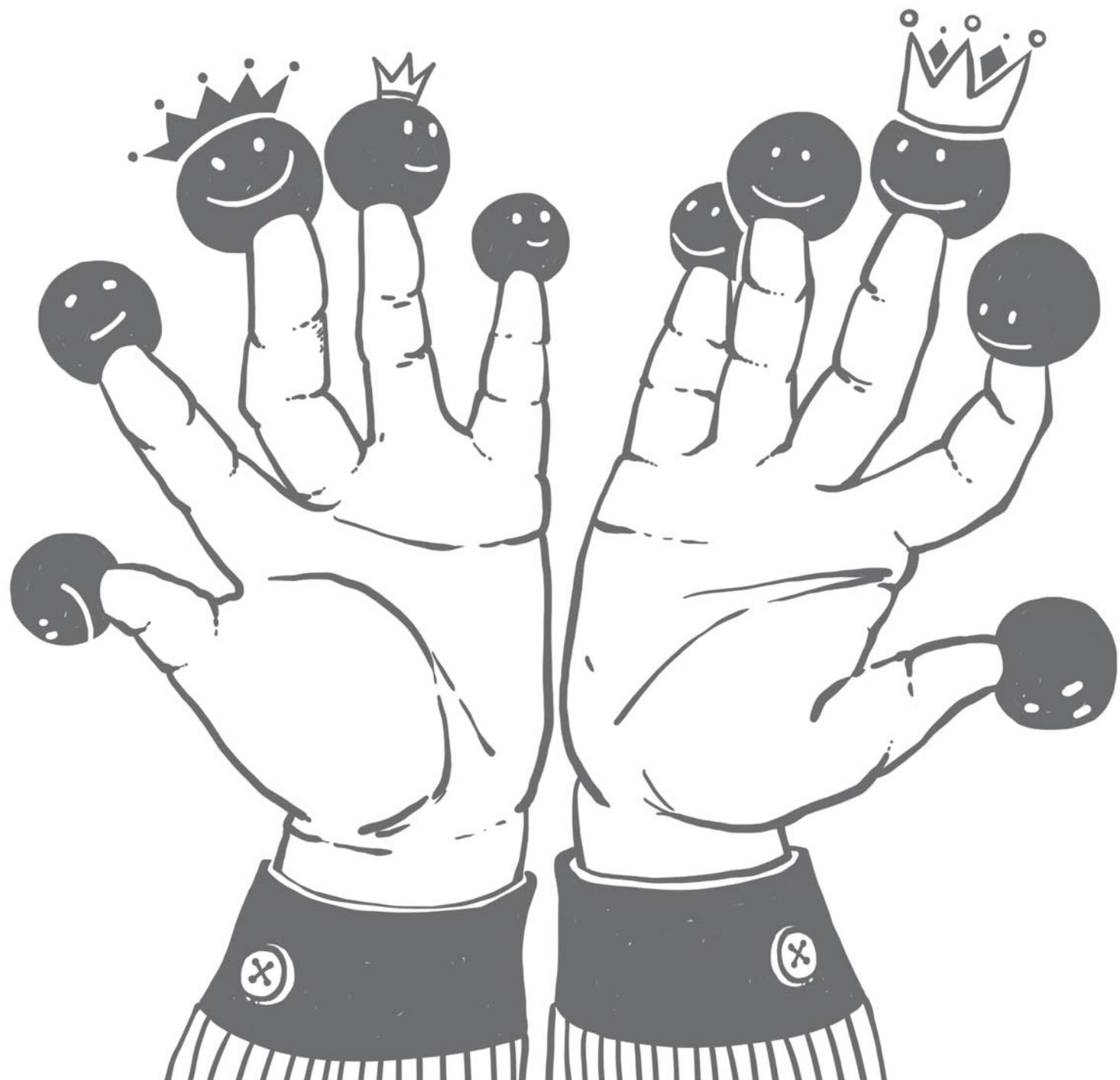
Попробуйте сделать план в программе MindManager (у нее много аналогов, в том числе и бесплатных): там все понятно, прозрачно, и можно будет визуализировать причинно-следственные связи, назначить ответственных и установить сроки.

---

\* Манн И. Без бюджета. 73 эффективных приема маркетинга.  
М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

Мои идеи:





# Как работать с точками контакта?

*Мои идеи:*

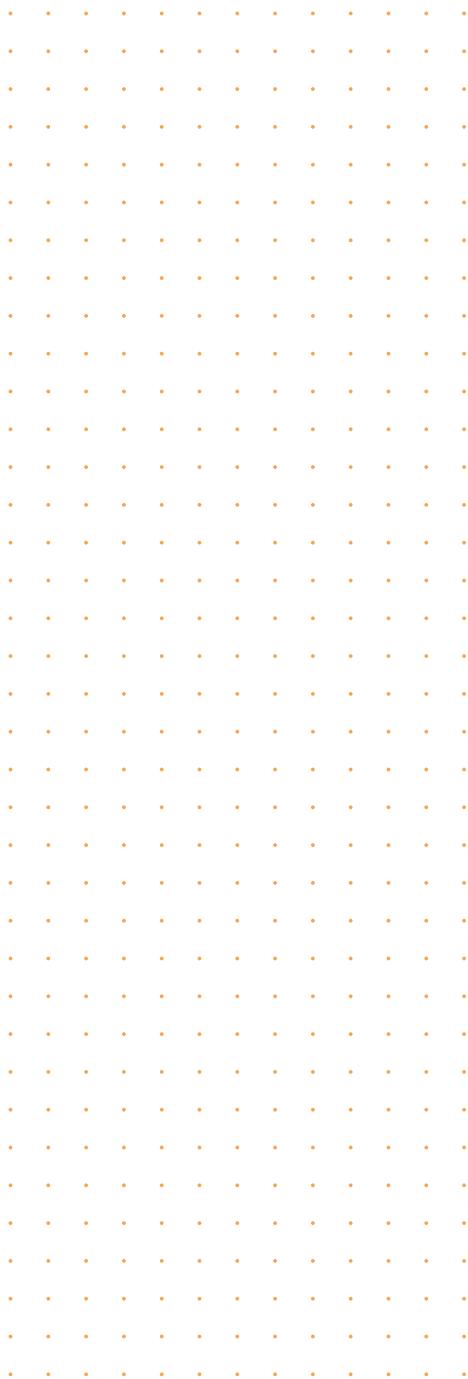
С точками контакта надо работать пошагово.  
Не торопитесь, не перепрыгивайте через этапы.  
Шаг за шагом — и будьте уверены: у вас все получится.

## Шаг 1. Определяем все точки контакта компании

На первый взгляд их немного. Вот примерный список:

1. Печатные материалы компании (буклеты, брошюры, листовки).
2. Визитные карточки сотрудников.
3. Фирменный бланк.
4. Фирменный договор.
5. Вывеска при входе в офис.
6. Голос вашего секретаря и его манера общения с клиентами.
7. Музыка (приветствие), которую слышит клиент, ожидая соединения.
8. Сайт компании.
9. Шаблон ваших корпоративных презентаций.
10. Ваши переговорные комнаты.
11. Внешний вид и манеры ваших сотрудников.
12. Слоган компании.
13. Ваши подарки и сувениры.
14. Ваш прайс-лист.
15. ...

*Мои идеи:*



Вам что-то еще приходит в голову? Не останавливайтесь — мы специально оставили в книге место для ваших записей. Пишите!

16.....

17.....

18.....

19.....

20.....

Редкая компания сразу же переваливает за цифру 20.

И если вам это удалось — поздравляем.

Но помните: рекорд на сегодня — 94 точки контакта.

Продолжаем упражнение:

21.....

22.....

23.....

24.....

25.....

26.....

27.....

28.....

29.....

30.....

*Мои идеи:*

- 31.....
- 32.....
- 33.....
- 34.....
- 35.....
- 36.....
- 37.....
- 38.....
- 39.....
- 40 .....
- 41.....
- 42.....
- 43.....
- 44 .....
- 45.....
- 46.....
- 47.....
- 48.....
- 49.....

## *Mou ideu:*

50	.....
51	.....
52	.....
53	.....
54	.....
55	.....
56	.....
57	.....
58	.....
59	.....
60	.....
61	.....
62	.....
63	.....
64	.....
65	.....
66	.....
67	.....
68	.....

Мои идеи:

- 69.....
- 70.....
- 71.....
- 72.....
- 73.....
- 74.....
- 75.....
- 76.....
- 77.....
- 78.....
- 79.....
- 80.....
- 81.....
- 82.....
- 83.....
- 84.....
- 85.....
- 86.....
- 87.....

*Мои идеи:*

88	.....
89	.....
90	.....
91	.....
92	.....
93	.....
94	.....
95	..... (Поздравляем! Новый рекорд!)
96	.....
97	.....
98	.....
99	.....
100	.....

Возможно, вам захочется свести полученные точки контакта в систему. Идеально для этого подходит технология картирования (тот же MindManager), и некоторые подсказки вы можете найти в приложениях к нашей книге.

## Шаг 2. Выбираем самые важные точки контакта

Мои идеи:

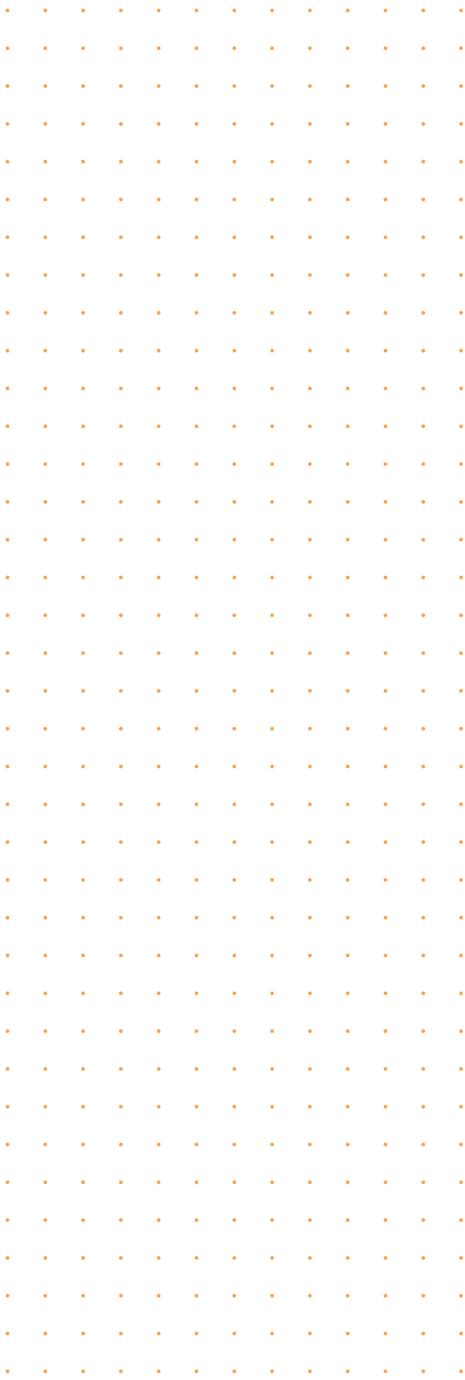
Самые важные точки контакта — это точки, в которых ваши клиенты решают:

- начинать работать с вами или не стоит;
- покупать сейчас или позже;
- продолжать работать с вами или прекратить сотрудничество.

Теперь еще раз посмотрите на ваш предыдущий список и выделите самые важные точки контакта. Давайте ограничимся десятью (понятно желание читателя расширить список до 15–20 пунктов, но поначалу сосредоточимся на десятке самых важных).

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

Мои идеи:

A large grid of orange dots, arranged in approximately 10 rows and 10 columns, intended for users to list their ideas.

### Шаг 3. Ранжируем точки контакта

Настало время ранжировать точки контакта по их степени важности для бизнеса. Из списка, созданного ранее, перенесите точки контакта в список ниже. (И еще раз проверьте: это действительно ваша «горячая десятка»? То, над чем вы будете работать дальше, либо значительно улучшит ваши результаты, либо уведет вас не туда.)

Это можно делать, полагаясь на эмоциональную оценку («это более важно, чем то») или на критерии с весами.

Критерии для выбора VIP-точек контакта (VIP, Very Important Points — очень важные точки) могут быть разные.

Вы можете создать модель в Excel (Numbers) с весами для разных факторов: например, влияние на прибыль, имиджевая составляющая, помогает лучше привлекать новых клиентов, помогает поддерживать отношения с клиентами, помогает запоминаться им.

Универсального критерия нет: сколько бизнесов, столько и критериев и соответственно столько VIP-точек.

Вы их определяете сами и (или) с экспертами.

*Самые приоритетные ТК:*

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

## Шаг 4. Оцениваем точки контакта

*Мои идеи:*

Сложный этап, настройтесь на него.

Оценивать можно несколькими способами: самостоятельно, в команде, с привлечением экспертов или клиентов.

### Самостоятельно

Будьте очень самокритичны.

Не стоит жалеть себя, повышать себе оценку.

В ваших же интересах получить оценку ниже, пусть это даже вас расстроит (как говорят американцы, no pain, no gain — нет боли, нет результатов).

Меньше балл, ниже оценка — выше должна быть мотивация, чтобы взяться за исправление ошибок.

### В команде

Соберите всех, кто причастен к ключевым бизнес-процессам компании.

Объясните им концепцию точек контакта.

Договоритесь о системе оценки (см. ниже).

Получить оценку можно двумя способами: в дискуссии («Вы бы какую оценку поставили нашему сайту?») или выведя среднюю оценку (для этого нужно попросить каждого участника анонимно поставить оценку каждой точке контакта, а потом, сложив все оценки и разделив на количество участников, вывести среднюю).

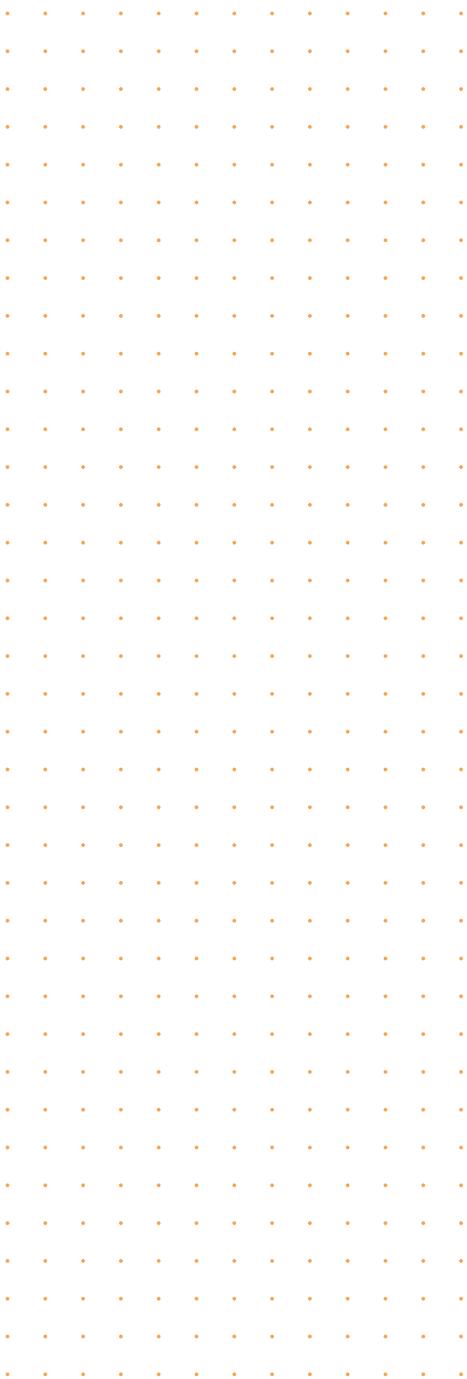
Неплохой идеей будет провести аудит точек контакта конкурентов.

Так станет ясно видно, насколько вы лучше (и сможете говорить об этом вашим клиентам) или где конкуренты вас обходят.

Еще одна хорошая идея: попросить ваших новых сотрудников — тех, у кого еще не замылился взгляд, — пройти путь клиента и раскритиковать ваши точки контакта.

Давние сотрудники, как правило, консервативнее в оценках, а привычки, привитые за годы работы, мало способствуют поиску решения проблем («Мы всегда так раньше делали. Зачем что-то менять?»).

## *Мои идеи:*



## **С помощью экспертов**

Привлеките внешних экспертов, договоритесь с ними о системе оценки (см. ниже) и попросите их оценить ваши точки контакта (возможно, с учетом оценки точек контакта ваших конкурентов). Недостаток этого метода (экспертам приходится платить) компенсируется объективностью и строгостью оценки (а зачем экспертам вас жалеть?) и, что очень важно, последующими рекомендациями по улучшению точек контакта.

## **С помощью клиентов**

Вы можете привлечь к оценке точек контакта ваших клиентов — постоянных и лояльных к вам. Именно они дадут вам объективную оценку. Так сложнее, дольше, но оно того стоит.

Разумеется, эти четыре метода (самостоятельно, в команде, при помощи экспертов или клиентов) можно комбинировать по своему усмотрению, принимая во внимание объективность оценки, скорость ее получения и стоимость.

Вы также можете начать с одного метода (например, самостоятельной оценки), а через какое-то время применить другой (например, с помощью экспертов). Это позволит вам смотреть на точки контакта с разных позиций и получить гораздо большую объективность в оценках.

## **Система оценки точек контакта**

Определитесь с системой оценки и укажите в таблице, какую вы используете.

Возможные варианты:

- 1) проценты: от 0 до 100%;
- 2) десятибалльная: 10 — максимум, 1 — минимум (0 — вообще нет);
- 3) пятибалльная: 5 — максимум, 1 — минимум (0 — вообще нет);
- 4) «категоричная»: «вау», «средненько», «отстой»;
- 5) плюсы и минусы: + (хорошо), +/- (так себе), - (нет или плохо).

Мы рекомендуем для оценки третий и четвертый варианты.

Третий вариант будет привычнее для тех, кто учился в школе.

Четвертый — поможет избежать полутонов.

В результате у вас должна получиться таблица:

Приоритет	Точки контакта	Оценка (от... до...)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Поздравляем!

Половина работы завершена.

Мои идеи:



## Шаг 5. Определяем задачи, сроки и ответственных

На этом этапе решаем три вопроса.

### Вопрос 1: что делать?

Что нужно сделать, чтобы точка контакта стала лучше?

Как добиться того, чтобы контакт клиента с вашей компанией в каждой из этих точек был максимально эффективным, позитивным, запоминающимся, приятным, простым, быстрым.

*Процитируем «Маркетинг без бюджета»:*

*«Например, берем то, что есть в каждой компании, — договор на оказание услуг (поставку продукции).*

*У вас он напечатан мелким, нечитаемым шрифтом. Сделан в формате Word. Форматирования нет, дизайном и не пахнет. Пропущены запятые.*

*А у ваших конкурентов: крупный, удобный для чтения шрифт; отличный дизайн документа; формат PDF; ни одной ошибки.*

*Теперь я как клиент оцениваю ваши договоры и счет.*

*Очевидно: 0:4. Выигрывают ваши конкуренты.*

*Я выбираю при прочих равных их.*

*Ладно, я добрый. Давайте посмотрим, как можно связаться с вами, может, мы с вами и без договора поработаем...*

*Где-то тут была ваша визитка... Как же она выглядела?*

*Что-то я не помню, не могу найти в сотне других...*

*А ваш конкурент? Помню! Как забыть! Такая красная, яркая и уголок у нее был загнут — да вот она!*

*Хорошо. Я дам вам последний шанс. Вижу ваш телефон в договоре и звоню вам в половине девятого вечера (уж извините, я сова).*

*Ваша компания: гудки, никто не берет трубку.*

*Ваш конкурент: первый гудок, второй гудок... Автоответчик!*

*“Добрый вечер! Увы, наш начальник уже разогнал нас всех из офиса, и мы не можем ответить на ваш звонок. Но завтра в 8:30 мы будем на местах. А если вам не терпится, то запишите, пожалуйста, мобильный телефон нашего дежурного менеджера...”*

*Как говорится, без комментариев.*

*И если вы по-прежнему считаете, что такие “мелочи” для клиента неважны, то вы ошибаетесь».*

*Мои идеи:*

Работа над этим вопросом может послужить основой для значительного улучшения компании, причем не при помощи какой-то новомодной концепции, а благодаря правилу «сила мелочей в том, что их много». Тут на 1% лучше сделали, там на 2% — и постепенно компания становится совсем другой!

А иногда можно — как говорится, походя — создать и сильное конкурентное преимущество!

*Еще одна история — теперь из «Маркетинга на 100%»:  
«Во время работы в компании “Фавор” — дилере Konica Corporation — мы особое внимание уделяли первому визиту потенциальных клиентов в наш офис. Их путь проходил через наш фирменный магазин (и клиент мог представить, как будет выглядеть его магазин).*

*Пройдя через довольно мрачный коридор здания, в котором мы арендовали помещение, клиент попадал в абсолютно западный офис, светлый и оборудованный по последнему слову техники со всеми его атрибутами: гигантский телевизор Panasonic, по которому во время короткого ожидания можно было посмотреть видеofilm; японское дерево бонсай; ряд настенных часов, показывающих время в Москве, Финляндии (место расположения нашего склада) и Японии (офис Konica); чай, кофе; приветливые секретари и т. д.*

*Нашей задачей было сделать визит в офис приятной процедурой, и мне кажется, нам это отлично удавалось. Это положительно сказывалось на желании потенциальных клиентов работать именно с нами.*

*Позже, когда я перешел работать в другую компанию, мы даже специально провели мозговой штурм с участием секретарей приемной под названием “Театр начинается с вешалки, компания начинается с ресепшен”.*

Мои идеи:



Мы задались вопросами: “Как произвести положительное впечатление на клиентов, которые к нам приходят? Как сделать их возможное ожидание в зоне ресепшен наиболее приятным?”

Как вы думаете, сколько предложений было подано?

Чуть меньше двадцати.

Около половины мы приняли и реализовали сразу.

Другие стали реальностью чуть позже.

Наверное, наших секретарей впервые спросили о том, как можно улучшить работу в их зоне деятельности, — надо было видеть, с каким удовольствием они говорили об этом. (Кстати, вскоре после этого оба секретаря перешли работать на позиции менеджеров.)»

### Вопрос 2: кто виноват? кто отвечает?

Кто ответственный за улучшение, исправление или создание (автоответчика нет, но он должен появиться) точки контакта?

Напоминаем: одна задача — один ответственный, причем сотрудник, а не служба.

Правильно: Игорь Манн.

Неправильно: департамент маркетинга.

В крайнем случае возможен соисполнитель, но за выполнение задачи отвечает тот, чья фамилия идет первой.

Только заранее позаботьтесь о том, чтобы обеспечить драйвера и ответственных сотрудников необходимыми ресурсами и полномочиями.

### Вопрос 3: доколе? когда?

Здесь фиксируются сроки, за которые должна быть выполнена намеченная работа.

Лучше, если будет установлена конкретная дата (15 апреля) или неделя (неделя 22-я).

Так должна выглядеть окончательная таблица по улучшению ваших точек контакта:

Приоритет	Точка контакта	Оценка	Что делать для улучшения?	Ответственный	Сроки
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

Возможно, неплохой идеей будет добавить еще одну колонку — «Ожидаемые результаты». Например, если написать, что ожидаемый результат от повышения оценки коммерческого предложения с «отстой» до «вау» даст увеличение продаж на 10%, это значительно ускорит работу — даже если приоритет у него уже номер один.

Мои идеи:



## Шаг 6. Реализация плана

Рекомендуем распечатать готовый план и раз в неделю собираться для короткого обсуждения: что сделано, что делается, где возникли сложности. Для этого и нужен драйвер (см. «Наблюдение 24»).

Поздравляем, вы на пути построения улучшения бизнеса. Не останавливайтесь!

## Шаг 7. Не останавливаться!

Работа над точками контакта никогда не должна заканчиваться. Держите список десяти самых важных точек контакта перед глазами. Отслеживайте прогресс ежемесячно (и в перечне точек, и в оценках). Делайте повторное упражнение по аудиту точек контакта как минимум раз в год.

Запустите процесс бенчмаркинга — посмотрите, как организованы точки контакта в компаниях-конкурентах, в других отраслях (с которых вы можете брать пример).

Периодически пользуйтесь методом «тайный покупатель», чтобы убедиться, что ваши точки контакта действительно стали лучше и не вызывают отрицательных эмоций у ваших клиентов.

*Метод «тайный покупатель» может быть применен тремя способами.*

*Первый: вы финансируете привлечение профессионалов.*

*Дорого, но эффективно и объективно.*

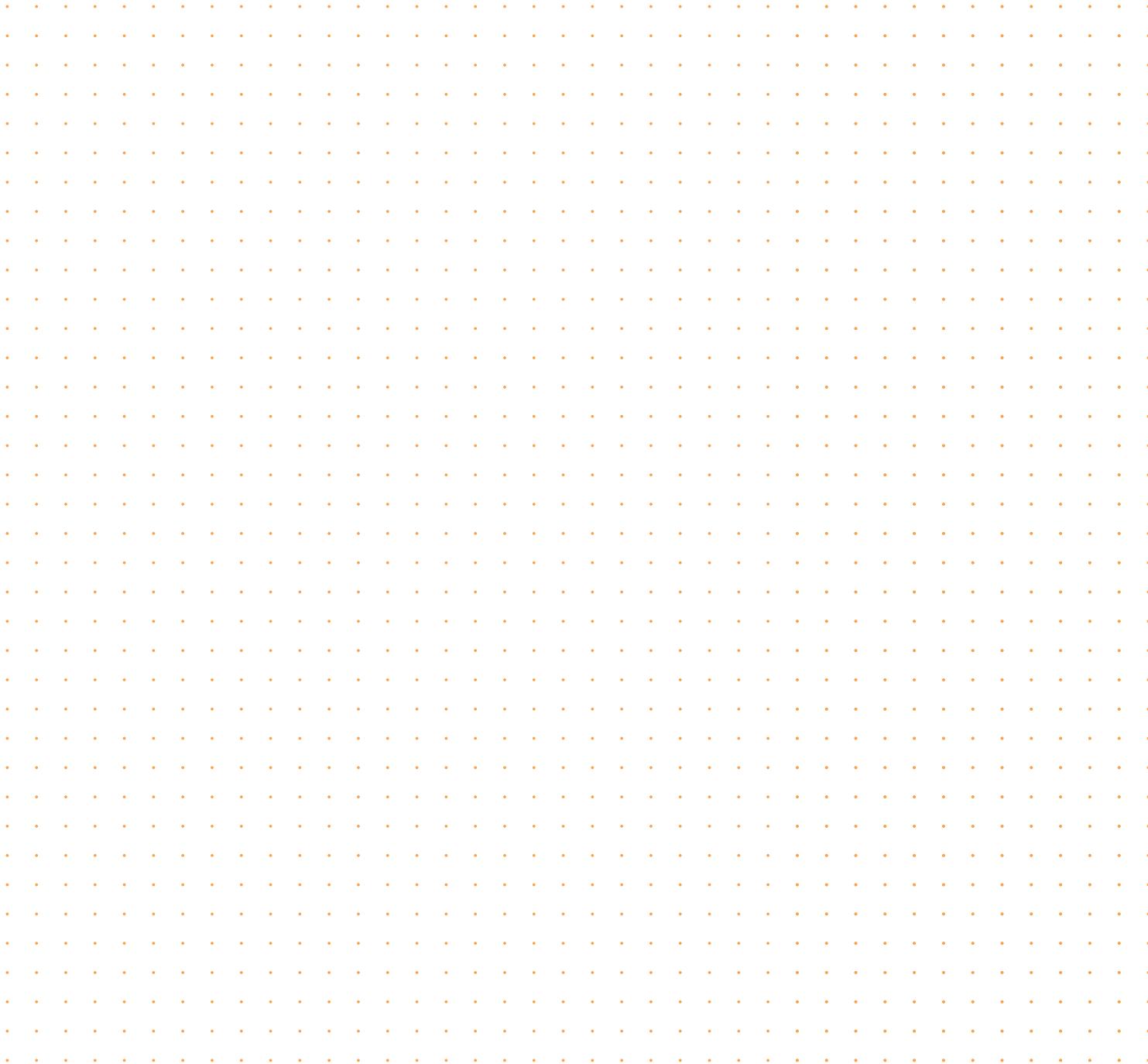
*Второй: вы делаете все своими силами.*

*Бесплатно, но непрофессионально и необъективно.*

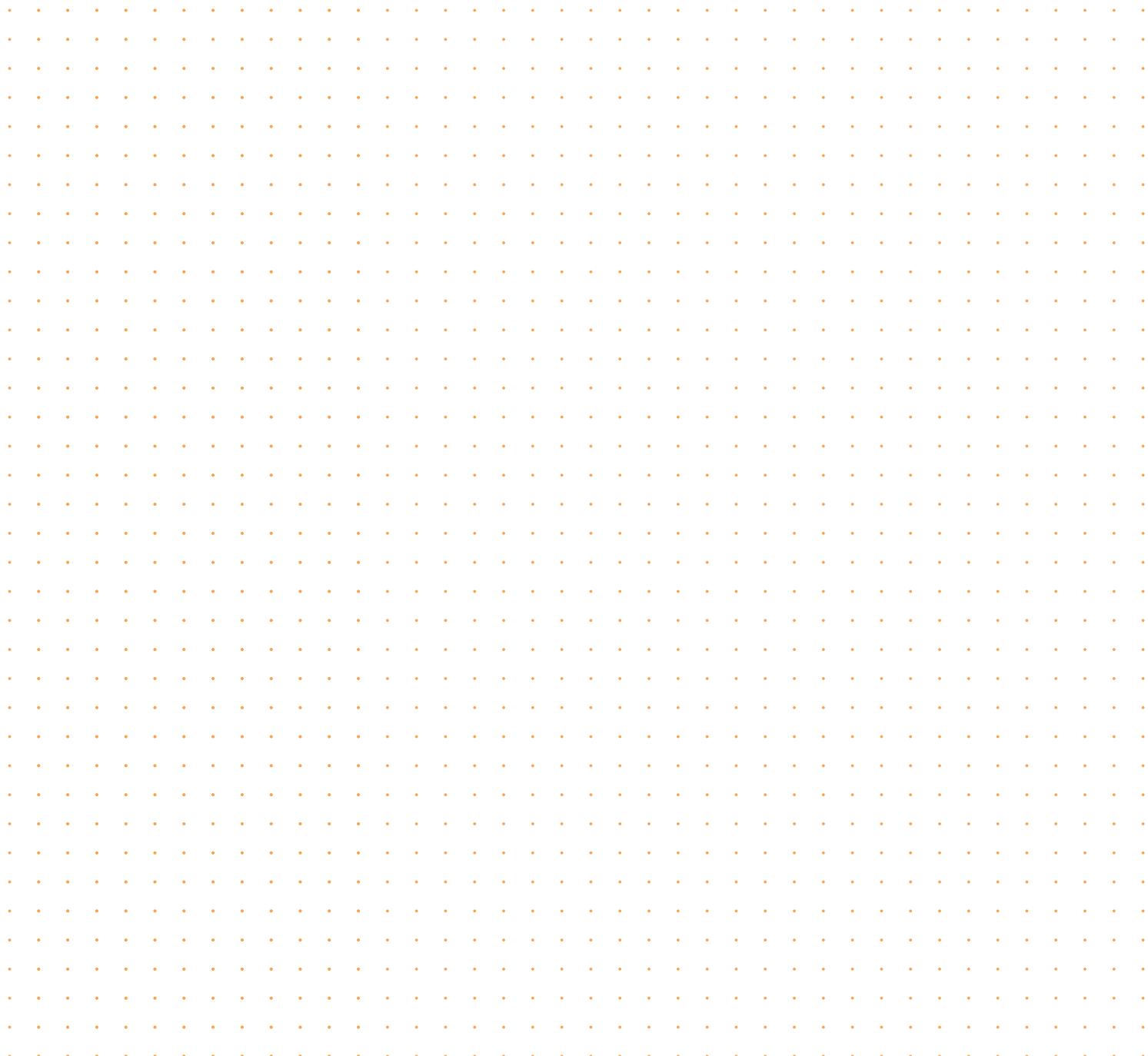
*Третий: «по бартеру». Вы можете договориться со своим знакомым предпринимателем или маркетером, что он будет «тайным покупателем» в вашей компании, а вы — в его.*

*Практически бесплатно, более объективно, но, возможно, непрофессионально.*

Мои идеи:



*Моя идея:*



# Приложение 1

## Работа с картами точек контакта

*Мои идеи:*



### Карты точек контакта

Собирать точки контакта можно разными способами, но лучший, на наш взгляд, — это картирование.

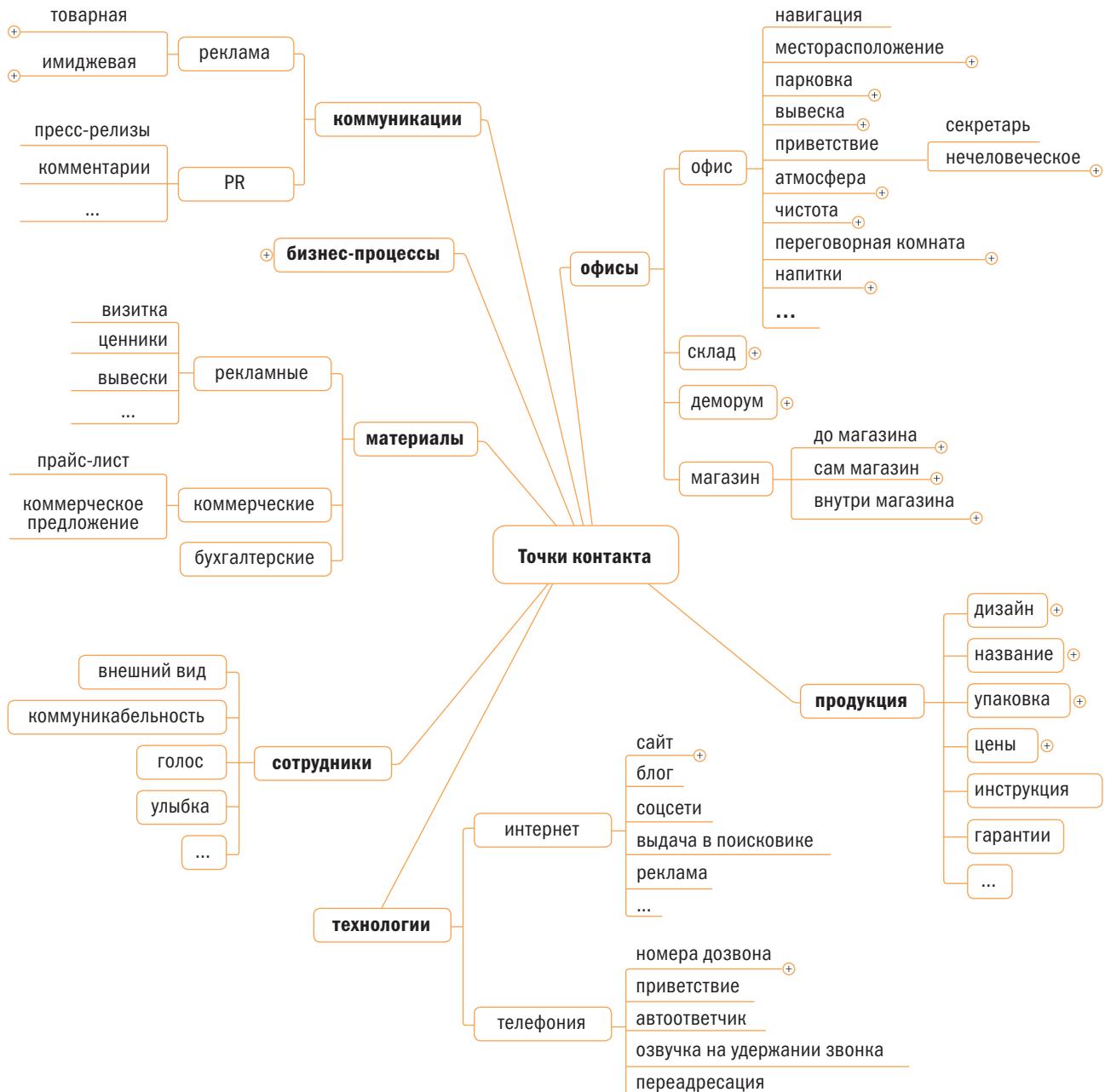
Многие точки контакта относятся к разным категориям, и с помощью карт памяти (мы используем программу MindManager) вы можете устанавливать причинно-следственные связи, группировать задачи в блоки, назначать ответственных и расставлять приоритеты.

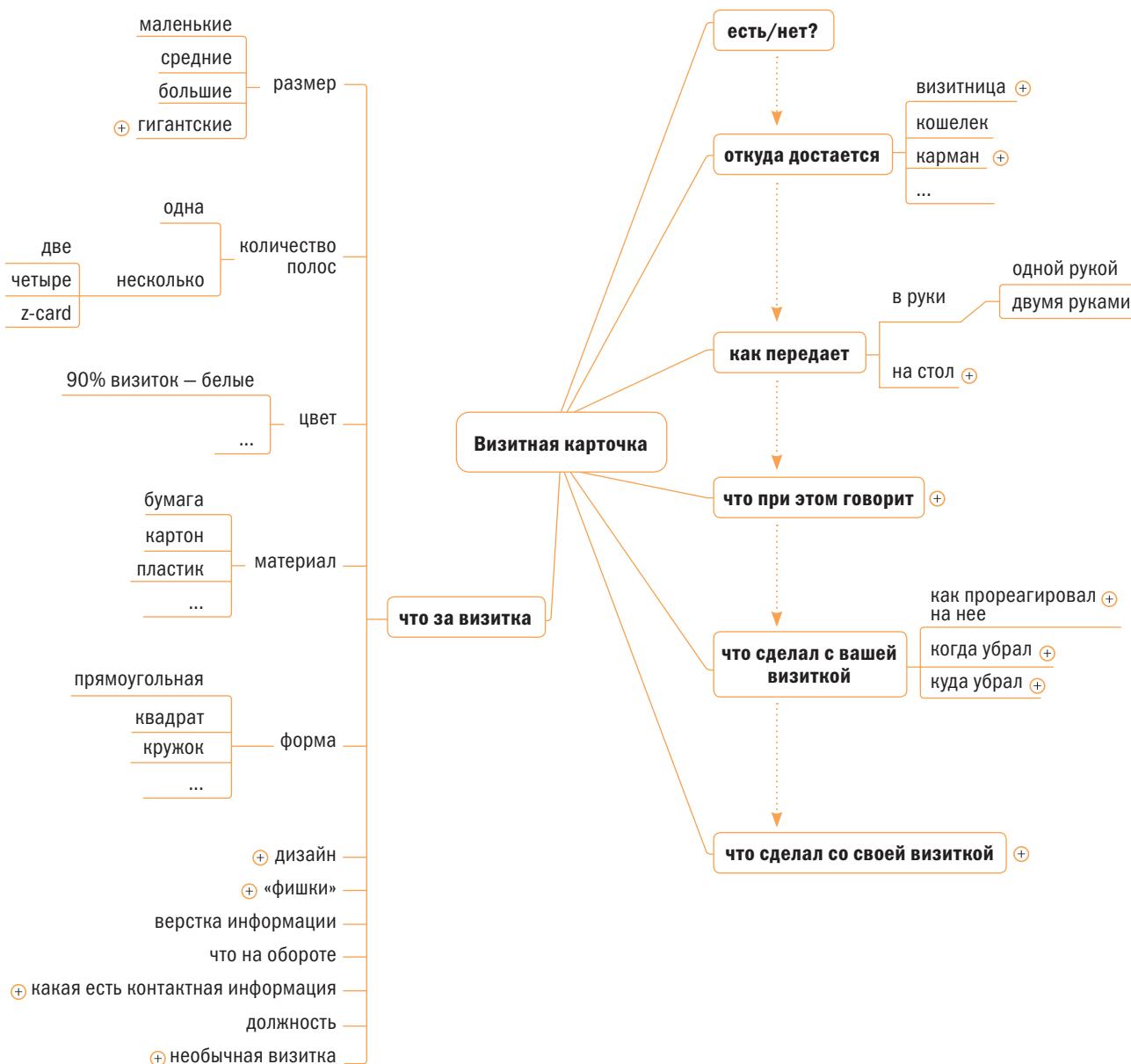
На следующей странице приведен пример карты, которую за полчаса накидали сотрудники одной компании, где мы проводили аудит точек контакта. Вероятнее всего, эта карта на 80% закроет список точек контакта любой коммерческой организации.

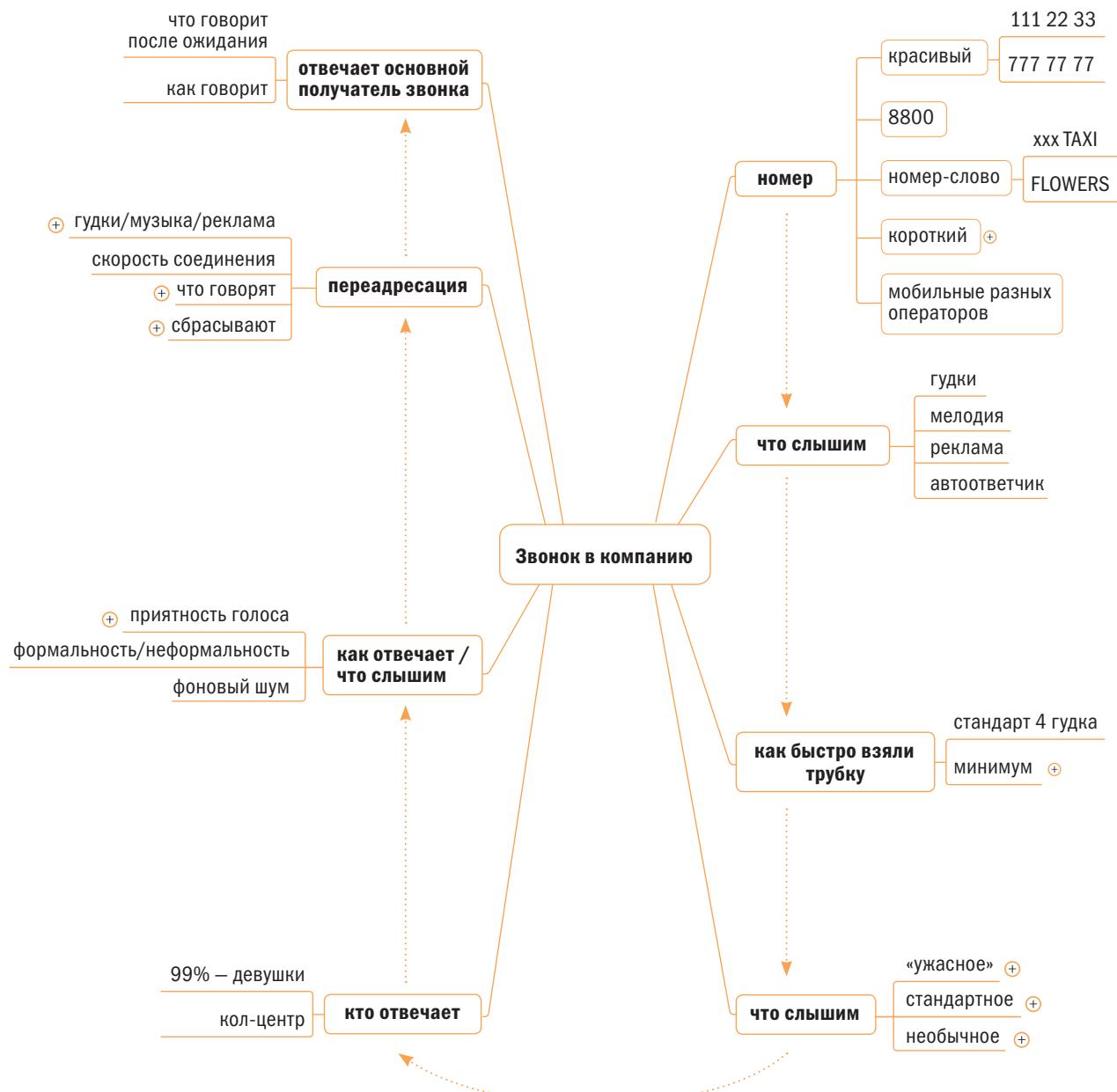
### Примеры точек контакта и их составляющих

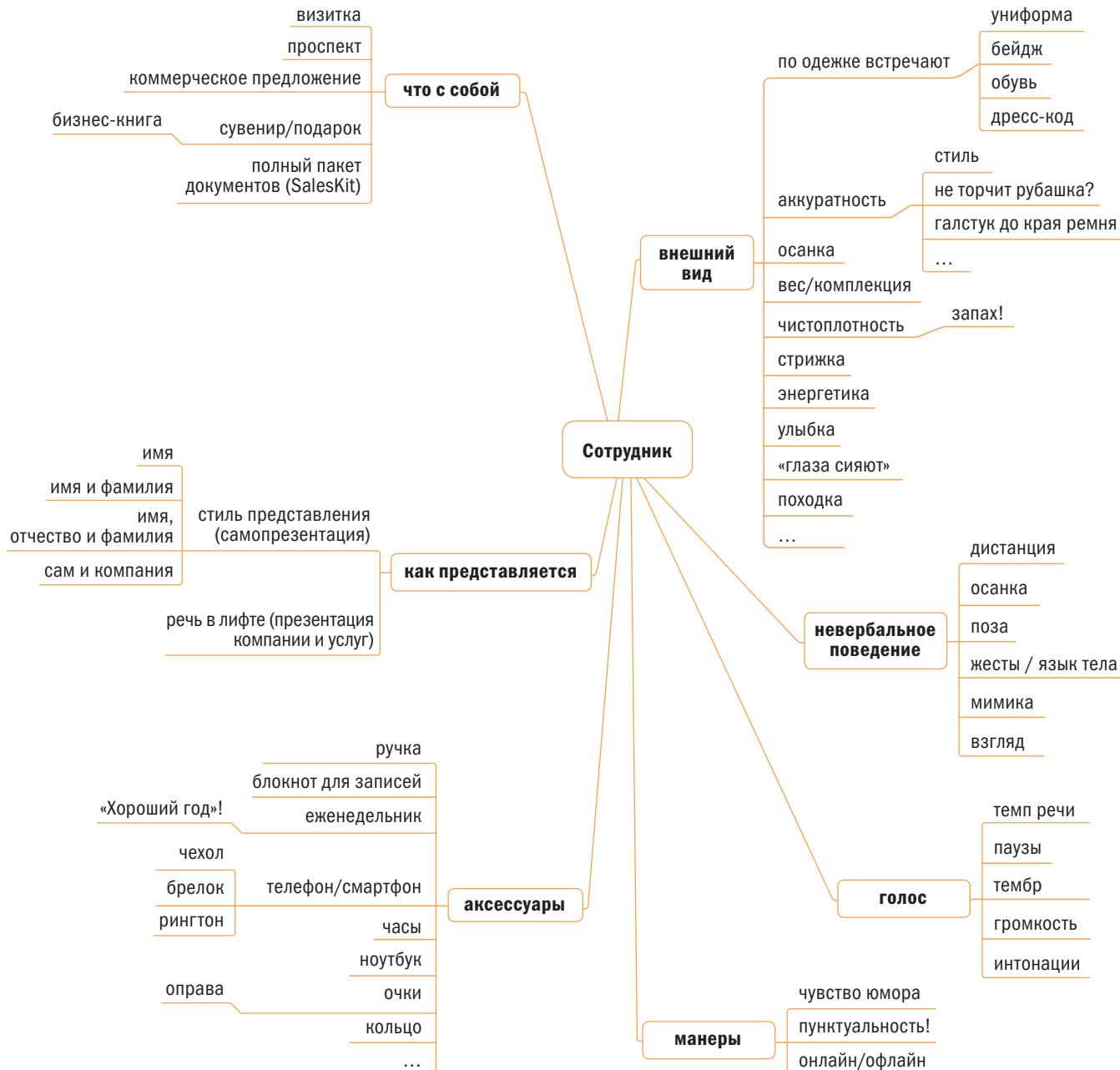
На примере нескольких точек контакта мы покажем, как следует подходить к сбору и группировке составляющих.

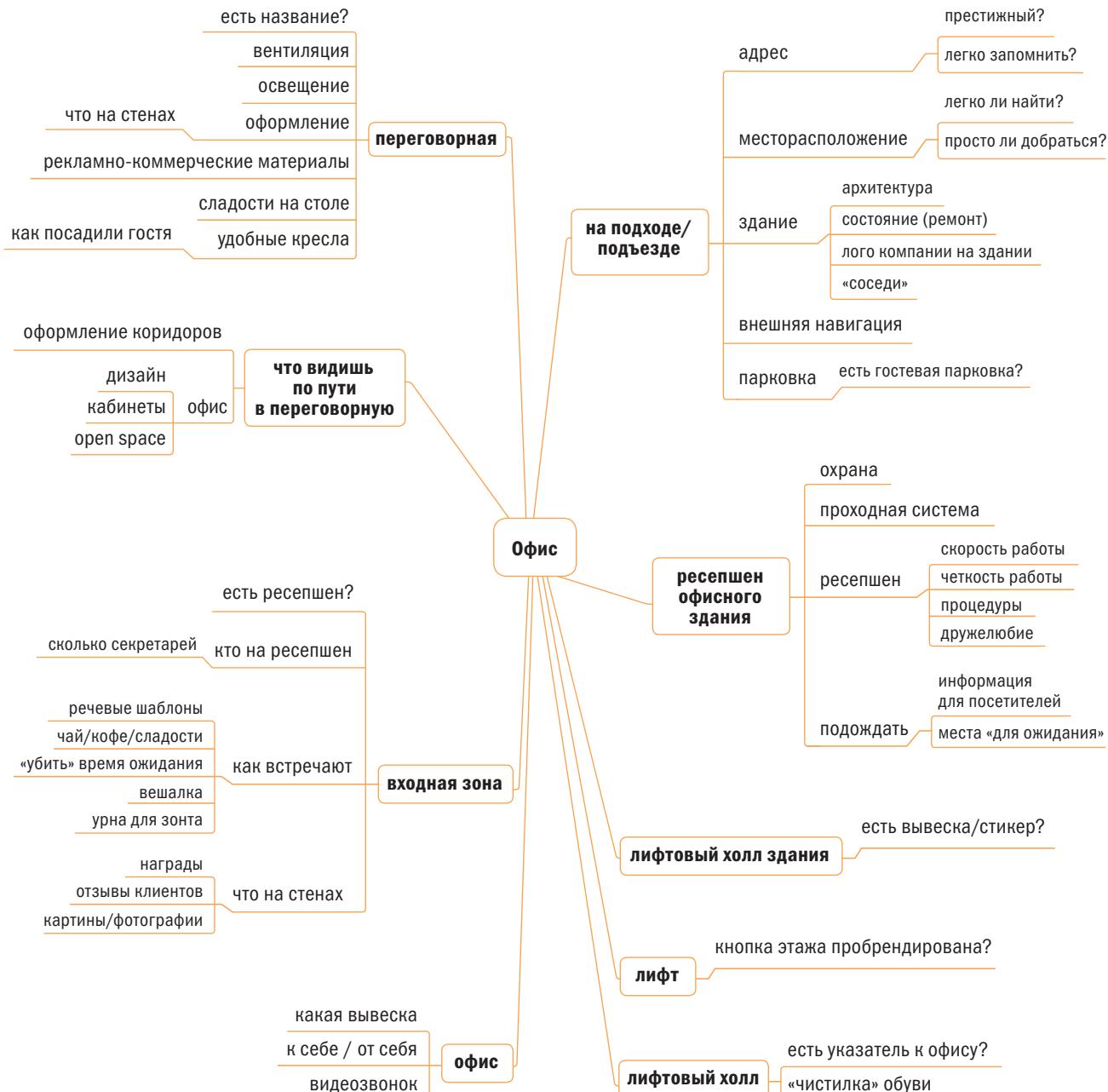
К сожалению, невозможно создать универсальную карту для той или иной точки контакта, но предложенные схемы послужат прекрасной основой для самостоятельной работы.











## Как работать с картами точек контакта

Мои идеи:

Изначально технология составления карт зародилась в офлайне и стала одним из наиболее распространенных способов генерации идей. Для этого нужны были только лист бумаги и карандаш. Нарисовав в середине пузырь с проблемой, писали вокруг него идеи — и через несколько минут появлялось «древо решений» (сейчас для этого используют маркеры и флипчарты).

Сегодня, в век информационных технологий, существует множество программ, позволяющих сделать то же самое на экране компьютера, мини-компьютера или смартфона.

Перечислим несколько программ, на которые стоит обратить свое внимание.

### Для компьютеров

*Mindjet MindManager* — абсолютный рекордсмен среди своих аналогов.

Существует версия как для Windows, так и для Mac. Постоянно обновляется и дополняется новыми удобными функциями. Единственный ощутимый минус — цена (стоит программа около \$400), но на официальном сайте ([mindjet.com](http://mindjet.com)) можно скачать trial-версию на 30 дней.

Программа на английском, однако есть несколько русификаторов для предыдущих версий программы. Интерфейс почти идентичен интерфейсу программ из последних версий Microsoft Office (Word, Excel), поэтому освоение программы не должно занять много времени.

*FreeMind* — простая программа, похожая на MindManager.

Немного запутанный и непривычный дизайн и не настолько красочное отображение карты, но программа выполняет все нужные для аудита точек контакта функции.

Большой плюс: она бесплатна.

Small minus: она на английском.

*SpicyNodes* — сайт, посвященный MindMapping.

Позволяет работать с картами в онлайн-режиме, а потом сохранить результат как картинку (можно сразу дать ссылку на нее коллегам).

Из плюсов: не надо ничего загружать на компьютер и все бесплатно.

Мои идеи:



Из минусов: сильно зависишь от скорости интернета, периодически приходится ждать обновления карты (пока догрузится), не столь наглядный внешний вид в режиме редактуры и английский язык.

### Для мобильных устройств

*Mindjet MindManager* — бесплатная версия для iOS- и Android-устройств. Выполняет все нужные нам функции, есть встроенный самоучитель (подсказки). Управление может показаться непривычным, но оно довольно удобное. Высокий функционал. Однако опять же на английском.

Очень приятно использовать на планшетах, есть возможность синхронизации файлов с компьютером.

*SimpleMind* — программа для iPad, но платная. Очень простой интерфейс, все очень упрощенно, поэтому интуитивно понятно. Стоит порядка \$7, раньше (когда *MindManager* на iPad была платной) представляла достойную замену *Mindjet*.

Это далеко не полный список, но мы уверены, что вы подберете себе программу по душе.

## Организация работы

Работать можно как одному, так и в команде. Но для этого необходимо как минимум понимать, как действует объект такого аудита.

Нужно настроиться на генерацию идей и убедиться, что вам никто и ничто не помешает.

Отключите телефон, попросите вас не отвлекать, сядьте поудобнее, возьмите в руки карандаш и бумагу (или ноутбук — планшетами и телефонами мы советуем пользоваться только в случаях, когда идеи так и лезут, а ноутбука под рукой нет) и приступайте.

## Работа

В центре, в главном пузыре, напишите название объекта, точки контакта которого вы собираетесь рассматривать. Объектом должна быть одна из крупных точек контакта, состоящая из множества более мелких элементов.

Чем точнее обозначен объект, тем легче найти большое количество важных точек контакта. «Сеть розничных магазинов» — не очень удачный вариант (придется установить порог, после которого вы перестанете развивать карту). «Розничный магазин» — нормально. «Наш магазин» — гораздо лучше (конкретизация — это всегда хорошо)! В идеале — «Зал № 1», «Вход в магазин», «Кассы» или «Наши сотрудники».

Когда фундамент будет заложен, попытайтесь выявить ключевые факторы успеха. Самый простой способ — представить себя на месте клиента, который будет взаимодействовать с точкой контакта.

Что подведет клиента к этой точке? Что он увидит невооруженным взглядом? К чему станет присматриваться? К какой точке пойдет дальше? Что будет влиять на его выбор?

Чтобы лучше понять, о чем речь, можете еще раз взглянуть на карту «Звонок в компанию», где показан путь клиента от номера телефона до разговора с оператором с учетом огромного количества факторов.

Заполняйте карту до тех пор, пока не застрянете. При этом лучше всего прорабатывать каждый из факторов успеха отдельно, однако помните, что при рассмотрении отдельных элементов часто всплывают идеи, которые можно тут же приписать к другим пузырям. Сосредоточьтесь на одном элементе, но не зацикливайтесь на нем: пришла идея — запишите! Уже потом, бросив на карту свежий взгляд, вы сможете переставить местами точки контакта, как вам нужно.

*Мои идеи:*

A large grid of orange dots arranged in a grid pattern, intended for users to write down their ideas.

Мои идеи:



## Последние штрихи

Если у вас закончились идеи и кажется, что больше ничего придумать нельзя, отдохните. Займитесь другими делами — и скоро вам почти наверняка придет на ум пара свежих идей. Попробуйте пройти по пути клиента (в случае телефонного звонка, например, позвоните своим операторам).

Неплохо будет поделиться наблюдениями с экспертом в этой области, особенно если вы играете на новом для вас поле.

Экспертом может быть сотрудник компании, клиент или совершенно не связанный с вашим бизнесом человек (например, член семьи).

Они, скорее всего, подскажут вам, что вы упустили.

Когда карта будет готова (хотя вы наверняка будете ее дополнять снова и снова), определите, какие из точек контакта вы уже используете на 100%. Какие используете только наполовину. Какие не используете.

Если вы сделали все правильно, у вас будет наглядная схема по созданию «бау»-точки!

Но помните: какими бы красивыми ни были ваши карты, какие бы идеи у вас ни возникали — они так и останутся на бумаге (на экране компьютера), пока вы не начнете действовать.

Картируйте «бау».

Делайте «бау»!

## Приложение 2

# Интервью с пионерами

*Мои идеи:*

Как мы уже писали, немногие компании занимаются точками контакта. Но нашлись (!) в нашей стране (а также в Хорватии и на Украине) компании, руководители и маркетеры, которые активно улучшают свои точки контакта и достигли в этом больших успехов. Мы попросили их прочитать нашу рукопись и ответить на несколько вопросов.

Кто-то отвечал очень кратко, кто-то развернуто, по многим вопросам высказывались почти полярные точки зрения. Что ж, все люди разные. Но мы уверены, что каждое интервью будет для вас полезным. И если вы захотите поделиться с нами вашими историями и ответами на вопросы, то, пожалуйста, шлите их Дмитрию Турусину по адресу: [dturusin@gmail.com](mailto:dturusin@gmail.com).

Встречайте пионеров точек контакта и наших героев!

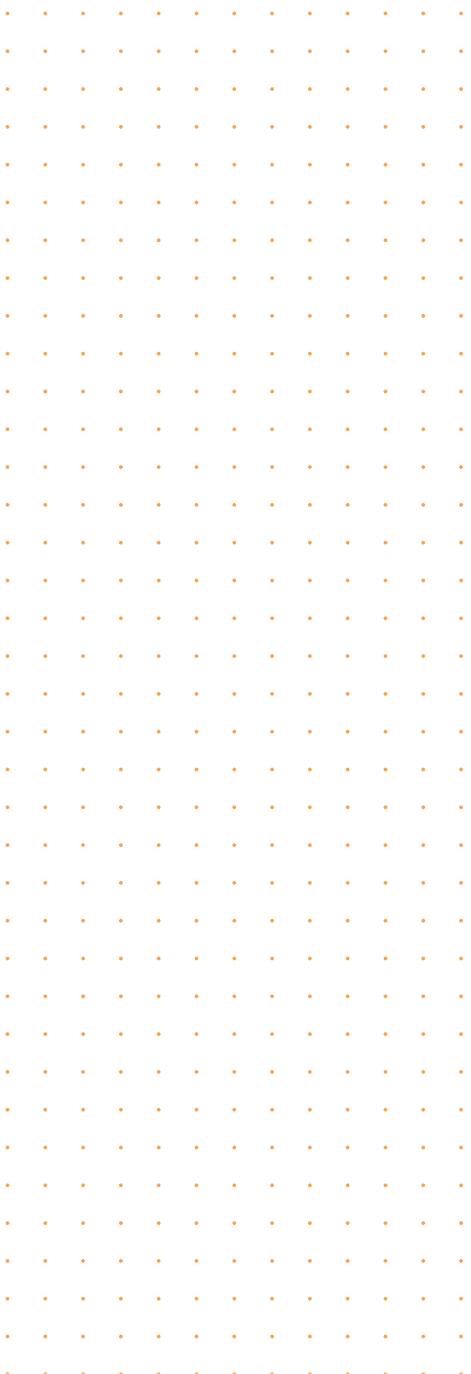
### Роман Земцов

Руководитель департамента маркетинга группы компаний RS Group, электротехнический бизнес

#### Что такое для вас точки контакта?

Это возможность донести до клиентов ценность наших предложений продуктов и услуг, выстроить с клиентами долгосрочные отношения. И, безусловно, это одно из важных конкурентных преимуществ.

*Мои идеи:*



**Кто в вашей компании отвечает за точки контакта?**

Как руководитель департамента маркетинга отвечаю я. Время от времени аудит точек контакта проводит один из моих подчиненных. Но подать нам идею с новой точкой контакта может любой сотрудник компании. От нас будет респект за это.

**Вы согласны с законами и наблюдениями точек контакта, описанными в этой книге? Если нет, то с чем не согласны?**

В целом согласен. Представлен системный подход к такому понятию в маркетинге, как «точки контакта». На первый взгляд кажется, что все просто, ничего сложного. Но на практике это далеко не так. Уверен, что после прочтения этой книги и внедрения ее идей маркетеры поделятся с авторами своим опытом. И мы увидим в свете «Точки контакта. Ремикс». :-)

**Какие самые главные точки контакта в вашем бизнесе?**

**Назовите пять.**

Коммерсант, сайт компании, коммерческое предложение (цена, сроки), презентационные материалы и продукция.

**Вы можете привести хотя бы один пример того, как вы усилили какую-то точку контакта и это «выстрелило»?**

**Какой была «фишка» в этом случае?**

Сотрудник, проводя аудит точек контакта, обнаружил, что на сайте одного из наших вендоров, иностранной компании, отсутствуют адреса наших региональных офисов. Мы с нашим партнером решили этот вопрос. Решили и забыли об этой проблеме. Спустя несколько месяцев при личной встрече с одним из наших региональных директоров я услышал слова благодарности в адрес нашего департамента маркетинга. Выяснилось, что в этом регионе он был единственным дистрибутором данного производителя. И все посетители сайта из этого региона обращались исключительно к нему. Ему было здорово, а нам — приятно за результат нашей работы.

**Дадите нашим читателям один совет о том, как развивать точки контакта в их компаниях?**

Я бы посоветовал набраться терпения, внедряя новые точки контакта. В свое время мы решили проводить видеотрансляции с наших

производств электротехнических шкафов для клиентов, которые разместили у нас заказ. Идею подал как раз Игорь Манн, который работал с нами тогда в качестве консультанта. Игорь, спасибо за идею! И за многое другое, ты знаешь! :-)

*Мои идеи:*



Мы внедряли ее в жестких рамках выделенного бюджета несколько месяцев. Было много технических, организационных и прочих проблем. Но мы это сделали, услуга называется «производство online». Вы можете познакомиться с ней на нашем сайте в разделе «Поддержка». Терпения вам и удачи!

## **Василий Мостицкий**

*Директор по маркетингу компании Enter*

Enter — это новый способ покупать, это более 20 тысяч товаров в магазине, каталоге, на сайте и в мобильных приложениях.

### **Что такое для вас точки контакта?**

Точки контакта — это миг, когда ваш бренд запомнится или нет.

### **Кто в вашей компании отвечает за точки контакта?**

Точка контакта для меня — это все, что видит, слышит клиент о бренде и чувствует по этому поводу: сайт, магазин, каталог, контакт-центр, реклама.

Тот, кто отвечает за эти процессы, несет ответственность и за эти точки контакта. Специалисты по маркетингу должны управлять всеми точками контакта насквозь.

### **Вы согласны с законами и наблюдениями точек контакта, описанными в этой книге?**

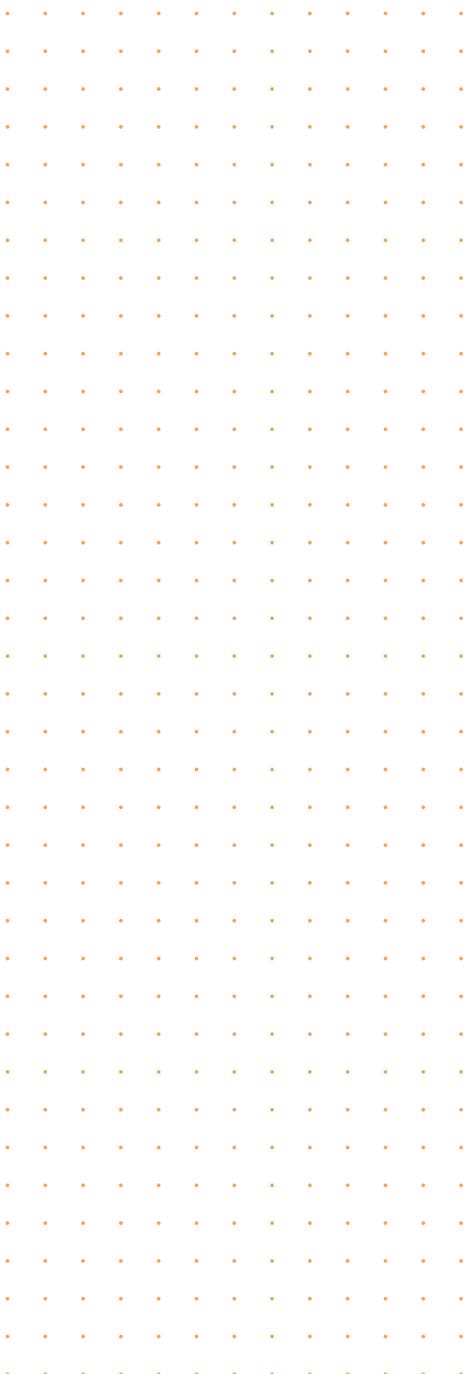
Да!!!

### **Какие самые главные точки контакта в вашем бизнесе?**

**Назовите пять.**

Сайт, магазины, каталог, наш контакт-центр и наша сервисная служба F1.

Мои идеи:



Вы можете привести хотя бы один пример, как вы усилили какую-то точку контакта и это «выстрелило»?

Какой была «фишка» в этом случае?

Наш контакт с Enter — круглосуточный, быстрый и клиентоориентированный (это самое важное). И при этом наш автоответчик говорит от лица товаров, например: «Привет! Я диван “Оксфорд” за 24 756 руб. Соединяю с оператором». :)

**Дадите нашим читателям один совет о том, как развивать точки контакта в их компаниях?**

Будьте максимально активны во всех точках контакта. Ведь даже печать на документах (она упомянута в книге) может привлечь клиента к вашему бренду.

### **Эдуард Колотухин**

*Генеральный директор группы компаний «Стайер» (Екатеринбург), производитель спортивной одежды, поставщик спортивного оборудования, сайт компании — stayer.ru*

**Что такое для вас точки контакта?**

Это возможность построить отношения со всеми заинтересованными сторонами нашего бизнеса. В этом мы видим нашу цель, и точки контакта служат инструментом в ее достижении.

**Кто в вашей компании отвечает за точки контакта?**

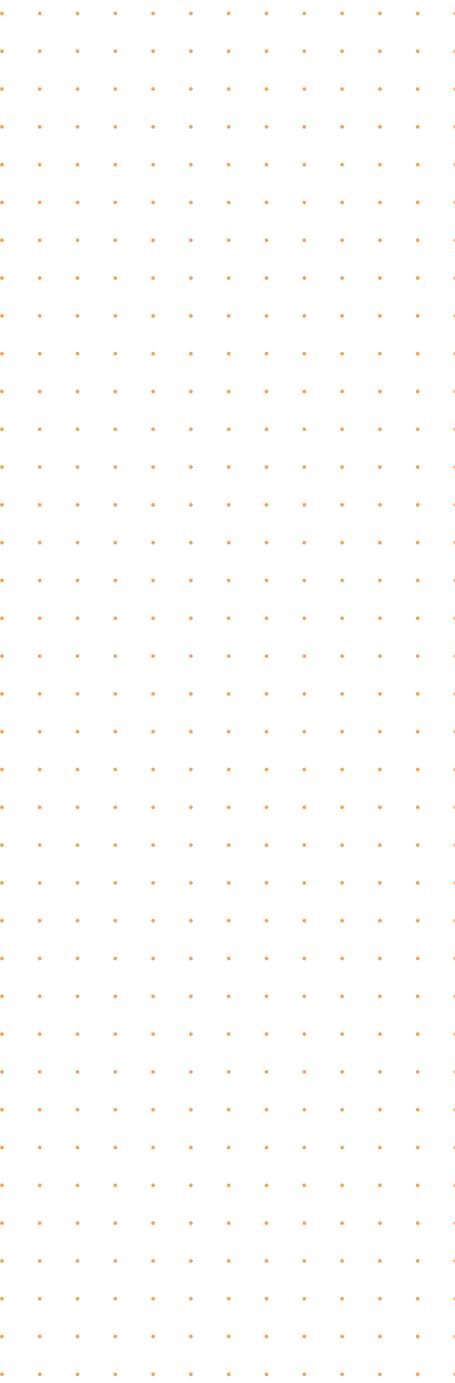
Хотелось бы назвать выделенного драйвера. Но его нет. Координировать работу приходится мне, выполнение отдельных задач лежит в зоне ответственности разных сотрудников (маркетолога, коммерческого директора, директора по развитию и т. д.). Компания небольшая, но даже в небольшой компании задача полноценно не может быть решена одним человеком: у него есть еще и другие зоны ответственности.

**Вы согласны с законами и наблюдениями точек контакта, описанными в этой книге? Если нет, то с чем не согласны?**

Наверное, я назвал бы эти законы аксиомами, то есть не требующими доказательства. Впрочем, пусть будут законами. В целом раскрытие наблюдения дают полноценную картину точек контакта.

Мои замечания — это результат преломления изложенной в книге информации через призму собственных знаний и управленческих практик. Специфика бизнеса отдельных компаний может снизить важность моих замечаний, поэтому я не буду их высказывать, а учту в собственной работе.

*Moи идеи:*



**Какие самые главные точки контакта в вашем бизнесе?**

**Назовите пять.**

Сегодня, на данном уровне развития компании и отношений со стейкхолдерами, определяющими точками контакта для нас являются: сотрудники, звонок в компанию, продукция, каталог, а также сайт и интернет-магазин.

У нас есть план развития, согласно которому через год значимость этих точек контакта изменится.

**Вы можете привести хотя бы один пример, как вы усилили какую-то точку контакта и это «выстрелило»?**

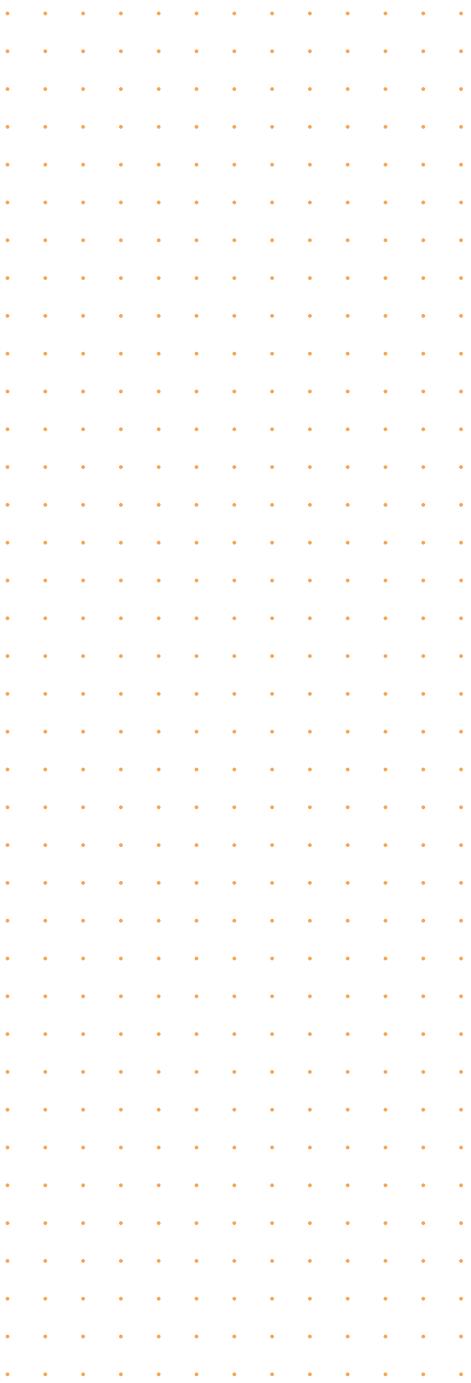
**Какой была «фишка» в этом случае?**

В этой компании одной из первых моих задач была следующая: «поднять» все звонки в отдел продаж.

Я увидел обычную картину: по окончании рабочего дня входящие звонки остаются без ответа. Пришлось в оперативном порядке переписать сценарий переадресации входящих звонков. В частности, организовать переадресацию входящих звонков в нерабочее время на сотовые менеджеров...

Как только это было сделано, на следующее утро очаровательная девушка-менеджер рассказала историю о странном звонке в восемь вечера. Звонок, без предисловия: «Гири есть?» Менеджер понимает, что с ней шутит кто-то из коллег, сбрасывает звонок и тут же перезванивает в офис, чтобы узнать у подруги, кто из мальчишек шалит... Но попадает на ее сотовый и узнает, что подруги давно нет на работе. Утро началось с выяснения, кто звонил. Вскоре все встало на свои места: вечерний звонок был не от шутника, а от реального клиента. Теперь в офисе менеджеры ходят и спрашивают, улыбаясь: «Гири есть?»

*Мои идеи:*



И в остальных точках контакта мы провели значительные перемены под лозунгом «Мы строим отношения!». Обучили и продолжаем обучать сотрудников навыкам не просто переговоров, а коммуникации с клиентами, партнерами.

В наши посылки с товаром клиентам мы вкладываем подарки, от руки подписаные накладные, пожелания успехов и другие «фишки». Мы закрепили все это в описании бизнес-процессов по отправке товара, чтобы каждый сотрудник понимал, за что отвечает, и чтобы у клиента осталось хорошее впечатление от сотрудничества с нами.

Вовсю идет переработка каталога, сменили визитки... Хотите узнать больше? Читайте в моем блоге ([eduardk.livejournal.com](http://eduardk.livejournal.com)) записи с тегом «Стайер» — и найдете много интересного.

**Дадите нашим читателям один совет о том, как развивать точки контакта в их компаниях?**

Улучшить все точки контакта не получится без серьезной работы над бизнес-процессами. И если вам действительно удастся побить рекорд Игоря Манна по числу точек контакта, составьте список обещаний, выложите его на сайте и разошлите всем заинтересованным сторонам в бизнесе. Когда вы сожжете за собой мосты и начнете работу засучив рукава, ваш бизнес преобразится уже в обозримом будущем.

**Вадим Алеев**

*Соучредитель крупнейшей негосударственной охранной компании — пультового оператора в Республике Татарстан «Центр охраны и мониторинга «Сити Гард» (Казань), сайт компании — [city-guard.org](http://city-guard.org)*

Компания предлагает технологичные и доступные решения по обеспечению комплексной безопасности бизнес-объектов, жилья, автотранспорта и личности в режиме 24/7/365.

**Что такое для вас точки контакта?**

Термин «точки контакта» я впервые увидел в 2003–2004 году в книге «Маркетинг на 100%». Он означает специализированный набор

маркетинговых инструментов, непосредственно соприкасающихся с будущими, действующими и бывшими клиентами.

Для удобства работы любой маркетинговый инструмент я классифицирую по принадлежности к различным элементам комплекса маркетинга, будь то 4Р, 6Р...ХР. При такой классификации точки контакта — инструмент уникальный, так как находится в категориях продукта (услуги), цены, каналов продаж, способов продвижения, в элементах корпоративной культуры и работы персонала, является как способом, так и следствием позиционирования.

#### **Кто в вашей компании отвечает за точки контакта?**

Какого-то одного специального сотрудника у нас нет. Над точками контакта работает целая команда: предложения по улучшению постоянно поступают от самих учредителей; непосредственное управление процессом осуществляет директор; прямо заинтересован в эффективности точек контакта руководитель отдела продаж.

Структурные подразделения, непосредственно контактирующие с клиентами, также в своей системе мотивации имеют качественные показатели, направленные на улучшение точек контакта в рамках их компетенции. Время от времени обращаемся за советом к профессиональным консультантам.

Так, в начале 2011 года аудит маркетинга «Сити Гард» проводили эксперты «Маркетинговой Машины», к нам приезжал сам Игорь Манн. Обращаемся за консультациями по улучшению бизнес-процессов к экспертам в области негосударственного охранных бизнеса — как к знаковым фигурам в России, так и к зарубежным специалистам. Но, думаю, после прочтения новой книги мы всерьез задумаемся о появлении сотрудника — драйвера точек контакта в нашей компании. Приведенный алгоритм работы придется очень кстати для определения приоритетов и ближайших задач.

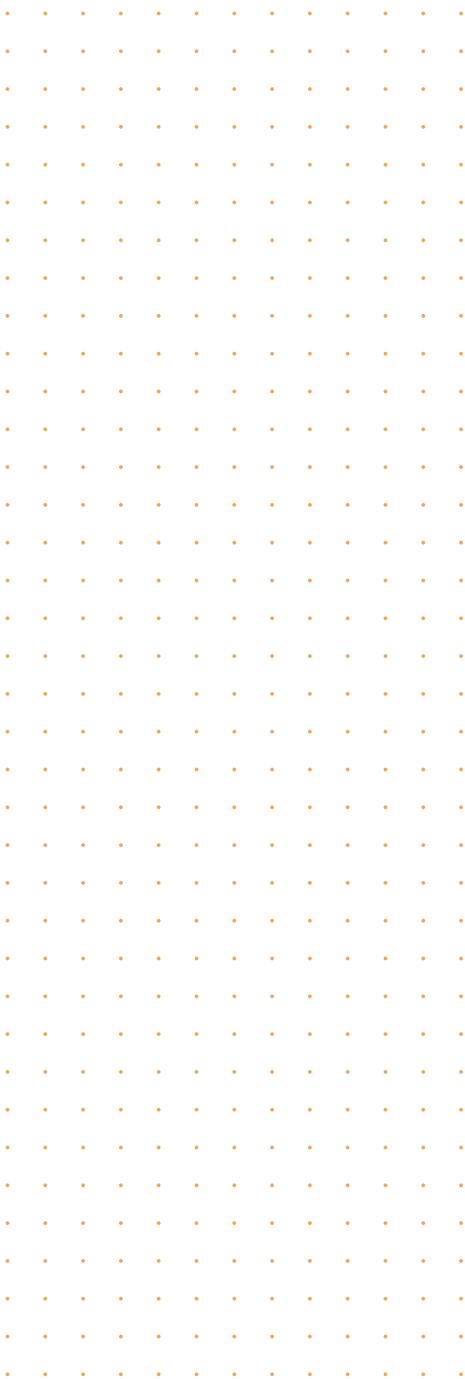
#### **Вы согласны с законами и наблюдениями точек контакта, описанными в этой книге? Если нет, то с чем не согласны?**

Да, согласен. Но в своем отзыве Игорю Борисовичу я написал о некоторой академичности материала о законах и наблюдениях,

*Мои идеи:*



*Мои идеи:*



что не всегда хорошо для максимально полезной прикладной деловой литературы. Предложил бы сократить число наблюдений до удобно запоминаемых и применимых на практике 10–12 пунктов.

**Мой выбор:**

1. Любой бизнес-объект (продукт, услуга, компания, сотрудник) обладает уникальным набором точек контакта.
2. Точки контакта могут быть положительными, нейтральными или отрицательными.
3. У некоторых компаний есть пропущенные точки контакта.
4. Точки контакта имеют разную степень важности.
5. У точек контакта свой жизненный цикл.
6. Важные точки контакта должны иметь «фишки» (яркие, заметные, привлекательные свойства).
7. Цепочка контакта имеет начальные, промежуточные и конечные точки (звенья).
8. Отрицательная точка приводит к разрыву цепочки.
9. Разные клиенты и разные представители одной целевой аудитории по-разному воспринимают точки контакта.
10. Для эффективного управления точками и цепочками контакта необходимы драйвер, время, деньги и план работы.

**Какие самые главные точки контакта в вашем бизнесе? Назовите пять.** Применительно к собственной методике классификации точек контакта по элементам комплекса маркетинга могу назвать следующие.

**Продукт (услуга).** Основное, за что нам платят наши клиенты, — это возможность оперативного реагирования в случае ЧП. Пультовую охрану олицетворяют прежде всего экипажи групп быстрого реагирования (ГБР). Несколько десятков круглосуточно патрулирующих город экипажей ГБР на одинаковых, ярко, узнаваемо оформленных автомобилях с логотипами, антеннами радиосвязи — невозможно не заметить и не обратить внимание.

**Цена.** Фиксированные цены. Вот уже несколько лет у нас действует долгосрочная акция заморозки цен на наши охранные услуги вплоть до окончания Универсиады-2013. Клиентам нравится и привязка к знаковому для города Казани событию, и ощущение

стабильности, и возможность точно прогнозировать затраты на обеспечение безопасности на довольно продолжительный срок.

*Мои идеи:*

Канал продаж. В нашей компании канал продаж «нулевого уровня»: напрямую с конечными заказчиками общаются менеджеры по работе с клиентами. Их компетенцию, внешний вид, манеру общения отмечу в качестве приоритетных точек контакта.

Продвижение. Сайт компании. Считаю, что наиболее эффективен с точки зрения соотношения «цена/количество лидов» именно корпоративный сайт. Одна из моих задач на текущий год — экономически обосновать соучредителям необходимость инвестиций в новый корпоративный сайт с новой архитектурой, максимальным удобством и пользой для посетителей, высокой конверсией за счет узкой специализации посадочных страниц.

Персонал. Лицо компании — сотрудники ГБР. Рослые, спортивные, уверенные в себе, в специально сшитой для «Сити Гард» униформе, какой нет ни у одного другого охранного предприятия, в защитных бронежилетах и «разгрузках», со служебным оружием и спецсредствами. Впечатление от их работы автоматически переносится на компанию в целом.

Позиционирование. Предложение-«блокбастер» от «Сити Гард»: клиентам мы максимально упрощаем принятие решения и удешевляем начало сотрудничества с нашей компанией, когда совершенно бесплатно устанавливаем охранно-пожарную систему сигнализации на объекте. Конкуренты повторить не могут. Клиенты счастливы. Действует безотказно.

Получилось шесть. Сорри. :-)

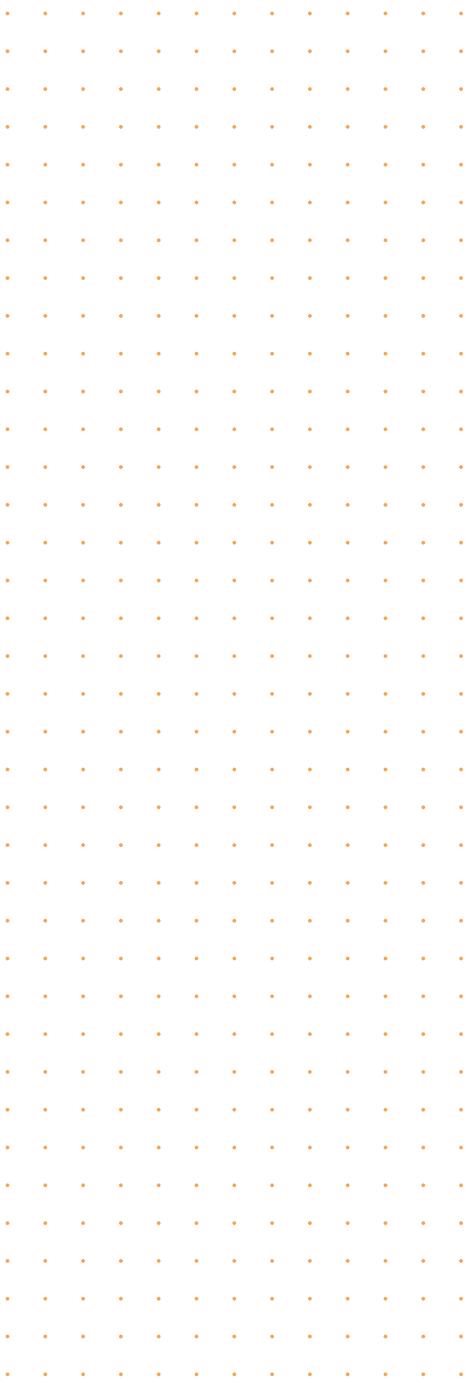
**Вы можете привести хотя бы один пример, как вы усилили какую-то точку контакта и это «выстрелило»?**

**Какой была «фишка» в этом случае?**

Наша самая удачная, «выстрелившая» с самых первых дней работы компании точка контакта — наклейка-аншлаг, в которую очень

\* Лид — наводка на потенциального клиента. Прим. ред.

*Мои идеи:*



органично вписался логотип «Сити Гард» в виде стилизованного города-«ладони». Добро пожаловать на наш сайт [city-guard.org](http://city-guard.org) для личного ознакомления.

Название компании мы придумывали совместно, устроив многоэтапный мозговой штурм с участием учредителей, топ-менеджеров и маркетеров. Над визуализацией выбранного названия работал талантливый казанский дизайнер Рафиль Гильмиев. Именно он предложил вариант нашего логотипа. Теперь «ладошка» «Сити Гард» красуется на входных группах более чем 3000 охраняемых объектов в городе. Нехарактерный для охранного бизнеса (без орлов, львов, мечей и щитов), но вызывающий мысли о защите, большом городе и сотрудничестве, он очень нравится нам и нашим клиентам. Игорь Манн, увидев нашу наклейку, помнится, сказал: «Это как минимум уровень Москвы. Даже Европы». Приятно было услышать такой отзыв.

**Дадите нашим читателям один совет о том, как развивать точки контакта в их компаниях?**

Известный афоризм: «Профессионализм проявляется в деталях». Очень меткое высказывание в случае с точками контакта, на мой взгляд. Продуманный до мельчайших штрихов визуальный ряд, выверенный текст обращения, классный дизайн униформы, аккуратный и грамотный клиентский договор, необычная визитка, приятный и жизнерадостный голос по телефону, быстрая реакция на отправленный онлайн-запрос. Мелочей нет. Каждая точка может как принести в компанию контракт на сумму с шестью нулями, так и отдать его конкурентам.

Мой совет коллегам: не пренебрегать деталями, стараться не оставлять их на потом, а делать сразу и на совесть, как для самого себя. Ваши клиенты это обязательно заметят и оценят.

**Михаил Чернышев**

*Директор по маркетингу компании Tele2 (Хорватия)*

Tele2 предоставляет качественные услуги мобильной связи по выгодным ценам в 11 странах Европы.

## Что такое для вас точки контакта?

Это детали пазла, из которых строится общее представление о Tele2 и наших услугах в глазах клиентов.

*Мои идеи:*



## Кто в вашей компании отвечает за точки контакта?

У руля точек контакта стоит наш CEO. Два года назад он инициировал проект, который называется Customer Experience Panel («Панель управления клиентским опытом»). Каждый менеджер и его команда регулярно аудируют точки контакта, после чего создается карта-план текущего состояния и улучшения качества определенных точек.

Раз в квартал мы подготавливаем совместные отчеты о проделанной работе, планируем дальнейшие шаги на следующие три месяца.

Таким образом, основным драйвером процесса является CEO, что гарантирует высокий приоритет работы над улучшением качества точек контакта во всей компании. Это дало ощутимый результат.

Так, за два года воспринимаемое качество (измеряется ежемесячно на выборке в несколько тысяч человек по пятибалльной шкале) выросло с 19 до 37%, а доля рынка — более чем на 50%, что вывело компанию на прибыльность.

## Вы согласны с законами и наблюдениями точек контакта, описанными в этой книге? Если нет, то с чем не согласны?

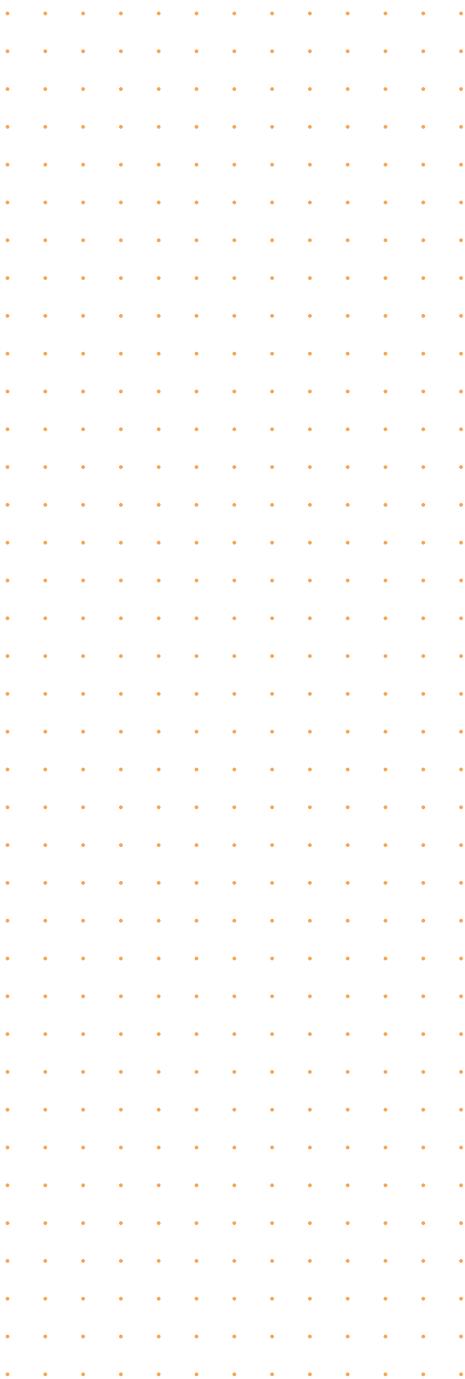
Некоторые новые для компании наблюдения мы возьмем в оборот уже на следующей фазе улучшения точек контакта.

Хотелось бы добавить, что точки контакта не заканчиваются покупкой или подписанием контракта, как может показаться некоторым читателям. После покупки открывается целая галактика новых точек контакта, которые позволяют работать с отдельными сегментами по-разному и для разных целей.

Например, для увеличения потребления или кросс-потребления дополнительных услуг, особенно если у клиента в руках смартфон.

Для увеличения лояльности и удовлетворенности. В том числе благодаря предложению перейти на более выгодный для вас контракт или поздравлению с вашим днем рождения. Вся эта информация есть у оператора и ее можно грамотно и корректно использовать.

*Мои идеи:*



Кроме того, можно работать и на создание «вау»-эффекта во время решения проблем клиентов. Например, когда оператор кол-центра называет вас по имени, отвечая на ваш звонок, или помогает разыскать сына, у которого закончились деньги на телефоне (это реальная история из нашего кол-центра в России).

Иногда точки контакта могут даже вернуть клиента! Поэтому в телекоммуникациях важно не только работать над привлечением клиентов, но и развивать отношения с клиентами через последующие точки контакта. Ведь первый поцелуй, как и первая покупка, — это еще не отношения. :-)

**Какие самые главные точки контакта в вашем бизнесе?**

**Назовите пять.**

1. Корпоративная культура. Конечно, это не точка контакта в классическом понимании, а скорее почва, на которой все точки контакта культивируются и из них вырастают зрелые и вкусные плоды. В Tele2 действительно уникальная корпоративная культура. Например, все топ-менеджеры (включая CEO) как минимум раз в год посещают кол-центр, выслушивают абонентов и даже отвечают на вопросы и жалобы.
2. Наши текущие клиенты — это самые важные точки контакта с другими (потенциальными или текущими) клиентами. Если они будут недовольны качеством или ценами, то работа с остальными точками контакта с целью привлечения новых клиентов будет неимоверно тяжелой и дорогой.
3. «Первая линия обороны» — продавцы и операторы кол-центра. Именно поэтому мы уделяем так много внимания правильному подбору персонала и тренингам.
4. Наша сеть — ядро нашего бизнеса. Без умной и качественной сети невозможны качественные услуги.
5. Наши продукты и «упаковка». Без простых, понятных, доступных тарифов и их правильной коммуникационной «упаковки» компании будет очень трудно продавать услуги.

Вы можете привести хотя бы один пример, как вы усилили какую-то точку контакта и это «выстрелило»?

Какой была «фишка» в этом случае?

Однажды в субботний день я прогуливался по главной площади Загреба, где не так давно мы открыли новый салон связи. Он восхищает местных жителей инновационным дизайном и почти полными прозрачностью и открытостью. Признаюсь, мы были вдохновлены примером Apple. :)

К моему ужасу, «прозрачность» в виде огромных окон была забрызгана грязью. В ответ на мой вопрос испуганным продавцам, что это и как они собираются это исправлять, я получил долгие объяснения: плохая погода в последние дни и, кроме того, компания, которая занимается чисткой окон, сейчас перегружена заказами.

Я попросил менеджера салона достать бумажные полотенца и жидкость для чистки витрин, после чего мы все (кроме одного сотрудника, который занимался клиентом) вышли на улицу, распределились по секциям, и всего через 5 минут салон блестел еще ярче, чем при открытии.

Для продавцов и менеджера это был простой и показательный пример того, что если маркетинг-директор может мыть окна, то для них это тоже не должно быть проблемой и в следующий раз они не должны ждать мойщиков окон несколько дней, чтобы убрать разводы от дождя (хотя одно не исключает другое). Позже я не раз проверял эту точку контакта с особым пристрастием после плохой погоды, которая бывает в Загребе крайне редко, и всякий раз был приятно удивлен.

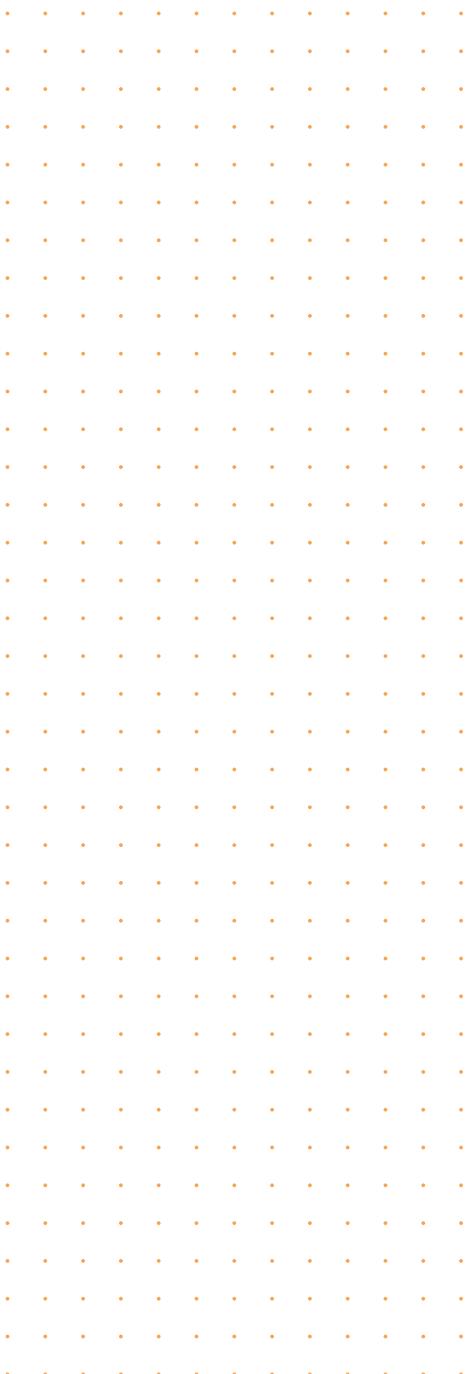
**Дадите нашим читателям один совет о том, как развивать точки контакта в их компаниях?**

Если перефразировать Наполеона, то главное — ввязаться в драку, а там видны будут и точки контакта или их отсутствие. :)

*Мои идеи:*



Мои идеи:



## Анатолий Дураков

Надежда русского маркетинга, блог — [durakov-net.livejournal.com](http://durakov-net.livejournal.com)

Практик! Создатель уникальной методики маркетинга на человеческих инстинктах, при которой покупают ВСЕГДА.

Автор книги «Провинциальный маркетинг, или Жизнь маркетера БЕЗ БЮДЖЕТА».

Владелец консалтинговой компании «Маркетинг Драйв», которая оказывает консалтинговые услуги по маркетингу, используя 778 инструментов маркетинга и продаж.

Практикующий директор по маркетингу и продажам в группе крупнейших российских компаний: «Кристалл Гласс», «Створ», «Профкомплект», «Босфор», «Росслав», «ЭкоСити», которые предлагают умные решения в отрасли светопрозрачных конструкций.

### Что такое для вас точки контакта?

Точки контакта — это все, и все — это точки контакта. :-)

На своих семинарах я часто прошу слушателей назвать лучшее СМИ и слышу выкрики: телевизор, слухи, интернет. Затем говорю, что лучшее СМИ — это холодильник. Сколько у нас с ним за день точек контакта? Не поймите буквально и не бегите заказывать магнитики. Холодильник — это метафора. И у каждого бизнеса холодильник свой.

Зачем производителям средства от насморка раздавать листовки, которые сразу попадают в корзину? Подарите человеку носовой платок. И если человек заболел, считайте точки. Мне нравится одна реклама, где больной сидит в стоматологическом кресле, а на потолке — изображение ополаскивателя для рта и текст вроде: если б ты полоскал рот, то сейчас бы здесь не сидел. И пациент час смотрит на твою рекламу. Мечта маркетера! :-) Считайте продолжительность от соприкосновения с вашей рекламой.

### Кто в вашей компании отвечает за точки контакта?

Отдел маркетинга. Раз в три месяца мы проводим аудит точек.

**Вы согласны с законами и наблюдениями точек контакта, описанными в этой книге? Если нет, то с чем не согласны?**  
Клянусь говорить правду, ничего, кроме правды: со всем согласен. :-)  
Книга очень своевременная, потому что в большинстве компаний точкам контакта внимание почти не уделяется.

*Мои идеи:*



У меня всегда есть что добавить и улучшить. :-) В данном случае — добавить картинки: прикольных визиток, «фишек», хороших сайтов с примерами. Я и в детстве «Мурзилку» любил больше «Пионерской правды». Почему? Там точки контакта с целевой аудиторией грамотнее выстроены.

**Какие самые главные точки контакта в вашем бизнесе?**

**Назовите пять.**

Вместо того чтобы назвать пять точек, расскажу, как работаю с точками контакта. Ну не могу я выделить пять основных, потому что точки контакта везде.

Недавно я делал консалтинговый проект для SPA-салона. Сложность была в том, что это услуги в сегменте намного выше среднего, но чуть-чуть не люкс. Так вот, люди с достатком на рекламу обращают внимание намного меньше: «Кто ты такой, чтобы указывать МНЕ, что покупать». И, кроме того, клиенты — в основном женщины, а никакая женщина не расскажет другой, почему она так прекрасно выглядит: «Ты что, какая мезотерапия! Все мое, натуральное, я даже на диетах не сижу». И мы стали думать не просто о точках контакта, а о точках контакта в точках контакта, где мы можем наших леди зацепить.

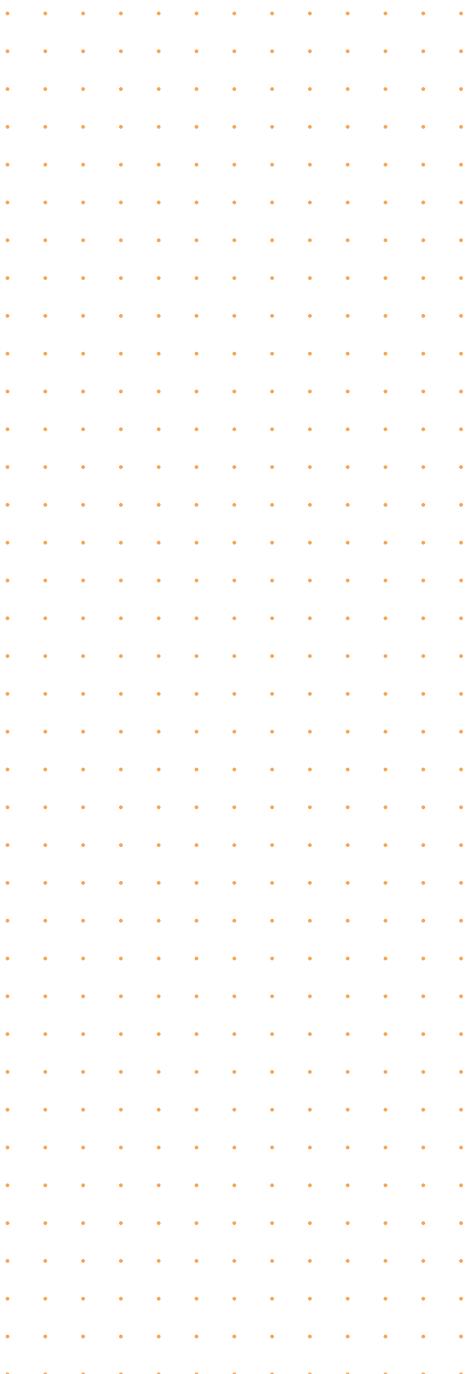
И во всех точках, где мы ловили наших женщин, мы придумывали нестандартные «вау»-ходы. Поверьте, визитка салона в парфюмерном магазине — это хорошо, а мастер-класс косметолога — лучше.

**Вы можете привести хотя бы один пример, как вы усилили какую-то точку контакта и это «выстрелило»?**

**Какой была «фишка» в этом случае?**

В одной из моих компаний, «Босфор», которая занимается изготовлением и продажей пластиковых окон, мы вместо стандартного подарка — термометра стали дарить костеры (подставки под горячее)

*Мои идеи:*



с прикольным «вау»-дизайном. Посчитайте, сколько раз за день человек КОНТАКТИрует с термометром? Максимум два. А красивую подставку постоянно будут видеть и он, и его гости.

Через неделю после того как мы внедрили это новшество, в офис пришли в общей сложности 197 женщин с вопросом: сколько нужно заказать окон, чтобы получить эти подставки? Подставки мы постоянно улучшаем, и они пользуются большой популярностью. А буквально вчера мы разрабатывали наклейки на мобильные телефоны и ноутбуки сотрудников с «вау»-слоганами, но об этом как-нибудь в следующий раз.

**Дадите нашим читателям один совет о том, как развивать точки контакта в их компаниях?**

А можно два?

Первый — точки контакта абсолютно везде, и нужно просто научиться их замечать.

А второй — научитесь их улучшать.

### **Игорь Сидоренко**

*Руководитель отдела маркетинга компании «Виконда»,  
рынок светопрозрачных конструкций (Украина)*

**Что такое для вас точки контакта?**

Это ключевые моменты коммуникаций с брендом, которые максимально влияют на принятие решения клиентом о покупке, сотрудничество и т. п.

**Кто в вашей компании отвечает за точки контакта?**

Главный драйвер в нашей компании — генеральный директор и собственник. А конкретные задачи по улучшению точек контакта — в юрисдикции руководителей направлений.

**Вы согласны с законами и наблюдениями точек контакта, описанными в этой книге? Если нет, то с чем не согласны?**

С законами и наблюдениями полностью согласен.

Хочу добавить следующее.

В наблюдениях об этом упоминалось вскользь, но я бы подчеркнул, что почти все точки контакта генерируют эмоции.

Поэтому при улучшении точек контакта, кроме рационалистической составляющей, необходимо уделить максимум внимания созданию хорошего настроения. Именно эмоция часто «заставляет» клиента рекомендовать продукцию или принимать решение о покупке.

Еще одно очень важное наблюдение (особенно для сфер бизнеса, в которых клиент часто контактирует с одними и теми же точками контакта). Назовем это наблюдение модным словом «кайдзен».

Кайдзен — это японская философия или практика, которая направлена на непрерывное совершенствование процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни. Так вот, наблюдение заключается в том, что ваши точки контакта, которые сегодня вызывают «вау»-эффект, завтра могут сместиться в категорию «средненько» только потому, что клиент насытился вашей «фишкой» и она уже не вызывает таких сильных эмоций, как при первых контактах. Поэтому улучшение точек контакта необходимо проводить постоянно!

**Какие самые главные точки контакта в вашем бизнесе?**

**Назовите пять.**

Если рассматривать рынок b2b, я бы выделил следующие точки контакта: сотрудники, коммерческое предложение, презентация компании, продукт, сайт.

**Вы можете привести хотя бы один пример, как вы усилили какую-то точку контакта и это «выстрелило»?**

**Какой была «фишка» в этом случае?**

Встретившись с Игорем Манном осенью 2011 года и заразившись вопросом улучшения точек контакта, мы решили сделать первый шаг на этом пути. Близился Новый год, и значит время брендированных бизнес-подарков партнерам.

Один из популярных бизнес-подарков под Новый год — календарь. Мы решили сделать привычный для всех квартальный календарь таким, чтобы он вызвал «вау»-эффект. Во время мозговых штурмов выход был найден: поскольку компания занимается производством

*Мои идеи:*



*Мои идеи:*



и продажей металлопластиковых окон и слоган компании «Время менять окна!», мы разработали концепцию календаря «Время менять окна каждый день!». Сетка календаря на каждый месяц выглядела как многоэтажный дом со старыми окнами. И каждый день, вместо привычного передвижения окошка на следующее число, клиент отрывал старое окно и видел под ним новое металлопластиковое окно торговой марки «Виконда» с текущей датой.

Результат: у 95% партнеров, которым был подарен календарь, он висит в офисах и салонах, с ним каждый день приходится контактировать, меняя старое окно на новое. А вы знаете, сколько партнеров каждый день пользуются календарями с вашим логотипом? А ведь это тоже важная точка контакта!

**Дадите нашим читателям один совет о том, как развивать точки контакта в их компаниях?**

Если вы, прочитав эту книгу, еще сомневаетесь, стоит ли заниматься улучшением точек контакта, приведу вам название книги немецкого военачальника Эриха фон Манштейна: «Утерянные победы». Именно с этим названием у меня ассоциируются еще не улучшенные точки контакта. Желаю вам побед на всех фронтах битвы за клиента!

# Приложение 3

## Как правильно проводить мозговой штурм

Мои идеи:

Большинство руководителей и маркетеров не умеют проводить мозговые штурмы. Это приложение им в помощь!

О мозговых штурмах есть множество публикаций в интернете (наберите в поисковике «мозговой штурм»), хороших книг (прочитайте, например, «Креатив для пользы дела: управление творческим потенциалом компании» Светланы Сильванович\*).

Но хорошо, когда под рукой шпаргалка, которая вам поможет.

Используйте это приложение как чек-лист, когда готовите проведение мозгового штурма.

### Подготовка

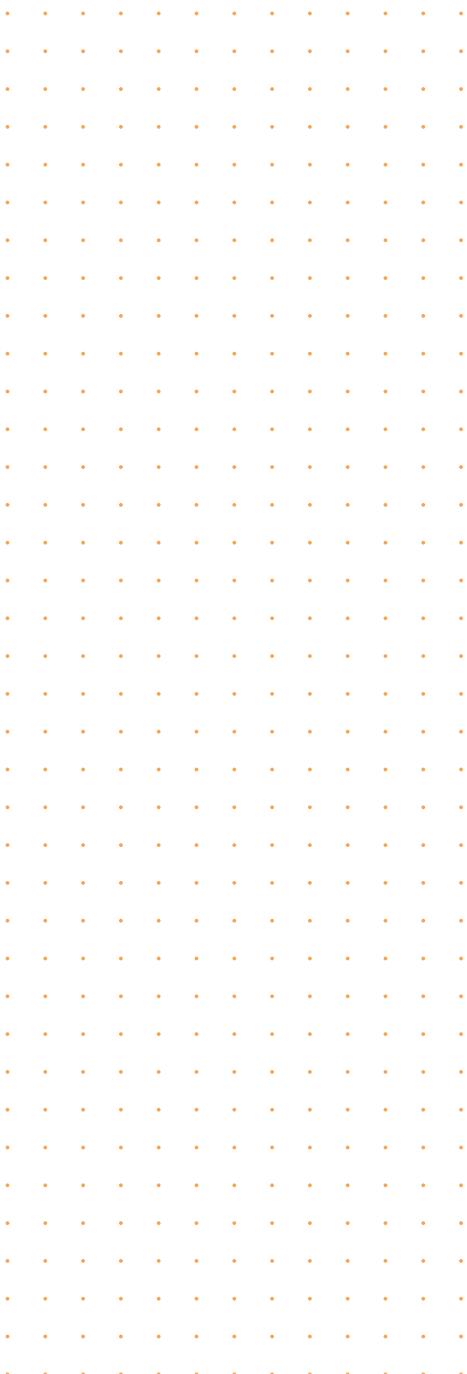
#### 1. Тема

Тема должна быть интересной и четко сформулированной («Рекорд России — 94 точки контакта. Сможем ли мы его побить?», «Что у нас отстойно и что с этим делать?»).

Тема должна быть заранее известна участникам мозгового штурма — и хорошо, если вы намекнете, что «будет неплохо, если вы подумаете о теме мозгового штурма заранее и придетете с парой-тройкой идей».

\* М. : Издательство Гревцова, 2007. Прим. ред.

*Мои идеи:*



На мозговой штурм сотрудники должны ходить как на праздник (хорошо проведенный мозговой штурм — это фан), а не как на отбывание повинности.

## **2. Помещение**

Помещение должно быть вместительным, с хорошей вентиляцией: нет воздуха — нет работы мозга.

Желательно, чтобы был круглый стол. Рыцари Круглого стола не были идиотами: когда участники рассажены именно таким образом, это действительно помогает. Если стол прямоугольный, то ведущий должен сесть не во главе стола, а сбоку, но так, чтобы видеть всех. Стулья должны быть у каждого. Фразы «Я постою», «Мне так удобно» — отговорки.

Когда во время штурма сотрудники будут срываться с мест, не надо усаживать их обратно: может, им так удобнее генерировать идеи. Но вначале все, как в самолете, рассаживаются по местам.

## **3. Пища для ума**

Нужны напитки (вода, соки) и сладости (орехи, конфеты, печенье, пряники). Все это помогает думать лучше и заполнять паузы (как в рекламе: «Иногда лучше жевать...»).

К тому же это своеобразная «взятка» участникам — в приглашении можно так и написать: «С вас идеи, с нас еда и напитки».

## **4. Флипчарт**

Большая доска для записи нужна, чтобы не потерять ни одной идеи. Записанные идеи помогут участникам придумать новые.

## **5. Мобильные телефоны**

Телефоны необходимо отключить (виброзвонок не вариант), а еще лучше — оставить отключенными при входе в помещение, где проводится мозговой штурм.

## Участники

*Мои идеи:*

### 1. Количество

5–12 участников — то, что нужно.

### 2. Качество

Желательно приглашать людей креативных, коммуникабельных, с активной позицией.

Избегайте критиканов.

Хорошо, если участники будут из разных подразделений.

Топ-менеджеры компании тоже могут принимать участие (но на время штурма они должны забыть, что являются руководителями), присутствие первого лица скорее минус (все будут стараться ему понравиться).

### 3. Роли

Вам нужен ведущий. Он направляет дискуссию, при необходимости подбрасывает новые идеи («Так, давайте посмотрим на эту точку контакта с позиции нашего потенциального клиента...», «А что если...»). Он гасит конфликты, сдерживает гиперактивность одних участников и тормошит других. Он разделяет процесс генерирования идей и их отбора, оценки и критики.

Необходим также протоколист. Сотрудник с хорошим почерком, который должен успевать фиксировать на флипчарте все идеи (для страховки можно использовать диктофон).

Задача всех остальных — просто искрить идеями.

## Продолжительность

От получаса до часа.

Но иногда участники так входят во вкус, что лучше дать им еще поискрить идеями, чем строго соблюдать установленное время.

Мои идеи:



## Поехали

Итак, все участники собрались.

Формулируем задачу, записываем ее на флипчарт — и полный вперед!

Еще раз напоминаем участникам основные правила:

- не критиковать (вербально и невербально) идеи, которые предлагаются;
- не обсуждать и не оценивать идеи во время штурма (все это можно сделать потом).

Хорошо замотивируйте группу на определенное количество идей («Давайте попробуем добежать до 70 идей»).

Если вначале активность будет низкой, ведущий должен растормошить аудиторию: задать наводящие вопросы, сам предложить одну-две идеи.

Принимаются все идеи, даже те, которые кажутся фантастическими («А давайте скучим всех конкурентов!») и безумными («Давайте откроем представительство на Луне!»). Ведущий должен улыбнуться, участники — посмеяться, протоколист — зафиксировать идею. И все, дальше! Прелесть сумасшедших мыслей в том, что они стимулируют рождение других, более приземленных идей.

Ведущий должен пресекать любые попытки «убить» идеи, например: «Ты че, а деньги где возьмем?», «Ага, еще предложи и босса к ним на переговоры отправить!», «Пробовали! Не работает!». Любые.

## Сразу после штурма

Все, можно отбирать лучшие идеи.

Было бы хорошо, если бы участники штурма, просматривая все варианты (вот для чего нужен флипчарт), отметили каждый по три лучших идеи. Так проще будет определить шорт-лист отличных идей. Именно на этих идеях и нужно сосредоточиться.

Иногда хорошая идея может «потеряться»; в связи с этим у вас как руководителя есть право добавить ее в шорт-лист, если вы считаете это необходимым.

*Мои идеи:*

A large grid of orange dots, arranged in approximately 20 rows and 20 columns, intended for users to write down their ideas.

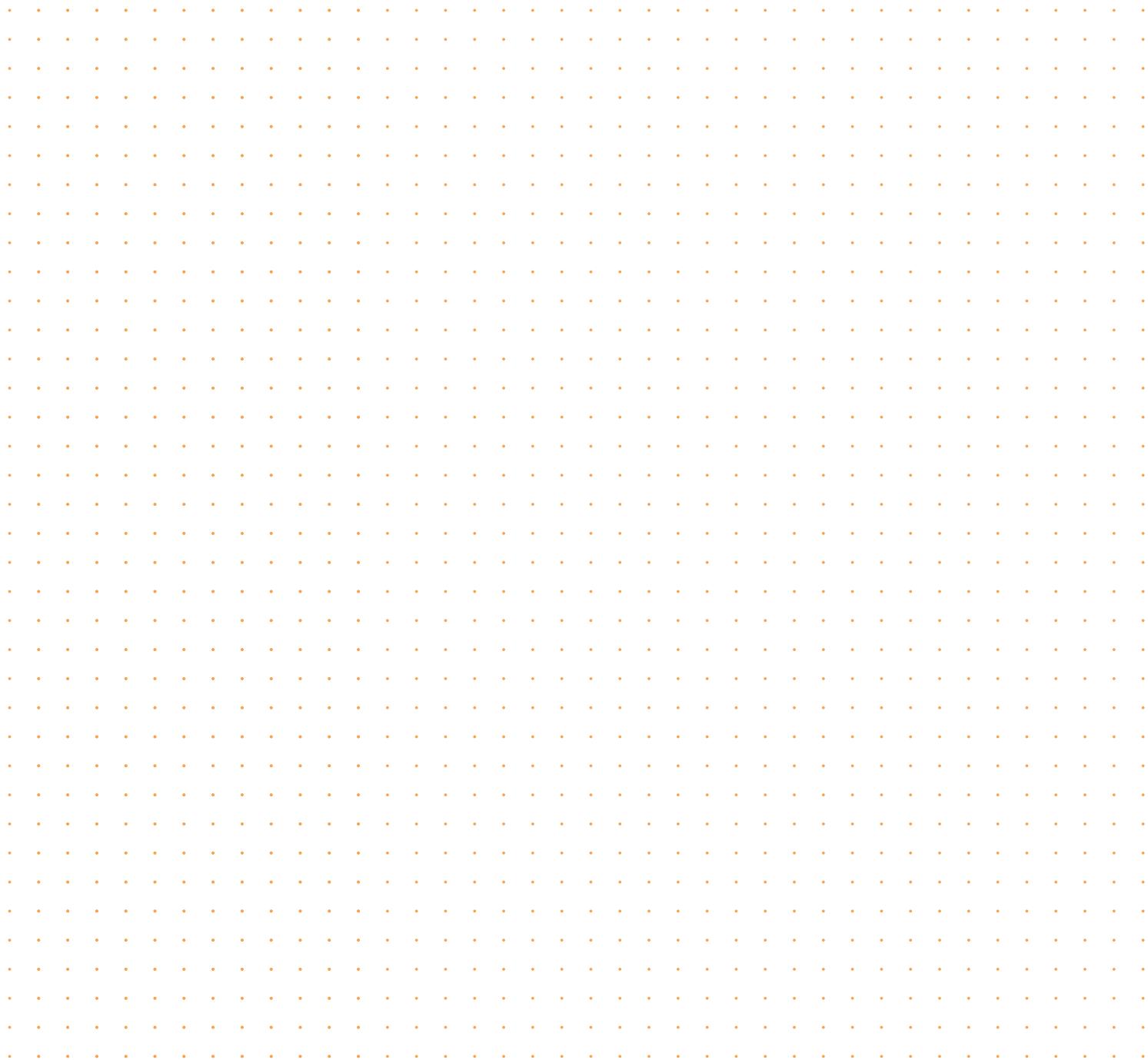
Чтобы создать задел для будущих мозговых штурмов, отметьте и поощрите автора лучшей идеи.

## На другой день (и дальше)

- Разошлите протокол штурма всем участникам (проглядывая его, некоторые вдогонку предлагают неплохие идеи).
- Назначьте ответственных за реализацию идей шорт-листа.
- Распечатайте протокол и держите его перед глазами.
- Вычеркивайте сделанное.

Ничто не стимулирует креативность и драйв в компании так, как быстрое внедрение идей, придуманных на мозговых штурмах.

*Моя идея:*



# Приложение 4

## Картирование пути клиента

*Мои идеи:*

Эволюция есть везде, и логическим развитием темы точек контакта является картирование пути клиента.

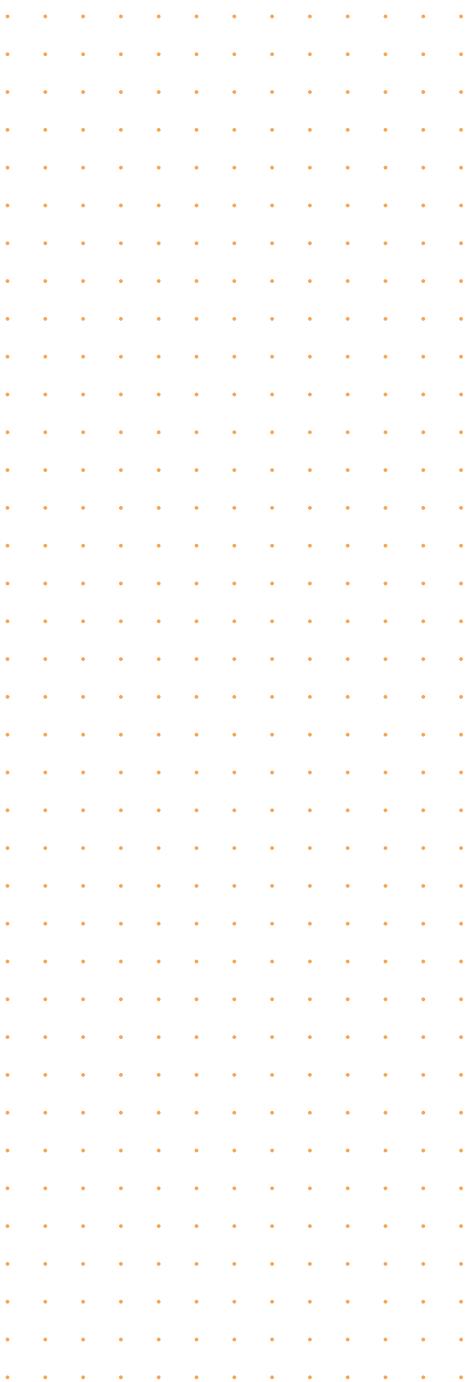
Customer Journey Mapping (CJM), или «карты пути клиента», — это те же точки контакта, но с историей взаимоотношений клиента и компании (а не только взаимодействий) в логике и динамике.

При картировании вы выстраиваете путь каждого целевого клиента из точки А (первый контакт клиента с компанией) до точки Б (финальное взаимодействие клиента с компанией).

С помощью CJM можно:

- разделить существующие бизнес-процессы на части (на отдельные точки контакта) и улучшить их;
- понять и оценить отношение клиента к каждой точке контакта (как и в случае с точками контакта, оценивать их можно по-разному: в программных продуктах для разработки CJM, например, для этого используются эмодзи — смайлы);
- разработать/улучшить бизнес-процессы с учетом интересов ваших клиентов;
- объяснить каждому сотруднику его персональную ответственность за «счастье» клиента в рамках бизнес-процесса и общей картины бизнеса и тем самым повысить их ответственность за работу и мотивацию.

Мои идеи:



С помощью CJM вы делаете все свои бизнес-процессы максимально простыми, понятными и удобными для клиента и эффективными для бизнеса.

## Как составить Customer Journey Map

Как и с точками контакта, можно использовать просто ручку и бумагу. Вполне подойдет и какая-нибудь стандартная программа, хотя бы Excel.

Или Uxpressia — онлайн-сервис, специально разработанный для создания CJM (одну карту в нем разрешается сделать бесплатно).

### Шаг 1. Составьте список цепочек контакта (бизнес-процессов)

Как и с точками контакта, вы должны составить список своих бизнес-процессов.

Процесс покупки клиентом вашего решения на сайте.

Обращение в сервисный центр.

Посещение розничной точки.

...

Утилизация продукта.

Проведите мозговой штурм, выпишите все, что вспомните.

### Шаг 2. Определите задачу CJM

Что из вашего списка будете рассматривать в первую очередь?

Начните работу с важного: с самых прибыльных каналов продаж, с часто встречающихся ситуаций, главных точек контакта.

### Шаг 3. Создайте персону/персон

Самый простой способ посмотреть на свой бизнес глазами клиента — персонифицировать его. Необходимо изобразить каждого представителя ваших целевых аудиторий в виде конкретного персонажа (сейчас для этого используется термин «аватар»).

Например, для стоматологии:

*Иван, 30 лет, менеджер. Женат, детей нет.  
Работает в коммерческой компании среднего размера,  
зарабатывает ~60 тыс. рублей в месяц, сам постоянно в работе.  
У него внезапно разболелся зуб — как назло, накануне сдачи  
очень важного проекта. Времени в обрез, Иван под стрессом,  
он срывается на подчиненных и жену. Да еще и страховка  
компании не покрывает стоматолога. Ему срочно нужно решение,  
и он начинает искать варианты.*

*Мои идеи:*

Представили?

А теперь придумайте, как сделать выбор и посещение вашей стоматологии для менеджера Ивана максимально комфортным!

Чтобы сделать образ персонажа ярче, подберите в интернете фотографию человека, максимально под него подходящего (а лучше — несколько фотографий, гугл в помощь!).

Таких персон у вас будет несколько (к стоматологу ходят не только менеджеры Иваны, но и бабушки Томы, мамы Ани и их дети Лиза и Дима) — и лучше нарисовать для каждого свою карту.

Как идут по пути клиента стандартный и VIP-клиент?

Есть ли разница в путях у клиента-мужчины и покупательницы-женщины?

А еще есть дети и их родители, пожилые и молодые, богатые и бедные, левши и правши... В общем, работы будет много.

Чем больше различия между вашими типовыми клиентами, тем больше карт придется рисовать.

Но оно того стоит — вы сможете увидеть много возможностей и узких мест.

#### **Шаг 4. Выделяем основные этапы пути клиента**

Теперь вы должны разделить путь вашего «Ивана» на несколько этапов, по которым он пойдет.

*Мои идеи:*



На примере Ивана и стоматологии это будут:

- а) поиск информации в интернете / среди знакомых;
- б) звонок стоматологу и запись на прием;
- в) путь к стоматологу;
- г) взаимодействие с секретарем в приемной;
- д) процесс лечения (сам прием у врача);
- е) оплата;
- ж) отзывы и рекомендации, которые оставит клиент.

Этапы нужны, чтобы понимать зависимость действий клиента от ваших точек контакта: останется ли он на текущем этапе, перейдет к следующему или прекратит свой путь — и взаимодействие с вашей компанией.

Чем меньше этапов в процессе, тем он проще для клиента. Поэтому одной из возможных задач может стать «укорачивание» бизнес-процесса (но это не всегда выгодно для компании — вполне вероятно, что от добавления каких-то новых этапов вы сможете материально выиграть).

#### **Шаг 5. Ожидания клиента от каждого этапа**

Для каждого из этапов пропишите ожидания клиента.

Помните: Иван хочет быстрое, удобное и безболезненное решение. Он не медик, не интересуется историей вашей компании или дополнительными услугами.

Ему нужно срочно и надежно избавиться от зубной боли.

И это будет диктовать его ожидания на каждом этапе его пути.

#### **Шаг 6. Оценка реакций**

А теперь опишите, что реально получает Иван от каждого этапа (насколько вы оправдываете его ожидания).

На каждом этапе клиент:

- а) что-то чувствует (эмоциональная реакция);

- б) что-то думает (рациональная реакция);
- в) что-то делает/сделает.

*Мои идеи:*



Теперь вы сможете увидеть этапы, на которых клиент наиболее расположен к компании.

На них вы можете:

- предложить клиенту дополнительные услуги;
- пригласить присоединиться к программе лояльности;
- сделать апсел/кросс-сел.

И конечно же, на этапах, где «Иван» недоволен работой компании, вам придется что-то улучшать, фиксировать, менять — либо мириться с возможной потерей Иванов и в будущем.

#### **Шаг 7. Присваиваем точки контакта каждому этапу**

На каждом этапе Иван будет взаимодействовать с определенным набором точек контакта.

При поиске стоматологии в интернете — выдачей в поиске, сайтом и номером телефона.

При звонке — скоростью ответа, голосом оператора, его речевыми шаблонами.

По пути к стоматологии — наличием удобной парковки или близостью к метро, внешней навигацией, наличием карты на сайте.

Список точек контактов у вас уже есть, остается только присвоить их нужному этапу.

Эти точки контакта — как раз те элементы, улучшив которые вы улучшите этап в целом. Разумеется, у каждого этапа будут свои важные точки контакта (используйте ABC-анализ), на них и стоит концентрироваться.

Концепция Customer Journey Map пока не распространена широко в нашей стране — и вряд ли будет.

*Мои идеи:*



Нам кажется, что гораздо быстрее, проще и удобнее работать с точками контакта.

Но для большого бизнеса или для бизнеса, уже хорошо прокачавшего свои точки контакта, эта концепция может дать «второе дыхание» в работе над данным направлением, новый интересный клиентский опыт и идеи по улучшению бизнеса.

# Приложение 5

## Что читать

Что еще прочитать:

Уверены, вам понравятся истории, в которых рассказывается, как, улучшая точки контакта, американские бизнесмены в десятки раз увеличивали свой оборот. Рекомендуем книги-кейсы:

**Сьюэлл Карл. Клиенты на всю жизнь.** М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Автодилер — продажи автомобилей и их сервис.

О точках контакта впрямую не говорится, но тема проходит через книгу красной нитью.

**Митчел Джек. Путь к сердцу клиента.** СПб. : Питер, 2006.

Продажа одежды и аксессуаров.

**Шей Тони. Доставляя счастье.** М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Интернет-магазин обуви.

Must read для каждого, кто занимается интернет-торговлей.

**Карлзон Ян. Моменты истины: в сервисе нет мелочей.** М. : Альпина Паблишер, 2011.

Авиакомпания.

И несколько книг исследователей на темы, близкие к точкам контакта:

**Линдстром Мартин. Чувство бренда. Воздействие на пять органов чувств для создания выдающихся брендов.** М. : Эксмо, 2006.

Книга о сенситивном маркетинге. Много примеров.

**Крам Тони. Вишенка на вашем торте.** СПб. : Питер, 2012.

Книга о финальных впечатлениях клиента — можно было бы назвать их «точки контакта наоборот», или «финишные точки контакта».

# Заключение

Как сказал когда-то Бронсон Олкотт, хороша та книга, которую открывают с предвкушением, а закрывают с удовлетворением и благодарностью.

Нам кажется, что книга у нас получилась хорошая.  
Ее ждали. И надеемся, она вам понравилась.

Если нам удалось подвигнуть вас хотя бы чуть-чуть улучшить ваш бизнес — мы счастливы.

Лучше бизнес, лучше сотрудники — лучше страна.

И если вы порекомендуете книгу вашим знакомым, друзьям, это будет ваш вклад в улучшение их точек контакта, маркетинга и экономических показателей.

А что касается благодарности...

Ваши замечания и идеи вы можете присыпать Дмитрию Турусину по адресу [dturusin@gmail.com](mailto:dturusin@gmail.com).

Мы уверены, что будет еще одно издание книги, и в нем мы обязательно учтем ваши мнения.

До встречи в онлайне и офлайне — в хороших точках контакта! :-)

# Блог «Точек контакта»

Как вы наверняка заметили, нам хотелось добавить в книгу еще больше картинок и фотографий (правило «одно изображение стоит тысячи слов» никто не отменял).

К сожалению, печатная версия сделать это не позволяет, но специально для тех, кто считает, что лучше один раз увидеть, мы начали вести специальный блог «Точки контакта», расположенный по адресу [www.touchpoints.ru](http://www.touchpoints.ru).

В блоге вы увидите множество примеров точек контакта — замечательных, хороших и отстойных — в самых разных странах мира, в разных отраслях, онлайн и офлайн.

Мы также будем публиковать ссылки на интересные материалы по теме и отзывы на книгу «Точки контакта».

Надеемся, блог станет для вас источником вдохновения и поможет улучшить ваши существующие точки контакта, а вполне вероятно, даже заставит вас воскликнуть: «Я и не думал, что это может быть точкой контакта!»

Вы можете предложить свои примеры и истории — и мы, обязательно указав ваше авторство, с удовольствием их опубликуем.

Легко и быстро подписавшись на блог, вы будете три раза в неделю получать обновления на указанный адрес почты.

До встречи в блоге!

# Где купить наши книги

## Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, [b2b@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:b2b@mann-ivanov-ferber.ru)

## Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;  
+7 (495) 411-50-74; [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

Адрес издательства «Эксмо»  
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;  
+7 (495) 411-68-86;  
[info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru) / [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru)

Санкт-Петербург  
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,  
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской Обороны,  
д. 84е; +7 (812) 365-46-03 / 04;  
[server@szko.ru](mailto:server@szko.ru)

Нижний Новгород  
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,  
603094, г. Нижний Новгород, ул. Карпинского,  
д. 29; +7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93,  
216-15-94; [reception@eksmonn.ru](mailto:reception@eksmonn.ru)

Ростов-на-Дону  
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону, 344023, г.  
Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44а;  
+7 (863) 303-62-10;  
[info@rnd.eksmo.ru](mailto:info@rnd.eksmo.ru)

Самара  
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,  
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;  
+7 (846) 269-66-70 (71...73);  
[RDC-samara@mail.ru](mailto:RDC-samara@mail.ru)

Екатеринбург  
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге, 620024,  
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ;  
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск  
Филиал «Эксмо» в Новосибирске, 630015,  
г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3;  
+7 (383) 289-91-42;  
[eksmo-nsk@yandex.ru](mailto:eksmo-nsk@yandex.ru)

Хабаровск  
Филиал «Эксмо» Новосибирск в Хабаровске,  
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д. 24,  
лит. «Б», оф. 1; +7 (4212) 910-120;  
[eksmo-khv@mail.ru](mailto:eksmo-khv@mail.ru)

Казахстан  
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,  
ул. Домбровского, д. 3а;  
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);  
[RDC-almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-almaty@eksmo.kz)

Украина  
«Эксмо-Украина», Киев, 000 «Форс Украина»,  
04073, г. Киев, Московский пр-т,  
д. 9; +38 (044) 290-99-44;  
[sales@forsukraine.com](mailto:sales@forsukraine.com)



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Игорь Манн  
Дмитрий Турусин

## Точки контакта

Простые идеи для улучшения  
вашего маркетинга

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Анастасия Троян*  
Ответственный за выпуск *Римма Болдинова*  
Редактор *Наталья Пояркова*  
Дизайн, макет и верстка *Артем Владимиров*  
Иллюстратор *Ирина Куницина (Syrok)*  
Корректоры *Юлия Борисенко, Алла Турчанинова*

Есть огромное количество точек, в которых ваша компания соприкасается с клиентами. Сотрудники, офис, визитки, прайс-листы, сайт, автоответчик, вывески — все это так называемые точки контакта.

На первый взгляд, каждая точка — лишь небольшая деталь. Но именно из них собирается общая картина — то, что видят ваши клиенты.

Хотите, чтобы ваш маркетинг и бизнес стали эффективнее?  
Тогда разберитесь в «мелочах», научитесь управлять вашими точками контакта и сделайте их лучше!

Эта книга-тетрадь поможет вам в этой непростой задаче. Читайте, пишите, анализируйте и улучшайте свой маркетинг и бизнес.

«Бог в мелочах, дьявол в деталях, а маркетинг в точках контакта!»

Михаил Чернышев, директор по маркетингу Tele2 Хорватия

«Книга — отличный повод сделать ревизию своей клиентоориентированности и настроить бизнес-процессы».

Эдуард Колотухин, генеральный директор ГК «Стайер»

«Коротко. Доступно. А главное — сразу видишь между строк конкретные мероприятия, которые необходимо проводить в своей компании».

Игорь Сидоренко, руководитель отдела маркетинга  
компании «Виконда»

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**



[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)



[vk.com/mifbooks](http://vk.com/mifbooks)



 [instagram.com/mifbooks](https://www.instagram.com/mifbooks)

ISBN 978-5-00100-753-1



9 785001 007531 >