Джон
Шоул
EXECT
businesstraining
ПЕРВОКЛАССНЫЙ
СЕРВИС
как
конкурентное
преимущество
5-е издание,
переработанное
и дополненное

Джон Шоул

Первоклассный сервис как конкурентное преимущество

Текст предоставлен правообладателем.
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6129812
Шоул Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество :
Альпина Паблишер; Москва; 2013
ISBN 978-5-9614-2269-6, 0-9636268-4-1
Оригинал: JohnTschohl, "Achieving Excellence Through Customer Service"
Перевод:
И. Евстигнеева

Аннотация

Джон Шоул известен как гуру культуры обслуживания. Он считает, что способность компании зарабатывать деньги зависит от впечатления, которое все сотрудники производят на клиентов. На конкретных примерах Шоул доказывает, что сервис – стратегия столь же мощная, как маркетинг, и столь же эффективная, как высококачественный продукт.

Курс на первоклассный сервис – стратегия интернациональная, применимая в любой стране. Примеры плохого сервиса существуют в странах с давними рыночными традициями, и автор приводит примеры краха крупных компаний именно из-за недостаточной приверженности идее первоклассного сервиса.

Прочитав эту книгу, менеджеры высшего и среднего звена узнают, как мотивировать сотрудников предоставлять сервис высочайшего уровня, что позволит повысить прибыльность компании, увеличить долю рынка, завоевать лояльность клиентов.

Содержание

От автора 24
Введение 25
Чем полезна эта книга? 25
Как построена эта книга 29
Глава 1 33
Как заработать деньги на обслуживании клиентов 33
Конкурентное преимущество 37
Чувство одобрения 43
Лидерство на рынке 44
Сервис – ваш спасательный круг 45
Рост прибыли? Гарантирован 47
Что такое качественное обслуживание клиентов? 48
Невидимая разница 55
Глобальные императивы 57
Высокие технологии, высокие отношения 59
Голосовая почта – это отсутствие сервиса 60
Центры приема звонков в Индии 62
Мелочи 64
Что дает улучшение сервиса 66
Устная реклама 68
Жалобы клиентов 69

Основные преимущества 70
Лояльность клиентов 72
Сколько стоит потеря клиента? 74
Хорошее обслуживание восстанавливает лояльность 76
Хорошее обслуживание и чистая прибыль 77
Глава 2 78
Плохое обслуживание сводит рекламу на нет 85
Сервис как источник прибыли 90
Как сервис влияет на прибыль? 95
Сколько стоит хороший сервис? 97
Сервис как средство экономии 100
Умножьте на пять 101
Как сервис экономит деньги? 101
Сервис – это доходы, а не расходы 103
Быть вторым, чтобы стать первым 104
Как рассчитать прибыль от сервиса 108
Определяем стоимость нулевого оттока клиентов 110
Почему необходимо контролировать отток клиентов? 114
Как поддержать высокий уровень сервиса 119
Плохое обслуживание повышает текучесть кадров 119
Глава 3 122
Снимаем шоры 122

Краткосрочные выгоды – шоры 123
Обслуживание… пустыми словами 124
С чего начинается план 126
Сервис – эффективная бизнес-стратегия 129
Предварительный этап 131
Чего хотят ваши клиенты? 131
Позиционирование сервиса 133
Основа плана: стратегия обслуживания клиентов 135
Сервис не терпит раздумий 137
Принципы 137
Сбор информации 138
Оценка уровня сервиса: опросы клиентов 141
Рассылка анкет 142
Спросите у сотрудников, что думают клиенты 143
Как не надо проводить опросы 144
Следующий этап: цели 144
Структура Сервисного плана 145
Ставьте реальные цели 147
Миссия 148
Пересмотрите существующие правила и инструкции 149
Скажите сотрудникам, чего вы от них ждете 150
Акции и кампании 153

Реализация Сервисного плана 154
Создание инфраструктуры сервиса 155
Продвижение программы 156
Воспитание ориентированного на клиентов персонала 158
Долгосрочная стратегия 161
Другие важные долгосрочные стратегии 164
Приверженность руководства 166
Поддержание приверженности 167
Изоляция руководства 168
Как предотвратить изоляцию 169
Что дает приверженность? 170
Нет обслуживанию на словах 171
Опросы – это не сервис 174
Слоганы и сервис 176
Вкладывайте деньги в то, о чем говорите 178
Пустые обещания: обратный эффект 180
Глава 4 182
Как достичь результата 182
Централизованная отчетность 183
Требуется: консенсус 184
Шесть организационных составляющих 186
Стратегия сервиса 187
Выявите свои «моменты истины» 197
Что мешает хорошему обслуживанию? 199
Создаем структуру сервиса 200

Семинары для менеджеров 200
Цели для отделов 200
Участие персонала 202
Полномочия – сотрудникам! 202
Делегирование полномочий 206
Сервис – приоритет для каждого сотрудника 210
Сервис из первоисточников 211
Интеграция сервиса 212
Создать атмосферу заботы о клиенте 214
Система внесения предложений 216
Долгосрочная выгода 220
Разделите заботу о клиенте с партнерами 221
Оценка уровня сервиса 223
Модель экономического эффекта сервиса 224
О важности сервиса в цифрах 226
Негативная реакция 228
Ответственность за сервис 228
Как сделать менеджеров счастливыми 230
Структура подчинения 233
Клиент превыше всего 234
Хороший руководитель 236
Глава 5 239
Обслуживание – это то, что думают о нем ваши клиенты 239
Ошибочные предположения 240
Восприятие клиентов – ваша реальность 242

Методы исследований 245
Неформальные опросы 245
Формальные опросы 246
Опросы сотрудников 246
Эффективная фокус-группа 247
Звоните клиентам, чтобы сказать «Спасибо» 251
Опросы по почте/телефону 252
Результаты опросов влияют на вознаграждение 253
Карточки отзывов клиентов 255
Творческий подход 256
Программы контроля несостоявшихся сделок 257
Анализ ключевых клиентов 257
Посещение клиентов 258
Отчеты о рассмотрении жалоб 259
Затраты на обслуживание 259
Видеозапись интервью фокус-групп 259
Чего хотят клиенты? 265
Больше обслуживания 265
Итак, вы знаете, что думают клиенты. Что дальше? 271
Индекс удовлетворенности 272
Как добиться превосходного обслуживания клиентов 273

Глава 6 275
Они не поддаются обучению 275
Обслуживание. Рабский труд? 277
Как найти хороших сотрудников 281
1. Обратитесь к вашим сотрудникам 281
2. Подходите к делу творчески 283
3. Нанимайте людей с ограниченными возможностями 285
4. Нанимайте пожилых 287
5. Проверяйте резюме 288
Как сделать, чтобы те, кто ищет работу, пришли в вашу компанию 289
Комиссионные 289
Как найти сотрудников, желающих обслуживать других 291
Отбор 291
Метод Смарта: нанять суперзвезд 293
Навыки общения с людьми 294
И не забудьте про менеджеров 294
Другие характеристики 295
Умение думать 295
Образование 295
Коммуникативные способности 296
Умение работать в команде 296
Следование ценностям компании 297
Обучение 298

Малобюджетное обучение 299
Практическое обучение 301
Как удержать сотрудников 303
Плохое обслуживание повышает текучесть кадров 306
Командный подход 307
Общение с персоналом 308
Связи с общественностью 309
Профилактические меры 310
Программы поощрений 311
Искреннее признание прежде всего 312
1. Своевременность 313
2. Публичность 314
3. Систему поощрения выбирают сотрудники 315
4. Премии за стаж работы 316
Сотрудничество 317
Глава 7 319
Сломайте свой кнут 319
Важнее денег 320
Wal-Mart против Kmart 320
Значение мотивации 330
Обслуживание по принуждению 331
Девять мотиваторов 332
Приверженность руководства 332
Культура обслуживания 333

Обучение 335
Похвала и признание 340
Как выразить похвалу и признание 341
Празднование малых побед 341
Признание 343
Сотрудники в роли предпринимателей 344
Командный дух 345
Гордость 347
Вознаграждение 347
Поощрительное вознаграждение 348
Личная заинтересованность 349
Улучшение отношений 350
Повышение самооценки 350
Похвала от клиентов – отличный мотиватор 351
Гордость и удовлетворение 355
Большее самоуважение 355
Оптимизм 356
Контроль 356
Работать становится легче 356
Большая уверенность в себе 356
Удовольствие от работы 356
Литература для ориентации и информирования персонала 357
«Контракт» на сервис 357
Инструменты для качественного сервиса 358

Деньги мотивируют? 360
Комиссионные 360
Участие в прибылях 362
Расширяйте полномочия персонала. 364
Ответственность может быть мотиватором
Полномочия 365
Сервис и продавцы 368
Полномочия порождают гордость 369
Доводы в поддержку идеи расширения полномочий 370
Мотивация через ответственность 373
Как внедрить расширение полномочий 374
Снимите кандалы 374
Определите конкретные ситуации для принятия решений 375
Сообщите персоналу о расширении полномочий 375
Сделайте пирамиду корпоративного управления более плоской 375
Создайте чувство безопасности 377
Обоснуйте сотрудникам необходимость принятия решений 378
Дайте персоналу ориентиры 378
Используйте знания и опыт рядовых сотрудников 379
Хорошее отношение – мотивирующий фактор 381

Отдел сотрудников 383
Мотивация через приверженность всей компании 385
Мотивация через участие персонала 386
Форумы и команды обслуживания клиентов 387
Стандарты удовлетворенности клиентов 387
Мотивация через информацию 389
Мотивация как способ сохранить кадры 391
Клиенты как друзья 391
Как снизить текучесть кадров 392
Высокая текучесть кадров – признак плохого сервиса 393
Глава 8 395
Стратегия и тактика качественного сервиса 395
Базовые стратегии 397
Отправные точки 397
Матрица сервиса: универсальные истины 402
Общие характеристики качественного сервиса 404
Дружественные системы сервиса 404
Требуйте дружелюбия 405
Качественные сотрудники 406
Приверженность руководства 407
Доступность сервиса 408
Обновление и подкрепление концепции сервиса 412

Коммуникация с клиентами 413
На месте клиента 414
Разговоры с клиентами тормозят продажи? 415
Либеральная политика возврата 416
Гарантированный сервис 417
Внимание к мелочам 419
Чуткость к потребностям и запросам клиентов 419
Занятые клиенты 420
Следите за изменением вкусов 420
Трюк «Переключить и не ответить» 431
Индивидуальный подход 432
Исключительный сервис 434
Восхитительный опыт 435
Надежное обслуживание 437
Воображаемый сервис: общие черты 452
Позитивный настрой 452
Навыки общения по телефону и вежливость 453
Навыки решения проблем 454
Внутренние проблемы 455
Внешние проблемы 456
Навыки продаж не заменяют навыки обслуживания клиентов 457
Продажи в овечьей шкуре 458
Неправильное обучение 458

Только для «первой линии» 459
Слишком короткая программа, никакого продолжения 459
Нет понимания важности сервиса 460
Фокус только на внешних клиентах 460
Сервис и продажи: брак по расчету 461
Легко купить 462
Координация продаж и сервиса 462
Быстрое обслуживание 463
Надежное обслуживание 463
Глава 9 468
Культура и слаженность в обслуживании клиентов 468
Как удержать клиентов, которые у вас уже есть 470
Дружелюбие 472
Индивидуальный подход 476
Обращайтесь к клиентам по имени 476
Положительная коммуникация 479
Комплименты 480
Отрицательная коммуникация 481
Искусственная коммуникация 482
Спешите 483
Выражайте признательность 483
Признайте, что клиент всегда прав 484
Надежность 487

Лучшие работодатели Америки 491
Глава 10 494
Долой часы работы! 494
Быстрое обслуживание 495
Время драгоценно 496
Часы работы банков 497
Удобство 518
Упаковка 518
Длительный срок выполнения заказов 519
Самообслуживание удобно? 519
Техобслуживание и ремонт: инструменты привлечения клиентов 521
Продажи как сервис 521
Современный сервис 522
«Троглодиты» 523
Разумный сервис 524
Сервис и отношения с клиентами 525
О пользе бесплатных Телефонных линий 527
Сломайте барьеры 528
Лояльность 528
Система раннего оповещения 529
Уверенность в себе 530
Затраты 530
Наглядные примеры: бесплатные телефонные номера 531
Бесплатный номер для каждого 533

представителя
Горячие линии в нерабочее время 534
Обучение персонала обслуживанию горячих линий 536
Глава 11 541
Как сохранить друзей 541
Сервис: динамичная стратегия 542
Управление взаимоотношениями с клиентами 545
Мониторинг уровня сервиса 547
Опросы персонала 547
Опросы клиентов 549
«Творческие» методы получения информации о мнениях и отношениях клиентов 551
Измерение результатов 553
Главный вопрос 559
Оценивайте сотрудников по эффективности сервиса 561
Прибыль за счет клиентов 562
Корректировка и обновление программы обслуживания клиентов 564
Творческие подходы 564
Звоните каждую неделю трем клиентам 564
Систематизируйте письма с жалобами 564
Проводите собеседования при увольнении 564

Как компании поддерживают высокий уровень сервиса 566
Закрепление навыков 568
Важно разнообразие в обучении 568
Менеджеры – образцы для подражания 570
Новые идеи для качественного сервиса 570
Глава 12 572
Приветствуйте жалобы 572
Просите клиентов жаловаться 575
Жалобам – зеленую улицу 577
Пожаловаться – без проблем 577
Как окупить затраты на работу с жалобами 580
Выгоды от удовлетворения жалоб 581
Превращаем жалобы в возможности 584
Высказанные жалобы – это продажи 584
Новая жизнь Хоторнского эффекта 585
Используйте жалобы 586
Профилактика жалоб 588
Делайте все правильно с первого раза 588
Празднуйте успехи 589
Выявляйте сбои в системе 592
Рост прибыли 594
Долгосрочное преимущество быстрого и справедливого разрешения жалоб 595
Финансовая выгода 595
Успокойте раздраженного клиента 598

Как работать с жалобами 605
Оперативная функция: исходная информация 605
Оперативная функция: реагирование 605
Оперативная функция: выходные данные 606
Функция поддержки: контроль 606
Функция поддержки: управление 607
Работа с жалобами: конкретные примеры 610
Задержка в обслуживании? Общайтесь! 611
Расскажите руководству всю правду 613
Жалуются немногие 613
Опасайтесь «приобретенного чувства безнадежности» 614
Обучение 616
Глава 13 617
Обучайте рядовой персонал и руководство 617
Обучение снижает затраты на рабочую силу 619
Сервис – это маркетинговый инструмент 619
Поступки красноречивее слов 621
Преимущества внутрикорпоративного обучения 622
Малобюджетное обучение 623
Обучайте всех 626
Качество сервиса зависит от каждого 626
Только для менеджеров 628
С чего начать 628

Мотивируйте персонал 629
Личностный рост 630
Удовлетворение внутренних клиентов 632
Выбор времени: когда обучать 632
Структура и характеристики обучения 634
Скажите сотрудникам, чего вы от них ожидаете 635
Отличительные черты эффективных систем обучения 637
Технология 637
Ускоренное обучение 639
«Упаковка»: видео– и печатные материалы 640
Сложная простота 641
Сложность не нужна 643
Развлекательный элемент 643
Советы по проведению занятий 644
Учебная обстановка 645
Атмосфера командной работы 646
Эмоциональная вовлеченность 646
Как отвечать на вопросы 648
Как задавать вопросы 649
Как повысить эффективность обучения 650
Готовые программы 651
Программы на заказ 651
Содержание обучения 653
Обучение навыкам 653

Отношения 654
Дружелюбие 656
Внутреннее обслуживание 658
Важность «мелочей» 659
Меняйте стиль обслуживания 659
Навыки общения по телефону 660
Искренность 662
Навыки межличностных отношений 662
На месте клиента 663
Продолжительность обучения, повторение и закрепление пройденного 664
Наглядные примеры: успешный сервис 665
Компания Dow Chemical USA 665
Решение проблем 665
Возможности роста 666
Пивоваренная компания Miller Brewing 666
Сколько должно стоить обучение? 670
Об авторе 671

Джон Шоул
Первоклассный сервис как конкурентное преимущество

© John Tschohl, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

От автора

Я хочу поблагодарить всех сотрудников Service Quality Institute за их неоценимую помощь при написании этой книги и в работе над седьмым изданием.

Моя семья постоянно поддерживала меня в моей фанатичной приверженности идее качественного сервиса. Огромная благодарность Пат, моей спутнице жизни вот уже 34 года, Кристине и Мэтью. Моя мать, Агнесс Шоул, воспитала во мне чувство уверенности и умение ценить себя – они немало помогли в достижении моих целей.

Но главное, я хотел бы поблагодарить тысячи людей – клиентов, с которыми мне довелось работать за последние 39 лет и которые помогли мне сформировать концепцию этой книги.

Введение

Чем полезна эта книга?

Вы устали слушать и читать о том, сколь низким стал уровень обслуживания? Вам наскучили пустые слова о важности качественного сервиса для ваших клиентов и вашей прибыли? Вы готовы перейти к активным действиям? Значит, эта книга для вас. Вы держите в руках уже восьмое издание этой книги, которое вышло в 2011 г. и содержит много новой и полезной информации.

Массированная атака модных в последнее время книг и статей, проповедующих необходимость качественного сервиса, убедила даже самых закоренелых скептиков. К сожалению, авторы не объясняют, как реализовать эту идею на практике. Задача этой книги – снабдить вас эффективными инструментами, с помощью которых вы сможете воплотить в жизнь уже доказанное: сервис – стратегия столь же мощная, как маркетинг, и столь же эффективная, как высококачественный продукт. Эта стратегия позволяет компании максимально реализовать свой потенциал.

Эта книга подробно, шаг за шагом научит вас, как разработать и внедрить стратегию сервиса, приносящую гарантированную прибыль.

Способность компании зарабатывать деньги зависит от впечатления, которое все ее сотрудники производят на клиентов. Это впечатление создается качеством и эффективностью товара или услуги, которые продает компания, точностью, надежностью и быстротой обслуживания, а также отношением к клиенту. Весь коллектив – от генерального директора до самых низкооплачиваемых сотрудников – влияет (хотя и в разной степени) на репутацию компании и формирует отношение к ней клиентов и общественности. Поэтому искусству обслуживания следует обучать всех сотрудников, особенно тех, кто непосредственно контактирует с клиентами. Помните: умение обслуживать других – отнюдь не врожденная черта. И даже после обучения мотивация (приверженность) сотрудников требует постоянного подкрепления.

В 1979 г., задолго до того, как сервис стал модной темой, я разработал обучающую программу с целью помочь компаниям изменить отношение и поведение своих сотрудников. К тому времени я уже девять лет занимался консультированием и обучением персонала.

Я видел, как компании тратят миллионы долларов на рекламу в стремлении привлечь новых клиентов – лишь для того, чтобы потом бейсбольными битами (образно выражаясь) отогнать их. Странная тактика, думал я. Если бы эти компании хорошо обслуживали привлеченных рекламой клиентов, чтобы те почувствовали, что их любят и ценят, они бы удержали подавляющее большинство.

Системой обучения, разработанной мной в 1979 г., пользуются миллионы людей во всем мире. Она недорогая, удобная и понятная для рядовых сотрудников, а не только для руководства и менеджеров по обучению.

Книга, которую вы держите в руках, написана для руководителей – менеджеров высшего и среднего звена, которые определяют уровень сервиса в компании: они решают, что будут делать сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, как они это будут делать, и, главное, будут ли они вообще что-либо делать. Именно менеджеры говорят сотрудникам, чего от них ожидают с точки зрения предоставления сервиса, контролируют и оценивают их работу.

Признанные лидеры рынка и чемпионы сервиса могут использовать эту книгу, чтобы сделать культуру обслуживания стратегией компании. Множество интересных идей найдут и предприниматели, желающие обеспечить рост своего бизнеса, повысив уровень сервиса.

Но несмотря на все доводы и рассуждения (вполне справедливые) о роли руководства в предоставлении качественного сервиса, будет непростительной ошибкой считать, что обучать сервису нужно только руководство компании. Дело в том, что почти 95 % факторов, влияющих на репутацию компании в глазах имеющихся и потенциальных клиентов, связано с рядовыми сотрудниками. Даже если менеджер на самом деле невысокого мнения о личных качествах своих подчиненных (что в высшей степени неправильно и несправед-

ливо), именно эти люди главные с точки зрения обслуживания клиентов. Именно они создают впечатление, из которого складывается репутация всей компании. Поэтому им особенно нужно обучение. И это обучение стоит денег.

Но сегодня многие компании вообще не обучают своих сотрудников искусству обслуживания. Они только рекламируют, причем весьма охотно, свой «превосходный сервис». По-видимому, руководство надеется, что их подчиненные прочитают рекламу и сочтут себя обязанными воплотить в жизнь это обещание. Идея обучения и мотивации сотрудников, которые непосредственно обслуживают клиентов, плюс конкретные инструкции, «как это сделать», – вот два главных столпа, несущие на себе всю конструкцию этой книги. Эти идеи стали:

- основной причиной, побудившей меня написать эту книгу;
- отличительной чертой, выделяющей эту книгу на фоне других книг на тему сервиса.

Прочитав эту книгу, вы получите конкретные идеи и методы, применимые на практике; узнаете, как сформировать у сотрудников необходимые навыки, которые станут для компании мощным двигателем на пути к прибыльности, большей доле рынка и лояльности клиентов.

Как построена эта книга

Книга состоит из отдельных, фактически самостоятельных блоков (глав). Каждая глава посвящена определенной теме и дает как собственно информацию, так и инструменты, позволяющие использовать ее.

Глава 1 содержит множество фактов, статистических данных и убедительных доводов, которые вы с успехом можете использовать в своих докладах и служебных записках. Главное преимущество качественного сервиса – его положительное влияние на прибыль компании. Хороший сервис – это не затраты, а высокодоходные инвестиции. Примеры мировых лидеров – General Electric и Home Depot, представленные в главе 2, помогут понять, почему качественное обслуживание так важно для процветания компании.

Из следующих глав вы узнаете, как и с чего начать: глава 3 посвящена планированию, а глава 4 – вопросам организации.

Глава 5 посвящена основе основ – как узнать, чего хотят ваши клиенты, что вы должны сделать, чтобы завоевать их доверие и лояльность. Это наиважнейший шаг в разработке стратегии сервиса любой компании. Узнайте своих клиентов, изучите их – недостаточно просто вставить в план работы результаты национальных исследований потребностей и запросов потребителей.

Любая программа повышения качества сервиса будет буксовать, если ее активно не поддерживают все сотрудники компании. Вот почему я включил главу 6 о том, как привлечь клиентоориентированных сотрудников. Основная мысль этой главы заключается в том, что способность к работе с клиентом – врожденное качество, ему невозможно обучить (за редким исключением).

Но даже люди с высочайшим потенциалом нуждаются в мотивации. Поэтому главу 7 я посвятил методам мотивации в стратегии сервиса.

Следующие три главы – плоть и кровь этой книги. Читателю потребовались бы долгие годы, чтобы представленную здесь информацию собрать из различных источников. Приведено много конкретных примеров из опыта компаний, работающих как в США, так и по всему миру.

Глава 8 будит творческое воображение читателя, знакомя его с сервисными программами завоевания и поддержания лояльности. Глава 9 содержит ряд «основных принципов качественного обслуживания», из которых читатель может выбрать наиболее подходящие для его компании. В главе 10 описаны проекты, которые принесли наибольшую прибыль – эти результаты вызовут восхищение самых суровых топменеджеров. Содержание этой главы – тяжелая артиллерия, которая поможет добиться поддержки вашей программы со стороны скептически настроенных первых лиц компании.

Но мало запустить программу. Необходимо поддерживать

ее и регулярно проводить «профилактические мероприятия». В главе 11 говорится, что вы должны придать импульс новой программе обслуживания клиентов, чтобы она набрала необходимую скорость, оценивать ее исполнение, выявлять случаи неудовлетворенности клиентов и устранять их причины, а также определять и сохранять источники удовлетворенности клиентов.

В главе 12 рассматривается работа с жалобами: как помочь клиенту выразить свое недовольство, как предупредить жалобы (когда это возможно), как переубедить и удержать недовольных клиентов.

Из главы 13 вы узнаете, как разработать собственную корпоративную систему обучения. Здесь представлена информация о новейших методах обучения, о разработке и оформлении материалов, о технологиях коммуникации и групповой динамике.

Эта книга в целом научит вас создавать и внедрять стратегию качественного обслуживания, которая увеличит вашу прибыль, повысит уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. Довольные клиенты покупают больше и чаще, они не уходят к конкурентам. Расширение базы постоянных клиентов как естественный результат предоставления хорошего сервиса снижает потребность в рекламе и маркетинге. Почему? Потому что отныне гораздо меньше клиентов будет уходить к конкурентам, оставляя за собой пустоту, для заполнения которой требуются новые клиенты, привлекаемые ре-

кламой и маркетингом.

Глава 1
Качественный сервис – ваше секретное оружие

Как заработать деньги на обслуживании клиентов

Сегодня, в условиях жесткой рыночной конкуренции, решающим фактором для долгосрочного процветания компании становятся прочные доверительные отношения с клиентами. Качественное обслуживание клиентов – не только одно из конкурентных преимуществ, во многих сферах деятельности это стало единственным конкурентным преимуществом. Качество обслуживания – новый стандарт, по которому клиенты судят о качестве продукта.
Уильям Бэнд, партнер, Strategic Management Practice, Coopers & Lybrand Consulting Group (Торонто)

Не во всех компаниях понимают, что обслуживание клиентов – это, по сути, продажи. Почему? Да потому, что хорошее обслуживание заставит клиента приходить к вам чаще и покупать у вас больше. Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента [American Management

Association], постоянные клиенты, которые покупают у вас снова и снова, потому что им нравится обслуживание, обеспечивают в среднем 65 % оборота компании.

Одна из главных проблем заключается в том, что менеджеры не желают рассматривать обслуживание клиентов как маркетинговую стратегию. Многие склонны считать его чем-то вроде послепродажного обслуживания, относящегося к совершенной сделке, а не к будущим продажам.

Но исследования показывают, что для многих компаний повышение качества сервиса становится более эффективным инструментом увеличения объема продаж и прибыли, чем маркетинг, продвижение или реклама. И я подозреваю, что в компаниях, где разработаны продуманные, грамотные стратегии работы с клиентами, это направление деятельности приносит больше чистой прибыли, чем научные исследования и разработки, внедрение новых продуктов и оборудования, широкий ассортимент, продажа в кредит и любые другие стратегии.

Журнал *Electrical Contractor* заметил: «В нашем ориентированном на сервис обществе качество обслуживания стало гораздо более важным фактором успеха компании, чем качество ее продукта. И те компании, которые идут по пути совершенствования своего сервиса, получают несомненное конкурентное преимущество над теми, кто в этом отстает». Чтобы добиться этого преимущества для вашей компании, необходимы следующие условия.

● **Приверженность руководства.** Это главная предпосылка для успеха программы повышения уровня обслуживания. Не надо прибегать к громким рекламным лозунгам, проповедующим обслуживание клиентов в стиле «Мы вас любим», если высшее руководство не верит в индивидуальный подход к каждому клиенту и качественный сервис столь же искренне и сильно, как в семейные ценности, патриотизм и прибыль. Все слова и поступки топ-менеджеров должны свидетельствовать об их приверженности заявленному принципу. К сожалению, за многие годы работы в области обучения обслуживанию я не переставал удивляться приверженности руководства… обслуживанию пустыми словами.

● **Достаточное финансирование.** Компания охотно выделяет средства на профессиональную разработку и реализацию стратегии сервиса.

● **Заметное улучшение качества обслуживания.** Сервис улучшается настолько, что клиенты замечают это и, как следствие, считают, будто качество продукта (осязаемое или неосязаемое) также улучшилось. Обслуживание клиентов в вашей компании должно стать заметно лучше, чем у конкурентов.

● **Обучение.** Сотрудники тщательно обучаются тому, как реализовать стратегию сервиса, отвечающую конкретным нуждам и запросам ваших клиентов. С 1980 г. я упорно пытаюсь внушить компаниям идею о важности обучать

весь коллектив. К сожалению, компании обычно пренебрегают обучением своих сотрудников искусству обслуживать клиентов, хотя именно этот подход мог бы больше отразиться на их прибыли, чем все остальные усилия.

● **Отношения внутри компании.** В розничном магазине отдел оформления торгового зала и продавцы должны помогать друг другу представить товары и услуги таким образом, чтобы обеспечить максимальное удовлетворение и лояльность покупателей. В производственной компании отдел технического обслуживания и производственный отдел тесно взаимодействуют между собой, стремясь к общей цели – предложить клиентам высококачественные продукты и, как следствие, завоевать их лояльность. Разные подразделения помогают друг другу, а не тянут одеяло на себя.

● **Участие всех сотрудников.** Каждый сотрудник должен понимать, что его работа влияет на восприятие клиентом качества сервиса и даже качества продукта – неважно, как далеко находится он от «линии фронта» и непосредственного общения с клиентами. Вот почему я позаимствовал у Группы перспективного менеджмента [Advanced Management Group] принцип всеобщего участия и идею мотивационных кампаний среди сотрудников.

Конкурентное преимущество

Поскольку качественный сервис – эффективный инструмент продаж, он обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Зачастую это единственное конкурентное преимущество, которое есть у компании, работающей в отрасли, где множество компаний предлагают, по сути, одинаковые товары или услуги.

Представьте себе домохозяйку, стоящую перед длинным рядом белоснежных холодильников. Все они похожи друг на друга. И делают они одно и то же – охлаждают. Но очень вероятно, что домохозяйка сразу направится к конкретному холодильнику – тому, на котором написано название известного ей производителя, согревающее ей душу воспоминанием о дружелюбных, заботливых, компетентных продавцах или об отзывчивости компании ко всем ее запросам. Верно?

Да, мы живем во времена, когда зачастую единственное различие между товарами и услугами, которое способен увидеть клиент, – различие в качестве обслуживания. Но именно это различие создает у клиента позитивный настрой и расположенность к компании, ее товарам или услугам.

Это и есть конкурентное преимущество.

Авиакомпания Southwest Airlines

Компания Southwest Airlines – крупнейший авиаперевозчик в США, ее воздушный флот

насчитывает 481 самолет. Херб Келлехер основал Southwest в 1966 г., лично вложив в компанию 10 тыс. долл. Сейчас его доля оценивается более чем в 500 млн долл. Название «Southwest» стало синонимом качественного сервиса и отличного работодателя. Келлехер говорит: «Культура Southwest – вероятно, ее главное конкурентное преимущество. Но нет ничего сложнее, чем пытаться превзойти дух наших людей». Сотрудники владеют примерно 13 % акций компании. Хотя 83 % сотрудников состоят в профсоюзе, в компании никогда не было забастовок, в то время как большинство американских авиаперевозчиков, кажется, постоянно находятся под угрозой забастовки.

В 2010 г. Southwest Airlines (www.southwest.com) получила прибыль 459 млн долл. при объеме доходов 12,104 млрд долл. против 99 млн долл., заработанных в 2009 г. Таким образом, 2010 г. стал для Southwest 38-м годом рентабельной деятельности подряд. Подобное не удалось ни одной авиакомпании: в 2004 г. Delta потеряла 3,3 млрд долл., United – 1,2 млрд долл. После событий 11 сентября 2001 г. Southwest Airlines была единственным авиаперевозчиком в США, который не уволил ни одного сотрудника и не продал ни одного самолета. В 2001 г. ее прибыль составила 511 млн долл. А в 2010 г., когда все крупнейшие американские перевозчики потеряли миллиарды, Southwest заработала миллионы. Благодаря своим низким ценам и превосходному обслуживанию Southwest и JetBlue поставили своих крупнейших

конкурентов на грань банкротства.

На каждом новом рынке, где появляется компания, возникает так называемый «эффект Southwest». С ее приходом другим перевозчикам приходится на 2/3 снижать свои тарифы, чтобы уравнять их с предложением Southwest. В 2010 г. компания перевезла 88 191 322 пассажира при средней стоимости билета 130,27 долл.

Southwest делает ставку на снижение себестоимости перевозок, делясь сэкономленными средствами со своими клиентами и за счет этого увеличивая долю рынка. Время подготовки самолета к повторному вылету в Southwest составляет всего 25 минут. Это значит, что компании требуется меньше самолетов, что позволяет ей экономить на активах несколько миллиардов долларов. Southwest также была первой авиакомпанией, которая начала продавать билеты через Интернет.

В Southwest всего 65 человек обслуживают самолет на земле и в полете, тогда как у United, крупнейшего американского авиаперевозчика, эта цифра составляет 129 человек. В этом отношении с ней сложно конкурировать даже государственным авиакомпаниям из развивающихся стран, которые, несмотря на низкие зарплаты, несут высокие затраты на рабочую силу (как часть общих затрат) вследствие переизбытка персонала, навязываемого им профсоюзами и правительством.

Среднее количество летных часов в месяц у пилотов Southwest достигает 70 часов по сравнению с 36 часами

в United. Производительность в расчете на сотрудника на 20 % выше, чем в United, хотя Southwest использует в основном небольшие самолеты на внутренних линиях, т. е. расстояния более короткие.

Предлагаемая Southwest программа для часто летающих пассажиров пользуется особой популярностью, поскольку компания сняла квоты на количество мест для участников этой программы. Если на каком-либо рейсе имеется свободное место, его можно получить за определенное число очков.

Southwest твердо уверена, что ее самый ценный капитал – люди. «Хотя мы летаем на самолетах, прежде всего мы обслуживаем людей, – говорит Коллин Барретт, президент. – Southwest Airlines – не авиаперевозчик с отличным обслуживанием клиентов, а сервисная компания, которая, так получилось, занимается авиаперевозками».

Херб Келлехер, председатель совета директоров, говорит: «Вы должны обращаться с собственными сотрудниками, как со своими клиентами. Если вы правильно обращаетесь со своими ”внутренними клиентами“, вы будете правильно обращаться и с внешними». И речь идет вовсе не о вознаграждении. Сотрудники Southwest в среднем зарабатывают на 50 % меньше, чем их коллеги в крупных американских авиакомпаниях. Различие в том, что сотрудники в American, Delta, Northwest, United и т. д. ненавидят свои компании и свою работу, а сотрудники Southwest их любят.

Газета *Wall Street Journal* цитирует слова Гари Келли, генерального директора Southwest: «С нами пытаются состязаться самые разные компании. Многие из них способны предложить такие же низкие тарифы, как и мы. И точно такие же самолеты. Но до сих пор ни одна из них не смогла состязаться с нашими людьми. Это источник нашей подлинной силы, который дает мне уверенность в будущем Southwest Airlines».

Рыночная капитализация Southwest превышает капитализацию всех ее крупнейших конкурентов в США вместе взятых. Компания знает, что она работает в сфере обслуживания. Ее конкуренты считают, что они занимаются авиаперевозками.

До сих пор лишь JetBlue, с завистью поглядев на финансовое состояние Southwest, решилась скопировать скорость, технологию и цены, из которых складывается сервисная стратегия Southwest. Келлехер считает заносчивость самой серьезной опасностью для успешной компании. Он говорит: «Достигая вершины успеха, компания становится особенно уязвимой для самоуспокоенности и самодовольства».

В 2011 г. Марк Шиффер из Ragan.com включил блог Southwest в Десятку лучших корпоративных блогов, поставив компанию на 8-е место. В 2010 г. Southwest стала победителем в номинации «Пионеры социальных медиа» Web 3.0. А в конкурсе PRNews Platinum Awards авиакомпания была включена в «Зал славы» за эталонный уровень оригинальности и качества в области отношений с общественностью.

Вот несколько ключевых принципов и стратегий Southwest, которые, с моей точки зрения, многие компании должны взять на вооружение:

1. Главная задача – обслуживание клиентов, а не авиаперевозки как таковые. Это кардинально иной образ мышления и система отсчета. Очень немногие фирмы понимают, что они работают в сфере обслуживания.

2. Использовать технологии для увеличения скорости и снижения цен.

3. Ценить своих сотрудников. Это императив для сервисных фирм, который, к сожалению, выполняется очень редко.

4. Хотя главным двигателем бизнеса выступает цена, сам бизнес основан на сервисе.

5. Компания отличный работодатель.

6. Благодаря своей репутации компания имеет возможность привлекать лучших на рынке труда.

7. Признание, а не деньги, служит залогом высокой эффективности персонала.

8. Рынок ценит лидеров сервиса, недаром рыночная капитализация Southwest превышает капитализацию ее крупнейших конкурентов вместе взятых.

9. Компания использует свои активы, самолеты и топливо более эффективно.

Чувство одобрения

Когда клиент выбирает между компаниями, «подсознательное чувство одобрения» имеет такую же силу убеждения, как совет близкого друга.

Джен Гейтс, менеджер по работе с клиентами компании Chef Francisco, производителя замороженных продуктов из Юджина (штат Орегон), знает о конкурентном преимуществе качественного сервиса. «В нашей отрасли, как и в других отраслях, – говорит она, – рынок насыщается. Моя компания всегда продавала качественные продукты. Но теперь появилось множество других компаний, которые тоже продают высококачественные продукты, и примерно по тем же ценам. Поэтому нам нужно продавать обслуживание», – заключает она.

Банкам хорошо известно, что сегодня важно продавать качественное обслуживание, поскольку цены на банковские услуги, как правило, примерно одинаковые. Они знают, что крупные корпорации работают с 20–30 банками по всему миру, и понимают, что единственный способ удержать их и выделиться на фоне конкурентов – хороший сервис.

Руководство банков традиционно считает, что уровень сервиса в отрасли весьма высокий. Однако сами клиенты обычно оценивают качество сервиса в банках как низкое, нередко примерно на уровне автодилеров.

Лидерство на рынке

Если в компании начинают понимать, что клиенты – тоже люди, и качеству обслуживания начинают уделять не меньше внимания, чем финансовым расчетам, это означает, что компания на верном пути к созданию устойчивого конкурентного преимущества и доминированию на рынке. На пути, который приносит деньги.

К сожалению, многими компаниями управляют «фанаты цифр», они не понимают ценности постоянных клиентов, которые приходят к вам годами, да еще рассказывают своим друзьям, как с вами хорошо работать. Покойный Эдвардс Деминг, прославленный консультант по вопросам управления, учивший качеству самих японцев и известный своими методами статистического контроля, сказал, что если вы управляете компанией только на основе цифр, «вы непременно разоритесь, поскольку цифры – не главное». Он спрашивал: «А как насчет мультипликативного эффекта довольных клиентов – и в сфере производства, и в сфере обслуживания? А как насчет мультипликативного эффекта недовольных клиентов?» Именно потому, что большинством компаний управляют финансовые или коммерческие отделы, качественное обслуживание так высоко ценится клиентами и столь эффективно для увеличения объема продаж и прибыли.

Занимаясь вопросами обслуживания, я постоянно сталкиваюсь с тем, что производственные компании более привержены высокому уровню сервиса, чем сфера обслуживания. Если бы производственная компания так же раскидывалась своими клиентами, как типичная сервисная, она быстро прогорела бы. Причина такой приверженности производителей хорошему обслуживанию, по моему мнению, в том, что число их клиентов ограничено. Сервисные компании, напротив, ошибочно полагают, что количество их клиентов буквально неиссякаемо. Потеряешь одного, но на его место всегда придет дюжина других!

Сервис – ваш спасательный круг

Порой качественное обслуживание может спасти даже компании, печально известные своей медлительностью, ленью, высокомерием, невежеством, неискренностью, равнодушием и безразличием… или пустыми обещаниями… или привычкой мгновенно исчезать, как только клиент обращается с жалобой.

Грамотные программы повышения культуры обслуживания и просвещения потребителей восстанавливают у клиентов, ранее недовольных обслуживанием в этой компании, лояльность бренду, доверие и намерение совершить повторную покупку. К такому открытию пришли исследователи из компании Technical Assistance Research Program (TARP – Груп-

па исследовательских программ технической поддержки. – *Прим. пер.*) из Вашингтона (округ Колумбия).

В атмосфере жесткой конкуренции, характеризующей начало XXI в., компании должны научить своих сотрудников искать элемент обслуживания во всем, что они делают. Каждый сотрудник компании, у которой есть клиенты, должен постоянно спрашивать себя: «Как я могу выполнить эту работу, чтобы клиент был доволен?»

Плохое обслуживание заставляет организацию делать шаг назад. Хорошее обслуживание позволяет ей удержаться на месте. И только превосходное обслуживание позволяет ей продвигаться вперед, по направлению к большей прибыльности, по мере движения наращивая скорость.

Рост прибыли? Гарантирован

Сила чувства одобрения как конкурентного преимущества столь велика, что рост удовлетворенности клиентов вполне можно измерять по росту прибыли.

В ходе одного исследования TARP обнаружила, что средняя отдача от инвестиций в качественный сервис для производителей потребительских товаров длительного пользования (стиральных машин и холодильников) составляет 100 %. Другими словами, если компания тратит 1 млн долл. на программу улучшения сервиса, ее прибыль возрастает на 2 млн долл. Для банков отдача на подобные инвестиции доходит до 170 %. В высококонкурентной сфере розничной торговли отдача может быть еще выше – до 200 %. Здесь качественное обслуживание и индивидуальный подход – это фундамент, на котором стоит здание – лояльность клиентов.

Однако я вспомнил, что до сих пор не дал определения главного термина – «качественное обслуживание».

Что такое качественное обслуживание клиентов?

Несомненно одно: представления клиентов о качественном обслуживании радикально изменились. Сегодня это определение включает удобное месторасположение, широкий ассортимент, лидерство в товарной группе и оперативность, а подчас и конкурентоспособные цены.

Но глубинная природа обслуживания осталась неизменной. Люди хотят от сотрудников компании вежливости, знания продукта, помощи и энтузиазма.

Качественный сервис – это концентрация всех ресурсов и всех сотрудников компании на удовлетворении клиентов. Именно всех сотрудников, а не только тех, которые непосредственно общаются с клиентом – лично, по телефону или через Интернет.

Сервис – это все: продажи, складское хозяйство, доставка, товарно-материальные запасы, обработка заказов, кадры, отношения с сотрудниками, установка и монтаж, корреспонденция, выставление счетов, продажи в кредит, финансы и бухучет, реклама и связи с общественностью, обработка данных и т. д. Элемент обслуживания есть во всем, что делает каждый сотрудник в компании, потому что в итоге любая деятельность влияет на реальное или воспринимаемое качество продукта или услуги, приобретаемых клиентом.

Функции сервиса – сохранить имеющихся клиентов, привлечь новых и создать у всех клиентов желание и потребность продолжать сотрудничество с вашей компанией. Иными словами, задачи качественного сервиса:

- поддержание клиентской базы;
- развитие клиентской базы.

С точки зрения отношений качественный сервис – это:

- заботливость;
- вежливость;
- честность;
- готовность помочь;
- оперативность;
- доступность;
- дружелюбие;
- знания;
- профессионализм.

Информационный бюллетень Quality Assurance Report утверждает, что только когда компания точно знает, какого обслуживания ожидают ее клиенты, всегда и полностью удовлетворяет эти ожидания за деньги, которые клиенты готовы заплатить, и при этом получает желаемую прибыль, она может заявлять, что добилась совершенства в обслуживании клиентов. Поэтому наиболее точным и всеобъемлющим определением обслуживания клиентов мне кажется следую-

щее: «Обслуживание – это то, что думают о нем ваши клиенты». Я голосую за него обеими руками.

Компания CINEPOLIS Cinemas

Мексиканская сеть кинотеатров Cinepolis Cinemas – мировой лидер в предоставлении качественного сервиса. В 2000 г. Service Quality Institute назвал эту компанию своим клиентом года за ее приверженность высокой культуре обслуживания. Это пятая по величине сеть кинотеатров в мире и первая в Латинской Америке. Энрике Рамирес Виллалон, владелец и президент компании Cinepolis, понимает, что нет лучшего способа выделиться на фоне конкурентов, чем хорошо обслуживать своих клиентов.

Компании принадлежит 243 кинотеатра с 2300 залами в 91 городе в Мексике, Гватемале, Коста-Рике, Панаме, Гондурасе, Перу, Бразилии, Индии и Сальвадоре, еще 323 зала находятся в процессе строительства. В 2010 г. компании принадлежало 58,2 % рынка. Cinepolis широко использует новейшие технологии – звуковые системы Dolby Laboratories, DTS, THX и JBL, усилители QSC, проекторы Christie и омниэкраны. В компании работает 16 569 человек, и количество новых рабочих мест будет увеличиваться примерно на 1300 в год. С учетом текучести кадров ежегодно компания обучает более 2000 новых сотрудников. К концу 2011 г. ее кинотеатры посетят 130 млн человек по сравнению с 117 млн в 2010 г.

Для сравнения: в 2001 г. крупнейшая американская

сеть кинотеатров Regal Cinemas разделила печальную судьбу Loews Cineplex и Carmike, став банкротом. Это были крупнейшие сети кинотеатров в США.

Качество обслуживания в Cinepolis на много световых лет опережает уровень обслуживания у крупнейших представителей отрасли в США, да и уровень кинотеатров здесь гораздо выше. Во всех кафе и кафетериях работают официанты, которые великолепно относятся к клиентам. Компания обучает и уважает своих сотрудников, она наделяет их полномочиями, необходимыми для предоставления качественного сервиса.

Если вы ищете в Латинской Америке пример для подражания, способный заткнуть за пояс американские компании, Cinepolis – отличный образец. Cinepolis Cinemas осознает, что лучший способ обратить на себя внимание клиентов – предоставлять превосходный сервис. Компания вкладывает деньги в своих людей, обучая их искусству обслуживания, и в результате пожинает завидные плоды.

Компания Lands' End

Компания Lands' End из Доджвилля (штат Висконсин) – отличный пример ориентированного на сервис успешного интернет-магазина. Созданная 42 года назад, сегодня фирма обслуживает 100 млн клиентов. Она доставляет товары в 175 стран, и ее цель – «стать магазином одежды для всего мира». В мае 2002 г. компанию Lands' End приобрел гигант Sears

за 1,9 млрд долл. Это немедленно дало бренду доступ в одну из крупнейших розничных сетей в США (926 магазинов).

Звоните вы в Lands' End по телефону, связываетесь по почте или через Интернет, ваш заказ попадает в надежные руки. Бесплатные телефонные номера по продажам и обслуживанию клиентов компании работают 24 часа в сутки 364 дня в году – кроме Рождества. Компания отвечает на каждое письмо, полученное по электронной почте. Lands' End обучает свой персонал: 70–80 часов базовой подготовки плюс 24 часа повышения квалификации ежегодно. Покупки доставляются в течение 48 часов после заказа. Если вы хотите лично проверить, как компания Lands' End заботится о своих клиентах, зайдите на сайт www.landsend.com или позвоните по номеру 800-356-4444 в какое-нибудь необычное время, и вы услышите заботливый и внимательный человеческий голос. Это эталон, к которому должны стремиться все компании.

В 2009 г. Lands' End была признана победителем по качеству сервиса среди 100 ведущих компаний интернет-торговли по результатам 11-го ежегодного исследования Mystery Shopping Study, проводимого E-tailing Group. Всего девять компаний, включая Lands' End, удовлетворили девяти ключевым критериям исследования, таким как компетентный и своевременный ответ на поступающие по электронной почте вопросы в течение 24 часов; менее шести кликов

для осуществления покупки, и подтверждение заказа и уведомление об отправке заказа по электронной почте.

Кампания «Гарантийный период» – одна из самых популярных кампаний по продвижению бренда Lands' End. Покупателям полностью и в любое время возвращают деньги, если они недовольны приобретенным товаром. Неважно, что эту одежду уже носили или стирали. Деньги возвращаются без возражений и без вопросов.

Многие страховые компании вкладывают серьезные деньги в улучшение качества обслуживания. Но иногда эти инвестиции приносят минимальную прибыль, если приносят вообще, потому что качественный сервис становится конкурентным преимуществом лишь тогда, когда влияет на принятие решения о покупке, и клиенты способны заметить улучшение. Например, сокращение времени на оформление договора группового страхования от несчастных случаев и болезней меньше повлияет на решение клиента о покупке, чем сокращение времени на выдачу страхового чека. Сокращение времени калькуляции цен с одного дня до четырех часов не сравнится с предоставлением услуг онлайн, которыми может воспользоваться потенциальный клиент. Отсюда следует: узнайте, чего хотят ваши клиенты, т. е. как они понимают хорошее обслуживание. Как об этом узнать, мы расскажем в главе 4.

Большинство жалоб на плохое обслуживание вызвано равнодушным, холодным и даже

оскорбительным отношением обслуживающего персонала к клиентам.

Запомните: отношение, которое повышает удовольствие от процесса покупки, для клиентов даже важнее, чем надежность или цена.

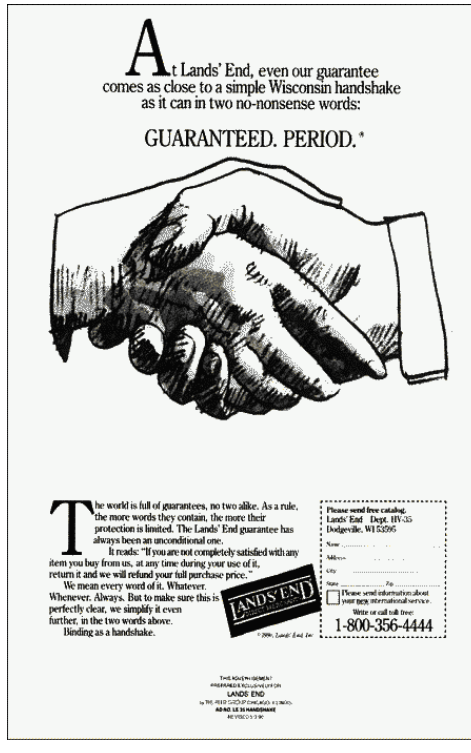
Но мы по-прежнему упорно придерживаемся заблуждения, что люди рождаются со всеми навыками, необходимыми для предоставления качественного сервиса, и с желанием применять эти навыки.

Вот как звучит реклама компании (см. рисунок): «Гарантия Lands' End проста, как крепкое рукопожатие. Мы говорим всего два наполненных смыслом слова: ГАРАНТИРОВАНО. ТОЧКА [Guaranteed. Period].

Гарантии на каждом шагу, и все они разные. Как правило, чем больше в них слов, тем больше ограничений. Гарантия Lands' End не ставит никаких условий. Она гласит: «Если вы недовольны любым купленным у нас товаром, верните его нам в любое время, и мы полностью вернем вам заплаченные за него деньги».

Мы подписываемся здесь под каждым словом. Что угодно. Когда угодно. Всегда. Но чтобы сделать нашу гарантию еще четче и понятнее, мы сводим ее всего к двум сказанным выше словам.

Крепкая, как рукопожатие».



Невидимая разница

Сервис понимается разными людьми совершенно по-разному. На низшем уровне обслуживание – это то, на что клиент не имеет права, но что вы можете дать ему как подарок. На более высоком уровне обслуживание предполагает неко-

торое внимание к взаимодействию с клиентами, но только в случае возникновения проблем («Не чини, пока не сломалось»). На высшем уровне цель обслуживания – дать клиенту больше, чем он ожидает.

Во многих компаниях обслуживание клиентов играет роль поддержки продаж, поскольку позволяет продавцам больше времени заниматься собственно продажами. Именно так обстоит дело в Ore Ida Foods из Бойсе (штат Айдахо), считает Дик Джонсон, директор службы по работе с клиентами. Такова главная функция сервиса во многих компаниях. Разумеется, можно рассматривать обслуживание как элемент продаж. Но это далеко не полное представление о нем.

В компаниях, где сервис – дополнение к продажам, все работают с целью повысить производительность торговых агентов. Кто-то отвечает на вопросы клиентов, чтобы продавцы не тратили на это время. Кто-то занимается доставкой.

В компаниях, где функция сервиса – поддержка продаж, сотрудников учат задавать себе следующие вопросы:

- Как обработать этот заказ быстрее?
- Как доставить его быстрее?
- Как улучшить мою работу, чтобы помочь клиенту?
- Как повысить качество продукта за счет обслуживания?

Руководителям среднего и низшего звена приходится регулярно переобучать своих сотрудников, чтобы те не забывали контролировать себя и задавать себе эти вопросы. Но

стоит менеджерам ослабить давление, и качественный сервис мгновенно исчезает.

Глобальные императивы

Как правило, эти определения принимают форму глобальных императивов. Для сервисных компаний самое узкое определение качественного сервиса – «точность и быстрота действий». Оператор правильно принимает заказ и выполняет его точно и быстро. Продавец в магазине совершает много продаж с небольшим количеством возвратов и жалоб. На другом конце спектра находятся такие определения качественного сервиса, которые фокусируются на клиенте, продукте или операции. Принципы обслуживания выражаются в форме приказа или непреложной истины, например: «Удовлетворяйте ожидания клиентов» или «Единственное различие между магазинами – в их отношении к покупателям». Последний «глобальный императив» отражает убеждение, что качественный сервис становится конкурентным преимуществом, когда конкурирующие компании предлагают похожие продукты и услуги одним и тем же категориям потребителей.

Более продвинутое и глубокое представление об обслуживании клиентов можно проиллюстрировать на примере философии IBM, которую сформулировал Ф.Дж. (Бак) Роджерс, бывший вице-президент IBM по маркетингу: «Нет ни-

какой волшебной формулы или строго охраняемого секрета, которые помогают IBM сохранить "верность" клиента после того, как оборудование оплачено и установлено. Просто после продажи IBM относится к своему клиенту с тем же вниманием и интересом, с каким пыталась привлечь его, когда он был потенциальным клиентом». Но некоторые конкуренты не могут понять причину устойчивого процветания IBM, хотя компания объясняет свой успех в значительной степени высокой культурой обслуживания.

Рассмотрев все множество определений и толкований «качественного сервиса», мы снова приходим к мысли, что обслуживание – это то, что думают о нем ваши клиенты. Ваши сотрудники по работе с клиентами предоставляют обслуживание, из которого складывается впечатление о компании, а это создает репутацию… которая окупается за счет повторных продаж, роста продаж, удовлетворения клиентов и рекомендаций.

Высокие технологии, высокие отношения

Сегодня, в эпоху высоких технологий, качественное обслуживание становится важным, как никогда. Чем больше мы сталкиваемся с высокими технологиями, тем больше хотим высоких отношений, – утверждает консультант Джон Нейсбит. В нашем случае «высокое отношение» (high touch) означает «личное обслуживание». Другими словами, чем меньше мы общаемся с людьми в данной организации, тем важнее качество каждого контакта. И чем чаще мы вынуждены взаимодействовать с машинами, тем сильнее жаждем человеческого общения. Машины, которые не позволяют клиенту общаться с живым, заботливым, понимающим сотрудником, способны погубить любые усилия компании, направленные на удовлетворение клиентов и завоевание их лояльности.

«Проклятие» современной экономики – составленные на компьютере договоры об аренде автомобилей, проверка гостиничного счета по кабельному телевидению, автоматическая оплата счетов кредитными карточками и телефонные системы, которые заставляют звонящего ждать, пока механический голос зачитывает ему список опций, прежде чем соединит с нужным абонентом. Банкоматы (270 тыс. в 2001 г.), электронные банковские переводы, автоматы по

продаже авиабилетов – вся эта автоматизация приводит к обратным результатам с точки зрения лояльности клиентов (готовность уйти к конкурентам), к равнодушию и даже отчуждению.

Идея заставить клиента платить за личное обслуживание стоящим за прилавком живым продавцом начала распространяться по всей Америке в 1994 г., когда ее впервые использовал First National Bank из Чикаго. Мне кажется, некоторые банки могут получить преимущество перед First National Bank, сделав личное обслуживание живыми сотрудниками бесплатным.

Голосовая почта – это отсутствие сервиса

Голосовая почта – яркий пример отсутствия сервиса. Если компания использует голосовую почту для общения со своими клиентами, значит, у нее слишком много клиентов и слишком много продаж. Я считаю эту технологию самой дорогостоящей и неоправданной покупкой, которую только можно сделать. Мало того, что за нее приходится постоянно платить. Мои исследования показывают, что более 90 % клиентов ненавидят голосовую почту. Фирмы, которые ее используют, попросту занимаются самоубийством.

По-видимому, голосовая почта привлекает компании обманчивой перспективой сэкономить благодаря технологии.

Но подобное крохоборство приводит к потере клиентов и в итоге обходится фирмам гораздо дороже. Если бы компании изучили воздействие голосовой почты на качество сервиса, число таких систем в США резко сократилось бы. К сожалению, многие компании внутри и за пределами США попались на удочку этой дорогостоящей технологии. Еще труднее объяснить необыкновенную популярность этой технологии среди крупных фирм в развивающихся странах, где уровень зарплат достаточно низкий.

Если вы цените своих клиентов и хотите обеспечить себе победу над конкурентами, никогда не устанавливайте эту систему. Если она у вас уже есть, выберите среди своих конкурентов самого опасного и подарите ему все имеющееся оборудование.

Голосовая почта лишает клиентов возможности непосредственно общаться с живыми людьми. У них нет иного выбора, кроме как оставить сообщение. Если же они этого не делают, связь прерывается.

По опыту я знаю, что в компаниях, использующих голосовую почту, перезванивают далеко не всем клиентам, которые просят об этом, оставляя сообщения. Часто голосовая почта используется для отсеивания ненужных звонков. Тогда разумнее подключить функцию автоматического определения номера. Это дешевле, чем голосовая почта.

Центры приема звонков в Индии

Многие американские фирмы в целях снижения затрат переводят свои центры приема звонков в Индию. Однако, несмотря на дешевизну местной рабочей силы, с точки зрения удержания клиентов и эффективности обработки звонков гораздо выгоднее оставить их в США: во-первых, ваши сотрудники будут говорить на английском языке, понятном клиентам; во-вторых, американцы намного быстрее принимают решения и имеют больше полномочий и в итоге обеспечивают более высокое качество обслуживания.

После перемещения своих центров приема звонков в Индию компания Dell получила массу негативных отзывов и заметное снижение уровня удовлетворенности клиентов. Потеряв миллиарды долларов на рыночной стоимости и курсе акций, компания была вынуждена вернуть центры приема звонков в США, оставив в Индии и на Филиппинах только те операции, которые не требуют непосредственного контакта с клиентами. Качество и сервис гораздо важнее цены.

Акции банка Commerce Bank (CBH) продавались с 8 %-ной премией благодаря его акценту на «потрясающем сервисе». Его центры приема звонков укомплектованы живыми операторами, которые снимают трубку всего после одного-двух гудков 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

Голосовая почта появилась как средство внутренней ком-

муникации. Так и используйте ее для внутренней коммуникации, если ваш персонал пока не овладел наукой и искусством предоставлять клиентам качественный сервис.

Согласно исследованиям, 34 % клиентов, которые вешают трубку, больше не перезванивают. И потерянные в результате этого доходы могут быть существенными. Просто компании, которые вводят голосовую почту, не подсчитали эти потери.

Человеческое общение в процессе покупки – вот что, как правило, остается в памяти, а вовсе не электронные устройства. Однако все контакты с данной компанией влияют на наше восприятие и мнение о ней.

Неважно, как далеко вперед шагнут технологии, – клиенты всегда будут ценить вежливое, заботливое обслуживание, предоставляемое живыми людьми. Они будут улыбаться, когда вы обращаетесь к ним по имени, предоставляете им информацию или оказываете помощь, которой они не ожидали. И они будут рассказывать своим знакомым о дружелюбном, внимательном обслуживании и о сотрудниках, которые знают, что делают, и которым нравится это делать.

Конкурентное преимущество всегда будет на стороне тех компаний, где клиентов обслуживают живые приветливые люди.

Мелочи

Многие компании, работающие в сфере обслуживания, пренебрегают элементарными правилами, «мелочами», например обращаться к постоянным клиентам по имени. В течение четырех лет по два раза в неделю я заезжал на одну и ту же автозаправочную станцию. Продавец знал, как меня зовут: каждый раз он видел мое имя на кредитной карточке. Но он ни разу не обратился ко мне по имени. И вообще никто на этой заправке ни разу не кивнул мне в знак приветствия.

Большинство автозаправок ничуть не лучше. Поэтому я начал поступать так, как, подозреваю, поступают многие, – я заезжаю на первую попавшуюся заправку с приемлемыми ценами и не рассчитываю на особый сервис.

Еще одна причина, почему личное обслуживание живым человеком превосходит любое технологическое чудо, заключается в том, что пока не изобретены вечные двигатели, которые никогда не ломаются и не ошибаются. А если и изобретены, то обслуживают, вероятно, лишь немногих избранных.

Переход от эпохи паровых машин к эпохе информационных технологий и сервиса требует кардинально новых подходов к управлению компаниями, чтобы личное обслуживание не стало жертвой «экономичных технологий». Из глав 3 и 4 вы узнаете, какие нужны управленческие и организаци-

онные изменения, чтобы преобразовать традиционную компанию в компанию, ориентированную на сервис.

Что дает улучшение сервиса

Сервис обладает эффектом мультипликатора: он умножает результаты, достигнутые рекламой, маркетингом и продажами. В основе этого мультипликативного эффекта – позитивное отношение к компании, которое создается у клиентов благодаря качественному личному обслуживанию и мотивирует их рекомендовать компанию другим людям.

Если рекламу дает компания, клиенты которой довольны обслуживанием и продуктами, то ее кассовые аппараты начинают наигрывать веселую мелодию. Но если сотрудники регулярно заставляют клиентов ждать, а потом ведут себя так, будто оказывают им милость, помогая совершить покупку, то неделя дорогостоящей телерекламы в прайм-тайм пойдет коту под хвост.

Когда компания успешно реализует профессиональную стратегию сервиса, ее продажи, прибыль и рентабельность растут не просто пропорционально, а в геометрической прогрессии, причем без всякой рекламы и маркетинга. Значительно повышается уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. А количество жалоб, напротив, уменьшается.

Качественный сервис – это как первоклассный форвард. Когда он выходит на поле, остальные игроки начинают играть лучше и выигрывает вся команда.

Если компания хорошо относится к своим клиентам, все-

гда рада им и прямо дает понять, что ценит их преданность, то рост прибыли закономерен. Но если компания относится к обслуживанию пренебрежительно («можно, если есть время»), она непременно столкнется с тем, что, как ни старайся, любые другие стратегии, например реклама, принесут скромные результаты, и она никогда не сможет реализовать свой потенциал и оправдать ожидания. Из-за мультипликативного эффекта качественного сервиса некоторые компании начинают серьезно расширять свои маркетинговые программы, как только вступает в силу новая программа повышения культуры обслуживания. Это мудрый шаг, поскольку качественный сервис значительно повышает результаты, которые дает маркетинг.

Чтобы еще раз подчеркнуть важность качественного сервиса, повторю: качественный сервис удерживает клиентов, которые у вас уже есть, привлекает новых клиентов и создает такую репутацию, которая вызывает у существующих и потенциальных клиентов желание сотрудничать именно с вашей компанией. Эта цель достигается удовлетворением клиентов, которые начинают рекомендовать вашу компанию своим друзьям, родственникам и знакомым и своими благожелательными отзывами создают и укрепляют вашу положительную репутацию на рынке.

Джон Келли, владелец компании John E. Kelly & Sons из Верхнего Мальборо (штат Мэриленд), знает о мультипликативном эффекте качественного обслуживания не понаслыш-

ке: «Примерно 20 % наших клиентов приходят по рекомендации».

Многие компании фактически полностью строят свой бизнес на рекомендациях и повторных сделках.

Еще один серьезный довод в пользу качественного сервиса – рост производительности труда (подробнее см. главу 7). Например, когда компания Bio-Lab из Декатура (штат Джорджия) внедрила систему обслуживания клиентов, производительность труда сотрудников начала неуклонно повышаться. Вот что говорит Энн Пинкертон, директор службы по работе с клиентами: «За год мы обработали на 5 млн долл. заказов больше, чем за предыдущий год, при том же количестве сотрудников».

Устная реклама

Если вы хотите сделать свою репутацию лидера по качеству сервиса конкурентным преимуществом, не забывайте о важности устной рекламы. При принятии решения о покупке устная реклама обычно действует на людей гораздо сильнее, чем обычная.

В ходе исследования компания TARP установила, что клиент, которого хорошо обслужили при покупке недорогого товара или услуги, рассказывает об этом в среднем 5 людям. Но об отрицательном опыте клиент рассказывает в среднем 9–10 людям. Это отличный аргумент в пользу уси-

лий, направленных на удовлетворение клиентов, если таковые хоть когда-то предпринимались.

Вывод: слухи о плохом обслуживании наносят компании (и объему ее продаж) больший вред, чем приносят пользы слухи о хорошем обслуживании.

Лидеры сервиса хорошо понимают всю силу устной рекламы. Обходясь компаниям раз в десять дешевле обычной рекламы в СМИ, на деле она оказывается раз в десять раз более эффективной. Именно за счет устной рекламы Amazon построила свой бизнес стоимостью 34 млрд долл., а Costco, сделав ставку на устную рекламу, в 2010 г. достигла объема продаж 76 млрд долл.

Жалобы клиентов

Позитивным следствием повышения качества сервиса может стать увеличение потока жалоб. Клиенты начинают больше жаловаться, и это хорошо. Жалобы – это возможности решить проблемы, о которых компания могла бы никогда не узнать, если бы не стратегия сервиса.

Но сотрудники, как правило, не любят жалобы, просто потому, что их никогда не учили работать с ними. Так, 80 % написанных мною писем с жалобами осталось без ответа, в том числе и то, которое я написал президенту гостиничной сети Marriott Courtyard. В тот первый (и последний) раз, когда я остановился в отеле Courtyard, у моего тестя случился

сердечный приступ. Но сотрудники отеля не передали оставленное для меня срочное сообщение. Более того, они не разбудили меня на следующее утро, хотя накануне вечером я просил их об этом.

На самом деле система обслуживания клиентов, которая поощряет и упрощает подачу жалоб, увеличивает вашу прибыль. Почему? Да потому, что клиенты, которые могут пожаловаться самой компании, реже будут жаловаться посторонним, распространяя дурную славу и отпугивая потенциальных клиентов.

Поверьте, это очень мудрый шаг – дать клиентам возможность свободно выражать свое мнение. (Подробнее о работе с жалобами см. главу 12.)

Основные преимущества

Можно составить перечень преимуществ, которые приносит компании качественный сервис (каждое из них будет подробно рассмотрено далее в этой книге).

1. Лояльность клиентов, увеличение доли рынка и объема продаж.

2. Рост прибыли.

3. Более частые продажи. Более крупные продажи. Более дорогие заказы. Повторные заказы.

4. Увеличение клиентской базы и количества новых клиентов.

5. Сокращение бюджетов на маркетинг, рекламу, продвижение.

6. Уменьшение количества жалоб там, где жалобы вероятнее всего. Разрешение большего количества жалоб. Сохранение клиентов.

7. Хорошая репутация компании.

8. Возможность выделиться на фоне конкурентов.

9. Повышение трудовой дисциплины и производительности благодаря позитивному настрою клиентов.

10. Улучшение отношений в коллективе: люди охотно общаются друг с другом, потому что у них хорошее настроение и они делают работу с удовольствием.

11. Меньше недовольства, прогулов и опозданий.

12. Снижение текучести кадров.

Лояльность клиентов

Одним из важнейших преимуществ качественного сервиса является лояльность клиентов. Лояльность клиентов становится преградой, которая не позволяет конкурентам размывать вашу клиентскую базу.

«Что может быть важнее обслуживания клиентов? – спрашивает Брюс Болджер, редактор журнала *Incentive*. – Редкая компания может надеяться на неиссякаемый поток новых клиентов. Рано или поздно, но большинству из них придется создавать круг постоянных клиентов. Чем лучше обслуживание, тем шире этот круг…» Лояльные клиенты, которые продолжают покупать у вас снова и снова, создают основу стабильного, долгосрочного успеха.

«Хорошо известно, – говорит Марва Макартур, директор службы по работе с клиентами Waddell and Reed Services из Канзас-Сити, – что для компании намного выгоднее заключать повторные контракты с одними и теми же клиентами, чем идти на рынок и искать новых клиентов».

Действительно, гораздо разумнее – и дешевле – постараться хорошо обслужить и таким образом удержать большинство клиентов, с которыми вы уже работали, чем тратить немалые средства на приобретение новых клиентов.

Френсис Тритт из Канзас-Сити (штат Миссури), консультант по обслуживанию клиентов, говорит, что постепенно

все больше компаний, которые раньше бросали все свои силы на разработку новых продуктов и привлечение новых клиентов, начинают сознавать, что следует направить усилия на удержание уже имеющихся клиентов.

Поучительно, что философия бизнеса от L.L. Bean, Inc., поставщика одежды и товаров для туризма и отдыха, содержит такую фразу: «…обращайтесь со своими клиентами по-человечески, и они непременно вернутся к вам снова».

Как ключ к удержанию клиентов рассматривает свою стратегию сервиса Eastman Kodak Corporation: «Удержание клиентов жизненно важно, если вы хотите на голову опережать своих конкурентов и оставаться прибыльной компанией».

Ян Карлсон, бывший президент авиакомпании Scandinavian Airlines System, так написал в своей книге «Моменты истины» [Moments of Truth]: «Мы настроились на то, чтобы стать ориентированной на клиентов компанией, которая понимает, что ее единственный настоящий актив – довольные клиенты, каждый из которых ожидает индивидуального подхода, и, не сделай мы этого, не выберет нас своим авиаперевозчиком». Наиболее наглядно значение лояльности клиентов можно показать на примере последствий их нелояльности и, следовательно, потерь. Возьмем сеть супермаркетов со 100 магазинами. Если каждый супермаркет восстановит против себя хотя бы одного клиента в день, сколько денег, как вы считаете, будет терять сеть из 100 магази-

нов ежегодно? По оценкам, потери одной такой сети составят порядка 94,4 млн долл.

Сколько стоит потеря клиента?

«Исследования показывают, что отели могут терять до 12 % годового дохода из-за того, что недовольные клиенты предпочитают другие отели», – говорит Уильям Шихан, бывший президент и CEO Omni Hotels.

Смотрите на каждого клиента как на потенциального пожизненного покупателя, как на ваш маркетинговый актив. Довольные клиенты направляют к вам новых клиентов, поэтому, теряя клиента, вы подрываете свой рынок. Но чем дольше вы удерживаете клиента, тем выше ценность этого маркетингового актива.

Особое внимание уделите нематериальным чертам вашего продукта или услуги. В долгосрочной перспективе отношения, которые основаны на впечатлениях, формировавшихся в течение длительного времени, важнее материальных характеристик.

Но сервис – это гораздо больше, чем улыбки. В идеале это отношения и все, что с ними связано.

Однако лояльность непрочна и недолговечна. Клиенты постоянно подсознательно задают себе вопрос: «А что вы сделали для меня в последнее время?»

Преходящая природа лояльности клиентов – веская при-

чина, чтобы превратить сервис в устойчивую корпоративную стратегию. Она должна подкрепляться регулярным обучением сотрудников и высокой приверженностью руководства, демонстрируемой на словах и на деле.

Американская ассоциация менеджмента установила, что успешные компании вкладывают в свой персонал, включая его обучение, примерно на 20 % процентов больше средств, чем неуспешные компании. Эти данные верны для компаний любых размеров, работающих во всех отраслях.

Лояльность заглушает «песни сирен» – конкурентов, соблазняющих ваших клиентов новыми товарами и услугами. Чтобы увести постоянного клиента, конкурентам придется потрудиться больше, чем если человек потерял лояльность к компании из-за ее ненадежности и враждебности сотрудников.

Рассказывает Пегги Хейни, бывший вице-президент по работе с клиентами компании American Express: «Благодаря нашей стратегии сервиса и довольные клиенты, и те, кто сталкивается с проблемами, которые мы можем быстро решить, становятся намного лояльнее к компании».

Эту точку зрения разделяет Роджер Нанли, бывший директор по отношениям с клиентами и партнерами компании Coca-Cola. Он говорит: «С точки зрения лояльности бренду в интересах компании влиять не только на ту группу клиентов, которые намереваются сменить бренд, но и на всех, кто вряд ли бы обратился к нам».

Хорошее обслуживание восстанавливает лояльность

Хорошее обслуживание не только поддерживает лояльность. Оно ее восстанавливает. Исследовательская группа TARP приводит документально подтвержденные доказательства того, что хорошее обслуживание и программы просвещения потребителей способны восстановить лояльность бренду, доверие и готовность к повторной покупке у клиентов, столкнувшихся с какими-либо проблемами.

Группа больниц из штата Мичиган убедилась в этом на собственном опыте, когда на нее обрушился вал судебных исков в связи с врачебными ошибками. Поэтому была создана горячая линия, куда могли позвонить люди, собирающиеся подать иск.

Благодаря горячей линии медики обнаружили, что главной причиной, заставлявшей бывших пациентов идти в суд, было плохое отношение и поведение медработников, а вовсе не низкое качество медицинской помощи. Когда была выявлена и устранена истинная причина недовольства пациентов – ненадлежащее обращение с ними медперсонала, – многие люди отказались от намерения подать иски.

Хорошее обслуживание и чистая прибыль

Важна ли лояльность клиентов для вашей прибыли? Местный супермаркет рассчитывает получить от каждого покупателя от 4,4 тыс. до 22 тыс. долл. за пять лет – столько, согласно маркетинговому исследованию, люди живут в одном районе. Производители бытовой техники считают, что лояльность бренду приносит более 2 тыс. долл. прибыли в течение 20 лет. В банковском деле прибыль от одного клиента составляет в среднем 80 долл. в год и больше. Все эти цифры растут по мере инфляции.

Исследования в автомобильной промышленности показали, что выручка дилеров, продающих новые автомобили, от лояльного бренду клиента составляет не менее 140 тыс. долл. за весь период сотрудничества с ним. Теперь понятно, насколько нелепым выглядит спор менеджера отдела технического обслуживания с клиентом о том, кто должен заплатить за деталь стоимостью 40 долл. Это нелепо, потому что прибыль, которую дилер может заработать на детали с такой ценой, несопоставима с потерями из-за ухода раздраженного клиента.

Глава 2
Сервис мирового класса: примеры для подражания

Компания General Electric

Единственная гарантия занятости – довольные клиенты.

Джефф Иммельт, CEO General Electric

General Electric – лучшая в мире компания с точки зрения менеджмента, а Джек Уэлч был признан самым эффективным CEO в мире. Когда 1 апреля 1981 г. Уэлч вступил в должность, акции GE котировались по 1,40 долл. Когда он уходил в отставку 6 сентября 2001 г., котировки выросли до 40,50 долл. за акцию. Если бы вы 30 декабря 1983 г. вложили в GE 10 000 долл., к 22 марта 2001 г. они превратились бы в 241 165 долл. Когда Уэлч был назначен, в компании работало 425 тыс. человек и объем продаж составлял 25 млрд долл. Когда он уходил в отставку, в компании осталось около 300 тыс. человек, а объем продаж составил 135 млрд долл.

В своей книге «Джек. Самая суть» [Jack: Straight from the Gut] (Транзиткнига, 2004) Уэлч пишет, что «компания не может гарантировать своим сотрудникам

занятость. Это под силу только довольным клиентам».

Уэлч хотел, чтобы входящие в GE компании были лидерами (или, по крайней мере, вторыми) на своих рынках. Те же, кто не отвечал этому требованию, даже будучи рентабельными, должны быть реструктурированы, проданы или закрыты. За первые четыре года своего пребывания в должности CEO Уэлч продал 125 компаний. Всего за первые десять лет его правления GE приобрела компании с общим штатом 150 тыс. человек, продала компании с общим штатом 135 тыс. человек, сократила 120 тыс. рабочих мест, высвободила 155 тыс. человек.

В 2000 г. Уэлч закрыл Montgomery Ward, одну из крупнейших в США, но наихудшую с точки зрения сервиса розничную сеть из 250 магазинов со штатом 37 тыс. человек. GE ежегодно приобретает порядка 100 компаний.

Уэлч ликвидировал массу руководящих должностей в процессе так называемого «сокращения уровней». За десять лет иерархия между председателем совета директоров и рядовым сотрудником сократилась с девяти уровней до четырех – шести.

Руководство General Electric стремится к совершенству, ненавидит бюрократию и открыто для новых идей, откуда бы те ни исходили.

Первое препятствие, которое нужно преодолеть на пути к «компании без границ», – это подход «придумано не нами». Уэлч пишет: «Отсутствие границ означает, что вы ищете лучшие идеи повсюду, по всему

миру. Вы понимаете, что любая встреча может дать вам новую идею. Лучшие идеи рождаются ежедневно, и задача каждого сотрудника GE – искать их».

В совместном интервью с Хербом Келлехером, бывшим CEO Southwest Airlines, Уэлч сказал: «Если компания задыхается, разбейте ее на части, встряхните, разрушьте. Контролируйте систему, потому что любая система стремится стать бюрократической машиной».

«Все наше время мы тратим на людей. Стоит нам допустить в этом деле промах, и компании конец, – говорит Уэлч. – Изо дня в день GE должна превосходить саму себя в мыслях и действиях». Сам Уэлч 15–20 % своего времени посвящал встречам с клиентами и более 50 % – кадровым вопросам.

Очень точно позиция Уэлча раскрыта в интервью журналу *Fortune* в 1995 г. Он сказал: «Дело в том, что нет предела совершенству. Наша производительность пока находится в зачаточном состоянии. Издержки слишком велики. Нам столько предстоит сделать – это просто невероятно. Но многие почему-то считают, что всему есть предел». В интервью тому же журналу в 2006 г., отвечая на вопрос об одном из своих принципов «быть тощими и избавляться от издержек», Уэлч заявил: «Я много сделал для того, чтобы выровнять и упростить организацию. Сегодня я собираюсь выровнять ее еще больше. Некоторые наши компании все еще страдают от чересчур жесткой иерархии. Будто они сделаны из “вифлеемской стали”».

Уэлч постепенно сделал из General Electric то, что

он называл «фабрикой людей», которая производит успех, щедро вознаграждая талантливых менеджеров и безжалостно отбраковывая посредственных. Каждый год он требовал от руководителей подразделений GE оценивать всех своих топ-менеджеров. Он заставлял руководителей компаний делить своих сотрудников на три категории: лучшие 20 %, средние 70 % и худшие 10 %. Например, если управленческая команда состояла из 20 человек, Уэлч хотел знать четырех лучших менеджеров (20 %) и двух худших (10 %) – их имена, должности, зарплаты. Худших, как правило, увольняли.

Такая классификация позволяет выделить сотрудников класса A, B и C. Сотрудники класса A – это люди, полные жизни и страсти, заставляющие мир вертеться, открытые новым идеям и устремленные в будущее. Они способны заражать своей энергией и оптимизмом всех окружающих. Они умеют сделать работу одновременно эффективной и интересной.

Именно эта божья искра отличает сотрудников класса A и класса B. Класс B – это сердце компании, залог ее успешной работы. GE уделяет много сил развитию сотрудников этого класса. Уэлч хочет, чтобы они постоянно работали над собой, чтобы перейти в класс A. И задача руководителя – помочь им в этом.

Сотрудники класса C – это люди, неспособные выполнять свою работу. Они, скорее, расслабляют, нежели вдохновляют. Они тормозят, а не ускоряют. На них нет смысла тратить время. Тем не менее GE

прилагает усилия, чтобы найти им другую работу. Руководители, неспособные оценить своих менеджеров, вскоре сами попадают в категорию С.

Сотрудники класса В должны получать солидные ежегодные прибавки к зарплате в знак признания их вклада в общее дело. Однако у сотрудников класса А прибавки должны быть в два-три раза выше. Сотрудники класса С ничего не должны получать. Класс А получает опционы на покупку акций. Примерно 60–70 % класса В также получают опционы, но это не всегда одни и те же люди.

Потерять сотрудника класса А – грех. Любите этих людей, хольте их и лелейте, удерживайте их всеми силами! GE всегда выясняет причины ухода каждого сотрудника класса А, и руководство несет ответственность за эти потери. Такой подход работает: GE в год теряет менее 1 % сотрудников класса А.

Но труднее всего с худшими 10 %. В первый год своей работы в компании новые менеджеры с готовностью называют слабейших сотрудников. На второй год они делают это менее охотно. На третий год начинается сопротивление.

Если руководитель подразделения подавал списки на премию, не называя худшие 10 %, Уэлч отправлял их обратно, пока не получал требуемую дифференциацию. Заставлять менеджеров из года в год избавляться от худших сотрудников стало лучшим противоядием от бюрократии.

Вот что в июле 2006 г. сказал Уэлч о введенной

им системе классификации сотрудников: «Разумеется, все это спорно. Избавляться от слабейших. Но знаете, сегодня вечером Red Sox встречается с Mets. Думаете, они выставят на поле второразрядных игроков? Да они соберут лучшие команды! А в бизнесе такой подход почему-то считается жестоким. Жестоко не говорить людям правду о том, где они находятся на самом деле».

Кто-то сочтет, что регулярно увольнять 10 % своих сотрудников безжалостно и жестоко. Как раз наоборот. Безжалостно удерживать у себя людей, которые не желают расти и добиваться успеха.

Джеффри Иммельт, генеральный директор GE, придерживается аналогичной позиции: «Развитие и мотивация людей – важнейшая часть моей работы. Ежегодно мы вкладываем 1 млрд долл. в обучение персонала. В этом году я провел весь апрель, участвуя в нашей программе развития талантов. Большую часть времени я посвятил общению с 600 ведущих руководителей компании. Именно так создается культура. Я считаю воспитание корпоративных лидеров своей прямой обязанностью. На людей я трачу примерно треть своего рабочего времени. Мы нанимаем, обучаем, развиваем, совершенствуем людей – мы постоянно думаем о людях».

В 2010 г. выручка GE составила 150 млрд долл., а прибыль – 11,6 млрд долл. В ее отделениях по всему миру работает 287 тыс. человек.

General Electric считается одной из наиболее эффективно управляемых компаний в мире. Вот

немногое из того, что делает GE «великой».

Как в хорошие, так и в плохие годы она неизменно добивается результатов, о которых другие могут только мечтать.

Она способна смело менять направление.

Она развивает своих людей, оценивает их и действует в соответствии с результатами. Так создается уникальная, высокоэффективная организация.

Она активна и наступательна, мыслит масштабно и не боится рисковать.

Ее руководство посвящает много времени работе с персоналом.

На любом месте у нее работают лучшие люди. Ни у кого нет лучших людей, чем у GE.

Плохое обслуживание сводит рекламу на нет

Ричард Израэль, консультант по розничной торговле, рассказывает, как огромные инвестиции в рекламу крупной сети мебельных магазинов бесследно испарялись в тот момент, когда покупатель пересекал порог магазина и попадал в «неблагоприятную моральную обстановку». (Перевожу: продавцы игнорировали покупателей, не могли ответить на их вопросы и неохотно выполняли их просьбы.)

Любые ваши усилия по продвижению, рекламе и маркетингу может перечеркнуть один грубый или равнодушный сотрудник. Все затраты на рекламу пойдут прахом, если клиенты откликнутся на ваш призыв, но уйдут, увидев лень, хамство, некомпетентность, ложь и равнодушие.

«Цель рекламы, – говорит Израэль, – привести клиента к дверям вашего магазина. Больше она для вас ничего сделать не сможет. Преодолеет клиент последний метр или нет, зависит только от ваших сотрудников».

Но мы привыкли считать, что наши сотрудники с рождения знают, как помочь клиенту преодолеть этот последний метр. Даже если и знают, то не применяют это знание. Нет, они не приходят на работу с полным набором навыков, необходимых для обслуживания клиентов. Я настоятельно рекомендую рекламодателям выделять часть своего рекламного

бюджета на разработку обучающих программ для своих сотрудников, чтобы конкретными знаниями и навыками по обслуживанию клиентов поддержать дорогостоящую рекламу в средствах массовой информации.

Действительно, реклама приводит клиентов к вашим дверям, но плохое обслуживание заставляет их хлопать теми же дверями.

Один из крупнейших американских производителей искал способ бороться с сокращением своей доли рынка без больших затрат и «обнаружил, что за счет рекламы продавалось всего 17 % товара, – говорит Ричард Зельтцер, ведущий консультант по культуре обслуживания. – Остальные 83 % продавались за счет репутации компании – прошлого опыта клиентов, отзывов знакомых, статей о компании в прессе и т. д.».

«Короче говоря, когда производитель увидел, сколько он тратит на рекламу, оказалось, что она не дает того эффекта, на который он рассчитывал, – продолжает Зельтцер. – В результате была запущена новая программа работы с жалобами».

Производственным компаниям особенно трудно понять, что они тоже работают в сфере обслуживания. Их менеджеры никак не могут осознать, что прибыль компании напрямую зависит от уровня сервиса. Эти компании должны либо сделать упор на сервис, либо смириться с тем, что всегда будут плестись в хвосте у конкурентов – тех, кто понимает, что

хороший сервис повышает ценность продукта и лояльность клиентов.

Вот как звучит реклама Federal Express (см. рисунок): «Это должно быть доставлено вовремя и в нужные руки. Это должно быть сделано вежливо, правильно, точно, аккуратно, пунктуально, быстро, надежно, профессионально, умело, честно, безупречно, обдуманно, безукоризненно, превосходно, полностью и, разумеется, безошибочно. Это не должно быть повреждено, испорчено, нарушено, сломано и развинчено. Но главное – это должно быть дешево!»

Самая Важная Посылка Для Нас – Ваша».

Создает ли реклама Federal Express у имеющихся и потенциальных клиентов впечатление, что они получат быстрое, первоклассное обслуживание по низкой цене? FedEx, несомненно, эталон качественного сервиса, образец для подражания для любой компании.

"I WANT IT ON TIME and in the proper hands. I want it done correctly, accurately, exactly, precisely, perfectly, efficiently, reliably, expertly, proficiently, faithfully, totally, absolutely, unequivocally, unmitigatedly, maturely, flawlessly, supremely, unsurpassedly and certainly without fault. I want it unharmed, unbotched, untainted and unscrewed-up. And most of all I want it done CHEAP!"

When the pressure is on to do it right—and do it for less—do it with FedEx Standard Overnight℠ Service. All the reliability of Federal Express, but for less money, because your package arrives by 3 PM the next day.* As always you get the best

package tracking system in the business, a money-back guarantee and on-call pickup at no extra charge. Call us at 800-238-5355. It's everything you like about our 10:30 AM FedEx Priority Overnight℠ Service. Just a little later in the day.

OUR MOST IMPORTANT PACKAGE IS YOURS.℠

*10:30 AM and 3:00 PM delivery in AA areas. Consult our Service Guide for details and restrictions of our money-back guarantee.

©1992 Federal Express Corporation

Does this Federal Express ad convey to customers and prospects the impression that they're likely to receive speedy, high-quality service at low cost? FedEx, to be sure, is a paragon of quality customer service, a role model for any business or other organization.

Сервис как источник прибыли

История первая: без всяких изменений, за исключением повышения уровня сервиса всеми сотрудниками (30 тыс.), английская компания Woolworth's добилась 30 %-го роста продаж в своих 799 магазинах.

История вторая: на мониторах компьютеров в компании Zellers, третьей по величине розничной сети в Канаде, гордо высветилась цифра 20 млн долл. – на столько увеличился объем продаж после введения новой системы обслуживания покупателей и программы регулярного обучения сотрудников. Продажи в магазинах Zellers росли на 12,5 % в месяц. Эта тенденция продолжалась много месяцев, несмотря на общее снижение продаж и потока покупателей в отрасли в тот период.

Однако продолжение у этой истории довольно печальное. Купив сеть Woolco, в Канаду пришел Wal-Mart. Zellers отреагировала на это бездействием – руководство ослабило свои усилия по поддержанию качества обслуживания клиентов, решив, что оно и так на достаточно высоком уровне. К сожалению, многие покупатели с этим не согласились: за 30 дней стоимость акций Zellers упала на 27,5 %.

Эти две истории подтверждают, каким мощным инструментом маркетинга является сервис, и пробуждают интерес компаний к программам обслуживания клиентов.

Итак, вы еще сомневаетесь, что уровень удовлетворенности ваших клиентов напрямую влияет на прибыль?

Компания Home Depot

Сеть магазинов Home Depot, вторая по величине розничная сеть в США и крупнейшая в мире сеть магазинов товаров для дома, – один из примеров для подражания с точки зрения сервиса.

Берни Маркус и Артур Бланк, основатели Home Depot, открыли первые три магазина в 1979 г. в Атланте (штат Джорджия). В 2006 г. объем продаж компании составил 73 млрд долл., а прибыль достигла 5 млрд долл. В 2003 г. компания первой в отрасли запустила систему самообслуживания покупателей без кассиров в своих 800 магазинах. К концу 2006 г. компании принадлежало 2100 магазинов, в которых работали 345 тыс. партнеров. (В компании всех сотрудников традиционно называют «партнерами по бизнесу». – *Прим. пер.*) Маркус говорит: «Своих клиентов нужно выращивать так, как вы выращиваете помидоры. Подготовьте землю, взрыхлите ее. Посадите семена. Удаляйте ненужные листья. Удобряйте растение. Вырывайте сорняки. Если заботиться о растении, оно даст отличный урожай».

Роберт Нарделли стал президентом и CEO Home Depot в 2001 г., после того как не был назначен на должность генерального директора GE. Маркус и Бланк мгновенно ухватились за Нарделли и уступили ему свое место у руля компании.

По мнению Нарделли, «самоуспокоенность –

главный враг успеха. А наш самый опасный конкурент – вовсе не Lowe (сеть магазинов товаров для дома № 2), а мы сами». В 2007 г. Нарделли был уволен с поста генерального директора с выходным пакетом 210 млн долл. Огромная зарплата и застывший на мертвой точке курс акций закончили его карьеру в Home Depot.

Говорит Артур Бланк: «Наш бизнес – это взаимоотношения с людьми, а не торговые операции». Немногие в розничной торговле понимают силу такого подхода.

Вдумайтесь в слова Бланка и Маркуса: «Люди будут отлично работать, если у них такая внутренняя установка. Никто не любит компанию. Компания – всего лишь символ. Разве кто-нибудь будет хорошо работать из любви к символу?»

Традиционно компания нанимает лучших людей в своей отрасли, давая им возможность зарабатывать больше, чем их коллеги у конкурентов. Это первый шаг к лояльности новых сотрудников. Второй шаг – опционы на покупку акций, которые укрепляют лояльность. Наконец, людям нравится, как к ним здесь относятся.

Благодаря специальной программе безрисковой покупки акций все партнеры могут приобрести акции Home Depot с 15 %-ной скидкой от текущей рыночной цены.

С тех пор как компания в 1981 г. впервые выпустила акции, совокупные темпы годового роста составили 48 %.

С 2000 г. компания выкупила свои акции на сумму 3,6 млрд долл. и увеличила доходы почти на 35 млрд долл. Home Depot 14 декабря 2006 г. объявила об очередной программе ускоренного выкупа акций на сумму 3 млрд долл.

Отцы-основатели Home Depot считали, что недостаточно выстроить с покупателями и партнерами деловые отношения – нужна тесная эмоциональная связь.

В конце концов бизнес – это люди. А людям важны человеческие отношения.

Будучи президентом и CEO компании, Артур Бланк четверть своего времени проводил в магазинах. Все члены совета директоров Home Depot должны были ежеквартально посещать по двенадцать магазинов.

Вот ключи к успеху компании Home Depot.

1. *Клиент – это король*. Чтобы он пришел к вам снова, сделайте для него все, что нужно и когда нужно.

2. *Не верьте слухам*. Единственный способ узнать, что на самом деле происходит в магазине, – побывать в нем, послушать, что говорят покупатели, посмотреть, что они делают.

3. *Будьте бдительны*. Всегда будьте готовы пересмотреть и изменить свои планы, чтобы удовлетворить новые потребности и запросы. Добившись успеха, избегайте самоуспокоенности. Не забывайте, что рынок не стоит на месте.

4. *Поощряйте инициативу*. Предоставьте сотрудникам полномочия, чтобы они могли сделать для

клиента то, что нужно в данной ситуации, а не только то, что написано в инструкции. Это может стать сущим адом для поставщиков, но удержит ваших клиентов.

Если вы хотите ближе познакомиться с лидером сервиса мирового класса, посетите сайт www.HomeDepot.com или прочитайте книгу Маркуса и Бланка «Построено с нуля» [Built From Scratch], или купите несколько акций, чтобы получать годовые отчеты (при этом заработаете кучу денег).

Недавно мне пришлось вернуть в Home Depot две покупки. Одну мне просто нужно было обменять на то же самое большего размера. На вторую покупку у меня не было чека. Магазин перевел мне на кредитную карту деньги за оба товара без единого вопроса. Когда же я попытался оплатить кредитной картой товар стоимостью 53 цента, Бет, кассир, сказала мне, что минимальная сумма при оплате кредиткой составляет 1 долл. У меня не было с собой ни наличных, ни чековой книжки. Тогда Бет сказала: «Не беспокойтесь, у меня есть 53 цента». Сколько ваших сотрудников поступили бы так же? Выйдя из магазина, я позвонил директору и поздравил его с отличной работой Бет.

Когда тебя так обслуживают, зачем идти куда-то еще? Home Depot на много световых лет опережает другие магазины товаров для дома по качеству сервиса. Высочайшая культура обслуживания, созданная компанией, держится на людях, ориентированных на сервис и наделенных необходимыми полномочиями.

Год за годом ее сотрудники совершенствуются в искусстве обслуживания клиентов.

Как сервис влияет на прибыль?

Хороший сервис влияет на прибыль разными способами. Один из них – клиенты делают заказы на большие суммы. Скажем, покупатель заказывает по телефону тонну сырья, а сотрудник, отвечающий на звонок, говорит ему: «Знаете, если вы купите у нас полторы тонны, то получите скидку 10 %». Покупатель говорит: «Беру». Это более дорогой заказ. Это увеличение объема продаж и, вероятно, прибыли за счет качества сервиса.

Существует ли прямая зависимость между прибылью компании и уровнем удовлетворенности клиентов? Уверен, что да.

Когда вы делаете что-то для клиента, даже такую мелочь, как возврат денег или скидку, отдача будет гораздо больше, чем затраты, поскольку у него останется теплое чувство к компании благодаря вашему поступку.

Компания Gateway

Работа Gateway, крупного производителя компьютеров, основана на качестве и сервисе. В январе 2000 г. ее основатель Тед Уэйт ушел в отставку и сам выбрал себе преемника – Джеффа Вейтцера.

Через год после отставки Уэйт лично уволил

Вейтцера и почти всю его управленческую команду. В 2001 г. чистая прибыль компании снизилась на 59 %, до 241 млн долл. Объем продаж снизился на 37 % и составил 6,079 млрд долл. по сравнению с 9,600 млрд долл. в 2000 г.

Вейтцер начал с того, что ввел вызвавшие всеобщую ненависть правила и процедуры, которые предписывали все – от того, какие плакаты сотрудники могут вешать на своих рабочих местах, до точного времени, когда они могут пойти на обед.

Многие из этих нововведений не только испортили атмосферу в коллективе, но и нанесли урон бизнесу. Например, одно из правил ограничивало продолжительность телефонных разговоров отдела обслуживания клиентов: если сотрудники тратили на разговор с клиентом более 13 минут, их лишали месячной премии. В результате люди начали изворачиваться, лишь бы отделаться от звонков – говорили, что у них не работают телефоны, вешали трубку или – зачастую – отправляли клиентам дорогостоящие запчасти для компьютеров. Неудивительно, что показатели удовлетворенности клиентов Gateway, когда-то лучшие в отрасли, упали до уровня ниже среднего. Хуже того: многие клиенты перестали рекомендовать Gateway своим родным и друзьям; доля продаж по рекомендациям, которая составляла 50 % всего объема продаж, снизилась до 30 %.

По возвращении Уэйт немедленно отменил 14

«дурацких правил», как он их назвал, включая 13-минутный лимит времени на телефонные разговоры с клиентами. К маю 2001 г. уровень удовлетворенности клиентов вырос до 73 %. Доля повторных сделок и сделок по рекомендациям при Уэйте увеличилась с 36 % всего объема продаж в четвертом квартале 2000 г. до 48 % в первом квартале 2001 г. Уэйт вернул свою старую команду топ-менеджеров и резко снизил цены.

Отход от первоначальной стратегии сервиса стал для Gateway фатальным. Курс акций компании упал с 19,25 долл. на 9 декабря 1993 г. до 2,03 долл. 5 февраля 2007 г.

Если компания теряет свою репутацию среди клиентов (свой сервисный бренд), восстановить ее бывает крайне трудно. К сожалению, многие лидеры сервиса в конце концов позволяют взять верх финансистам, которые разрушают либо компанию, либо ее сервисный бренд, забывая, что привело их к успеху. Вслед за Gateway в ту же ловушку попались такие известные фирмы, как Wal-Mart и Dell.

Сколько стоит хороший сервис?

Да, внедрение стратегии сервиса стоит денег. К сожалению, для некоторых компаний первоначальные расходы затмевают долгосрочные перспективы; поэтому они не торопятся с новыми программами повышения качества сервиса.

Но разве вкладывать деньги в то, что принесет прибыль,

может быть камнем преткновения для компании? Ведь большинство руководителей самых разных компаний не отвергают хорошие идеи лишь потому, что те дороги. Цена не должна быть решающим фактором и тогда, когда речь идет о развитии или сохранении хороших отношений с клиентами.

«Хотите знать самую страшную тайну глобальной экономики? Так вот, если у вас исключительный, потрясающий сервис, то вы разбогатеете настолько, что только успевайте покупать мешки, чтобы перетаскать деньги домой», – пишет Том Питерс в своей книге «Процветание на хаосе» [Thriving On Chaos].

Назовем несколько известных компаний с потрясающим сервисом: Disney, Federal Express, Wal-Mart, Commerce Bank, Nordstrom, GE, Dell, Home Depot и Amazon. В чем же дело? Все дело в сервисе. Одновременно с резким повышением рентабельности компании достигали небывалых высот в уровне удовлетворенности клиентов.

Успешные авиаперевозчики удовлетворяют недовольных клиентов, «подробно объясняя им, почему они не могут выполнить их требование», – говорит Дэн Смит, директор по делам потребителей Ассоциации пассажиров международных авиалиний (Даллас).

Новые факты подтверждают, что уровень удовлетворенности клиентов напрямую влияет на прибыль. Это одна из причин, почему компании – GE, Whirlpool и Coca-Cola – тратят миллионы долларов, чтобы улучшить работу с пре-

тензиями.

Марианн Расмуссен, бывший вице-президент по качеству международных операций в компании American Express, говорит: «Я использую следующую формулу – лучшая работа с претензиями равняется более высокой удовлетворенности клиентов, что равняется более высокой лояльности бренду, что равняется более высокой прибыли».

Сервис как средство экономии

Если клиенты довольны сервисом, это помогает не только заработать деньги, это помогает их экономить. Ведь сохранить клиентов – значит уменьшить расходы на маркетинг. А деньги, сэкономленные на маркетинге, – это ваша прибыль.

Грамотная программа обслуживания клиентов позволяет компании сократить затраты на маркетинг, поскольку меньше клиентов уходит. И меньше бывших клиентов требует замены.

Club Industry, журнал для руководителей клубных организаций (например, фитнес-клубов), подсчитал, что при общем количестве членов 2 тыс. человек и ежегодном сокращении численности на 40 % клуб должен привлекать до 800 новых членов в год, чтобы оставаться на плаву. Затраты на приобретение 800 новых членов – это большая брешь в бюджете. «Хорошее обслуживание стоит денег, но ежегодные кампании по привлечению новых членов стоят несоизмеримо больше, – замечает журнал. – Если бы тот же клуб сумел снизить потери клиентов хотя бы наполовину за счет качества обслуживания, ему пришлось бы привлекать всего 400 новых членов в год».

Умножьте на пять

Вот еще одна важная формула: сколько вы потратите на обслуживание клиентов, столько клиентов удержите. А поскольку из-за проблем с обслуживанием клиенты меняют поставщиков в пять раз чаще, чем из-за недовольства ценами или качеством продукта, хороший сервис – важнейшая составляющая успеха любой компании. Такое открытие сделала компания Forum Corporation в результате опроса 2374 клиентов и сотрудников разных компаний. Интересно, что недовольные клиенты уходят к конкурентам также в пять раз (опять тот же коэффициент!) чаще, чем довольные.

Соотношение 5: 1 появляется снова, когда мы сравниваем стоимость приобретения нового клиента со стоимостью удержания имеющегося. Это правило действует в сфере обслуживания уже много лет. Особенно хорошо видна разница в стоимости «приобретения» и «удержания», если сравнить затраты на приобретение нового клиента средствами маркетинга (реклама, прямые рассылки, презентации в местах продаж и т. д.) с затратами на качественное обслуживание имеющегося клиента.

Как сервис экономит деньги?

Вот как качественный сервис экономит деньги: ваши со-

трудники лучше обслуживают клиентов и тем самым предупреждают недовольство и претензии. Это сокращает и даже полностью устраняет издержки, связанные с решением проблем, в том числе с необходимостью содержать большую службу по работе с клиентами. Кроме того, хороший сервис позволяет экономить на маркетинге, потому что продавать имеющимся довольным клиентам гораздо легче и дешевле, чем потенциальным клиентам.

Многим руководителям трудно осознать, что качественный сервис сокращает расходы на маркетинг. Более того, качественная работа (когда все делается с первого раза) как неотъемлемая часть качественного сервиса ведет к снижению и других расходов – на переделку, на ремонт и замену, а также на работу с претензиями – их просто нет, если компания предоставляет качественный сервис.

Наконец, качественный сервис значительно уменьшает количество потерянных клиентов, требующих замены. Согласно результатам проведенного в 1990 г. консалтинговой фирмой Booz, Allen & Hamilton исследования, плохое обслуживание становится причиной потери клиентов в 40 % случаев.

Некоторые менеджеры полагают, что качественное обслуживание – это дорого, отмечает Рональд Л. Вон, президент Университета Тампы. Однако, замечает он, такие признаки качественного сервиса, как вежливость, дружелюбие и позитивный настрой в общении с внутренними и внешними кли-

ентами, совершенно бесплатны!

Сервис – это доходы, а не расходы

На первоначальные затраты, необходимые для внедрения стратегии сервиса, можно посмотреть и с другой стороны. Недовольный клиент обойдется вам гораздо дороже, чем его качественное обслуживание, говорит Роналд Вон.

Сервис – это не расходы. Это доходы. Если вы делаете своих клиентов счастливыми, то облегчаете продажи, тем самым экономите на маркетинге.

В большинстве случаев выбор бренда, продукта или компании – не столько сознательный, сколько подсознательный акт. А подсознание подталкивает клиента по направлению к той компании, к которой он испытывает теплые чувства, вызванные хорошим обслуживанием.

Мой прогноз: в недалеком будущем сервис будет рассматриваться как одна из сторон маркетинга, а не как излишество или незаслуженный бонус, как это часто бывает сегодня.

Быть вторым, чтобы стать первым

Несмотря на очевидные преимущества качественного сервиса, опытные менеджеры подчас не желают запускать программу повышения уровня обслуживания только потому, что конкурент запустил такую программу раньше них. Как бы они ни объясняли и ни обосновывали свое бездействие, причина здесь одна – гордыня.

Менеджеры среднего звена опасаются, что будут плохо выглядеть в глазах руководства и конкурентов, если попытаются перенять их стратегию. Отдел может потратить несколько месяцев на разработку стратегии обслуживания лишь потому, что руководство компании боится рассказывать своим сотрудникам об успешной стратегии конкурентов. Руководство считает, что это может деморализовать персонал.

Подобные эмоциональные реакции становятся главной причиной, почему компания, первой запускающая программу обслуживания клиентов, избавлена от любых попыток конкурентов соперничать с ней в этой области по крайней мере в ближайшие год-два. Другие компании просто не захотят сообщать своим сотрудникам, что их опередили. Однако компании в сфере авиаперевозок и автомобильной промышленности не испытывают подобных комплексов: стоит кому-нибудь объявить о спецпредложении, как в течение од-

ного-двух дней все компании отрасли делают то же самое.

Стэнли Маркус, почетный председатель совета директоров компании Neiman-Marcus (сеть магазинов, продающих товары от ведущих дизайнеров), считает, что только конкурент может доказать значение сервиса. Но в половине случаев компания проиграет такое состязание в сервисе, не встретив поддержки и понимания. Однако сервис слишком важен, чтобы позволять своему внутреннему «я» препятствовать оперативному запуску такой программы.

Вот еще несколько примеров того, как интеллектуальные и эмоциональные стереотипы могут мешать реализации стратегии сервиса.

1. Менеджеру, который привык к сложнейшим управленческим и финансовым инструментам, порой бывает трудно понять, как что-то столь простое, как обслуживание клиентов, способно увеличить прибыль.

2. Руководство боится обидеть людей, отвечающих в компании за сервис, предложив им разработать новую стратегию обслуживания клиентов на основе программы конкурентов.

3. Если компания работает в отрасли, в которой лидирует один игрок, сервисом которого все восхищаются, руководство зачастую не может поверить, что нечто столь недорогое и элементарное, как обслуживание клиентов, может служить причиной успеха и роста рентабельности инвестиций на 20 %.

4. Сервис, направленный на установление прочных дове-

рительных отношений с клиентами, – тяжелый труд, а для некоторых компаний и вовсе непосильный. Возможно, это главная причина, почему многие фирмы не обращают внимания на обслуживание клиентов.

5. Сервис – это нечто нематериальное, неосязаемое и абстрактное. Раз сервис не требует основных средств, например компьютерных систем за миллион долларов, парка грузовых автомобилей, промышленных роботов, станков с ЧПУ или новых зданий, значит, он не может быть важным. Некоторых менеджеров трудно убедить, что на программу обслуживания клиентов надо тратить время и силы.

Преимущества, которые дает программа качественного сервиса, отметают все пустые рассуждения.

Печально, что многие компании даже не пытаются принять вызов, брошенный им лидерами сервиса в их отраслях. Проходят годы и даже десятилетия, прежде чем они поднимают перчатку на ринге обслуживания клиентов.

Подобный негласный «пакт о ненападении» лишь играет на руку «звездам сервиса» – Commerce Bank, Delta Dental Plan of Massachusetts, Starbucks, Neiman-Marcus, Allied Van Lines, Banco G & T Continental из Гватемалы, 3M, JetBlue Airways, Ritz Carlton, Dow Chemical, Lands' End, General Electric, Eastman-Kodak, Banco Promerica из Сальвадора, Home Depot, K-VA-T Food Stores, Northeast Delta Dental, Federal Express, Disney, Nordstrom и др.

Год за годом компании с первоклассным сервисом на голову опережают конкурентов во всем, что бы они ни делали. Возможно, ваши конкуренты уже поняли это.

Как рассчитать прибыль от сервиса

Фредерик Райчхелд, в свое время возглавлявший программу удержания клиентов в фирме Bain & Company, и У. Эрл Сассер, профессор Гарвардской школы бизнеса, считают, что «чем дольше продолжаются отношения клиента с компанией, тем больше приносимая им прибыль. Уход клиента крайне негативно сказывается на прибыли компании. Обычно компании в год теряют 15–20 % своих клиентов. Когда отток клиентов уменьшается наполовину, средние темпы роста увеличиваются более чем вдвое. Рост коэффициента удержания клиентов всего на 5 % повышает прибыль компании на 25–100 %». По-моему, это самое убедительное исследование в области обслуживания клиентов, проведенное за последние два десятилетия.

Несмотря на положительное влияние, которое оказывает сокращение оттока клиентов на прибыль, существующие системы учета не способны показать, какой будет прибыль компании, если она предотвратит уход или вернет клиента. Компании даже не считают, сколько клиентов ушло. В результате руководители серьезно недооценивают стоимость потери клиентов.

Большинство систем учета фокусируются исключительно на текущих затратах и доходах, игнорируя предполагаемые денежные потоки в течение всего срока сотрудничества

с клиентом. Более или менее формализованная программа контроля оттока клиентов могла бы стать большим подспорьем в работе.

Контроль оттока клиентов

Создайте группу особого назначения

Включите в эту группу своих самых профессиональных сотрудников. Их задача: связаться с уходящими клиентами и убедить дать вашей компании еще один шанс.

Составьте перечень мер по профилактике оттока клиентов

Составьте такие списки для отдельных сотрудников, подразделений и компании в целом.

Обучение

Проводите обучение своих сотрудников качественному обслуживанию (меняя формат или содержание программы) каждые шесть месяцев, потому что один-единственный тренинг не способен радикально изменить подходы и привычки. Обучайте весь персонал. Затраты на обучение невелики по сравнению с возможным ростом объема продаж и прибыли.

Если вы хотите узнать, насколько серьезна ситуация с оттоком клиентов в вашей компании и не следует ли вам принять меры по удержанию клиентов, необходимо сделать следующее. Во-первых, определить процент оттока и установить причины. Во-вторых, выяснить среднюю продолжи-

тельность сотрудничества с лояльным клиентом и его ежегодные затраты в течение всего срока сотрудничества с компанией.

Создайте фокус-группы из рядовых сотрудников, менеджеров низшего и среднего звена и поставьте перед ними задачу составить список причин оттока. Если от вас уходят постоянные клиенты, обзвоните их и спросите, почему. Опрашивайте рядовых сотрудников: они непосредственно контактируют с клиентами и обычно точно знают, почему те уходят.

Можно разослать анкеты бывшим клиентам, но не забудьте предложить какой-нибудь стимул, чтобы они ответили. Крайне полезно поговорить с уходящим клиентом лично или по телефону.

Определяем стоимость нулевого оттока клиентов

Каков процент оттока клиентов в вашей компании?

Какова продолжительность сотрудничества лояльного клиента с компанией?

Сколько лояльный клиент тратит ежегодно в течение всего срока сотрудничества с компанией? Эта цифра должна увеличиваться ежегодно.

Год 1 _____	Год 11 _____
Год 2 _____	Год 12 _____
Год 3 _____	Год 13 _____
Год 4 _____	Год 14 _____
Год 5 _____	Год 15 _____
Год 6 _____	Год 16 _____
Год 7 _____	Год 17 _____
Год 8 _____	Год 18 _____
Год 9 _____	Год 19 _____
Год 10 _____	Год 20 _____

Общая выручка _____

Необходимо узнать размер прибыли, которую лояльный клиент приносит компании. С каждым годом прибыль должна увеличиваться благодаря сокращению расходов на маркетинг и увеличению доходов.

Год 1 _____	Год 11 _____
Год 2 _____	Год 12 _____
Год 3 _____	Год 13 _____
Год 4 _____	Год 14 _____
Год 5 _____	Год 15 _____
Год 6 _____	Год 16 _____
Год 7 _____	Год 17 _____
Год 8 _____	Год 18 _____
Год 9 _____	Год 19 _____
Год 10 _____	Год 20 _____

Общая выручка _____

Полученные данные позволяют определить:

Процент оттока клиентов в год _____

Общее снижение объема продаж _____

Общая сумма потерянной прибыли _____

Итого: Все потери _____

После подсчета общей суммы потерь у вас может случиться сердечный приступ. Для большинства компаний эти потери будут измеряться миллионами.

Ваш план по предотвращению оттока клиентов должен учитывать:

- стоимость приобретения нового лояльного клиента;
- годовой бюджет на маркетинг и рекламу;
- среднюю сумму покупки, совершаемой лояльным клиентом;
- количество жалоб клиентов в год;
- систему контроля и измерения оттока клиентов.

Теперь у вас есть вся необходимая информация, чтобы проанализировать, во что вам ежегодно обходится отток клиентов, т. е. какую прибыль вы теряете каждый год. Подставьте нужные цифры в приведенную ниже формулу:

Стоимость потери клиентов

	_____	Общее количество уходов в год
×	_____	Совокупная прибыль за время сотрудничества с клиентом
=	_____	Общий годовой доход, недополученный в результате ухода клиентов

	_____	Общее количество уходов в год
×	_____	Совокупная прибыль за время сотрудничества с клиентом
=	_____	Общая годовая прибыль, недополученная в результате ухода клиентов

Следите за ходом реализации вашей программы контро-

ля оттока клиентов: выпускайте ежемесячные отчеты, в которых указывайте, на сколько снизился процент уходов и сколько денег компания сэкономила благодаря этому. Доводите эту информацию до всех своих сотрудников.

Обязательно благодарите, хвалите и вознаграждайте тех, кто обеспечивает нулевой отток.

Обычно я советую уделить главное внимание признанию заслуг. Экономия может оказаться столь существенной, что, возможно, вам следует поделиться частью сэкономленных средств со своими сотрудниками.

Признание необходимо, если вы хотите, чтобы ваша программа работала, а вы этого хотите, поскольку преимущества, которые дает сокращение оттока клиентов, огромные.

Почему необходимо контролировать отток клиентов?

Компания Service Quality Institute провела исследование в крупном донорском центре Plasma Group, чтобы определить, как отток клиентов влияет на прибыль. У этой организации 17 филиалов и 300 сотрудников. Годовой доход компании от каждого донора составляет 5035,88 долл. Расчеты были основаны на следующих исходных данных:

• Процент оттока	6%, т.е. 40 600 доноров в год
• Средний срок сотрудничества с лояльным донором	41 месяц, т.е. 3,4 года
• Общий объем материала, сданного лояльным донором за весь срок сотрудничества	16 литров
• Средняя рыночная цена плазмы	11,48 долл.
• Средняя прибыль на один литр плазмы после переработки	40 долл.
• Прибыль, приносимая лояльным донором за средний срок сотрудничества	6560 долл.

Были рассчитаны общие потери от ухода клиентов (долл.):

• недополученный доход за год	103 320 000
• недополученный доход за весь срок сотрудничества	351 288 000
• недополученная прибыль за год	59 040 000
• недополученная прибыль за весь срок сотрудничества	200 736 000
• общая сумма потерь за год	162 360 000
• общая сумма потерь за весь срок сотрудничества	552 024 000

Если уходит один донор, Plasma Group теряет 18 040 долл., которые могла бы заработать за весь срок сотрудничества с ним. На одном доноре!

Компания TARP из Вашингтона (округ Колумбия), кото-

рая занимается исследованиями и консалтингом в области сервиса, разработала экономические модели, которые позволяют прогнозировать окупаемость средств, вложенных в работу с претензиями и запросами клиентов. Модели учитывают характер поведения покупателей, размер прибыли и множество других факторов.

Еще одна модель TARP позволяет оценить эффективность существующей системы обслуживания клиентов, а также определить, как можно с минимальными затратами улучшить сервис.

TARP обнаружила, что хороший сервис позволяет значительно уменьшить затраты на страховые выплаты. Одной страховой компании, которая обучила своих сотрудников выражать сочувствие получившим травму клиентам и предлагать им оплатить счета за лечение, удалось снизить затраты на 2 млн долл. за первый год.

«Модель экономического эффекта сервиса» дает возможность рассчитать, какими будут результаты, если наладить контакт с недовольными клиентами и решить их проблемы. Она показывает руководителям реальную денежную отдачу от существующего уровня сервиса и улучшения сервиса; количественно оценивает различные уровни сервиса; конкретно указывает, что необходимо изменить в существующей системе сервиса, чтобы добиться максимального роста прибыли. Кроме того, эта модель позволяет руководству определить, как повышается прибыль и рентабельность инвестиций

по мере снижения уровня скрытого недовольства, т. е. количества невысказанных претензий. Наконец, она определяет, как на прибыль и рентабельность инвестиций влияют снижение затрат на контакт с клиентом и увеличение доли довольных клиентов.

Эта модель – настоящее спасение для сервисных отделов и служб по работе с клиентами. Она позволяет на конкретных цифрах показать, что они играют роль центров прибыли и стимуляторов продаж в компании. Данная модель предполагает, что отдача от инвестиций в обслуживание может иметь следующие формы.

1. Увеличение объема продаж и повышение рентабельности инвестиций в результате улучшения сервиса. Сервис улучшается благодаря мерам, направленным на профилактику неудовлетворенности клиентов.

2. Снижение затрат на сервис благодаря профилактике неудовлетворенности клиентов.

3. Рост доли рынка, результат роста числа довольных клиентов благодаря хорошему сервису. С помощью этой модели TARP предоставляет компании конкретную информацию, например, о соотношении приростных издержек и приростной прибыли.

Прирост в данном случае – это увеличение затрат на персонал в данном офисе, чтобы добиться, к примеру, 3 %-го роста лояльности клиентов. Затем рассчитывается влияние

такого роста лояльности на конечную прибыль.

Для оценки роста объема продаж и рентабельности инвестиций в сервис модель использует данные, предоставляемые компанией и полученные при выборочном опросе клиентов. В результате можно оценить следующие параметры:

- чистый объем покупок клиентов, чьи жалобы были удовлетворены;
- чистый объем покупок, совершенных благодаря устной рекламе;
- прибыль от продаж в результате разрешения жалоб и положительных отзывов о компании;
- рентабельность инвестиций в улучшение сервиса.

Как поддержать высокий уровень сервиса

Представьте, что вы нашли сотрудников с необходимыми задатками для предоставления отличного сервиса и обучили их своей системе обслуживания клиентов. Теперь вашей главной заботой должно стать поддержание неизменно высокого уровня сервиса.

Гордость – ваш лучший помощник в этих усилиях. Люди гордятся тем, что работают на компанию, где президент и топ-менеджеры постоянно говорят о необходимости качественно обслуживать клиентов и подтверждают свои слова делом. Они гордятся компанией, которая демонстрирует свою приверженность отличному сервису, обучая своих сотрудников и создавая соответствующую атмосферу, и доказывает эту приверженность конкретной финансовой поддержкой.

Плохое обслуживание повышает текучесть кадров

Согласно исследованию Forum Corporation, текучесть кадров напрямую зависит от того, как сотрудники оценивают уровень сервиса в своей компании. Если сотрудники счита-

ют сервис качественным, то они более лояльны к компании. И наоборот: если обслуживание в компании плохое, то она теряет не только клиентов, но и сотрудников.

В отчете Forum Corporation говорится: «Самые высокие показатели текучести кадров наблюдаются в компаниях, где служащие оценивают качество предоставляемого сервиса как очень низкое… Такие факторы, как продолжительность работы в компании, должностные обязанности и частота контактов с клиентами, фактически не влияют на этот показатель».

Поскольку сокращение текучести кадров – доказанное следствие мотивации персонала, создаваемой программами качественного сервиса, то обратное явление – рост текучести кадров – следует рассматривать как тревожный факт, предупреждающий о наличии серьезных проблем с сервисом.

Это один из главных выводов, которые сделала Forum Corporation в ходе исследования более 700 компаний по всему миру. Текучесть кадров напрямую зависит от мнения персонала о качестве предоставляемого сервиса.

Эпидемия отсутствия гордости за свою работу свирепствует в наши дни, и выводы Forum лишь подтверждают ее опасность. Компании должны это учитывать, если хотят завоевать прочную репутацию лидеров по качеству предоставляемого сервиса.

Исключительный сервис – вы можете это сделать! Вот главная идея этой книги. Как только генеральный директор

компании проникся необходимостью реального (а не только на словах) сервиса и распространил свое понимание на всю управленческую команду, наступает момент, когда нужно от слов переходить к действиям. Именно действиям посвящены следующие главы книги.

Глава 3
В начале был… план

Снимаем шоры

Сегодня самые эффективные бизнес-стратегии ориентированы на обслуживание клиентов. Обслуживание клиентов стало неотъемлемой составляющей деятельности любой хорошо управляемой компании.
Эрик Джоунз, бывший президент подразделения Data Systems Group, Texas Instruments

Лучший способ продать – сделать удобным купить.
Неизвестный автор

Гордость, которая заставляет профессионалов требовать совершенства от себя и от других, к сожалению, подчас может стать шорами, не позволяющими увидеть изъяны, например плохой сервис. Эти изъяны разрушают репутацию компании.

Гордость – главная причина, почему руководители никак не реагируют на высокие затраты на маркетинг. (А затраты очень высокие – ведь привлечение новых клиентов вместо

старых, потерянных из-за плохого обслуживания, обходится недешево.)

Гордость не позволяет признать, что неуклонное снижение объема продаж – следствие ненадежности, медленной доставки, невыполнения требований клиентов или игнорирования их жалоб.

Гордость мешает увидеть растерянность и психологический дискомфорт рядовых сотрудников, которые ежедневно сталкиваются с враждебно настроенными клиентами, уставшими от плохого сервиса. Гордость мешает понять, что именно психологический дискомфорт – главная причина низкой трудовой дисциплины и высокой текучести кадров.

Гордость, которая заставляет руководство считать себя либо непогрешимым, либо неприкосновенным, или поддерживает фанатичную веру в абсолютное превосходство компании над всеми конкурентами, – это шоры, которые обязательно необходимо снять с глаз топ-менеджеров. Это нужно сделать до разработки эффективной стратегии сервиса.

Как это сделать? Объективное, трезвое изучение всех преимуществ качественного сервиса – весьма действенный способ.

Краткосрочные выгоды – шоры

Сервис часто не входит в приоритеты руководства компании. В значительной степени вину за пренебрежительное

отношение к сервису следует возложить именно на топ-менеджмент.

Еще одна характерная черта идеологии многих компаний, наряду с гордостью ослепляющая менеджеров при разработке стратегии сервиса, – это акцент на краткосрочных выгодах в ущерб долгосрочным преимуществам качественного сервиса. Подчас менеджеры просто вынуждены ориентироваться на краткосрочные результаты. Если вас оценивают по квартальным или годовым прибылям, именно их вы и будете ставить во главу угла.

Гордость, неправильно расставленные приоритеты, ориентация на краткосрочные выгоды… плюс непонимание реалий сервисной экономики – *главные причины, почему компании так часто уделяют мало внимания обслуживанию клиентов*.

Хотя уже много лет наша экономика ориентирована в большей степени на сервис, чем на производство, многие менеджеры по-прежнему живут в старом промышленном мире, а не в новом мире сервиса. Так считает Олден Клейтон, бывший глава Института маркетинга, некоммерческого исследовательского центра по проблемам бизнеса в Кембридже (штат Массачусетс).

Обслуживание… пустыми словами

Признавая, что сервис – это подлинная основа триумфа

многих ведущих компаний, некоторые менеджеры не делают никаких усилий, чтобы реально адаптироваться к новой атмосфере сервиса. Они лишь охотно цитируют набившие оскомину лозунги о сервисе: «Клиент всегда прав», «Качество гарантировано», «Клиент – король». Они могут внедрить программу обслуживания клиентов, дать ей шумный старт, ежеквартально публиковать мотивирующие статьи в корпоративной газете, обклеить стены плакатами, расписывать важность первоклассного сервиса в ежегодном послании сотрудникам.

Или они могут начать бессмысленное сражение с конкурентами. Они безоглядно тратят деньги на лоббирование интересов компании. Они торжественно провозглашают новую корпоративную философию или миссию, в которой клянутся в безоговорочной приверженности качественному сервису. Бюджеты на рекламу и продвижение раздуваются, чтобы создать компании новый имидж ориентированной на клиента. (Вероятно, они надеются, что их подчиненные прочитают рекламу и тут же воспылают желанием превосходно обслуживать клиентов. Мечтатели!)

Но все это не сервис. Не поддавайтесь подобному самообману. Учитесь распознавать его. Не тратьте на него время и силы.

Сервис – это нечто другое. Займитесь активной разработкой долгосрочного плана обслуживания клиентов, который станет вашим проводником на пути к высотам качественно-

го сервиса.

Если компания рекламирует превосходное обслуживание, это редко соответствует действительности. Настоящие лидеры сервиса – Federal Express, Nordstrom, Home Depot и Commerce Bank – его не рекламируют. В конце 2001 г. банк U.S. Bancorp запустил в средствах массовой информации многомиллионную рекламную кампанию «Пятизвездочный сервис». Это тот самый банк, стоимость акций которого 6 декабря 1999 г. снизилась на 27 %, а рыночная капитализация уменьшилась на 7 млрд долл. вследствие того, что качество обслуживания клиентов перестало быть приоритетом! Построившая свой бизнес на сервисе Wal-Mart в последние годы потеряла былой фокус на обслуживании клиентов, поэтому в 2007 г. начала активно его рекламировать. Один из ее конкурентов K-Mart лет десять назад сделал то же самое в попытке состязаться с Wal-Mart и потерпел неудачу.

С чего начинается план

Начните с профессиональной оценки уровня сервиса в вашей компании. Выявите основные проблемы, проанализируйте мнения клиентов о качестве предоставляемого обслуживания, разработайте стандарты качественного обслуживания, определите цели и средства их достижения – и включите все это в свой Сервисный план.

Иногда руководство предпочитает много говорить, но ма-

ло делать, не торопясь с внедрением программы, способной реально улучшить качество сервиса. Долгое время ярким примером такого подхода был концерн General Motors. За исключением подразделения, выпускавшего Cadillac, General Motors долгое время принимал лишь косметические меры в отношении сервиса. GM пропустил всех своих менеджеров по работе с клиентами через тренинговую программу, где их на самом деле учили тому, как вежливо отклонять требования клиентов. Все жалобы принимались (и отклонялись) по бесплатным телефонным линиям.

Этот подход обернулся против самой компании. Клиенты решили, что General Motors относится к ним «с пренебрежением» и что «они там все очень вежливые, но не хотят ремонтировать мою машину».

В 1987 г. подразделение Oldsmobile предложило запустить программу удовлетворенности клиентов, которую Service Quality Institute разработал для автодилеров. Те из них, кто внедрил эту программу, добились в среднем 4 %-го роста индекса удовлетворенности клиентов. Обучение приносит свои плоды. Однако трудно убедить в этом руководство.

«Вежливое уклонение» восстанавливает людей против вас гораздо сильнее, чем открытый отказ выполнить их просьбы. С точки зрения тактики бесплатные телефонные линии – это хорошо, но в случае с GM они не привели к росту удовлетворенности клиентов из-за отсутствия стратегии

сервиса.

Сервис – эффективная бизнес-стратегия

Сервис – просто находка для компании в эпоху жесткой конкуренции. Самые успешные компании сделали ставку на сервис, а не на цены. Действительно, конкурентные цены привлекают покупателей, но не клиентов. Снизить цену может любой. Но дайте клиентам нечто действительно ценное, например вежливое, внимательное, заботливое отношение, и они с радостью заплатят, сколько вы просите, и придут к вам снова.

Производители бытовой техники все чаще прибегают к качественному сервису, чтобы выделиться на фоне конкурентов. «Холодная линия» Whirlpool, предназначенная для информации и претензий, была введена в 1967 г. В 1985 г. General Electric ввела такую услугу, открыв «Центр ответов GE». (Более подробно о бесплатных телефонных линиях и других системах предоставления информации/приема претензий см. главу 9.)

Марва Макартур, бывший сотрудник службы по работе с клиентами финансовой компании Waddell and Reed Services (Канзас-Сити), говорит: «Мы понимаем, что многие компании предлагают практически те же самые взаимные фонды и опционы, что и мы. Поэтому, чтобы конкурировать с ними, мы стараемся обслуживать наших клиентов гораздо быстрее

и качественнее».

Homewood/Flossmoor Racquet and Fitness Club (Чикаго) получил интересные данные, которые будут полезны всем компаниям, заинтересованным в росте прибыли. Официальный опрос показал, что 72 % членов считают самым важным «скорость обслуживания и атмосферу, создаваемую персоналом клуба». Цены были поставлены на третье место, подтверждая идею, что членам клуба, как и клиентам в целом, нужен *прежде всего* хороший сервис, и они готовы платить за него.

Неужели тот факт, что клиенты придают первостепенную важность качеству обслуживания, не убеждает компании в том, что обслуживание действительно стоит значительных вложений времени и денег?

«Сервис, сервис и еще раз сервис – вот что сегодня имеет значение», – говорит Гарольд Сэпер, директор по работе с корпоративными клиентами компании по прокату автомобилей Budget Rent-A-Car.

Предварительный этап

Прежде чем приступить к разработке программы совершенствования сервиса, компания должна понять, что важно для ее клиентов. Поэтому нужно провести исследования. (Подробнее об исследованиях и опросах см. главу 5.)

Некоторым компаниям для начала необходимо разобраться с сервисом, который у них уже есть. Порой они могут обнаружить грубые ошибки в своих искренних усилиях удовлетворить ожидания клиентов.

Чего хотят ваши клиенты?

Компания должна знать уровень ожиданий своих клиентов по следующей причине: «Сделайте меньше, чем ожидают клиенты, и обслуживание будет плохим. Сделайте именно то, что они ожидают, и обслуживание будет хорошим. Но сделайте больше, чем ожидают клиенты, и они сочтут обслуживание превосходным».

Я настоятельно советую делать больше, чем ожидают клиенты, если вы хотите удержать их. Поступая так, вы запускаете цепную реакцию положительных отзывов и рекомендаций.

Конкретные ожидания клиентов определяют уровень их ожиданий. Вряд ли можно убедить гостей пятизвездочного

отеля в том, что они должны ожидать чего-то другого, кроме пятизвездочного обслуживания. Поэтому отелю не надо тратить время и силы, пытаясь снизить уровень их ожиданий.

Не надо пытаться создать у клиентов ожидания, которые существенно расходятся с реальностью. Мартин Стайн, аналитик, специализирующийся на автомобильной промышленности, замечает: «Рекламная кампания General Motors с участием мистера Гудренча (мистер Гаечный Ключ), мифического автомеханика, не работает. Люди сомневаются, что действительно могут получить обещанное качество сервиса. Возможно, они пытались найти в GM такого мистера Гудренча, но так и не нашли его».

Согласование стратегии сервиса с ожиданиями клиентов, по сути, похоже на позиционирование компании или продукта на рынке. Позиционирование сервиса начинается с четырех исходных данных:

- целевые сегменты;
- ожидания клиентов внутри этих сегментов;
- стратегия, позволяющая превзойти эти ожидания;
- ожидания в отношении уровня сервиса, которые уже созданы у ваших клиентов конкурентами. Цель – превзойти эти ожидания.

Стратегия Federal Express – удовлетворять ожидания клиентов в отношении всех операций и услуг, за которые, как считают клиенты, они заплатили, включая не только вызов

курьера и доставку, но и оформление документов, и информацию о местонахождении отправления.

Выигрышное позиционирование сервиса удовлетворяет двум критериям: выделяет компанию на фоне конкурентов; заставляет клиентов ожидать чуть меньше сервиса, чем компания может предоставить. Так, фирма Network Equipment Technology (NET) фактически наказывает своих продавцов за «чрезмерные обещания». NET понимает, как важно постоянно поддерживать ожидания клиентов на ступеньку ниже того, что они реально получают.

Много лет назад Avis позиционировала себя как компанию № 2 по прокату автомобилей, которая должна стараться, не жалея сил. Тот же прием она использует и сегодня, изображая из себя компанию, которая старается больше остальных, потому что компанией владеют ее же сотрудники.

Напротив, Maytag заявляет, что их стиральные машины настолько надежны, что техник в сервисном центре Maytag изнывает от скуки. Результат – высокие ожидания покупателей. Будем надеяться, что они получают не меньше, чем ожидают.

Позиционирование сервиса

Для позиционирования сервиса используются те же средства коммуникации, что и в маркетинге – реклама, продвижение, связи с общественностью и т. д. Из-за нематериаль-

ной природы сервиса его необходимо представлять так, чтобы сделать преимущества, которые он приносит клиентам, вполне реальными и понятными. Все эти инструменты коммуникации должны быть направлены на определенную целевую аудиторию, поскольку клиенты очень восприимчивы к тому, какой образ создается рекламой.

Последствия привлечения не тех категорий клиентов могут оказаться пагубными. Если человек, совершающий деловую поездку, регистрируется в дешевом мотеле и видит в холле спящего пьяного, его ожидания радикально меняются.

При разработке плана необходимо учесть, что позиционирование сервиса отличается от позиционирования компании или продукта. Нужно помнить, что клиенты очень чутко реагируют на материальные атрибуты сервиса – форму сотрудников, автомобили технической помощи, буклеты, вестибюли в отелях и т. д.

Часто требуются вещественные доказательства, чтобы убедить клиентов, что сервис на самом деле предоставлен: квитанции с подробным перечнем работ из автосервиса или полоска бумаги, которой заклеивают сиденье унитаза в отелях, чтобы показать гостям, что он был вымыт. Ожидания клиентов стремительно растут или снижаются в ответ на эти, казалось бы, незначительные мелочи.

Этот важный аспект сервиса обязательно следует отразить в вашем плане: клиенты должны заметить, что получают отличное обслуживание.

Основа плана: стратегия обслуживания клиентов

Теперь, когда компания определила, что важно для ее клиентов, и разобралась с недостатками существующего сервиса, она готова к разработке Сервисного плана.

В основе Сервисного плана должна лежать четкая стратегия обслуживания клиентов. Стратегия должна содержать ясное видение корпоративных целей, связанных с обслуживанием клиентов, плюс продуманный, логичный, проработанный план достижения этих целей. Все части этой мозаики должны быть на месте.

Кроме того, стратегия должна включать характеристику клиентской базы, оценку клиентами различных аспектов сервиса, оценку затрат на повышение уровня удовлетворенности клиентов и прогноз роста прибыли. Без такой стратегии трудно разработать концепцию сервиса, которая сплотит ваших людей… или предотвратить разрыв между корпоративной стратегией и реальным обслуживанием клиентов… или разработать методы оценки работы ваших сотрудников и воспринимаемого качества сервиса.

Иными словами, без стратегии вы не сможете двигаться дальше. Разработав стратегию, вы сможете определить оптимальный набор различных составляющих сервиса и оптимальный уровень обслуживания для разных категорий кли-

ентов. Сервиса недостаточно или не тот сервис – и клиенты будут внимательнее прислушиваться к рекламным заявлениям конкурентов. Сервиса слишком много, пусть даже такого, как они хотят, – и компания не укладывается в ценовые рамки и в конце года не может свести концы с концами.

Слабое место большинства компаний – отсутствие у высшего руководства стратегии обслуживания клиентов. Топ-менеджеры никак не могут осознать стратегические возможности, которые дает сервис как инструмент, позволяющий завоевать долю рынка и стать его лидером. Топ-менеджеры звезд сервиса ежедневно доказывают это на практике, а финансовые показатели этих компаний – ярчайшее тому подтверждение.

Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart, крупнейшей в мире розничной сети и одной из крупнейших компаний, создал подлинный эталон сервиса. Немного найдется компаний, готовых состязаться с Wal-Mart в качестве обслуживания клиентов. Сэм Уолтон был самым богатым человеком в мире. После его смерти, уплатив все налоги, его семья по-прежнему остается самой богатой в мире. Мне трудно понять, почему другие предприниматели не пытаются повторить эту стратегию.

В последние годы Wal-Mart забыла про свою стратегию сервиса, которая служила фундаментом ее бизнеса и формулой успеха. Результат был закономерен: значительное снижение стоимости компании (более чем на 90 млрд долл.) и

потеря репутации бренда. Сегодня Wal-Mart делает ставку только на цены.

Сервис не терпит раздумий

Сервисный план должен быть обязательной частью любого нового маркетингового плана. Никогда не выводите на рынок новый продукт, пока не продумаете и не протестируете сопровождающее его обслуживание. Сервис – это не дополнение. Это неотъемлемая составляющая маркетингового плана.

Каждая компания, которая приобретает другую, должна продумать, как она будет обслуживать новых клиентов, и выделить в бюджете деньги на эти цели одновременно с подготовкой финансового и операционного планов. Но зачастую происходит так: компания тратит миллионы на гонорары брокерам и на новый корпоративный стиль, новые униформы и «золотые парашюты», но ни гроша на обслуживание клиентов – тех, от кого зависит ее финансовый успех или поражение.

Принципы

Вот несколько принципов, которые помогут при разработке Сервисного плана.

1. Обещайте меньше, делайте больше. Правильно задайте

ожидания клиентов.

2. Внимательно изучите потребности и запросы своих клиентов. Только клиент знает, чего он хочет.

3. Разбейте рынок на сегменты и разработайте основные продукты и услуги, чтобы удовлетворить потребности ваших клиентов. Клиенты могут покупать один и тот же продукт или услугу, но потребности в обслуживании могут различаться.

4. Подкрепите план конкретной стратегией.

Сбор информации

Опишите своих клиентов с точки зрения их потребностей и запросов. Если вы не знаете, кто ваши клиенты и какие у них потребности, поверьте, удовлетворить их вам будет весьма непросто. Соберите информацию, необходимую для постановки конкретных задач, например определите средний доход на клиента и целевую долю рынка.

При разработке плана ответьте на следующие вопросы:

- Чего хотят ваши клиенты и что им нужно (более подробно этот вопрос освещен в главе 5)?
- Какие услуги мы можем предложить клиентам, которых нет у конкурентов?
- Как можно улучшить существующее обслуживание?
- Как можно эффективнее информировать клиентов о доступном обслуживании? (Самый превосходный сервис аб-

солютно бесполезен, если клиент не знает о нем или не замечает его.)

Разработайте и внедрите систему регулярного сбора информации от клиентов для оценки качества сервиса. Определите:

- время, которое требуется для решения типичных проблем;
- легкость доступа к компании и ее услугам;
- качество работы персонала;
- степень удовлетворенности клиента предпринятыми действиями;
- насколько трудно клиенту привлечь внимание персонала и добиться реакции;
- насколько точной, полной и эффективной была эта реакция.

Далее разбейте каждый указанный выше параметр сервиса на составные части. Например, «легкость доступа», с точки зрения клиента, может включать: возможность дозвониться с первого раза; необходимость ждать у телефона; время ожидания ответа; знание номера, по которому нужно позвонить, чтобы получить желаемую услугу; доступность услуги, когда она необходима, – включая вечера и выходные дни; обслуживание первым сотрудником, с которым связался клиент (или он общается с несколькими сотрудниками).

В Сервисном плане укажите конкретные меры, которые необходимо предпринять для улучшения каждой составляющей всех аспектов сервиса.

Оценка существующего уровня сервиса – обязательная часть этапа сбора информации. Это позволит вам держать руку на пульсе программы обслуживания клиентов.

Регулярно контролируйте и оценивайте, задавая следующие вопросы:

- Действительно ли компания производит высококачественный продукт или оказывает высококачественную услугу, как она утверждает?
- Согласны ли с этим клиенты?
- Как можно улучшить обслуживание и удовлетворять потребности клиентов таким образом, чтобы обеспечить рост бизнеса?

Лучший способ узнать, чего хотят ваши клиенты, – спросить об этом у них. Сделайте это, а потом проанализируйте их ответы.

Подробнее о методах определения желаний и потребностей клиентов и обновления этой информации вы узнаете в главе 5. В этой главе мы затронем ряд моментов, наиболее важных для подготовки Сервисного плана.

Оценка уровня сервиса: опросы клиентов

Исследования потребностей и ожиданий клиентов должны исчерпывающе и объективно оценивать взаимодействие между компанией и клиентами на всех этапах работы. Вы ведь хотите точно знать мнения ваших клиентов, чтобы использовать эту информацию для разработки эффективной стратегии сервиса.

Не забывайте, что опросы следует проводить регулярно и обновлять на их основе свою стратегию. Без обновления стратегии вы, как спортсмен на бегущей дорожке, – энергия расходуется, а вы остаетесь на месте.

Запланируйте регулярные опросы клиентов. Не бойтесь, что клиенты попросят оставить их в покое. Обычно они охотно говорят о своих потребностях и запросах и оценивают сервис, который уже получили.

Беда в том, что большинство компаний проводят один-единственный опрос и после этого долгие годы основывают свои решения на его результатах. Подобная практика искажает картину ожиданий клиентов – ведь сервис должен удовлетворять текущие потребности 365 дней в году.

Рассылка анкет

Когда Джек Шоу был директором по эксплуатации и обеспечению качества в компании Northern Telecom, производящей телекоммуникационное оборудование (штат Теннесси), он провел специальное исследование с целью узнать наиболее эффективный способ получить информацию от клиентов. Оказалось, что они наиболее охотно реагируют на периодически рассылаемые анкеты. Шоу обнаружил еще одно преимущество рассылки анкет: она улучшает мнение клиентов о компании, поскольку показывает им, что компанию интересуют их мнения и идеи.

В другой компании каждый менеджер звонит раз в месяц одному из клиентов и спрашивает у него: «Как мы работаем?»

Совершенства в сервисе достигла компания Stew Leonard's (Коннектикут), владеющая сетью магазинов молочных продуктов. Она превратила в культ свою решимость выполнять все обещания, данные покупателям. Каждый день магазины получают более 20 тыс. предложений и отзывов. И каждый покупатель получает ответ в течение 24 часов.

Следовать примеру Stew Leonard's я бы рекомендовал любому предприятию розничной торговли, которое стремится к совершенству в обслуживании клиентов. Мало кто отвечает на все отзывы своих клиентов в течение 24 часов, на са-

мом деле 95 % компаний вообще на них не отвечают!

В 2010 г. объем продаж Stew Leonard's достиг 400 млн долл., компания обслужила более 400 тыс. покупателей при штате 2400 человек. В прошлом году только в двух ее магазинах покупки сделали более 10 млн покупателей, а общее число покупателей оценивается в 20 млн. Недавно журнал Fortune в седьмой раз подряд включил компанию в список 100 лучших работодателей США.

Спросите у сотрудников, что думают клиенты

Поверьте, ценную информацию о том, что думают ваши клиенты, можно получить от своих сотрудников. Рядовые сотрудники очень точно оценивают общий уровень сервиса. Эта информация весьма полезна, но ее нельзя рассматривать как альтернативу данным, полученным непосредственно от клиентов. Она должна дополнять эти данные. В конце концов эти люди контактируют с клиентами лично, изо дня в день.

В отелях Omni Hotels принято советоваться со служащими. Каждый месяц руководители подразделений анализируют отзывы постояльцев, выбирают проблемы в области обслуживания и спрашивают каждого сотрудника, как он решил бы конкретную проблему.

Как не надо проводить опросы

Опросы необходимы. Но беда в том, что многие менеджеры будто заткнули уши ватой. Они платят за опросы и игнорируют их результаты, если те не укладываются в их представления о том, что они должны узнать.

Другая проблема связана со способом проведения таких опросов, например, когда клиенту предлагают самому заполнить карточку отзыва или позвонить по бесплатной телефонной линии. Обезличенная и поверхностная информация, которую добровольно сообщают клиенты, – это жалкая замена настоящих фокус-групп. «Проблема этих методов (карточек отзывов и звонков по бесплатным линиям) в том, что они лишь выявляют крайности, – говорит Кристофер Харт, адъюнкт-профессор в университете штата Мичиган, изучающий сферу обслуживания. – Вам позвонят г-н Пессимист и г-н Оптимист; но вам не позвонит г-н Обыкновенный».

Тем не менее необходимо обстоятельно изучать потребности и запросы своих клиентов, прежде чем приступать к разработке Сервисного плана.

Следующий этап: цели

Теперь, когда вы знаете потребности и запросы ваших клиентов, поставьте цели и разработайте стратегию их дости-

жения. Выделите ресурсы, включая персонал, которые требуются для достижения этих целей. Расстановка сил – самый важный организационный шаг. Она ориентирует компанию на клиентов, создает инфраструктуру, выстраивает корпоративную культуру. Когда компания направляет свои усилия на сервис, у всех – руководства, менеджеров среднего и низшего звена, рядовых сотрудников – общая цель: интересы клиентов.

Возможно, вам придется отказаться от отличных бизнес-идей, которые не соответствуют новым целям. Реализация этих идей потребовала бы ресурсов и отвлекла бы внимание компании от обслуживания клиентов.

Итак, имея полное и точное представление об ожиданиях, потребностях и запросах ваших клиентов, вы готовы написать план их удовлетворения.

Но прежде давайте обсудим структуру плана.

Структура Сервисного плана

В качестве руководства при разработке структуры Сервисного плана мы предлагаем использовать «Модель экономического эффекта сервиса», разработанную исследовательской группой TARP. Эта модель указывает, какие меры нужно принять для достижения выбранной цели, например, для облегчения доступа к услугам. Она также помогает руководителям определить, какие меры окажутся наиболее эф-

фективными для их компании. Когда речь идет об услугах, оказываемых по телефону, доступ можно облегчить путем введения дополнительных линий или привлечения дополнительного персонала, чтобы клиенты реже слышали сигнал «занято».

«Модель экономического эффекта сервиса» позволяет определить, какие аспекты сервиса нужно улучшить, чтобы на определенную величину увеличить долю рынка или повысить прибыль. Модель определяет «удельный вес» каждой составляющей сервиса, ее влияние на общую эффективность. Затем эти цифры подставляются в простые формулы, которые можно использовать при планировании.

Тимоти Фирнстал, основатель и CEO сети ресторанов Satisfaction Guaranteed Eateries (Сиэтл), разработал собственный сервисный план и написал о нем в *Harvard Business Review*. Его стратегия обеспечения удовлетворенности клиентов «сотворила чудеса в компании» (четыре ресторана в Сиэтле). И он убежден, что эта стратегия способна творить чудеса и в других компаниях.

Его трехступенчатая система включает следующие шаги.

1. Разработайте простую, легкую для понимания систему гарантий. Подумайте, что самое главное для ваших клиентов и как вы можете им это дать. «В нашем случае главное, что получают клиенты, – это удовольствие. Для кого-то это надежность. Для кого-то

– низкие цены или гибкий подход».

2. Научите своих сотрудников пользоваться своими полномочиями, т. е. делать все необходимое, чтобы клиент был доволен. Убедитесь, что они используют их в полном объеме. Научите их принимать меры до того, как клиент попросит об этом.

3. Сделайте прогресс наглядным. Например, составляйте графики вместо длинных письменных отчетов.

Ставьте реальные цели

Для разработки Сервисного плана можно воспользоваться теорией управления по целям или другой подобной методикой, основанной на достижении целей (претворении их в жизнь), внедрении стандартов, определении индивидуальных обязанностей и оценке результатов. Среди преимуществ управления по целям можно назвать мотивацию, коммуникацию и управленческий контроль.

Работы признанных авторитетов – Уильяма Оучи, Джона Нейсбитта и Тома Питерса – помогут вам при подготовке Сервисного плана. Особенно я рекомендую следующие книги: «Теория Z: как может ответить американский бизнес на вызов японцев» [Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge] У. Оучи; «Заново открывая корпорацию» [Reinventing the Corporation] Д. Нейсбита; «Процветание на хаосе» Т. Питерса.

Готовый Сервисный план должен содержать:

– активные действия по изучению потребностей и запросов клиентов;

– персонал, обученный и мотивированный на удовлетворение этих потребностей и запросов;

– эффективный контроль исполнения, в том числе наличие обратной связи с клиентами, т. е. оценку качества сервиса.

Миссия

Миссия – мотивационный инструмент, отличный способ сделать сервис корпоративной философией. Но одной миссии недостаточно.

В миссии отдела по работе с клиентами компании Bio-Lab перечислены все операции, которые так или иначе связаны с клиентами и, как следствие, должны находиться под контролем этой службы. Вот как она звучит: «Миссия отдела по работе с клиентами – удержать клиентов и стимулировать *рост объема операций* компании благодаря оперативному и внимательному удовлетворению их потребностей в части принятия заказов, доставки, выставления счетов, претензий и их урегулирования, ответов на запросы и жалобы и других действий».

Миссия компании Bio-Lab так определяет роль этого отдела: «Будучи основной точкой соприкосновения клиентов

и компании, отдел по работе с клиентами – это важнейший элемент в системе обеспечения и повышения рентабельности компании». Энн Пиндертон, директор службы по работе с клиентами в Bio-Lab, так комментирует миссию: «В глазах клиента мы представляем компанию, поэтому то, как мы с ним обращаемся, в значительной мере определяет его впечатление о компании в целом».

Пересмотрите существующие правила и инструкции

Топ-менеджеры компаний должны регулярно оценивать организационную среду и вносить в нее необходимые изменения, чтобы оптимизировать усилия персонала по предоставлению качественного сервиса. Исследование Forum Corporation показало, что регулярная корректировка корпоративных правил и процедур в сторону большей ориентированности на клиентов приносит компании ряд устойчивых конкурентных преимуществ.

Основываясь на результатах своих исследований, Forum пришла к выводу, что важно развивать у сотрудников умение убеждать, отзывчивость, уверенность в себе и участие.

Умение убеждать означает, что сотрудники умеют создавать у клиентов правильные ожидания, чтобы реальное обслуживание соответствовало этим ожиданиям или превосходило их.

Скажите сотрудникам, чего вы от них ждете

Четко и подробно объясните своим сотрудникам, что они должны делать, чтобы улучшить качество сервиса. Если просто приказать «лучше обслуживать клиентов», их выбор стратегии может оказаться «условно оптимальным». Например, многие клиенты превыше всего ценят надежность, а персонал предпочитает делать акцент на отзывчивости.

Объясните им, что, когда возникает проблема, решить ее нужно так, чтобы был доволен клиент, а не руководство. У каждого сотрудника должно быть право нарушать правила, чтобы сразу и на месте позаботиться о клиенте и решить его проблему. Компания Saturn обнаружила, что хорошо обученный и самостоятельный персонал способствует снижению операционных расходов и повышению качества.

Компании должны уделять внимание всем аспектам сервиса. Многие пытаются повысить ориентированность на клиентов, внедряя программы, которые затрагивают только материальные элементы, т. е. то, что легко увидеть и изменить, например, вводят для сотрудников именные беджики с пожеланием «Удачного вам дня». Но такие усилия условно оптимальные, поскольку клиенты хотят надежного, внимательного и компетентного обслуживания. На самом деле в условиях жесткой конкуренции XXI в. компании должны че-

рез призму сервиса рассматривать все, что они делают. Каждый сотрудник должен постоянно задавать себе вопрос: «Как я могу сделать свою работу так, чтобы это было в интересах клиента?» Все, что делается в интересах клиента, делается в интересах компании. Вот ряд компаний, которые анализируют все стороны своей деятельности и направляют ее на достижение полной удовлетворенности клиентов: Northeast Delta Dental, State Bank, Nedbank of South Africa, Banco G & T Continental из Гватемалы и Singapore Airlines.

Чтобы перестроить правила и процедуры, создайте особые взаимоотношения между компанией и клиентами. Это означает следующее:

- нацелить людей и системы на обслуживание клиентов;
- сделать акцент на надежности;
- не допускать самодовольства;
- сохранять существующие отношения;
- поддерживать качество обслуживания.

Объясните менеджерам, что они должны:

1. Ценить своих сотрудников, особенно тех, кто непосредственно работает с клиентами. (Люди должны знать, что их ценят.)

2. Развивать сотрудников.

3. Слушать своих подчиненных и поощрять обратную связь.

4. Установить стандарты качественного обслуживания.

Руководите и мотивируйте всех сотрудников так, чтобы:

– каждый участвовал в создании у клиентов положительного впечатления;

– системы обеспечивали важные для клиентов аспекты сервиса;

– руководство уполномочило сотрудников действовать в пользу клиентов.

Включите в свой Сервисный план доверительный подход к претензиям и счетам ниже определенной суммы. Это приведет к общей экономии затрат на обработку мелких претензий и значительно улучшит отношение клиентов к компании. В большинстве сфер деятельности более 90 % всех претензий и требований обосновано, поэтому расследование каждого случая – напрасная трата денег. Target Corporation, четвертая по величине розничная сеть непродовольственных товаров (Миннеаполис), давным-давно ввела политику возврата товара без вопросов. Кен Мэк, бывший председатель совета директоров и CEO этой компании, считает, что либеральная политика возврата и разнообразные каналы взаимодействия с клиентами играли немалую роль в достижении компанией рекордного объема продаж и рентабельности.

В 2001 г. Target радикально изменила свою политику возврата товара, фактически ликвидировав ее: она перестала

принимать товары без чека. Эта перемена снизит лояльность бренду и позволит конкурентам, например Van Mauer, которая предлагает бесплатную доставку и возврат без вычетов и вопросов, увеличить свою долю рынка.

Но, повторяю, качественный сервис – это гораздо больше, чем либеральная политика возврата товара. И корпорация Target споткнулась о свое непонимание этого факта. В начале 1980-х гг. руководство магазинов Target настойчиво напоминало своим сотрудникам, что они работают в магазинах самообслуживания, а потому не должны тратить время на разговоры и помощь покупателям. Руководство Target считало, что за обслуживание нужно платить, поэтому ограничило обслуживание клиентов гарантией возврата денег.

В 1988 г. Target решила, что пришла пора существенно пересмотреть свою философию и сфокусироваться на обслуживании. Толчок к этому дал Wal-Mart, лидер по качеству сервиса среди розничных сетей.

Акции и кампании

Когда нужно задать компании новый курс на качественный сервис, приверженность руководства становится особенно важной. И лучше всего для этой цели служат акции и кампании.

Интересную новаторскую акцию для руководства компании и ее персонала провела в 1989 г. сеть отелей Hyatt –

«День контактов в Hyatt» в масштабе США. Hyatt закрыла на один день свой офис, и ее топ-менеджеры работали бок о бок с рядовыми сотрудниками в 67 отелях: 400 сотрудников штаб-квартиры, от президента до курьера, носили багаж, убирали со столов грязную посуду и застилали постели. Президент компании Даррил Хартли-Леонард работал в отеле Hyatt Regency в Чикаго швейцаром, администратором и барменом. Том Прицкер, председатель совета директоров, провел целый день за конторкой администратора в Grand Hyatt в Вашингтоне. Курьер Джефф Ланг парковал машины в Park Hyatt в Чикаго.

Если вы решите применить подобную тактику, непременно известите прессу, как это сделала компания Hyatt. Hyatt получила мощную положительную рекламу по всей стране, которая определенно не повредила бизнесу.

Реализация Сервисного плана

Опираясь на собственный опыт в консалтинге, исследования и обширную базу данных, Forum Corporation установила, какие действия чаще всего предпринимают успешные компании для реализации сервисного плана. Она сделала вывод, что организации, которые с успехом реализуют, контролируют и корректируют свои сервисные планы, понимают:

- чего клиенты ожидают и что получают;

- что руководство говорит и что делает;
- что сотрудники должны делать и что делают.

Хейни из AmEx говорит: «Наша обязанность – информировать менеджеров о потребностях клиентов. Так они могут включить ориентированные на клиентов цели в свои индивидуальные бизнес-планы. Мы участвуем в принятии решений на всех уровнях».

Создание инфраструктуры сервиса

Что делают компании, чтобы поддерживать тесный контакт со своими клиентами? Они упрощают взаимодействие между отделами, внедряют новые технологии или модернизируют имеющиеся, прививают ценности, которые должны разделять все сотрудники. Так создается инфраструктура сервиса – культура обслуживания. Там, где она существует, удовлетворение клиентов становится делом каждого.

Культуру обслуживания можно определить как общий настрой на предоставление качественного сервиса. Все понимают и признают, что клиенты платят деньги, поэтому недостаточно предоставить им товар или услугу – они должны быть довольны, с ними нужно обращаться как с друзьями, а вопросы и претензии должны рассматриваться быстро. Такое отношение пронизывает все принимаемые решения.

Компании с высокой культурой обслуживания объединя-

ет то, что тема качественного обслуживания затрагивается на каждом собрании руководства, в каждом плане и отчете, в каждом решении. Сотрудникам известно, что CEO одержим обслуживанием клиентов. Всем известно, что компания предоставляет превосходный сервис. Это репутация компании, ее имидж.

Сервис в компании с высокой культурой обслуживания похож на нити, которые пронизывают всю корпоративную структуру. Важный момент: ни о какой культуре обслуживания не может быть речи без приверженности и участия высшего руководства. И эта приверженность должна быть искренней. Ее нужно демонстрировать и на словах, и на деле, постоянно, а не время от времени. Она должна влиять на всех и каждого в компании.

Искренняя вера руководства в идею качественного сервиса помогает создать культуру обслуживания, которой может гордиться вся компания. Вот как комментирует это топ-менеджер компании – производителя продуктов питания: «Стремление к качественному сервису начинается с руководства. Именно мы заражаем им работающих на нас людей. И о своей приверженности мы сообщаем им лично, встречаясь и общаясь с ними, а не в служебных записках».

Продвижение программы

Чтобы программа обслуживания клиентов не забуксова-

ла, необходимо регулярно обучать весь персонал (революционная идея для большинства компаний!), поощрять и вознаграждать сотрудников, предоставляющих отличный сервис, внедрять стандарты управления, которые будут применяться и регулярно повышаться. Топ-менеджеры должны всеми своими поступками демонстрировать непоколебимую веру в важность качественного сервиса. К примеру, корпоративная культура EDS Corp. основана на строгом кодексе этических правил и прочно укоренившейся философии обслуживания клиентов.

Когда руководство ежедневно словом и делом доказывает свою приверженность качественному сервису, возникает прочная, отлаженная система, которая облегчает внутреннюю коммуникацию и создает корпоративную культуру. Ральф Килман, преподаватель делового администрирования в Бизнес-школе имени Джозефа Катца Университета Питтсбурга, отмечает, что приверженность повышает культуру обслуживания, а эта культура в свою очередь укрепляет приверженность. Другими словами, приверженность руководства и культура обслуживания – взаимозависимые и взаимоподдерживающие элементы.

Для корпоративного руководства сервис должен стать почти религией, говорит Уильям Давидоу, главный партнер венчурной компании Mohr, Davidow Ventures (Калифорния). Однако, – продолжает он, – принимая во внимание, что обслуживание клиентов – это большая эмоциональная

нагрузка, нужно ценить и уважать рядовых сотрудников, которые ее несут». Он приводит в пример сеть отелей Embassy Suites, где рядовые сотрудники далеко не пешки. Полномочия и ответственность делегированы здесь на нижний уровень корпоративной структуры. Управляющие отелей поддерживают менеджеров среднего звена. Недовольный гость всегда прав.

Воспитание ориентированного на клиентов персонала

Как может руководство компании повлиять на приверженность персонала качественному сервису? Обучайте, обучайте и еще раз обучайте своих сотрудников. Публикуйте в корпоративной газете статьи о качественном сервисе. Развешивайте плакаты и регулярно обновляйте их. Используйте доски объявлений. Пусть менеджеры среднего и низшего звеньев регулярно затрагивают тему обслуживания клиентов на собраниях персонала.

В фирмах, которые занимаются обслуживанием лишь на словах, PR-кампании по обслуживанию клиентов длятся 30, от силы 90 дней. И все чувствуют себя отлично! Они «создали» сервис! Но как только стихает первоначальный ажиотаж, тема сервиса постепенно исчезает из письменного и устного оборота, и усилия завоевать удовлетворение клиентов идут на спад.

Лишь когда руководство по-настоящему предано идее качественного сервиса, когда Сервисный план тщательно выполняется и регулярно обновляется, ориентированность на клиентов становится традиционной и в значительной мере (но никогда полностью) самоподдерживающейся.

«Постоянство – вот что важно, – говорит Джеймс Робинсон III, бывший председатель совета директоров и CEO American Express. – Только после многих лет его упорного насаждения оно (обслуживание клиентов) становится частью корпоративной культуры. Сотрудники в конце концов начинают понимать, что все делается для клиента, а не как проще и дешевле для компании. Клиенты и все окружающие видят это. И компания приобретает хорошую репутацию».

CEO должны внушать своим сотрудникам эту идею: все, что делается в интересах клиента, по определению делается в интересах самой компании и в интересах ее сотрудников. Если ваши люди в это поверят, им не составит труда увидеть элемент сервиса во всем, что они делают.

При внедрении программы обслуживания клиентов можно воспользоваться приемами, взятыми из отчета Американской ассоциации менеджмента об исследовании «Рядом с клиентом»:

– ежеквартальные награды, которые маркетинговая служба присуждает рядовым сотрудникам за выдающееся обслуживание клиентов;

– регулярное обучение персонала навыкам обслуживания

клиентов;

– руководство путем личного примера;

– понимание, что если вы по-прежнему считаете свой уровень сервиса лишь приемлемым, значит, ваша программа не работает;

– регулярно обновляемые плакаты, говорящие о важности клиента.

Долгосрочная стратегия

Что нужно для разработки и реализации стратегии сервиса? Трезвый анализ, талантливый менеджмент, искренняя приверженность – и значительные инвестиции.

Журнал *Fortune* определяет стратегию сервиса как «точное знание того, каких клиентов вы хотите обслуживать, и понимание, какой тип обслуживания откроет для вас их кошельки». Необходимо проанализировать следующее.

1. Все правила и процедуры. Пересмотрите их. Они должны быть ориентированы на клиентов.

2. Себестоимость продукции, включая затраты на транспортировку. Подумайте, как сделать обслуживание наименее затратным.

3. Производственный процесс. Например, разработайте стратегии, позволяющие выровнять нагрузку на склад, чтобы клиенты не страдали от задержек в доставке.

4. Способность компании реагировать на непредвиденные обстоятельства. Разработайте «чрезвычайный» план, в котором будет подробно расписано, как обеспечить обслуживание клиентов, когда выходят из строя компьютеры или приближается торнадо.

5. Потребности и запросы клиентов. Возьмите за правило, чтобы на ваших совещаниях всегда была представлена точка зрения клиентов. Вы должны знать своих клиентов лучше,

чем кто-либо другой.

Стратегическая программа, которую проводят консультанты моей компании [Service Quality Institute], вовлекает в процесс всю компанию, сверху донизу. Программа начинается с изучения опыта клиентов и помогает разработать стратегии и тактики, позволяющие повысить качество обслуживания.

Я считаю, что целью стратегии сервиса должна стать институционализация, «встраивание в систему» программы обслуживания клиентов. Ведь долгосрочная, прочно укоренившаяся в корпоративной культуре программа нужна любой компании.

Обслуживание клиентов – это не раз-два, и вечный успех гарантирован. Относитесь к обслуживанию клиентов как к долгосрочной стратегии наравне с другими бизнес-стратегиями и в соответствии с самыми передовыми управленческими концепциями. Стратегия сервиса требует неослабевающей приверженности руководства и поддержки персонала в течение длительного времени – если вы хотите, чтобы она не прекращала творить чудеса лояльности клиентов.

Вот три важнейшие долгосрочные стратегии сервиса (можно назвать их подходами).

1. *Сервис как товар*. У большинства покупателей нет необходимых знаний, чтобы грамотно выбрать товар, например компьютерное оборудование, автомобиль или офисную

технику. Они хотят быть уверены, что в случае возникновения проблем получат техническую поддержку и обслуживание.

2. *Клиент – это босс*. Этот девиз висит в каждом кабинете компании Bio-Lab.

3. *Гарантия надежности*. Надежность подразумевает неизменно качественный сервис, который удовлетворяет все ожидания всех клиентов все время. Конечно, это идеал. Но программа обслуживания клиентов подведет вас ближе к этому идеалу.

Клиенты считают надежность ключевой составляющей хорошего обслуживания, говорит Ричард Уайтли, заместитель председателя совета директоров Forum Corporation. Но он предостерегает: не старайтесь превзойти себя и гарантировать клиенту то, что вы не сможете потом выполнить.

Более того, он советует: если вы можете выполнить работу за три дня, обещайте сделать ее за пять. Если потом вы действительно выполните ее за три дня, клиент будет «в восхищении»: к этому всегда стремился Колби Чендлер, когда был председателем совета директоров Eastman Kodak. (Хотя если клиенту важна скорость, возможно, надо выбрать другую тактику.)

Или же, составляя смету, не поступайте так, как поступает большинство – не занижайте сумму. Лучше завысьте ее – и «восхищение» клиента вам будет гарантировано, когда

счет окажется меньше сметы. Конечно, это показуха. Поэтому, прежде чем ее применять, взгляните на нее глазами клиента.

Другие важные долгосрочные стратегии

Немедленно реагировать на недовольство клиентов. Хотя немедленная реакция на недовольство клиентов – цель в общем-то краткосрочная. Этот факт признает Ричард Гэмгорт, директор по обеспечению качества и работе с клиентами компании Armstrong World Industries. «Долгосрочной целью, – говорит он, – должна быть отлаженная система получения обратной связи от клиентов, которая обеспечит вам реальное представление о том, как ваш продукт удовлетворяет их потребности». Программа обслуживания клиентов дает вам отличную возможность поддерживать контакт с клиентами, чтобы четко понимать их потребности.

Крайне важно выявлять и исправлять все, что мешает работе ваших сотрудников, – будь то затрудненная коммуникация, плохая логистика и т. д. Даже если компания не заявляет о своей ориентированности на клиента, большинство сотрудников верят в важность хорошего обслуживания. Зачем же вставать у них на пути, например, с набором нерушимых правил, отклонение от которых строго карается?

Стараться удержать клиентов, которые говорят, что все в порядке, они довольны, но оценивают уровень вашего сер-

виса как едва приемлемый или низкий.

В одном из опросов Forum Corporation доля неустойчивых клиентов составила целых 40 %! Хотя эти люди говорят, что в принципе довольны, они легко уходят к конкурентам, у которых уровень сервиса выше.

В последние годы «долгосрочные стратегии» потеряли былую популярность в залах заседаний советов директоров в связи с волной слияний. Руководство понимает, что снижение прибыли может привлечь корпоративных рейдеров. Поэтому они стараются сделать прибыли «пожирнее» и основное внимание уделяют краткосрочным финансовым результатам и экономии (снижению затрат). Этот навязанный Уолл-стрит менталитет объясняет, почему руководство большинства компаний неспособно пожертвовать прибылью следующего квартала ради долгосрочных целей, например качественного обслуживания, которое может быть достигнуто лишь при условии долгосрочной приверженности.

Приверженность руководства

Какими бы важными ни были стратегия, цели и системы обеспечения (инфраструктура) как основа программы обслуживания клиентов, вся программа завянет, как цветок без воды, без корпоративной культуры, которая поддерживает ее, и без генерального директора, которому – это видит каждый сотрудник – важно, чтобы клиенты были довольны не меньше, чем акционеры. Самая блестящая стратегия пожелтеет под обложкой архивной папки, если руководство не верит в ценность качественного сервиса и не подтверждает свою веру словом и делом. Руководство должно проповедовать сервис и требовать сервиса, пока он не войдет в плоть и кровь компании.

Запомните: «сердце» превосходного сервиса находится в кабинете руководителя!

В своей книге «Страсть к совершенству» [Passion For Excellence] Том Питерс и Нэнси Остин пишут: «…в нашем представлении руководитель – это… лидер, заводила, вдохновитель, тренер чемпионов, воспитатель героев, странник, драматург, наставник, учитель и творец». Вряд ли можно сказать лучше.

Сотрудники должны часто слышать и видеть, как их президент, председатель совета директоров и другие топ-менеджеры пропагандируют ценности качественного сервиса и

следуют своим собственным советам.

Пристальное внимание руководства скорее, чем торжественные речи или статьи «по случаю», принесет реальные плоды. Разумеется, начать можно и со слов, но слова должны подкрепляться делами.

Поддержание приверженности

Без настойчивости и упорства приверженность бесполезна, – говорит Харви Голуб, бывший председатель совета директоров и CEO American Express. Постоянство – вот что важно.

Разработайте механизм для поддержания приверженности, например, регулярные заседания высшего руководства. Пусть на каждом заседании один из топ-менеджеров выражает точку зрения клиентов. Знание и учет интересов клиентов должны стать само собой разумеющимися для всех ваших менеджеров. Главная цель таких заседаний – воодушевить вашу управленческую команду и поддержать ее приверженность стратегии сервиса, обучить методам реализации этой стратегии.

Корпорация IBM не перестает вбивать в головы своих сотрудников мысль, что цель их работы – удовлетворение клиентов. После продажи ее сотрудники продолжают проявлять к клиентам такое же внимание и интерес, как до заключения сделки. Хотя IBM активно занимается привлечением новых

клиентов, еще активнее компания старается удержать имеющихся. Это и есть приверженность руководства в действии.

Мы согласны с Майклом Дуриком, исполнительным вице-президентом по кадрам компании The Limited Stores, Inc., который так говорит о непоколебимой приверженности руководства: «Приверженность – это сознательное усилие, которое начинается наверху и требует постоянного подкрепления, в том числе поощрения отличившихся сотрудников». «Постоянное подкрепление» подразумевает регулярную корректировку Сервисного плана, непрерывное его совершенствование. Каждый раз, когда вы будете сопоставлять план с реальным положением дел, вам придется вносить какие-либо изменения. Приветствуйте их. Это залог неизменно высокого уровня обслуживания.

Изоляция руководства

Изоляция – это полная противоположность приверженности. К сожалению, изоляция распространена куда больше, чем приверженность. Зачастую руководство оторвано от повседневной деятельности, которая создает репутацию компании как места, где хорошо или плохо обслуживают клиентов.

Кеннету Бернхардту, преподавателю бизнеса в университете штата Джорджия, довелось испытать на себе, что такое изоляция руководства. В 1983 г. он вместе с семьей пере-

ехал в Бостон, получив предложение прочитать курс лекций в Гарвардском университете. Отчаявшись по обычным каналам решить проблемы с крупной транспортной компанией, перевозившей его вещи, Бернхардт позвонил ее президенту. Он представился секретарю как профессор Гарвардского университета, и та поинтересовалась, звонит он по работе или по личному делу. Когда Бернхардт объяснил, что у него возникли проблемы с грузчиками, секретарь сказала: «Но президент не разговаривает с клиентами».

Вот что Бернхардт говорит о высшем руководстве: «Они не ходят в магазины. Если они летают, то на корпоративных самолетах, а ездят в служебных лимузинах. Они сами не бронируют номера в отелях и не заполняют регистрационные формы. Порой даже подарки на Рождество для них покупает секретарь. И уж, конечно, они не сидят дома и не ждут, когда придет мастер чинить телевизионный кабель». «И большинство из них никогда не разговаривает с клиентами». Бернхардт продолжает: «Когда высшее руководство заботится о своих клиентах, вы не найдете в компании ни одного сотрудника, который откажется вам помочь».

Как предотвратить изоляцию

Некоторые компании, например IBM, обязывают своих топ-менеджеров не менее 30 дней в году посвящать непосредственному общению с клиентами. Когда Роберт Таун-

сенд был президентом компании Avis, его топ-менеджеры каждый год одну неделю проводили на должностях, связанных с обслуживанием клиентов. Менеджеры ее конкурента, компании Hertz, должны один месяц в году работать бок о бок с рядовыми сотрудниками. Такая практика особенно распространена в гостиничном бизнесе и туризме.

Приверженность творит чудеса. Однажды Розмари Грекo, в то время президент Fidelity Bank в Филадельфии, сама позвонила клиенту-пенсионеру, у которого возникли серьезные проблемы с выпиской с индивидуального пенсионного счета: «Он был преисполнен благодарности. А я получила важный урок: всегда давайте знать своим клиентам, что руководство лично занимается их проблемами».

Что дает приверженность?

Когда искренняя приверженность и личный пример руководителей приносят свои плоды – приверженность на уровне всей компании, тогда каждый сотрудник начинает инстинктивно искать элемент сервиса во всем, что он делает. Вопрос, «как можно выполнить эту работу так, чтобы удовлетворить интересы клиента», направляет все их решения и действия.

Если руководство четко дает понять своим сотрудникам, что от них ожидается и что требуется быстрое, вежливое и внимательное обслуживание, редкий сотрудник будет открыто сопротивляться принятым управленческим стандар-

там. Превосходное обслуживание станет нормой.

Так рождается необыкновенная, подчас легендарная репутация компании, которая проявляет «героизм» в обслуживании клиентов. Клиенты не просто удовлетворены. Они счастливы. И потому при всяком удобном случае рассказывают об этой компании своим друзьям, припоминая свои самые любимые истории.

Компаниям с такой репутацией многое сходит с рук. Клиенты не замечают или прощают ошибки. Более того, зачастую им приписывается лучшее обслуживание, чем есть на самом деле. Но все эти неожиданные блага заработаны ими.

Нет обслуживанию на словах

Есть люди, которые на публике с пеной у рта говорят о важности качественного сервиса. Но при индивидуальных опросах те же люди ставят обслуживание клиентов в самый конец своего списка приоритетов.

Порой бывает, что «превосходное обслуживание» рекламируют компании, и пальцем не пошевелившие ради того, чтобы хоть как-то повысить свою культуру обслуживания. Возможно, они не предпринимают никаких действий по простой причине – чтобы действительно научиться предоставлять первоклассный сервис, нужно немало потрудиться и вложить серьезные деньги.

По моим данным, 70 % всех инициатив в области об-

служивания клиентов – пустые слова. Люди в общем-то не прочь повысить качество сервиса, но решительно не желают вкладывать в это деньги.

Вместо того, чтобы вкладывать деньги в сервис, компании перелицовывают уже существующие программы, придавая им вид ориентированных на клиентов. Бывает, что компания громко провозглашает новую «программу обслуживания клиентов», попросту переименовав «Отдел жалоб» в «Отдел по работе с клиентами» или в «Службу социальной ответственности».

Широкое распространение такого «обслуживания на словах» подтверждает консалтинговая фирма Achieve Global, которая исследовала ситуацию с обслуживанием клиентов более чем в 200 корпорациях. По словам представителя Achieve Global Рональда Дюма, исследование показало, что «эта проблема (плохое обслуживание) вызывает больше разговоров, чем действий».

Почему? Ни одна компания не хочет прославиться тем, что плохо обслуживает своих клиентов. Поэтому, даже если у компании нет сервиса, она утверждает, что сервис превосходный, в надежде, что существующие и потенциальные клиенты поверят. Но приверженность должна быть настоящей и искренней. Она не может быть декоративным фасадом, или миражом, или рекламной уловкой. Или блестящей оберткой на существующих программах. К сожалению, в наши дни здесь слишком много показухи.

Dell

Компания Dell построила свой бизнес на первоклассном сервисе. Сегодня Майкл Делл – один из самых богатых людей в мире, а его компания – компьютерная фирма номер два: каждый шестой компьютер, продающийся по всему земному шару, принадлежит Dell. Девиз Майкла Делла: «Обещать меньше, делать больше».

В 2010 г. продажи компании достигли 61,494 млрд долл. Прибыль в 2010 г. составила 2,63 млрд долл. Главной операционной стратегией Dell всегда была скорость: в удовлетворении нужд и запросов клиентов, в оборачиваемости материально-товарных запасов, во взаимодействии с поставщиками, в выведении новых продуктов на рынок, в маркетинге и завоевании лидирующей позиции на высококонкурентном мировом рынке компьютеров. Ни одна другая отрасль так не одержима скоростью, как компьютерная индустрия, и ни в одной из них будущее компании так не зависит от скорости.

Но в 2006 г., с потерей акцента на сервисе, Dell потеряла и свое преимущество. В 2007 г. Кевин Роллинз был вынужден уйти в отставку, поскольку отсутствие превосходного сервиса неблагоприятно отразилось на продажах и прибыли, а рыночная стоимость компании снизилась более чем на 25 %. Делл построил свой бизнес на формуле: великолепные компьютеры, низкие цены и превосходный сервис. Экономия на сервисе и перевод центров приема звонков в Индию и

на Филиппины были восприняты клиентами крайне негативно. Как впоследствии признал сам Делл, эти шаги были «глупыми», «бессмысленными» и «откровенно ошибочными».

«Команда управляла издержками вместо того, чтобы управлять сервисом и качеством», – заявил Делл. После его возвращения на пост CEO компания начала постепенно восстанавливать свой имидж и бренд, но полученный урок обошелся ей очень дорого.

Нередко компании, обязанные своим взлетом превосходному отношению к клиентам, начинают фокусироваться исключительно на издержках и забывают про своих клиентов. Такое смещение фокуса неизменно выливается в снижение их рыночной стоимости. Wal-Mart узнала об этом на собственном горьком опыте.

Опросы – это не сервис

Отели, клиники, авиакомпании, банки и другие компании просто засыпают своих клиентов анкетами о качестве обслуживания. Но для многих из них программа обслуживания клиентов на этом заканчивается.

Сегодня, куда бы вы ни взглянули, вы увидите обслуживающий персонал с приколотыми на лацканах пиджаков значками, гордо провозглашающими примерно следующее: «Мы – лидеры по обслуживанию клиентов». Или «Мы стараем-

ся».

Создается впечатление, что некоторые магазины специализируются на обслуживании пустыми словами. Прямо перед главным входом они устанавливают кабинку с броской вывеской, на которой большими буквами написано: «Обслуживание клиентов». Спросите у сидящего в кабинке человека, что он здесь делает, и вы услышите: «Занимаюсь возвратом денег, объясняю людям, где они могут найти нужный товар, отвечаю на вопросы…»

Однажды вечером я хотел купить шины в магазине распродаж. Но продавца нигде не было. Я три раза попросил человека в кабинке «Обслуживание клиентов» вызвать продавца по громкой связи. Я восемь раз нажал кнопку звонка. Наконец откуда-то появился продавец, чтобы помочь мне потратить мои деньги.

Зачастую видно невооруженным глазом, что приверженность руководства компаний обслуживанию клиентов – всего лишь видимость. Топ-менеджер крупного банка гордо расписывал существующую у них систему поощрения сотрудников за заслуги в области продаж и обслуживания клиентов. За высокие продажи полагалась денежная премия, за хорошее обслуживание – значок.

Подобный контраст в характере вознаграждения многое говорит сотрудникам о ценностях руководства. Каков результат? Вряд ли персонал этого банка будет воспринимать всерьез случайные напоминания о том, что «с клиентами

нужно обращаться так, как вы бы хотели, чтобы обращались с вами».

Слоганы и сервис

Компании любят слоганы и лозунги. Delta Airlines загнала себя в угол, когда заявила: «Delta готова, когда готовы вы». То же самое сделала сеть отелей Holiday Inn своим слоганом: «Гарантировано. Безоговорочно». Эти компании как будто призывали вечно недовольных, требовательных ворчунов, и они их получили. В конце концов они изменили лозунги на менее громкие.

Как-то раз я остановился в отеле Holiday Inn в Нейплсе (штат Флорида) и попросил дежурного администратора разбудить меня на следующее утро. Но утром мне никто не позвонил, и я поинтересовался у дежурного администратора, почему. Он что-то бормотал, мямлил, но так и не ответил на мой вопрос. Наконец я нашел управляющего. Тот упрямо отрицал, что отель мог совершить ошибку. «Гарантировано. Безоговорочно»?! Больше похоже, что отговорки гарантированы.

Очень часто можно увидеть резкое расхождение между слоганами, придуманными специалистами по рекламе, и реальностью, создаваемой обслуживающим персоналом. Слоганы могут завести компанию в дебри, далекие от реальных решений. Слоганы и броская реклама создают у клиентов

высокие ожидания. Если эти ожидания не совпадают с реальным обслуживанием, последствиями становятся потраченный впустую рекламный бюджет и утратившие иллюзии клиенты, которые уходят к конкурентам.

Такие компании, как Holiday Inn, должны либо тщательно обучать и регулярно напоминать своим сотрудникам, как нужно претворять в жизнь слоганы; либо вычеркнуть их из своих рекламных проспектов и презентационных материалов.

Все компании – от транснациональной корпорации до фотостудии на углу – должны понимать, что качество их отношений с клиентами не улучшится лишь потому, что CEO произнес пламенную речь, в корпоративной газете опубликовали три статьи или над кассовым аппаратом повесили табличку «Клиент – наш босс».

Правильным путем пошла сеть супермаркетов Bruno's со штаб-квартирой в Бирмингеме (штат Алабама). Ныне покойный Анджело Бруно, бывший председатель совета директоров, сделал компанию одной из самых устойчиво рентабельных розничных сетей в США. Гарри Бресслер, исполнительный вице-президент рекламного агентства Steiner, Bressler & Zimmerman, который занимался проектом Bruno's, предложил крупную рекламную кампанию с акцентом на сервис и дружелюбный, квалифицированный персонал. Это был мудрый шаг, учитывая, что Bruno's уже доминировала на рынке благодаря низким ценам.

Но самым мудрым шагом было решение обучить весь персонал перед началом рекламной кампании. Bruno's хотела быть уверена, что сможет дать покупателям то, что собиралась пообещать, поэтому компания пригласила нас [Service Quality Institute]. В Bruno's мы продемонстрировали, что затраты на обучение всех сотрудников навыкам обслуживания клиентов составляют 1–5 % рекламного бюджета. Если компания по-настоящему ориентирована на обслуживание клиентов, она способна «завладеть» своим рынком.

Поначалу ни один из конкурентов Bruno's не понял мощнейшего воздействия качественного обслуживания – обещанного и предоставляемого. Лишь через два года они постепенно начали перенимать эту стратегию. Но заявить, что вы хорошо обслуживаете своих клиентов, и раз в год разослать персоналу меморандум о важности качественного сервиса явно недостаточно, если вы хотите сделать сервис неотъемлемой составляющей корпоративной культуры.

Я заметил, что компании, которые громче всех рекламируют дружелюбное, внимательное обслуживание, реже всего его предоставляют. Реальное качественное обслуживание – лучший рекламный агент.

Вкладывайте деньги в то, о чем говорите

Знакомые топ-менеджеры энергично кивают головой в

знак согласия, когда им говорят о важности качественного сервиса для повышения лояльности клиентов и увеличения объема продаж и прибылей. Но в моменты затишья, после суматохи трудового дня, от них можно услышать, что обслуживание клиентов – это замечательно, но не надо тратить на него много денег. Компании розничной торговли почему-то особенно неохотно вкладывают деньги в обучение своего персонала обслуживанию.

Этой болезнью страдают многие компании. Недавно президент одной из крупнейших американских компьютерных фирм красочно живописал в интервью отраслевому изданию свою приверженность обслуживанию клиентов. Поэтому я написал ему письмо и предложил встретиться, чтобы обсудить стратегию сервиса. Через какое-то время его секретарь сообщил по телефону, что им это не нужно.

«Многие компании тратят огромные суммы денег на привлечение новых клиентов, но тех, которые у них уже есть, обслуживают лишь рекламными слоганами, – пишет Брюс Болджер, бывший редактор журнала *Incentive*. – Большинство руководителей заявляют, что их компании ставят хорошее обслуживание во главу угла, но сколько денег и времени топ-менеджеров они реально вкладывают в обслуживание клиентов?» Все они выступают за хорошее обслуживание, пока это бесплатно… или дешево.

Компания Achieve Global сообщает: «Мы обнаружили, что персонал редко обучают навыкам предоставления серви-

са. Затраты на создание культуры обслуживания в среднем составляют 2,58 долл. в расчете на одного сотрудника в год, это символическая сумма по сравнению с десятками тысяч и даже миллионами долларов, расходуемых на другие цели».

Service Quality Institute предлагает трехлетнюю программу повышения культуры обслуживания, которая позволяет обучить весь персонал всего за 32–97 долл. на человека в год. В целом компания должна быть готова вкладывать в обучение своего персонала около 100 долл. на человека в год.

Спросите себя: «Сопоставим бюджет нашей программы обслуживания клиентов с рекламным и инвестиционным бюджетами?» И еще: «Каким образом наши топ-менеджеры участвуют в программах, направленных на улучшение отношений с клиентами?» Я никогда не слышал о старшем вице-президенте по обслуживанию клиентов. Хотя в любой крупной компании имеются вице-президенты по маркетингу, финансам, правовым вопросам и т. д.

Пустые обещания: обратный эффект

В случае сервиса пустые обещания не только бесполезны, но и вредны. Почему? Потому что клиенты видят притворство и истолковывают его как сознательную попытку обмануть их. Часто они отвечают тем, что сокращают количество сделок с компанией или уходят к конкурентам.

Вспомните изречение Авраама Линкольна: «Можно обма-

нывать некоторых людей все время, всех людей некоторое время, но невозможно обманывать всех людей все время».

Люди, которых вы не сумели обмануть, разнесут весть об отвратительном обслуживании в вашей компании по всему свету. На радость вашим конкурентам.

Разработка и реализация Сервисного плана требуют искренней приверженности руководства, долгосрочной стратегии и постоянных усилий по улучшению обслуживания. Природа сервиса такова, что если вы активно не стараетесь сделать его лучше, он становится хуже.

Что еще требуется для качественного сервиса? Организация. Это будет темой следующей главы.

Глава 4
Создаем структуру

Как достичь результата

Цель бизнеса – привлечь и удержать клиентов.
Питер Друкер, консультант по вопросам управления

Каждый раз, переступая порог вашей компании, клиент как бы задает вопрос: «А что вы можете мне сегодня предложить?» И в интересах любой компании создать систему обслуживания клиентов, которая поможет на него ответить.

Говорит Стью Леонард-младший, управляющий сети Stew Leonard's: «Ни один покупатель не заходит к нам в магазин с мыслью: "Чем я могу быть полезен Stew Leonard's?" Нет, он думает: "И что же Stew Leonard's сегодня сделает для меня? Пусть только попробует не сделать того, что я хочу, и я сюда больше ни ногой". И я не виню за это покупателей. А почему они должны думать иначе?»

Идея, как говорится, вполне ясна.

Гастрономы Stew Leonard's известны миллионам. Это у них перед входом стоят гранитные плиты с высеченным текстом:

Правило № 1: Клиент всегда прав.

Правило № 2: Если клиент неправ, перечитай Правило № 1.

Цель организационного планирования применительно к обслуживанию клиентов – достижение стабильного качества сервиса в масштабе всей компании. Два других обязательных условия – открытая приверженность высшего руководства исключительному обслуживанию и общекорпоративная культура обслуживания.

Централизованная отчетность

Предвестником будущего можно назвать подразделение электромоторов концерна General Electric, которое производит широкий ассортимент электрических двигателей. Организовано оно так, что о всех аспектах производства, дистрибуции и послепродажного обслуживания всего ассортимента продукции отчитываются напрямую перед директором по сервису. Не отчитывается перед ним только отдел продаж.

Терри Гауч, большую часть своей карьеры в GE посвятивший маркетингу и разработкам, одно время работал директором по сервису. Он говорит: «Люди должны понять, что сегодня качество обслуживания клиентов означает не только то, как быстро вы отвечаете на телефонный звонок. Это понятие включает качество продукта, своевременную

доставку, отзывчивость к жалобам, послепродажное обслуживание… короче говоря, все. Объединение разрозненных направлений работы под началом одного менеджера сделало отношения между ранее не связанными отделами более тесными и открытыми. Одно дело говорить, что вы контролируете всю логистику, и совсем другое – добиться, чтобы все, кто связан с логистикой, отчитывались перед одним начальником. Такая организация разрушает привычные коммуникационные барьеры».

Сервисный план, регулярное обучение и развитие навыков персонала, мотивация персонала, строгий контроль соблюдения стандартов обслуживания, непременное вмешательство в случае снижения уровня сервиса способствуют поддержанию неизменно высокого качества обслуживания клиентов.

Требуется: консенсус

Еще одно преимущество, которое дает правильная организация, – это консенсус, единство подхода, которое служит основой качественного обслуживания во всех частях компании так же, как консенсус лежит в основе идеи демократии в Америке. Это общий настрой на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. Такой настрой влияет на все решения – принимаются они за прилавком магазина или за столом заседаний совета директоров.

Через некоторое время после внедрения тщательно разработанного Сервисного плана сервис становится традицией. Так произошло в универмагах Dayton's, отелях Marriott, компаниях IBM, American Express, Disney World, Maytag и Coleman Corporation.

Подчас хорошее обслуживание начинает жить собственной жизнью. Именно оно помогло сети универмагов Dayton's в 1988 г. предотвратить попытку поглощения. Хорошая репутация универмагов, как сообщалось в прессе, стала главной причиной, по которой законодательные органы штата Миннесота наложили запрет на сделку.

Когда вся структура и организация вашей компании ориентированы на сервис, вы можете проследить его позитивное воздействие на объем продаж. Это и есть основная причина, почему ведущие компании делают столь сильный акцент на сервисе: он стимулирует продажи.

Шесть организационных составляющих

Вот шесть организационных составляющих, которые позволяют компании создать прочную базу для предоставления качественного сервиса.

- Стратегия. Сервисный план.
- Приверженность и непосредственное участие высшего руководства.
- Хорошо обученный и мотивированный обслуживающий персонал.
- Качество продуктов и услуг.
- Наличие инфраструктуры.
- Методы оценки качества обслуживания.

Стратегия сервиса

Прежде всего, необходимо разработать стратегию/политику сервиса, о чем подробно говорилось в главе 3. Клиентская база сегментируется – делится на группы в соответствии с ожиданиями в отношении сервиса. Это дает компании возможность более эффективно удовлетворять ожидания всех клиентов, предоставляя им именно то обслуживание по уровню, качеству и типу, которое они ожидают.

Например, в одной канадской клинике существует такая политика: если больные в состоянии это сделать, то им разрешается самостоятельно идти в операционную и затем возвращаться в послеоперационную палату, вместо того чтобы везти их туда и обратно на каталке. Кроме того, питаются больные в общей столовой, а не в своих палатах. Потому что им так больше нравится.

Политика хорошего обслуживания предсказуема. Клиенты знают, чего ожидать. И, само собой разумеется, их не следует разочаровывать.

Компания Delta Dental Plan of Massachusetts

Ожидания клиентов компании Delta Dental Plan of Massachusetts закреплены в специальной «Гарантии совершенного обслуживания» (Guarantee of Service Excellence). Корпоративным и индивидуальным клиентам выплачивается заранее оговоренное

возмещение, если обслуживание, которое они получают, не удовлетворяет высоким стандартам, заявленным в Гарантии.

Проведя исследования и собеседования с фокус-группами в организациях, которые выбирали страхование стоматологических услуг, Delta Dental определила важнейшие требования, предъявляемые к страховой компании: качественно работать каждый день, разработать план обслуживания и гарантировать его исполнение, подкрепить гарантию деньгами. Компания Delta Dental гарантировала своим страхователям выполнение всех 15 ключевых условий, которые впоследствии были сведены к 7.

Интересный момент в программе Delta Dental: статистические данные компании доказывают, что результаты хорошего обслуживания вполне осязаемы.

Откровение для тех, кто не считает сервис «настоящим бизнесом», не так ли?

Мудрым шагом со стороны Delta было запустить свою Гарантию совершенного обслуживания только после того, как весь персонал был обучен навыкам и философии сервиса.

Роберт Хантер, доктор стоматологии, президент некоммерческой организации Delta Dental Plan of Massachusetts, говорит, что именно тщательная подготовка, предшествовавшая запуску Гарантии, стала главной причиной минимальных выплат – их размер за девять месяцев 1990 г. составил всего 1610 долл. В то же время в бюджете было заложено 75 тыс. долл.!

Компании даже приходилось звонить клиентам, чтобы те признали совершенные Delta Dental ошибки.

Когда Хантер пришел в Delta Dental Plan of Massachusetts, компания находилась в кризисной ситуации и боролась за выживание. В 1986 г. в ней работало всего 125 человек. Сегодня – 425. По-моему, мелким фирмам, вынужденным конкурировать с большими, хорошо известными компаниями, имеет смысл следовать ее стратегии.

Хантер проработал стоматологом 20 лет, и когда он в 1989 г. пришел в Delta, у него не было никакого практического опыта в бизнесе. В то время доля Delta на рынке составляла 10 %. А уровень сервиса в страховании, по мнению Хантера, всего на один шаг опережал автозаправки с самообслуживанием.

Однажды на глаза Хантеру попалась статья Криса Харта из Гарвардского университета, посвященная безусловным гарантиям в сфере обслуживания. Он решил воспользоваться этим методом, чтобы выделить Delta на фоне ее конкурентов.

DELTA DENTAL

Northeast Delta Dental
Guarantee Of Service Excellence℠ Program

Northeast Delta Dental is committed to providing exceptional service to all its customers. Accordingly, we have established the region's first comprehensive guarantee program called *Guarantee Of Service Excellence℠*. We believe that when our people are inspired to pursue excellence in order to achieve a higher level of customer satisfaction, all those who share in Northeast Delta Dental will benefit. To emphasize our commitment, we guarantee these seven major areas of service and reinforce them by our comprehensive group refund policy.

	THE SERVICE	THE GUARANTEE	THE REFUND
1	SMOOTH IMPLEMENTATION TO NORTHEAST DELTA DENTAL	Successful implementation will be determined by the group through the results of a survey conducted by Northeast Delta Dental.	The group will be reimbursed the administration fee charged for its second month of service per the contract with Northeast Delta Dental.
2	EXCEPTIONAL CUSTOMER SERVICE	Northeast Delta Dental will resolve a telephone inquiry immediately or guarantee an initial update within one business day and notification upon resolution.	The group will be reimbursed $50 per occurrence.
3	QUICK PROCESSING OF CLAIMS	During the course of a contract year, 90% of a group's accurately completed claim forms will be processed correctly within 15 calendar days.	The group will be reimbursed the administration fee for its last month of service per the contract with Northeast Delta Dental.
4	NO INAPPROPRIATE BILLING BY PARTICIPATING DENTISTS	Patients will not be charged for more than the appropriate co-payments at the time of service or for any difference between a participating dentist's submitted fee and Northeast Delta Dental's approved amount, as indicated on the Notification of Benefits form.	The group will be reimbursed $50 per occurrence.
5	ACCURATE AND QUICK TURNAROUND OF IDENTIFICATION CARDS	A pair of accurate identification cards will be mailed within 15 calendar days upon receipt of a completed enrollment form or request.	The group will be reimbursed $25 per pair of identification cards.
6	TIMELY EMPLOYEE BOOKLETS	Standard Northeast Delta Dental Summary Plan Description Booklets and/or Outlines of Benefits will be mailed within 15 calendar days of request, finalized benefits change, or receipt of signed contract.	The group will be reimbursed $50 per occurrence.
7	MARKETING SERVICE CONTACTS	Each group will receive at least two Marketing service contacts during a contract term.	The group will be reimbursed $50 per occurrence.

Сначала компания определила 27 областей, которые она считала важными для клиентов. Но, проведя исследования с фокус-группами и пообщавшись с организациями, которые выбирали страхование стоматологических услуг, Delta обнаружила, что для клиентов значимы совсем другие 27 областей.

В конце концов компания выделила семь областей, принципиально важных для клиентов, и объявила, что компенсирует каждую допущенную в этих рамках ошибку. Эта гарантия и результаты ее применения представлены на сайте www.customer-service.com/deltadental. Обратите внимание, что среди этих ключевых областей клиенты не назвали цену. Основное внимание они уделили качеству обслуживания.

Прежде чем запускать программу гарантии, юрисконсульт Delta провел исследование по всему миру, но не нашел ни одной страховой компании, которая делала бы нечто подобное.

С тех пор как Delta ввела свою Гарантию совершенного обслуживания, ее доля на рынке выросла с 10 до 50 %.

В Массачусетсе 94 % клиентов и 95 % врачей-стоматологов оценивают качество сервиса Delta Dental на «хорошо» и «отлично». Барьер для входа на рынок стал столь высоким, что конкуренты уходят в другие штаты.

Несмотря на ее 50 %-ную долю рынка, рекордные доходы и прибыли, очень немногие конкуренты

решаются воспроизвести Гарантию совершенного обслуживания. Я спросил у Роберта Хантера, почему другие отделения Delta Dental не перенимают его стратегию сервиса. Тот ответил – «из ревности».

Томас Раффио, который помогал Хантеру в разработке и реализации Гарантии в Delta Dental Plan of Massachusetts, в 1995 г. стал президентом и CEO Northeast Delta Dental, зонтичной компании для отделений Delta Dental в Нью-Хэмпшире, Мэне и Вермонте. Судя по всему, блестящий успех этой программы в Delta Dental of Massachusetts стал одной из причин, почему Том получил эту должность.

Всего одна фирма в мире успешно воспроизвела Гарантию Delta Dental Plan of Massachusetts. Гарантия, которую ввел Том Раффио в Northeast Delta, на 95 % совпадает с ней. Доля Northeast Delta на рынке выросла с 20 % в 1996 г. до 60 % в 2010 г. в Мэне, до 75 % в Нью-Хэмпшире и до 75 % в Вермонте (по данным национальной ассоциации Delta Dental Plans Association). К концу 2010 г. штат компании увеличился с 90 до 220 человек, продажи выросли с 30 млн долл. до 277 млн долл., чистая прибыль составила 964 264 долл. До запуска Гарантии у компании было 275 тыс. застрахованных, теперь – 740 тыс.

Разработайте собственную политику обслуживания и расскажите о ней своим клиентам. Еще до того как они смогут ею воспользоваться, их лояльность по отношению к вам возрастет на порядок просто потому, что вы проявили о них заботу – ввели ориентированную

на клиентов политику и сообщили им об этом. Но я советую вам быть последовательными и выполнять то, что обещаете. Иначе вам придется стать свидетелем ужасающего зрелища – массового бегства клиентов.

В 2001 г. Комиссия по качеству штата Нью-Хэмпшир наградила Northeast Delta престижным знаком «За достижения в области качества в Гранитном штате» (Нью-Хэмпшир. – *Ред.*). Критерии выбора победителей разработаны на основе используемых при присуждении национального «Знака качества имени Малкольма Болдриджа».

В 2003 г. журнал Business NH Magazine официально включил Northeast Delta в свой «Зал славы лучших работодателей» после того, как в течение пяти лет подряд с 1998 по 2002 г. присуждал компании это звание. Можете представить, сколько высококлассных сотрудников она приобрела благодаря этому! С 2004 г. по 2008 г., пять лет подряд, компания входила в десятку лучших работодателей США среди небольших фирм согласно Great Place to Work Institute.

В 2009 г. Northeast Delta Dental вложила в обучение своих сотрудников 560 долл. на человека, что составило примерно 0,4 % фонда заработной платы. Каждый работник «просидел за партой» 17,77 часов.

Число первичных страхователей в Northeast Delta превысило 352 тыс. Это означает, что планами группового страхования охвачено более 741 тыс. человек в Мэне, Нью-Хэмпшире и Вермонте.

Клиентов Northeast Delta можно разделить на три

категории.

1. Групповые участники – работодатели, профсоюзы, ассоциации, а также индивидуальные страхователи и сотрудники правительственных и муниципальных учреждений.

2. Индивидуальные участники, которые покрываются страховкой через групповых.

3. Врачи-стоматологи.

Northeast Delta Dental стремится предоставить исключительное обслуживание всем своим клиентам. Чтобы подчеркнуть это, компания дает семь ключевых гарантий и подкрепляет их своей политикой возмещения.

Удержание клиентов: за последние десять лет компания сохранила 100 % своих крупнейших клиентов (во всех трех штатах – Мэн, Нью-Хэмпшир и Вермонт) и более 95 % остальных.

Ни один из конкурентов не ввел у себя такую же гарантию обслуживания. Большинство из них ищут способы наладить сотрудничество с Northeast Delta Dental.

Сервис – единственное стратегическое оружие, с помощью которого вы можете значительно увеличить и даже удвоить свою долю рынка, не боясь, что конкуренты применят его против вас. Как правило, оно даст вам фору 5–10 лет на вашем рынке.

Если вы снизите цены на основной продукт или услугу на 50 % в декабре, держу пари, что ваши

конкуренты сделают то же самое в течение суток. Если разработаете новую концепцию продукта или услуги, конкуренты сделают то же самое в течение 6–12 месяцев. Но никто из них не бросится копировать вашу стратегию сервиса. Рост объема продаж и снижение издержек многократно окупили затраты на Гарантию совершенного обслуживания, говорит Томас Раффио. Он и Роберт Хантер были главными инициаторами разработки и реализации этой стратегии.

Через год после вступления Гарантии в силу компания сообщила, что снижение затрат составило в среднем 15 % (было запланировано 10 %). Отныне 98 % страховых требований обрабатывалось в течение 15 дней (первоначально обещалось 85 %, но впоследствии цифру увеличили до 90 %).

За время действия Гарантии совершенного обслуживания были осуществлены следующие выплаты:

Год	Количество выплат	Средняя сумма выплаты, долл.	Общая сумма выплат, долл.
1996	367	$44,54	$16,348
1997	700	$56,53	$39,573
1998	514	$98,26	$50,504
1999	1097	$135,48	$148,634
2000	262	$96	$25,177
2001	277	$57	$15,865
2002	368	$84	$31,151
2003	552	$53,84	$29,720
2004	320	$53,04	$16,974
2005	266	$44,88	$11,939
2006	188	$66,23	$12,452
2007	168	$89,04	$14,959
2008	138	$81,90	$11,305
2009	123	$60,11	$7,394
2010	66	$101,22	$6,681

Ежегодно обновляемые результаты смотрите на сайте: www.customer-service.com / deltadental.

Если вы хотите доминировать на рынке, увеличить выручку и прибыль, советую разработать стратегию обслуживания. Многие организации тратят все деньги на привлечение новых покупателей. Потратьте 5 % прибыли на их удержание и вы добьетесь тех же успехов, что Northeast Delta Dental.

Выявите свои «моменты истины»

Том Виннингер, который ведет семинары и читает лекции на тему обслуживания клиентов в разных районах США, говорит, что все топ-менеджеры, желающие, чтобы их компании прославились превосходным обслуживанием, должны определить «моменты истины» (Moments of Reality), характерные для их бизнеса. Необходимо обучить персонал так вести себя в эти моменты, чтобы обеспечить удовлетворенность клиентов.

Моменты истины, говорит Виннингер, это те моменты, когда уровень ожиданий хорошего клиента соотносится с уровнем сервиса, который предоставляет компания. Свою концепцию он подробно излагает в книге «Ценовые войны» [Price Wars].

Например, когда клиент звонит по телефону, он сравнивает уровень своих ожиданий с реальным обслуживанием. Если сотрудник снимает трубку не позже чем на четвертом звонке и заботливо спрашивает: «Чем я могу вам помочь?», то ожидания клиента будут удовлетворены и даже превзойдены. Ответ на четвертом звонке – это средний уровень ожиданий американских клиентов. Снимите трубку чуть позже, и вы их разочаруете.

Моменты истины могут различаться в зависимости от компании, сферы деятельности, типа клиента, категории

продукта и даже, в некоторых случаях, времени года. Определить такие моменты истины для своего бизнеса можно в ходе собеседований с фокус-группами клиентов. Кроме того, здесь требуется тонкое понимание реакций клиентов, которое свойственно большинству предпринимателей.

Предложите своим клиентам обслуживание на порядок выше того, что они ожидают. Они обязательно заметят его, будут хвалить и рекомендовать своим родным и знакомым и вернутся к вам еще не раз.

Что мешает хорошему обслуживанию?

Как ни странно, у компании может быть отличная стратегия сервиса, но методы ведения бизнеса и сложившаяся деловая среда могут препятствовать реализации стратегии. Например, компания может работать на рынке, где клиентов принято обслуживать плохо, потому что все конкуренты озабочены только сокращением затрат. В результате компания не видит смысла выполнять свои обещания в отношении отличного сервиса. Или компания может обнаружить, что продает продукт, спрос на который высокий, а предложение недостаточное. Неспособность обеспечить всех клиентов нужным продуктом – это тоже плохое обслуживание.

В периоды бурного роста компании связанные с этим проблемы часто отодвигают на второй план приверженность хорошему обслуживанию и, по сути, сводят на нет политику сервиса. Или же сервис перестает быть приоритетной задачей с приходом нового руководства или владельца, для которых более важны другие направления, например разработка новых продуктов.

Создаем структуру сервиса

Когда вы разработаете политику обслуживания клиентов, организуйте совещание, чтобы заручиться поддержкой управленческой команды. На этих заседаниях руководство компании должно поставить конкретные цели и выделить на их достижение необходимые ресурсы.

Эти цели должны быть реалистичными, т. е. достижимыми для вашей компании, и должны служить логическим продолжением вашего Сервисного плана.

Семинары для менеджеров

После совещания с высшим руководством проведите семинары (продолжительностью, как правило, полдня) для линейных менеджеров, чтобы представить им программу обслуживания клиентов, мотивировать их к руководству посредством личного примера. Нужно создать климат, благоприятный для реализации этой программы.

Цели для отделов

Компания Bio-Lab так обозначила свою главную цель: «Удерживать клиентов и стимулировать их увеличивать объем операций с компанией, оперативно и внимательно удо-

влетворять их потребности в отношении заказа, доставки, выставления счетов, претензий и их урегулирования, ответа на запросы и жалобы и других подобных операций».

Каждая компания должна сформулировать конкретные цели: определить, что и как будут делать ее сотрудники, непосредственно работающие с клиентами. Цели могут быть разными: снимать трубку телефона, не дожидаясь четвертого звонка; отправлять заказы в обещанный день или раньше; связываться с клиентом, чтобы объяснить причины задержки; выполнять ремонт в течение двух дней или предоставлять бесплатно оборудование на подмену, или добиться нулевого уровня брака за определенный срок.

Необходимое условие: корпоративные цели по сервису должны быть включены в личные цели всех сотрудников. Согласно результатам опроса Американской ассоциации менеджмента, 42 % компаний, реализующих программу обслуживания клиентов, включают цели этой программы в свои системы оценки персонала. В IBM должностная инструкция каждого сотрудника основана на общекорпоративной цели предоставлять существующим и потенциальным клиентам, а также продавцам самое лучшее обслуживание.

В конце концов именно конкретные люди самостоятельно принимают решения и исполняют их, тем самым обеспечивая реализацию целей компании.

Участие персонала

Следующим шагом должно стать привлечение рядовых сотрудников вашей компании к реализации стратегии обслуживания клиентов. Сотрудники всех функциональных направлений должны участвовать в разработке конкретных инструкций для своей должности. Приняв участие в определении личных целей, люди скорее будут отождествлять себя с ними и полностью понимать их.

Полномочия – сотрудникам!

Обслуживая клиентов, ваши сотрудники должны проявлять *сообразительность и энтузиазм…* и думать, иначе теряют смысл и Сервисный план, и организационная структура. Без этого даже самый продуманный и профессиональный план – как шланг для полива с заглушкой на конце. На поле не попадет ни капли воды. И клиентам не достанется ни капли обслуживания, если ваш персонал по рукам и ногам связан жесткими правилами и строгими наказаниями за отклонение от них.

Делегируйте сотрудникам полномочия, наделите их властью делать все, что потребуется, чтобы обслужить клиента – на благо клиента, а не компании. Обучение – обязательное условие для делегирования полномочий, а наделение полно-

мочиями – обязательное условие для создания культуры обслуживания.

Если ваши сотрудники боятся принимать решения, которые не предусмотрены в их служебной инструкции, – это заглушка на конце трубы. У них должно быть право делать все, что необходимо, чтобы удовлетворить клиента. Они должны быть *уполномочены.*

Хотя этот момент подробно обсуждается в главе 7, я хочу затронуть его и здесь, чтобы подчеркнуть его важность в организационной структуре сервиса.

Вы когда-нибудь слышали о потрясающем обслуживании клиентов в Disney World? Делегирование полномочий – религия компании. Сотрудников тщательно обучают и затем объясняют, что у них есть полномочия делать все, что угодно, чтобы на месте решать возникающие проблемы, чтобы клиенты были довольны.

Говорит Джеймс Пойзент, тренинг-менеджер в Walt Disney World: «Если менеджер замечает, что продавец пользуется своими полномочиями без должных на то оснований, он обсудит с ним эту ситуацию позже». Он подождет, но не будет вмешиваться!

Рядовые сотрудники в Disney World никогда не скажут вам: «Это не моя работа, я позову менеджера». Когда человек звонит в Disney World с какой-то проблемой, первый же сотрудник, который снимает трубку, делает все возможное, а порой и невозможное, чтобы решить проблему. Клиента не

отправляют «гулять» по всей компании.

Если вы подходите к окну обслуживания гостей в Центр Epcot (тематический парк в Disney World в Орландо, прототип города будущего. – *Прим. пер.*), жалуетесь на что-нибудь и просите вернуть деньги, то сотрудник, скорее всего, выполнит все ваши требования, и вы будете довольны. Вмешательство руководства не поощряется.

Очень точно философия Disney World выражена в следующем заявлении, которое каждая компания, стремящаяся добиться лояльности клиентов, должна повесить в зале заседания своего совета директоров: «Руководство должно не только поддерживать своих сотрудников, но и ДОВЕРЯТЬ им». Disney World считает, что рядовые сотрудники должны быть первыми – и единственными – представителями компании, с которыми контактируют клиенты. К этим сотрудникам и вообще ко *всем сотрудникам* в Disney World относятся с уважением.

Поддержание стандартов качества обслуживания приносит Disney World отличную финансовую отдачу. Поскольку клиенты готовы платить за заботу и дружелюбие, чистоту и хорошее настроение, парк развлечений Disney World может установить входную плату на 20 % выше, чем другие крупные развлекательные центры во Флориде или Калифорнии. Акции компании котируются высоко. Топ-менеджеры получают значительные бонусы.

Сеть магазинов товаров для дома Home Depot также на-

деляет своих сотрудников полномочиями. Несколько лет назад летом я купил у них гербицид Ortho, чтобы уничтожить сорняки на газоне. К сожалению, гербицид уничтожил всю траву. На следующий год в апреле я зашел в магазин Home Depot и увидел пластиковую банку с тем же гербицидом. На этикетке я прочитал гарантию, в которой компания обещала возместить любой ущерб, нанесенный ее продуктом. Я попросил Кевина Ларсена из отдела товаров для сада/огорода помочь мне разобраться с компанией Ortho. Вместо этого он предложил мне решить проблему за счет Home Depot. Я отказался, заявив, что вся ответственность лежит на производителе продукта. Тогда Кевин попросил держать его в курсе происходящего. Чека у меня не было. Компания Ortho спорила и торговалась со мной два месяца, но в конце концов согласилась возместить мне 10 долл., потому что у меня не было ни чека, ни пустой банки из-под химиката. Согласитесь, немногие люди сохранили бы то или другое.

Зайдя в Home Depot, я рассказал Кевину о решении Ortho. Он поинтересовался, сколько денег я потратил, чтобы восстановить газон. Я ответил: 300 долларов. Тогда он спросил, могу ли я немного подождать. Через пять минут он вернулся и отдал мне 300 долларов.

В тот же день я потратил в магазине 50 долл. на другие покупки, а всего с тех пор я потратил в Home Depot больше 24 тыс. долл. Зачем мне идти куда-то еще?

Делегирование полномочий

Делегировать полномочия и объяснить сотрудникам, что с ними делать, – это важно, но труднее всего научить людей использовать их на практике. По-настоящему уполномоченных сотрудников можно встретить крайне редко. Порой мне даже кажется, что это миф. Чтобы оценить уровень полномочности сотрудников, попробуйте «надавить» на них, когда у вас возникла проблема. Спросите: «Разве у вас нет полномочий?» К сожалению, в 98 % случаях вы услышите: «Нет» или «Полномочия? Вы шутите?» Лично я не помню, чтобы когда-нибудь слышал от сотрудника уверенный ответ: «Не беспокойтесь. У меня есть все необходимые полномочия, чтобы решить вашу проблему».

Только уполномоченные сотрудники способны предоставить клиентам «потрясающий сервис». Одна из причин, почему люди НЕ принимают полномочных решений, состоит в том, что они боятся быть уволенными. Зачастую этот страх бывает гораздо реальнее и сильнее, чем перспектива получить похвалу от начальника за использование полномочий. Вторая важная причина – боязнь, что их заставят платить из собственного кармана за то, что они отдали или «подарили» клиенту.

Если вы хотите создать в своей компании культуру полномочности, хвалите за каждое самостоятельное решение, о

котором вы узнаете. Делайте «из мухи слона». Если у вас есть корпоративная газета, в каждом выпуске рассказывайте хотя бы об одном случае, когда сотрудник принял самостоятельное решение на благо клиента.

Компания Dow Chemical имеет похожую философию. Говорит Митчелл Кёрн, директор службы по работе с клиентами: «Наш отдел обслуживания клиентов работает по принципу одного окна. Мы хотим, чтобы клиент контактировал в Dow с единственным сотрудником, который может полностью обслужить его: принять заказ, предоставить кредит, обеспечить доставку и т. д. Когда звонит клиент, мы стараемся не обещать ему перезвонить позже и не передавать его из рук в руки». Я считаю такое делегирование полномочий персоналу, ответственному за работу с клиентами, «новым измерением» в области предоставления сервиса.

Некоторые профессионалы критикуют идею делегирования полномочий. Это, впрочем, не мешает им громко рассуждать о важности корпоративной культуры, которая поощряет и вознаграждает сотрудников за идеи и творческий подход в сложных ситуациях.

Компания Saturn обнаружила, что неэффективно держать слишком много менеджеров. И единственный способ сократить их число – передать принятие решений на нижний уровень корпоративной лестницы. Американский бизнес начинает понимать, что сотрудников нельзя заменить роботами, но менеджеров вполне можно заменить сотрудниками.

Дэвид Коул, директор Бюро исследований в автомобильной промышленности в Университете штата Мичиган, говорит: «Не-менеджеры должны привыкнуть к мысли, что им необходимо принимать на себя большую ответственность. А менеджеры, которые надеются выжить, должны делиться властью, потому что сегодня вы не сможете выстоять под натиском конкурентов, если будете использовать человеческие ресурсы так же неэффективно, как раньше».

Принцип управления, известный как «делегирование полномочий», имеет свои сложности. Вот несколько причин, которые, по-моему, объясняют, почему делегирование полномочий не применяется в полной мере и как следствие не оказывает столь сильного влияния, как могло бы. (Хотя большинство руководителей никогда не признают это.)

1. Руководство не верит, что их подчиненные, предоставленные сами себе, смогут принимать разумные решения.

2. Руководство с подозрением относится к клиентам. Оно считает, что клиенты – лгуны и мошенники, они нагло используют компанию. Скорее всего, коварные клиенты одурачат рядовых сотрудников, которые не так опытны и компетентны, как менеджеры.

3. Многие сотрудники не стремятся самостоятельно принимать сложные решения, как того требует делегирование полномочий. Люди так привыкли следовать «правилам», что не желают рисковать и брать на себя ответственность за принятие решений.

4. Руководители среднего и нижнего звена боятся потерять свою работу, если рядовые сотрудники получат реальные полномочия. Зачем поддерживать систему, которая грозит им увольнением?

Делегирование полномочий явно не стояло на повестке дня в лыжном магазине в Рино (штат Невада), где я пытался договориться с продавцом о скидке на пару ботинок. Моя жена три раза к нему подходила, но продавец все колебался.

К несчастью для продавца, наш разговор услышала невеста владельца магазина и запретила дать скидку. Красная от гнева, она отругала его в нашем присутствии и пригрозила увольнением. Определенно этот сотрудник не был «наделен полномочиями», а лыжный магазин страдал от диктаторских замашек и неоправданной подозрительности невесты его владельца.

Сервис – приоритет для каждого сотрудника

Обязательно включите обслуживание клиентов в должностную инструкцию каждого сотрудника. Сервис, как зонт, должен охватывать всю организационную структуру вашей компании. Не нужно втискивать весь сервис в «отдел» обслуживания клиентов. Это отличный способ саботировать реализацию Сервисного плана, якобы нацеленного на полное удовлетворение клиентов.

Беда в том, что наличие специального «отдела обслуживания клиентов» порождает подход «это не *моя* работа». В одной из своих самых известных сценок юморист Фредди Принц на любую просьбу и вопрос – от «передайте, пожалуйста, соль» до «у вас есть время?» – отвечал фразой «это не *моя* работа».

Ваша задача – создать подход «это *моя* работа» на уровне *всей компании.* Но американские топ-менеджеры предпочитают оставлять заботу о клиентах на совести одного отдела. С глаз долой, из сердца вон. Они *рассчитывают*, что десяток-другой «ответственных за сервис» дадут клиентам все, что те хотят. В результате такой специализации остальные сотрудники снимают с себя ответственность за обслуживание клиентов и перекладывают ее на плечи «профессионалов».

Некоторые компании даже создали специальные руководящие должности, подлинное назначение которых – снять со всех остальных в компании функцию заботы о клиентах.

Сервис из первоисточников

Намного эффективнее к обслуживанию клиентов подходит страховая компания Hartford's Travelers. Там рядовые сотрудники больше не заполняют бесконечные бланки заявлений о выплате страховых возмещений, которые потом должен утвердить начальник. Вместо этого они большую часть мелких требований удовлетворяют на месте, нажав несколько клавиш компьютера. Боб Фенн, бывший директор по обучению в Hartford's Travelers говорит: «Рядовые сотрудники должны уметь использовать информацию и принимать решения».

Крупные компьютеризированные компании редко требуют от своих сотрудников отзывчивости и внимания к клиентам, особенно когда все непосредственные нужды и запросы клиентов выделяются в специальную область поддержки/технического обслуживания или когда эта «функция» относится к области продаж.

Не надо втискивать весь сервис в крошечный изолированный отдел, гораздо лучше, если каждый отдел будет вносить свой вклад в обслуживание клиентов. Отдел по работе с клиентами может отвечать на вопросы и принимать жалобы. От-

дел продаж может проводить презентации и заключать сделки, специалисты по маркетингу – проводить фокус-группы, отдел исследований и новых разработок – проводить анализ себестоимости продуктов и сопровождающего их *обслуживания,* отдел доставки – вовремя доставлять к двери клиентов высококачественные продукты.

Но у всех этих отделов есть одна общая функция – *обслуживать клиентов.*

Интеграция сервиса

Американская ассоциация менеджмента установила, что «успешные, быстро растущие компании… интегрируют все эти элементы в свои стратегические бизнес-планы, для реализации которых требуется гораздо больше, чем просто набор лозунгов». Насколько успешно компания достигает и поддерживает высокий уровень обслуживания клиентов, зависит от всего, что делает каждый ее сотрудник. Это так, поскольку каждый человек, независимо от должности – от швейцара до генерального директора, – влияет на решение клиента о покупке.

«Не только продавцы, но все сотрудники – от подсобных рабочих до операторов, отвечающих на звонки, – оказывают влияние на покупателя», – считает Джон Гуаспари, преподаватель и автор книги «Я узнаю это, когда увижу» [I Know It When I See It], в которой речь идет о качестве.

Его поддерживает Ричард Гэмгорт, директор по обеспечению качества и работе с клиентами в компании Armstrong World Industries: «Мы учим, что обслуживание клиентов – это обязанность каждого: и продавцов, и людей из отдела исследований и новых разработок, и технического персонала, и сотрудников отдела маркетинга».

Не питайте себя иллюзией, что достаточно заявить о важности качественного сервиса в информационном бюллетене для персонала, чтобы распространить философию сервиса по всей компании и гарантировать ее воплощение в жизнь. Запомните: большинство ваших сотрудников, скорее всего, не знают, что такое хорошее обслуживание, если в вашей компании нет глубоко укоренившейся культуры обслуживания. Поэтому приказать им хорошо обслуживать клиентов – все равно что попросить первоклассника нарисовать карту США. Сотрудникам нужно объяснить и показать, что такое качественное обслуживание, дать попрактиковаться и в дальнейшем регулярно поддерживать и развивать их навыки и мотивацию.

Если сотрудникам никогда не говорили, что обслуживание клиентов входит в их обязанности, большинство из них теряет ощущение работы на клиентов и приходит к тому, что работает только на личные цели или цели отдела. А эти цели могут противоречить корпоративной стратегии сервиса.

Создать атмосферу заботы о клиенте

Чтобы сформировать атмосферу ориентированности на клиентов, одна ведущая компания регулярно перемещает своих сотрудников между руководящими и линейными должностями. В основе этой практики лежит теория, что сотрудники, напрямую контактирующие с клиентами, лучше их чувствуют. Поэтому стажировка администрации на «передовой» не только дает им лучшее понимание клиентов, но и распространяет это знание среди их коллег и, таким образом, по всей компании.

Другие компании регулярно обучают персонал навыкам обслуживания клиентов, развешивают и регулярно обновляют плакаты, напоминающие о ценности клиентов. Они проводят мысль о важности качественного обслуживания для самих сотрудников и компании в целом в корпоративных информационных листках, газетах и вкладышах в конверты с зарплатными чеками.

Дух заботы о клиенте на общекорпоративном уровне необходим, потому что клиенты воспринимают компанию как единое целое. Они не делают скидок и не машут снисходительно рукой: «Ах, да он занимается административной работой. Откуда же ему знать, чего мы хотим?» Стоит клиенту наткнуться на плохое обращение в одном «несознательном» отделе, и его впечатление о компании может быть ис-

порчено.

Обучайте персонал каждые полгода. Нельзя провести один-единственный гигантский общекорпоративный тренинг, и потом на долгие годы вычеркнуть обучение из повестки дня. Возможно, пару месяцев после тренинга ваши люди будут хорошо обслуживать клиентов, но потом все вернется на свои места.

В таких случаях менеджеры могут подумать: «Наверное, программа обучения была не слишком хорошей». Но все дело в том, что любые знания и навыки требуют регулярного закрепления и обновления. Сотрудникам нужно время от времени *напоминать*, как обслуживать клиентов; их невозможно обучить этому раз и навсегда.

Еще одна ошибка в обучении персонала – *повторение* одной и той же программы. Люди скучают и отвлекаются, когда программа повторяется один к одному.

Рекламные агентства, работающие на большие корпорации (Sprint, AOL и Dell), меняют рекламные ролики каждый месяц и даже каждую неделю. На их производство тратятся миллионы. Почему бы этим корпорациям не поручить агентству создать совершенный рекламный ролик, который можно использовать в течение, скажем, пяти лет? Представляете, сколько денег сэкономила бы компания. Но никто так не поступает, потому что ни одна реклама не бывает совершенной, ее воздействие всегда ограничено, и нужны свежие ролики, чтобы удержать внимание зрителя. Миллионы, по-

траченные на то, чтобы пять лет крутить в прайм-тайм набивший оскомину рекламный ролик, будут выброшены на ветер. Однако со своими программами обучения большинство компаний поступает именно так. Они не понимают, что стоимость рабочего времени порой не меньше стоимости рекламы. Но если инструмент не работает, значит, ваши деньги потрачены впустую.

Включите в программу новые видеоматериалы, новые подходы и новые идеи, чтобы привлечь внимание сотрудников, а также освежить в памяти и закрепить предыдущее обучение. В арсенале Service Quality Institute имеется такое количество разнообразных программ, что ваш персонал можно обучать искусству обслуживания клиентов каждые четыре-шесть месяцев в течение многих лет, не утомляя людей повторами. Однако большинство организаций ошибочно считает, будто одна-единственная программа обучения обслуживанию клиентов изменит отношение и поведение их сотрудников на всю оставшуюся жизнь. Это невозможно. Как и любая рекламная кампания, фокус на клиентах требует регулярного обновления каждые несколько месяцев, иначе он постепенно угасает.

Система внесения предложений

«В Японии для решения одной проблемы вносится около 50 предложений», – утверждается в исследовании Япон-

ской ассоциации рационализаторов (Japanese Suggestion Association). «В Японии всего 10 % предложений по улучшению качества исходит от команд, 90 % – от отдельных сотрудников», – говорит доктор Каору Ишикава, отец движения за повышение качества и идеи кружков качества. В таблице сравнивается ситуация с программами внесения предложений в Японии и США. Часть данных взята из исследования Японской ассоциации рационализаторов, часть предоставлена Ассоциацией вовлеченности персонала (Employee Involvement Association).

	Япония	США
Количество предложений на сотрудника	32,4	0,17
Процент участвующих сотрудников	72,0%	6,5%
Процент реализованных предложений	87,0%	35,0%
Средний размер вознаграждения	$2,50	$592,00
Средняя чистая экономия на одно предложение	$129,00	$7906,00
Ежегодная чистая экономия на одного сотрудника	$3792,00	$469,70

Service Quality Institute предлагает две программы, которые помогают эффективно стимулировать участие персонала.

1. Проверенная временем кампания BAD (Buck-A-Day). Цель – снижение издержек. Перед каждым сотрудником ставится задача: найти способ уменьшить издержки хотя бы на 1 доллар в день.

2. Кампания GOOD IDEA. Цель – повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов.

Обе программы используют лицензионный программный продукт *Innovation Manager* для анализа, систематизации, расстановки приоритетов и контроля реализации идей в области обслуживания клиентов.

Персонал охотно участвует в программе BAD. Среди интересных атрибутов программы: резиновые доллары, плакаты «РАЗЫСКИВАЕТСЯ», кружки с надписью «У меня есть крутая идея», вкладыши в конверты с зарплатными чеками и еженедельные информационные бюллетени, в которых описываются творческие успехи отдельных сотрудников и групп.

Кроме того, обе программы включают еженедельные лотереи, в которых разыгрываются медали, ужины на двоих, билеты в кино и другие призы, – свидетельства признания заслуг. На больших информационных табло сравниваются достижения различных групп и отделов, чтобы стимулировать дружеское соревнование.

Почему эти программы работают так успешно? Потому что вознаграждение, которое они предлагают за идеи, – это признание, а *не* деньги. Кроме того, они простые, немудреные, веселые и легкие в проведении.

«Мы включили кампанию BAD в свою действующую программу внесения предложений, – говорит ответственный за

эту кампанию в страховой компании Blue Cross/Blue Shield из Мемфиса. – Всего за три недели уровень участия персонала вырос с 8 до 80 %».

При проведении программ в больших компаниях в них добровольно участвует примерно 60–80 % персонала. В фирмах поменьше нередко вовлекаются все. В целом за все время существования программ BAD и GOOD IDEA через них прошло более 3 тыс. организаций.

В основе этих кампаний лежат следующие принципы.

1. Вовлеченность персонала ведет к приверженности.

2. Именно у тех, кто работает на «передовой», зачастую рождаются отличные идеи, важные для успеха компании.

Кампании BAD, нацеленная на снижение издержек, и GOOD IDEA, нацеленная на удовлетворение клиентов, недороги и проводятся лицензированными дистрибьюторами и консультантами Service Quality Institute по всему миру. Обе программы адаптируются под специфику конкретной компании, чтобы придать им вид внутрикорпоративных разработок.

Эти программы – отличный способ дать новый импульс действующим программам обучения обслуживанию клиентов, в том числе программе Feelings для сотрудников, непосредственно работающих с клиентами.

Долгосрочная выгода

Перемещение (пусть даже временное) сотрудников с административных на линейные должности не всегда удобно для компании и самих сотрудников. Но, осознавая важность общекорпоративного настроя на обслуживание клиентов, руководство должно быть готово смириться с кратковременными неудобствами ради достижения долгосрочной выгоды.

В процессе обучения каждому сотруднику необходимо привить понимание того, что, обслуживая клиентов, он вносит свой вклад в общие усилия компании в области продаж. Каждого сотрудника необходимо научить, что любой человек, с которым он встречается по работе, – это клиент или потенциальный клиент, и обращаться с ним нужно так, будто его работа зависит от удовлетворенности этого клиента. Причем внутренний клиент так же важен, как внешний.

Авиакомпания Scandinavian Airlines System заразила идеей обслуживания клиентов весь свой персонал, выступив с призывом «поднять прибыль до небес, став ориентированной на сервис авиакомпанией». Ян Карлсон, бывший президент SAS, говорит: «Тем самым мы дали импульс радикальному изменению культуры SAS. Традиционно менеджеры занимаются инвестициями, руководством и административными вопросами. Сервис был… территорией рядового

персонала, расположенной где-то далеко на периферии компании. Но теперь деятельность *всей* нашей компании – от топ-менеджеров до служащих за стойками регистрации пассажиров – направлена на обслуживание».

Разделите заботу о клиенте с партнерами

Разделите бремя заботы о клиенте со своими дилерами, дистрибьюторами и франчайзи, создав единую систему распространения продукта/оказания услуг. Дайте им полный доступ к операциям компании, связанным с продажами и обслуживанием, а также техническим обслуживанием и наличием запчастей в режиме онлайн, – это важно для удовлетворения клиентов. Также обсудите с посредниками разделение ответственности за обслуживание клиентов. Какие проблемы обслуживания они должны решать сами, а какие передавать компании, следует обсудить задолго до того, как они возникнут.

Но большинство компаний не желают вводить подобные политики. Они не хотят допускать дилеров и дистрибьюторов к своим системам коммуникации. Поэтому приверженность качественному обслуживанию зачастую увядает, как цветок после первого мороза, где-то на отрезке между производителем и его представителями.

Но для клиента и дилер, и дистрибьютор, и франчайзи

– производитель. Все, что они делают, напрямую отражается на отношении клиента к самому производителю. Вся эта цепь настолько прочна, насколько прочно ее самое слабое звено.

В своей книге «Страсть к совершенству» Том Питерс и Нэнси Остин так пишут о необходимости всеобщего настроя на обслуживание клиентов: «Стремление к качеству только в том случае может стать неотъемлемой частью философии компании, если все ее менеджеры – нет, все работающие в ней люди – живут этой идеей».

Оценка уровня сервиса

Когда вы ведете машину, вам приходится постоянно корректировать положение руля, чтобы удержаться на своей полосе и на дороге. Точно так же, чтобы поддерживать неизменно высокий уровень сервиса, который удерживает клиентов, вам нужны инструменты для его контроля и измерения.

Необходимо периодически оценивать все системы обеспечения сервиса, чтобы удостовериться, что они соответствуют вашей стратегии. Надо помнить, что системы обеспечения могут заблокировать или ослабить стратегию.

Ответьте на следующие вопросы, исходя из ситуации в вашей компании.

● Отдел кадров находит и нанимает людей, которые способны научиться профессиональному обслуживанию клиентов?

● Программы ориентации для новых сотрудников прививают им понимание корпоративной стратегии сервиса с первого дня?

● Корпоративная газета пропагандирует те же убеждения, что и генеральный директор?

● Программы обучения содействуют предоставлению превосходного сервиса?

● Система оценки исполнения обеспечивает сотрудников обратной связью об эффективности их усилий по обслужи-

ванию клиентов?

Говорит Ричард Гэмгорт из компании Armstrong: «Наша служба по работе с клиентами взяла на себя задачу разработать методы и управления системами, которые обеспечивают постоянный контроль и обратную связь, чтобы оценить, насколько мы удовлетворяем ожидания клиентов». Ответственность за надлежащее реагирование на обратную связь и исправление недостатков несут различные подразделения.

Исследовательская группа TARP разработала две статистические модели, которые делают возможной упомянутую оценку уровня сервиса – измеряя полезность системы обслуживания клиентов (оценивая ее работу) и определяя наиболее экономически эффективные способы ее совершенствования. Кроме того, модели TARP позволяют прогнозировать результаты, которые принесет внедрение системы обслуживания клиентов, и доказать, что рассматриваемое нововведение позитивно отразится на прибыли.

Модель экономического эффекта сервиса

«Модель экономического эффекта сервиса» позволяет определить результаты, которых можно ожидать, если установить контакт с недовольными клиентами и устранить причины их недовольства. Она показывает руководителям ре-

альную денежную отдачу от существующего уровня сервиса, а также указывает, что необходимо изменить, чтобы максимально позитивно повлиять на прибыль компании.

Допустим, отдел поддержки продаж/обслуживания клиентов возьмет на себя бóльшую часть послепродажного обслуживания – доставку, обмен и ремонт, – которым раньше занимались сами продавцы. Модель TARP показала, что *производительность* продавцов может возрасти на *5 %*. В денежном выражении это эквивалентно одной дополнительной встрече с клиентом в неделю. Причем такая дополнительная производительность обойдется вам почти бесплатно. Рой Читвуд, автор книги «Продажи мирового класса» [World Class Selling] и президент компании Max Sacks International, говорит, что в среднем встреча с клиентом обходится компании в 99–452 долл., причем независимо от личной эффективности продавца.

Модель экономического эффекта сервиса позволяет руководителям определить, как растут прибыль и рентабельность инвестиций по мере снижения уровня скрытого недовольства. Недовольства, о котором клиенты вам не скажут, но которое может вызвать их уход к конкурентам.

Наконец, модель помогает рассчитать размер экономии за счет уменьшения количества контактов с клиентами и увеличения числа довольных клиентов.

О важности сервиса в цифрах

Эта модель – подлинное спасение для руководителей, ответственных за контроль над системой обслуживания клиентов. Она дает им конкретные цифры, подтверждающие, что вверенная им служба – корпоративный центр прибыли, стимулирующий рост продаж.

Итак, Модель экономического эффекта сервиса показывает:

1. Рост продаж и рентабельности инвестиций в результате улучшения сервиса. Сервис улучшается благодаря мерам, нацеленным на предотвращение недовольства клиентов.

2. Снижение затрат на сервис благодаря профилактике недовольства клиентов.

3. Общий позитивный эффект за счет расширения круга довольных клиентов благодаря хорошему сервису.

Чтобы прогнозировать увеличение объема продаж и повышение рентабельности инвестиций, модель использует как данные, предоставляемые компанией, так и результаты опросов клиентов. Вот какие цифры получает компания:

- чистый объем покупок клиентов, чьи жалобы были удовлетворены;
- чистый объем покупок благодаря положительной устной рекламе компании, т. е. благодаря рекомендациям по ре-

зультатам эффективного разрешения жалоб;

- объем продаж за счет рекомендаций довольных клиентов и положительной устной рекламы;
- прибыль от продаж в результате эффективного разрешения жалоб и последующих рекомендаций;
- рентабельность инвестиций в повышение уровня сервиса.

Главная задача «Модели чувствительности к прибыли» (Sensitivity to Profits Model) – прогнозировать влияние различных затрат на удовлетворение клиентов *до того, как эти затраты будут сделаны.* Эта модель снабжает руководителей полезной информацией, помогающей им обоснованно выбирать приоритеты.

Мониторинг системы обслуживания клиентов также позволяет определить, какой уровень удовлетворенности клиентов гарантирует сохранение лояльности бренду или компании. Эти данные важны и необходимы. Исследования подтверждают: удовлетворенность клиентов – ключевое условие для создания лояльности бренду. А лояльность бренду определяет, сможет ли компания сохранить или увеличить свою *долю на рынке.*

Негативная реакция

Новая, ориентированная на сервис структура может серьезно пострадать от «саботажа», если не принять превентивные меры. «Неумышленные саботажники» – это менеджеры, которые отвечают апатией, пренебрежением и даже враждебностью на «подрыв» их руководящей роли.

Менеджеры могут считать, что внедрение идеологии сервиса на уровне всей компании уменьшает их власть, потому что рядовые сотрудники обычно получают больше полномочий при принятии решений, необходимых для удовлетворения клиентов. Отныне в их должностные обязанности, считают они, входит наставничество, информирование, высказывание критики и похвалы, обучение персонала.

Ответственность за сервис

Чтобы не допустить подобной негативной реакции, нужно связать поощрение менеджеров с обслуживанием клиентов так же, как оно связано с прибылью: премии и результаты аттестации должны зависеть от того, насколько руководимые ими сотрудники преуспели в достижении корпоративных целей в отношении сервиса. Степень достижения этих целей следует определять посредством постоянной объективной оценки. Рекомендуется привлечь для этого незаинте-

ресованную внешнюю организацию и поручить ей разработать «Индекс обслуживания клиентов».

Свяжите оценку со *значимыми* показателями обслуживания клиентов. Она должна быть основана на опросах клиентов и на непосредственном наблюдении, а не на догадках. Отсутствие точных методов оценки приводит к слабой мотивации на обслуживание и к цинизму. Когда менеджеры осознают, что достижение целей по обслуживанию клиентов, сформулированных как их личные цели, помогает им в построении успешной карьеры, от враждебности не останется и следа.

Яну Карлсону из Scandinavian Airlines есть что рассказать о цинизме и враждебности управленческой команды. Вот что он пишет в своей книге «Моменты истины»:

> «…менеджеры среднего звена по понятным причинам были смущены своей новой ролью внутри компании (когда рядовые сотрудники получили больше ответственности), они стали враждебны и контрпродуктивны. Мы поместили их в совершенно непривычную ситуацию, где они были зажаты с обеих сторон. Сверху поступали приказы, которые противоречили их ожиданиям и опыту; они слышали, что мы им говорили, но не знали, как осуществить это на практике. Снизу требовали ответственности и полномочий на принятие решений, что они рассматривали как угрозу своей должности. Мы приказали менеджерам среднего звена выйти из

кабинетов и послушать рядовых сотрудников, чтобы узнать, что им необходимо для выполнения работы. Но менеджеры не привыкли выполнять функцию поддержки, тем более что теперь им нужно было поддерживать людей, которых раньше они считали своими подчиненными.

Слово "поддержка" ассоциируется у нас с вниманием к потребностям и с помощью, но никак не с руководством. В SAS, как и в других компаниях, функции поддержки и обслуживания всегда передавались на нижнюю ступень корпоративной лестницы. Каждое повышение по службе все больше удаляло людей от непосредственного контакта с клиентами.

Когда рядовые сотрудники стали "нарушать правила", чтобы обслужить клиентов, вполне естественно, что менеджеры среднего звена отреагировали тем, что натянули поводья. Такое отношение привело в ярость рядовой персонал».

Как сделать менеджеров счастливыми

Обязательно пообщайтесь со своими менеджерами, *прежде чем* запускать новую или расширенную программу обслуживания клиентов. Объясните, что их роли изменятся, но власть останется прежней. Постарайтесь, чтобы они поняли: теперь компания как никогда раньше зависит от их профессионализма в наставничестве, информировании, обуче-

нии персонала и умении высказать критику и похвалу.

Корпоративная стратегия сервиса даже расширяет власть менеджеров, возлагая на них ответственность за перевод общих стратегий в практические задачи, которые будут выполнять рядовые сотрудники. Кроме того, на менеджеров ложится мобилизация ресурсов, которые требуются персоналу для достижения целей. Сделайте акцент на том, что новая роль требует от них реалистичного подхода к бизнес-планированию и здоровой доли творчества и изобретательности.

Обязанности менеджеров существенно изменяются при переходе компании к ориентации на клиентов. Иерархическую пирамиду ответственности следует сделать более плоской, чтобы работающий с клиентами персонал мог непосредственно и быстро удовлетворять их потребности. Сотрудники, контактирующие с клиентами, становятся менеджерами – в конкретной ситуации, с конкретным клиентом.

В развитой системе обслуживания клиентов сотрудники имеют право сами выбирать, что и как нужно сделать, чтобы удовлетворить клиента.

Но прежде чем дать персоналу такую власть, необходимо подготовить людей на более высоких уровнях старой управленческой пирамиды к значительному изменению их ролей. Отныне их задача как руководителей: создать тем, кто непосредственно работает с клиентами, условия для принятия производственных решений. Но вместе с тем именно они – менеджеры среднего звена – несут полную ответственность

за достижение поставленных целей по сервису.

Структура подчинения

Существуют разные мнения о том, кто должен руководить функцией обслуживания клиентов. Одни считают, что отделы продаж и сервиса будут сотрудничать лишь в том случае, если обе функции будет контролировать начальник отдела продаж. Другие утверждают, что функция обслуживания клиентов нуждается в отдельной структуре управления, поскольку только так можно нацелить ответственных за сервис сотрудников исключительно на удовлетворение клиентов, а не на квоты и прочие связанные с продажами вопросы.

В наиболее рентабельных сервисных компаниях руководитель функции обслуживания клиентов подчиняется либо председателю, либо президенту подразделения. Это правильно, потому что именно они отвечают за прибыль. В большинстве ориентированных на сервис компаний службы маркетинга, продаж и работы с клиентами подчиняются одному человеку, обычно председателю или президенту, который отвечает за все взаимодействия с клиентами.

К сожалению, чаще встречается другая ситуация, когда за функцию обслуживания клиентов отвечают отделы маркетинга, сбыта, бухгалтерия или производственный. Иногда это называется «отдел жалоб», который весьма низко котируется в организационной структуре.

Руководитель функции обслуживания клиентов – ча-

ще всего администратор, подчиняющийся непосредственно высшему руководству. Если в компании нет специального отдела обслуживания клиентов, нередко главным рупором компании становится отдел клиентских отношений или работы с клиентами. Например, в розничных сетях отдел работы с покупателями должен опираться на мощь всей компании при решении с поставщиками вопросов гарантийного ремонта.

Клиент превыше всего

На самом деле *на вершин*е иерархической структуры компании должен стоять не CEO, а клиент. Например, в городе Блумингтон (штат Миннесота), мэр и муниципальный совет напрямую подчиняются жителям города. Блумингтон – один из самых ориентированных на потребителей городов США. Компания Xerox Canada наглядно изобразила эту идею. Она сделала металлическую пирамиду высотой 6 футов, на которой выгравировала имена всех 4500 сотрудников канадского отделения. Цель этой серебристо-голубой пирамиды – показать всему миру, что «Клиента», стоящего на ее вершине, поддерживает каждый из перечисленных ниже сотрудников компании Xerox.

Сеть магазинов готовой одежды и универмагов Mansour's в Колумбусе и Лагранже (штат Джорджия) «ставит на вершину пирамиды продавцов», – говорит Фред Мансур, пре-

зидент этого семейного бизнеса. Каждый продавец жизненно важен для деятельности компании и потому должен чувствовать себя ее неотъемлемой частью.

Такое отношение вся больше распространяется в мире бизнеса. Вот что говорит Питер Бёрвош, президент управляющей и консалтинговой фирмы, работающей с компаниями гостиничного и туристического бизнеса: «Сегодня клубы (спортивные, по интересам, спа) относятся к своим сотрудникам как к самому ценному активу. Если владелец, президент и генеральный директор считают самыми важными людьми в клубе себя, этот клуб фактически обречен. Они создают огромный коммуникативный барьер, порождающий у персонала чувство разочарования и обиды и нежелание делать что-либо ни для руководства, ни для членов».

Хороший руководитель

Даже если компания всецело привержена сервису, она нуждается в уважаемом и мотивированном руководителе, который будет приводить в движение и управлять функцией обслуживания клиентов точно так же, как корпоративный юрисконсульт или старший вице-президент по финансам управляют своими функциями. Должность руководителя ключевая, и к человеку, занимающему ее, нужно относиться соответственно. Он должен иметь звание не ниже старшего вице-президента или вице-президента по сервису/обслуживанию клиентов.

В производственных компаниях вице-президент по сервису должен отвечать и за обслуживание клиентов, *и за качество продукта.* Это должен быть творческий и неординарный человек, готовый рисковать и способный видеть перспективы. Этот топ-менеджер, а также руководители, которые ему подчиняются, должны быть готовы выслушивать и даже извлекать уроки из критики, которой они будут подвергаться за то, что будоражат компанию и достают всех и каждого в своем стремлении к совершенству в обслуживании клиентов.

Чтобы привлечь руководителей с такими качествами, вознаграждение за успех должно быть щедрым. К счастью, сейчас найти их гораздо легче, чем раньше. Раньше, если вас от-

правляли заниматься обслуживанием клиентов, значит, вы в чем-то провинились. Сегодня стажировка на связанных с обслуживанием должностях стала едва ли не обязательной для людей, быстро продвигающихся по служебной лестнице.

Карлос Гон, 53-летний глава японской компании Nissan и французского концерна Renault, стал супергероем автомобильной индустрии после того, как всего за два года спас Nissan от казалось бы неминуемого банкротства и уверенно направил компанию по пути к успеху. Гон работает так, будто за каждым следующим поворотом ему угрожает крах. Человеку, одновременно управляющему двумя крупнейшими в мире автомобильными компаниями, свойственно острое ощущение кризиса и безотлагательности, смешанное с нетерпением и страстью.

«Успех порождает самодовольство, порой доходящее до высокомерия», – говорит он и предостерегает, что последнее приводит к «слепоте и повторению одних и тех же ошибок». Один из первых шагов, предпринятых им по приходу в Nissan, вызвал всеобщий шок: Гон объявил, что отныне официальным языком в токийском офисе компании будет не японский, а английский, и что менеджеры, изучающие английский язык, будут продвигаться по служебной лестнице быстрее, чем те, кто говорит только по-японски.

«Ни один генерал не начнет сражения, если он находится в худшем положении, чего противник, – сказал Гон в интервью журналу *Forbes*. – Я пытаюсь внушить и в Nissan, и

в Renault, следующую идею: нам нужно выбрать благоприятный момент, поле, на котором мы хотим сражаться, и условия, в которых мы будем вести сражение. Если мы этого не сделаем, нам потребуется гораздо больше сил и ресурсов, чтобы получить тот же самый результат, если мы вообще сумеем его получить».

Глава 5
Разрешите представить… ваши клиенты

Обслуживание – это то, что думают о нем ваши клиенты

Дайте леди все, что она хочет.
Маршалл Филд, из первых американских торговцев

Мой первый совет: слушайте, слушайте и слушайте людей, которые непосредственно выполняют работу.
Г. Росс Перо, председатель совета директоров компании Perot Systems, Inc.

«Быстро растущие компании поддерживают тесный контакт со своими рынками – и не жалеют на это денег. Они знают своих клиентов и регулярно обновляют информацию о них», – говорится в «Отчете об исследовании ситуации с обслуживанием потребителей» Американской ассоциации менеджмента.

Прежде чем пытаться продать своим клиентам товар или услугу, нужно изучить их потребности и запросы. Не зная

их, вы будете действовать наугад. А действуя наугад, трудно сделать клиентов довольными.

Да, изучение клиентов, чтобы дать все, что они хотят, и их удержание стоит денег. Но разве может быть проблемой для компании необходимость вложить деньги во что-то, что принесет прибыль?

Когда недовольные клиенты жалуются – или, что случается гораздо чаще, молча уходят к конкурентам, – вы узнаете, что им *не нравится*. Но разве не лучше узнать, что им *нравится*, прежде чем они от вас отвернулись? Лучше с первого дня осознанно (на основе исследования) идти навстречу их потребностям и запросам, а не пытаться удержать их на пороге компании, готовых в раздражении хлопнуть дверью.

Ошибочные предположения

Возможно, раньше вам неплохо удавалось предсказать поведение клиентов, но надо помнить, что обслуживание – это не то, что о нем думаете *вы*. Обслуживание – это то, что думают о нем ваши клиенты, даже если они непоследовательны, неразумны и ничего в этом не понимают. Хорошее обслуживание не имеет ничего общего с представлениями поставщика услуг, если только они не совпадают с представлениями клиентов.

Обслуживание только тогда хорошее, когда оно хорошо для клиентов. Немногие руководители действительно пони-

мают, что такое хорошее обслуживание, и еще меньше руководителей близки к своему персоналу настолько, чтобы увидеть, насколько обслуживание плохо.

Производители и поставщики услуг должны осознать, что дилеры, дистрибьюторы и франчайзи – это, по сути, лицо их компаний. Поэтому стандарты качества обслуживания нужно внедрять во всей системе и постоянно их поддерживать. Запомните: вся цепь настолько крепка, насколько крепко ее самое слабое звено.

Никогда не пытайтесь отгадать, чего хотят клиенты, не жалейте времени и денег, чтобы узнать это. Помните, что желания и потребности людей со временем меняются, и то, что вы раньше знали о клиентах, могло устареть. Кроме того, имеющаяся у вас информация может быть слишком общей и потому непригодной для использования в конкретных бизнес-проектах.

Турфирма, продававшая стандартные туры для пенсионеров, считала, что хорошо знает свой рынок. Однако выводы, основанные на домыслах и обобщениях, оказались ошибочными, что признал президент компании: «Мы решили, что пожилые люди захотят останавливаться в отелях вместе с другими пожилыми людьми, захотят, чтобы их сопровождал медперсонал, будут предпочитать американскую пищу местной кухне и смогут получить удовольствие только от коротких экскурсий, которые не утомят их».

Компания оказалась неправа. После первоначального

всплеска продажи резко упали. «Тогда мы поговорили с нашими потенциальными клиентами. Оказалось, что они хотят видеть новые места, общаться и со сверстниками, и с молодежью, и с местными жителями в тех странах, куда едут. Они хотели пробовать новую кухню и не очень беспокоились о своем здоровье. Наша программа была для них скучной».

«Ваш сервис таков, каков он в глазах получателя, – говорит Джек Ловенстейн, директор по административным вопросам Центра химических исследований и разработок корпорации FMC в Принстоне (штат Нью-Джерси). – Какая компания лучше, решает клиент. Если клиент ставит вам оценку "отлично", тогда у вас все получилось!»

Ключевые слова – «восприятие клиента». Неважно, все ли спецификации соответствуют и все ли размеры совпадают. Если клиенту не нравится продукт – это окончательный приговор. Только когда продукт поставляется вовремя и действительно отвечает ожиданиям клиента по качеству, полезности и цене, можно ожидать, что клиент отзовется о нас в превосходных степенях».

Но нравится клиенту ваш товар или услуга или нет, надо узнать до начала игры.

Восприятие клиентов – ваша реальность

Ловенстейн убежден, что в каждой компании на стене должен висеть плакат: «Восприятие становится реальностью,

когда вас оценивают другие».

Первый шаг узнать, какова реальность для ваших клиентов, – взглянуть на ваш бизнес и решить, чем вы занимаетесь с точки зрения клиентов (если вы этого еще не сделали). Скорее всего, вы придете к выводу, что занимаетесь оказанием разнообразных «услуг», даже если не работаете в сфере обслуживания. Составьте список. Для кого-то это может стать откровением. Многие сервисные компании до сих пор не понимают, что они работают в индустрии сервиса.

Второй шаг – сегментировать рынок, т. е. выделить все категории клиентов, с которыми вы работаете. Необходимо определить потребности и запросы всех категорий клиентов.

Третий шаг – внедрить системы, которые позволят вам *услышать* клиентов. Лучший способ узнать, чего хотят клиенты, – спросить у них. И дать им возможность сказать вам об этом. Поэтому нужно облегчить клиентам диалог с вашей компанией.

● Например, печатайте бесплатный телефонный номер на своих счетах.

● Сообщайте клиентам адреса электронной почты, чтобы они могли послать вам свои отзывы. Убедитесь, что ваши сотрудники знают, как клиенты могут связаться с компанией, и сообщают им эту информацию.

● Собирайте данные и анализируйте их, чтобы выявлять общие закономерности и тенденции. Именно так поступила сеть отелей Hyatt Hotels & Resorts. Ее программа обес-

печения качества «В контакте на 90-е» включала систему оценки: награду получали отели, собравшие самые благосклонные отзывы постояльцев. Проводились собеседования с фокус-группами, состоявшими из генеральных менеджеров отелей, где обсуждались результаты работы и философия сервиса, – рассказывал Даррил Хартли-Леонард, председатель совета директоров сети Hyatt.

Проанализируйте текущие данные о подъемах и спадах в качестве обслуживания и на их основе разработайте «индекс обслуживания клиентов». Этот индекс можно сделать универсальной шкалой для оценки качества обслуживания клиентов.

Методы исследований

Неформальные опросы

Одна из форм такого исследования – обсуждение с персоналом недавних ситуаций и отзывов клиентов на ежемесячных или еженедельных собраниях. То, что вы узнаете в ходе этих обсуждений, должно подсказать, какие меры следует принять для улучшения качества обслуживания.

Руководители среднего и низшего звена должны приходить на эти собрания подготовленными, имея на руках результаты опроса персонала. Они должны всегда знать, что клиенты говорят о сервисе – как хорошее, так и плохое.

Супруги Ковальски, владельцы нескольких супермаркетов вблизи Сент-Пола (штат Миннесота), придумали замечательный метод неформального исследования, который может использовать компания любого размера. Ежеквартально они арендуют неподалеку от каждого из своих магазинов конференц-зал. Туда они приглашают 8–12 покупателей из каждого магазина. «Никакого официоза, – говорит Джим Ковальски. – Мы угощаем их пиццей и задаем кучу вопросов о том, что им нравится и – что важнее – что не нравится в наших магазинах. Они рассказывают. Мы слушаем».

В результате таких встреч было решено расширить ассор-

тимент низкокалорийных продуктов для пожилых, фасовать более мелкими порциями мясо для одиноких людей.

Формальные опросы

Основная форма таких исследований – фокус-группы, где ведущий задает вопросы и стимулирует обсуждение. Группы должны включать клиентов и представителей всех отделов и уровней управления. Формальные опросы следует проводить каждые 60–90 дней. Проводить их реже одного раза в квартал не рекомендуется, потому что можно проглядеть зарождающуюся тенденцию, которая потребует изменений в процессе обслуживания.

Лучшие компании опрашивают не только клиентов, но и персонал. Как правило, такие исследования проводятся и внутри фирмы, и с привлечением внешней консалтинговой компании. В первом случае сотрудникам отдела продаж и маркетинга задаются вопросы с целью узнать их мнение об обслуживании клиентов.

Опросы сотрудников

Когда опрос персонала проводит внешний консультант, людям не говорят, что исследование оплачивает их работодатель, поэтому сотрудники более откровенны. Люди говорят многое из того, о чем промолчали бы, если бы знали, что

их слова станут известны начальству. Значительную часть этих идей после соответствующей доработки можно использовать для повышения качества обслуживания.

Профессор Майкл Лебёф из Университета Нового Орлеана предлагает клиентам ответить на адаптированные под специфику компании «платиновые вопросы» (названы так, чтобы подчеркнуть их ценность).

- Как мы работаем?
- Что нужно, чтобы мы работали лучше?

Опрашивая бывших клиентов, задайте вопрос: «Почему вы перестали покупать у нас?»

При помощи профессиональных методик можно поставить вопросы так, чтобы выяснить, чего хотят клиенты, что компания может дать им с прибылью для себя, какая информация нужна клиентам с *их* точки зрения.

Эффективная фокус-группа

Фокус-группы – эффективный способ лучше изучить своих клиентов. Проводить их следует регулярно. Например, авиакомпания Singapore Airlines опрашивает каждого пятого пассажира каждого пятого рейса – каждый день, круглый год. Очень важно найти хорошего ведущего, чтобы голос каждого участника был услышан и разговор не отклонился от темы.

Обычно фокус-группа состоит из 8–12 участников. Часто приглашенные не приходят, поэтому людей надо обзвонить и напомнить о встрече. Чтобы собрать 10 человек, придется заручиться согласием не менее 15. Как правило, людям нужен стимул.

Компания Vail Associates из Вейла (штат Колорадо) даст вам два билета на подъемник, цена которых более 170 долл., за участие в конце дня в фокус-группе продолжительностью 90 минут. Кроме того, подадут прохладительные напитки, сыр, крекеры и фрукты. И все равно компании сложно привлечь участников. За один лыжный сезон она проводят свыше 20 фокус-групп; все встречи записываются на видео. Для проведения фокус-групп привлекают внешнего консультанта. Но эти затраты незначительны, если рассматривать их как гарантию того, что миллионы долларов ежегодных капиталовложений будут потрачены с умом.

Обязательно предложите какой-нибудь стимул, чтобы поощрить участие. Чем выше доход участников или их положение в обществе, тем выше должна быть ценность стимула.

Иногда участникам фокус-группы не сообщается, кто спонсирует ее проведение. Собеседование записывается на пленку, а представители компании могут наблюдать за происходящим из-за зеркальной стены.

Фокус-группы могут проводить и сотрудники вашей компании, если они умеют держать себя в руках, чтобы не начать спорить с участниками. Задавайте наводящие вопросы и ве-

дите подробные записи. Большинство сессий записывается на видео– или аудиопленку, а затем редактируется для руководства. Помните: внимательно слушая людей, можно получить гораздо больше информации, чем пытаясь отстоять или объяснить свою точку зрения.

Необходимо пресекать попытки одного из участников повлиять на других и навязать свое мнение. В идеале вам нужны откровенные комментарии каждого.

Рон Кауфман, автор книги «Улучшите свой сервис» [Up Your Service], советует: «Создайте непринужденную обстановку и вызовите людей на разговор о том, что им нравится, что не нравится, что они хотели бы получить от вашей компании. Если бы они могли изменить что-то в вашем обслуживании, то что именно? Если бы они могли взмахнуть волшебной палочкой и отказаться от одного из своих требований, то от какого именно? Если бы им пришлось выбирать между больше X или меньше Z, что они выбрали бы и почему? Заранее определите вопросы, на которые вы хотите получить ответы».

Выберите нужную аудиторию. Каждая компания работает с разными сегментами рынка. Вы можете провести 5–10 различных групп или начать с одной.

Может быть, вам придется опросить детей, подростков, генеральных директоров, состоятельных людей, корпоративных клиентов, потребителей. Поэтому в идеале нужно опрашивать несколько разных групп в течение года и ежегодно

менять группы.

Стью Леонард, президент розничной сети Stew Leonard's, ежемесячно лично проводит фокус-группу в одном из трех своих магазинов.

Фокус-группы – очень мощный и действенный инструмент, если вы умеете использовать идеи и информацию, которые они дают.

Бесплатные телефонные линии

Бесплатные телефонные линии широко используются для облегчения связи клиентов с компанией.

Исследование, проведенное Американской ассоциацией менеджмента, показало, что расходы компаний на бесплатные телефонные линии в среднем превышают 250 тыс. долл. в год. Некоторые крупные компании тратят более 1 млн долл.

Например, годовые расходы компании Chesebrough Ponds составили 800 тыс. долл. Огромные суммы на обслуживание бесплатных линий расходуют General Electric (Центр ответов GE) и Whirlpool (Холодная линия).

Химическая компания средних размеров потратила 350 тыс. долл. на установку и обслуживание горячей линии. Она хотела, чтобы ее продавцы могли напрямую контактировать с потребителями, минуя розничных продавцов. В результате объем продаж вырос на 20 %.

Крупная сеть магазинов по продаже товаров первой необходимости, которая не работает по системе самообслужива-

ния и не принимает заказы по телефону в центральном офисе, потратила 200 тыс. долл. на бесплатную линию, чтобы отвечать на вопросы клиентов и принимать жалобы. Объем продаж вырос на 19 %.

Бесплатные телефонные линии окупают себя, поскольку позволяют получать комментарии, вопросы и жалобы клиентов.

Звоните клиентам, чтобы сказать «Спасибо»

Royal Bank of Canada использует свою бесплатную линию не для приема жалоб, а для их предотвращения. В рамках действующей программы сотрудники банка звонят клиентам и говорят: «Спасибо, что вы наш клиент. Мы ценим сотрудничество с вами и хотим узнать, есть ли у вас какие-либо проблемы», – и все.

Этот проект первоначально считался затратным, но оказался настолько успешным, что окупился за счет увеличения объема продаж в течение первого года, даже без учета финансовой выгоды от обслуживания сберегательных счетов, которые были бы потеряны без этой программы. Доходы банка увеличились благодаря новым клиентам, приходящим по рекомендациям, расширению объема услуг существующим клиентам и перекрестным продажам.

Стивен Хиггинс, руководитель отдела прямого маркетин-

га в филиале Royal Bank в Онтарио, говорит: «Наша система направлена на выявление потребностей клиентов. Но люди никогда не скажут, что им действительно нужно, если считают, что вы пытаетесь им что-то продать. Поэтому цель наших звонков – поддержать контакт с клиентами и по возможности что-то узнать о каждом. Разумеется, если мы слышим о потребностях, которые можем удовлетворить, то что-то рекомендуем клиенту. Благодаря этому растет объем операций с каждым клиентом. Кроме того, поскольку наши клиенты чувствуют, что с ними обращаются честно, они охотно рекомендуют нас своим знакомым».

Первоначально целью программы Royal Bank было привлечение новых клиентов в филиалы. Но так как все больше людей просили о возможности совершать операции по телефону, банк перешел к этому виду обслуживания.

Опросы по почте/телефону

Компания General Electric звонит или посылает открытку каждому, кто подавал заявку на техническое обслуживание, и просит клиентов оценить, насколько они удовлетворены полученной услугой. Разослав 700 тыс. карточек, она установила, что уровень удовлетворенности клиентов выше 90 %. Кроме того, GE в обязательном порядке связывается с недовольными клиентами и спрашивает, что, по их мнению, компания должна делать иначе.

Northern Telecom, производитель телекоммуникационного оборудования, рассылает своим клиентам анкеты по почте. Цель – выявить причины недовольства клиентов и принять соответствующие меры. Northern Telecom (и другие компании, проводящие такие опросы) получает дополнительное преимущество – положительное впечатление, которое они производят на клиентов благодаря проявленному интересу. Northern Telecom рассылает технические опросы, разработанные для конкретных групп клиентов и производственных циклов. Это делается сразу после установки оборудования, через месяц и через полгода после установки. Если бы компания тянула с рассылкой опросов, скажем, год, «больной бы умер», говорит Джек Шоу, директор по эксплуатации и обеспечению качества.

Результаты опросов влияют на вознаграждение

Каждый пациент клиники Humana Hospital [Humana Health Care Corp.] получает письмо, в котором его просят оценить качество медицинского обслуживания. Humana Hospital рассылает ежемесячно 300 тыс. анкет и получает ответы примерно на треть. Результаты этих опросов влияют на вознаграждение персонала, а также используются для выявлений областей, требующих изменений на уровне всей клиники.

Фирма Renex, производитель оборудования для компьютерных сетей, опрашивает клиентов по телефону и по почте. Анкеты предлагают по десятибалльной шкале оценить вежливость, отзывчивость и четкость инструкций технических специалистов.

Анкеты также содержат вопросы, в которых просят оценить сильные и слабые стороны компании:

- Работаем ли мы над вашими проблемами, пока они не будут решены?
- Насколько хорошо работает оборудование, которое мы продаем?

Небольшая фирма, продающая программное обеспечение компаниям из списка *Fortune 500*, потратила 110 тыс. долл. на опросы по почте/телефону, 100 тыс. долл. на обучающие материалы для клиентов и 300 тыс. долл. на обучение своих сотрудников отношениям с клиентами. В результате объем продаж вырос на 30 %.

Тимоти Фирнстал, основатель и генеральный директор сети ресторанов Satisfaction Guaranteed Eateries в Сиэтле, говорит, что один раз в месяц группа его сотрудников обзванивает несколько сотен клиентов с просьбой оценить опыт посещения их ресторанов. Имена клиентов берутся из базы данных по предварительным заказам и по оплате кредитными карточками. Фирнстал говорит: «Большинство людей бывают удивлены и польщены, что им позвонили. В результа-

те многие становятся нашими самыми преданными клиентами».

Карточки отзывов клиентов

Вы видите их повсюду. Они выглядят по-разному, но, как правило, это открытки или карточки похожего формата, которые нужно отправить по почте или опустить в специальный ящик. В идеале следовало бы напрямую пересылать их генеральным директорам компаний.

Но в последнее время я вижу карточки отзывов все реже. Отсутствие какой бы то ни было реакции со стороны компаний окончательно убедило клиентов в том, что их заполнение – напрасная трата времени. Большинству компаний следовало бы напечатать на них такую фразу: «Пожалуйста, заполните эту карточку. И забудьте про нее. Все равно мы редко читаем ваши отзывы и еще реже учитываем их в своей работе».

Меня отвратительно обслужили в гостинице Sheraton Airport в Хьюстоне. Я заполнил карточку отзывов, которую *нужно было* передать дежурному администратору. В это время консалтинговая фирма J.D. Powers проводила в отеле крупную кампанию по измерению и повышению уровня удовлетворенности клиентов. И я подозреваю, что мой весьма критический отзыв был быстро уничтожен персоналом за стойкой.

В 1980-х гг. магазины Target использовали карточки отзывов, которые принесли им крайне негативную и неприятную информацию. Компания легко решила эту проблему, изменив вопросы на карточке отзывов.

Вообще-то я удивлен, как мало компаний отвечает на письменные жалобы – по моим оценкам, около 5 % и даже меньше. Компании редко сразу реагируют на жалобы клиентов. Одна из причин, почему клиенты заполняют так мало карточек отзывов: по прошлому опыту они знают, что ответа не будет. Но ведь исследования показывают, что если жалоба разрешается быстро, компания может *удержать* 82–95 % недовольных клиентов!

Но рекламные доллары льются рекой, и компании предпочитают искать НОВЫХ клиентов. Руководители часто считают, что поток потенциальных клиентов не иссякнет, поэтому не надо стараться удержать тех, кто есть. А рекламные агентства рады нарисовать красивые карточки отзывов.

Жаль, что многие компании не понимают экономическую ценность сохранения имеющихся клиентов.

Творческий подход

Некоторые компании используют оригинальные техники, которые позволяют им быть в курсе запросов и причин недовольства своих клиентов.

Программы контроля несостоявшихся сделок

Компания анализирует несостоявшиеся сделки и потерянных клиентов, чтобы установить точные причины этого, опрашивает клиентов. После этого вносит соответствующие изменения, чтобы предотвратить дальнейшие потери сделок и клиентов по тем же причинам.

Анализ ключевых клиентов

Некоторые компании называют свой анализ ключевых клиентов «разбором полетов». В обсуждении участвуют все, кто работает с клиентами, – от менеджера по продукту до супервайзера по обслуживанию клиентов. Обсуждаются проблемы, особые потребности и признание за компетентную работу. В работе с ключевыми клиентами такие профилактические мероприятия необходимы.

Руководство компании Armstrong World Industries ожидает от ключевых клиентов и критики, и похвал. И дает им возможность сказать о продуктах Armstrong все, что они хотят. Представители компании каждый месяц встречаются с ключевыми клиентами, а также с другими, случайно выбранными клиентами.

Посещение клиентов

Некоторые компании периодически наносят визиты своим клиентам. Они наблюдают, как используются продукты, разговаривают с сотрудниками клиента, чтобы узнать, нет ли у них идей или замечаний, которые могут оказаться полезными в разработке продукта, доставке или обслуживании. Нет лучшего способа узнать о потребностях своего клиента и о том, как вы можете их удовлетворить, чем наблюдать за ним и общаться с ним в процессе работы. Кроме того, такие визиты производят хорошее впечатление на менеджеров и рядовой персонал клиента. В некоторых компаниях менеджеры среднего звена должны в течение года посетить определенное число клиентов.

Вице-президент компании, которая занимается буровыми работами для предприятий нефтегазовой отрасли, описывает еще одну разновидность этой практики. Он говорит, что их технические специалисты посещают заказчиков до начала работ. Специалисты осматривают площадку и объясняют ситуацию главному инженеру клиента. Затем они возвращаются в свой офис и дают рекомендации по требуемому обслуживанию на основе наблюдений на месте проведения работ.

Отчеты о рассмотрении жалоб

В некоторых компаниях отчеты о рассмотрении жалоб в плановом порядке распространяются среди руководителей высшего и среднего звена и рядовых сотрудников, которые работают в упомянутых в жалобах областях.

Затраты на обслуживание

Иногда о потребностях и запросах своих клиентов можно узнать, проанализировав затраты на ремонт, обслуживание, возмещение ущерба, гарантийное обслуживание и возврат товаров/денег. Включите эти цифры в регулярные отчеты для руководства.

Видеозапись интервью фокус-групп

Сделайте темой фокус-группы «Как вам работается с нашей компанией?», запишите встречу на видео. Эту видеозапись должен посмотреть каждый сотрудник. Постоянно показывайте ее в комнатах отдыха персонала и в рамках стандартных учебных сессий.

Респонденты, участвовавшие в опросе Американской ассоциации менеджмента, назвали наиболее успешные методы оценки потребностей и запросов потребителей: бесплатные телефонные линии, фокус-группы, опросы по телефону/по-

чте. Среди наименее эффективных: опросы в местах продаж, привлечение не-продавцов для проведения опросов в местах продаж, прилагаемые к товарам карточки отзывов.

ЗАКОНЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Да, в области обслуживания клиентов действуют свои законы, и эти законы столь же неизменны и постоянны, как закон всемирного тяготения или законы аэродинамики.

Законы всемирного тяготения и аэродинамики работают всегда... на вас или против вас.

Вы можете не знать этих законов, не понимать их, но они все равно влияют на вас.

Незнание законов всемирного тяготения и аэродинамики не освобождает вас от их действия.

Это верно и для законов обслуживания клиентов. Законы обслуживания клиентов работают всегда, и вы обязательно испытываете на себе их действие. Давайте разберем, что это за законы, и пусть они работают на нас, вместо того чтобы страдать от негативных последствий, когда законы обслуживания клиентов оборачиваются против нас.

Закон первого впечатления

Суть этого закона можно выразить так: как люди вас воспринимают, так они на вас и реагируют.

Это просто. У вас дурное настроение, хмурый вид и неприкрытая враждебность в поведении — значит, вы недружелюбная личность и вас по возможности следует избегать. И такое впечатление о вас складывается всего за 20–30 секунд. Последствия? Редкие продажи и отсутствие постоянных клиентов.

Закон урожая

Или «что посеешь, то и пожнешь». Большинство людей понимает: посеешь кукурузу — вырастет кукуруза, посеешь бобы — вырастут бобы. А если посеешь сорняк, то сорняк и вырастет. То же самое в обслуживании клиентов... Посейте дружелюбное, вежливое и быстрое обслуживание, и вы соберете урожай уважения, лояльности и успеха. Закон УРОЖАЯ также включает принцип ИЗОБИЛИЯ. Из одного зерна может вырасти три-четыре початка кукурузы со множеством зерен. Это и есть изобилие. То же верно и для обслуживания клиентов. Посадите семена доброжелательного, вежливого и быстрого обслуживания и соберите богатый урожай уважения, лояльности и успеха.

Второй закон термодинамики

Как закон физики он требует довольно сложного объяснения. Но для нас, дилетантов, он говорит: «Все предоставленное собственной воле приходит к хаосу или разрушается». Ваш дом — хороший тому пример. Не красьте его, не ремонтируйте крышу и не заделывайте щели, и через несколько лет дом превратится в развалину.

С обслуживанием клиентов то же самое. Не обращайте на него внимания, не старайтесь его улучшить, и обслуживание клиентов не только не станет лучше, но и превратится в серьезную проблему. Чтобы поддерживать обслуживание на уровне, им нужно постоянно заниматься!

«Законы обслуживания клиентов» — своего рода личная философия, руко-

Заставьте законы обслуживания работать на вас

Знание законов и их действия дает нам возможность обратить их себе на пользу.

Три простых шага помогут вам внедрить указанные принципы обслуживания клиентов в компании и заставить их работать на вас.

ПЕРВЫЙ ШАГ. Сделайте обслуживание клиентов философией, политикой и стандартной рабочей процедурой. Никогда не оставляйте его «на волю волн». Уделяйте ему внимание, чтобы оно было актуальным, действенным и привлекательным. Пусть обучение персонала искусству обслуживать клиентов станет традицией в вашей компании, как и практика оценивать свои усилия и результаты.

ВТОРОЙ ШАГ. Каждый день сейте семена дружелюбного, вежливого и быстрого обслуживания. Помните, что закон урожая включает принцип изобилия. Заставьте его работать на себя, сея семена качественного обслуживания как можно чаще. И будьте готовы собрать щедрый урожай.

ТРЕТИЙ ШАГ. Проверьте свое личное отношение и отношение всех ваших сотрудников. Не допускайте их к клиентам, пока они не изменят свой подход и поведение. Контролируйте их. Улыбки, дружелюбный голос, знание своей работы и готовность помочь — основные критерии. Обучайте свой персонал. «Клиент — это МОЯ РАБОТА», а не помеха в работе. Клиент — это ОСНОВА моей работы. Ваши люди должны осознать это и разумом, и сердцем. Тогда ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ клиента будет положительным, благоприятным и прибыльным для вас.

РАБОТАЮТ ЭТИ ЗАКОНЫ НА ВАС?
Или они работают против вас?

ЗАКОНЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

«Законы обслуживания клиентов».

Чего хотят клиенты?

Вот простой и короткий путь, который сэкономит вам время и деньги: поверьте всему, что я расскажу вам о клиентах. И спросите своих сотрудников, чего, по их мнению, желают ваши клиенты… и не надо никаких опросов и исследований! Сотрудники, как правило, весьма чутки к мнению клиентов.

Но только, пожалуйста, не следуйте этому совету! Проведите собственные исследования. Опрашивайте клиентов, разговаривайте с клиентами, которые звонят вам по горячим линиям, сделайте так, чтобы клиентам было удобно с вами связаться. ВАШИ клиенты отличаются от чужих клиентов, причем очень существенно.

Больше обслуживания

Вы обнаружите, что сегодня клиентам нужно гораздо больше обслуживания, чем в эпоху самообслуживания, в 1970-е гг. Одна из причин – у них меньше времени на покупки, поэтому они хотят, чтобы процесс покупки был быстрым и эффективным. Спешка охватила и покупателей в сфере B2B.

В фильме «Назад в будущее» есть отличная пародия на эту тему. Герой Майкла Дж. Фокса, попавший в прошлое, проходит мимо автозаправки в стиле 1950-х и застывает от

удивления (поскольку пока не понимает, что переместился в прошлое), увидев, как четыре улыбчивых работника в тщательно выглаженных комбинезонах суетятся вокруг машины. Как питстопная команда в «Формуле 1», они бросаются к подъехавшему автомобилю, заливают в бак бензин, проверяют масло, протирают окна и полируют кузов.

Люди хотят и ожидают больше обслуживания. *Journal of Marketing* опубликовал результаты опроса «Что важно для клиентов». Результаты следующие:

Качество продукта	100%
Качество обслуживания	97%
Цена	92%
Заботливое отношение со стороны продавца/держателя франшизы	86%
Месторасположение	65%

Исследование журнала *Chain Store Age* показало, что 80 % покупателей назвали главным критерием при выборе розничного магазина возможность без проблем получить назад свои деньги. Большинство крупных розничных сетей гарантируют своим покупателям возврат денег. К сожалению, миллионы мелких фирм не могут позволить себе таких га-

рантий. (В результате большие становятся еще больше.)

Институт маркетинга из Кембриджа (штат Массачусетс) опросил клиентов большого числа сервисных компаний – от банков до фирм, занимающихся ремонтом бытовых приборов, – какие факторы они считают наиболее важными для удовлетворения продуктом или услугой. Исследователи установили самые важные характеристики качественного обслуживания:

- *надежность*. Клиенты хотят, чтобы обслуживание было надежным, безошибочным и стабильным. Главный источник недовольства клиентов – невыполненные обещания;
- *отзывчивость.* Компания всегда должна быть готова помочь клиенту и обеспечить оперативное обслуживание. Если фирма быстро отвечает на телефонные звонки или перезванивает в ответ, она соответствует этим ожиданиям;
- *уверенность*. Сотрудники должны быть вежливыми, компетентными, излучать уверенность;
- *материальная составляющая.* Помещения и оборудование должны быть чистыми и привлекательными, а сотрудники опрятными;
- *участие*. Клиенты хотят индивидуального подхода и готовности выслушать их.

Исследование Института маркетинга показало, что люди хотят, чтобы к ним относились как к личностям. Они хотят, чтобы их замечали.

Это желание подтверждается исследованием Фонда Рокфеллера, которое установило, что 68 % (удивительная цифра!) потерянных клиентов перестают покупать у компаний из-за равнодушного отношения к ним. Согласно этому исследованию, недовольный человек не только перестает покупать сам, но и рассказывает 8–10 другим людям, ПОЧЕМУ он перестал покупать у этой компании. А один из пяти недовольных клиентов распространяет дурную славу среди 20 своих знакомых.

Тем не менее компании неохотно вкладывают деньги в обучение персонала навыкам превосходного обслуживания, не стараются мотивировать сотрудников сменить равнодушие на энтузиазм. Вероятно, их руководство считает, что умение обслуживать клиентов – врожденное свойство. Или думает, что сотрудники слишком глупы, чтобы научиться чему-либо. Или же предполагает такую высокую текучесть кадров, что обучение будет напрасной тратой денег.

Если менеджеры так думают, то так оно и будет.

А вот менеджеры футбольных команд, играющих в чемпионатах World Series и Super Bowl, обычно приписывают успех своих команд мастерскому владению основами. Наши игроки совершают очень мало ошибок, говорят они.

В отличие от них компании, которые платят своим сотрудникам по 7–12 долл. в час (в развивающихся странах это может быть 100–300 долл. в месяц), считают, что необязательно обучать основам. Это смешно. Потому что именно эти люди

чрезвычайно нуждаются в обучении.

Профессиональные спортсмены постоянно тренируются, чтобы показывать *стабильные* высокие результаты. (Вы можете представить себе, чтобы звезда футбола Стив Янг не явился в тренировочный лагерь, заявив: «Я и так отлично играю»?) Но редкий сотрудник американской компании больше 2 часов обучается навыкам обслуживания клиентов.

«Доказано, что люди, а не машины, являются движущей силой экономического роста», – говорится в Специальном отчете о трудовых ресурсах, опубликованном газетой *Business Week*. Однако большая редкость, чтобы компания обучала свой персонал, который *непосредственно обеспечивает обслуживание*, более 1–2 часов.

Недовольство клиентов пагубно сказывается на бизнесе, поскольку, чтобы заставить клиента забыть об одном негативном эпизоде, требуется десяток положительных контактов. Ваши исследования, вероятно, также подтвердят, что лояльность клиента начинает быстро угасать, когда уровень обслуживания оказывается ниже *ожидаемого.*

Клиент хочет и ожидает, чтобы его обслуживали на должном уровне постоянно. Когда уровень обслуживания перестает отвечать его ожиданиям, он начинает искать выход, например уходит к конкурентам.

Как установила американская организация защиты прав потребителей Better Business Bureaus, клиенты уходят и тогда, когда сталкиваются со *слишком большим выбором* –

невообразимо широким ассортиментом продукции/товаров при недостатке информации, на основе которой можно сделать разумный выбор.

Клиенты теряют интерес, когда сталкиваются с чем-то необъяснимо сложным или слишком передовым – например, сочетание сложной конструкции и недостаточных или неясных инструкций. Вне зависимости от причины, отсутствие у клиента понимания приводит к нереалистичным и ненадежным ожиданиям. Это наихудший сценарий с точки зрения маркетинга.

Иногда знакомство с результатами опросов клиентов может быть весьма поучительным и даже немного тревожным. Газеты *The Atlanta Journal* и *The Atlanta Constitution* провели социологический опрос среди своих читателей, попросив назвать возможные причины плохого обслуживания. Вот ответы 610 респондентов: скупость, отсутствие у обслуживающего персонала гордости за свою работу, низкая оплата, недостаток обучения, автоматизация.

Итак, вы знаете, что думают клиенты. Что дальше?

Дальше необходимо перевести потребности и ожидания клиентов в конкретные действия и процедуры, которые повысят ценность основных товаров и услуг и укрепят лояльность клиентов.

Прежде всего сообщите о результатах исследований всем сотрудникам. Пусть они знают, что́ клиенты говорят об обслуживании. Одна компания еженедельно распечатывает отзывы и вопросы клиентов и свои ответы на них для всех сотрудников.

Информируйте весь персонал, но особое внимание уделите продавцам и сотрудникам отдела обслуживания, которые непосредственно работают с клиентами. Они должны быть полностью в курсе результатов исследований потребностей, запросов и причин недовольства клиентов. Американская ассоциация менеджмента рекомендует компаниям распространять среди персонала «первой линии» все отчеты по отзывам/жалобам.

Обязательно информируйте персонал, как вовлеченный, так и не вовлеченный в контакты с клиентами, о содержании звонков по горячим телефонным линиям и исследованиях фокус-групп. Знакомьте его с результатами опросов по телефону/почте. Вывесите эти данные на видных местах, чтобы

их видел каждый, включая клиентов.

Ричард Гэмгорт, директор по обеспечению качества и работе с клиентами в компании Armstrong World Industries, говорит, что все данные опросов клиентов официально докладываются на ежемесячных собраниях руководства компании, в присутствии президента и всей его команды. Эта информация передается в виде отчета ключевым менеджерам компании – вице-президентам по маркетингу и продажам, по производству и по финансам. И обязательно директору по работе с персоналом. «Мы приобрели несколько очень лояльных клиентов, чьи контакты с нашей компанией начались с их обеспокоенности качеством нашего продукта», – говорит Гэмгорт. Неудивительно, что руководство Armstrong считает, что жалобы – это возможность повысить уровень удовлетворенности клиентов и таким образом увеличить продажи и прибыль.

В Marriott Corporation ежемесячно распространяется отчет, который попадает на стол Билла Марриотта, председателя совета директоров и президента, а также на столы генеральных менеджеров отелей и всех, кто стоит на отрезке между ними.

Индекс удовлетворенности

На основе опросов своих постояльцев сеть отелей Marriott выводит Индекс удовлетворенности гостей. Это один из фак-

торов, определяющих размер премии менеджеров отелей. Почасовая оплата ряда сотрудников также привязана к этому индексу, который заносится в их учетные карточки ежемесячно.

В компании Land O'Lakes Inc. ежемесячно собирается Совет по делам потребителей, на котором обсуждаются результаты опросов клиентов и другие связанные с обслуживанием вопросы. Совет разрабатывает рекомендации, которые поступают генеральному директору.

Как добиться превосходного обслуживания клиентов

Чтобы добиться превосходного обслуживания клиентов, работа вашего персонала должна быть безупречной. Клиент может за 3–5 секунд определить, внимателен сотрудник или нет. Но, судя по всему, в большинстве компаний не понимают, что сотрудников *нужно обучать основам* обслуживания клиентов, пока сотрудники не овладеют ими в совершенстве. Люди могут понимать умом и принимать важность качественного сервиса, но без безупречного исполнения все будет напрасно.

Тайгер Вудз, лучший в мире игрок в гольф, установил рекорд 9–1 в играх плей-офф в турнире PGA. За свою спортивную карьеру он выиграл 55 чемпионатов и занимает первое место в официальном мировом гольф-рейтинге, он на-

бирал 400 очков там, где многие были счастливы выбить 42. Привычка Тайгера бить по мячу даже после наступления сумерек – часто во время проведения турнира – уже вошла в легенду. Вудз говорит, что он просто отрабатывает удары, которые понадобятся ему для турнира.

Хоккеист Уэйн Грецки, один из лучших бомбардиров и четырехкратный победитель Кубка Стэнли, говорит: «Чем лучше вы отработаете приемы, тем легче вам будет в стрессовой ситуации».

Выиграв Турнир мастеров в 1997 г., Тайгер Вудз провел следующие 18 месяцев, совершенствуя свой удар. Ни один игрок в гольф не тратит столько времени на тренировку и отработку базовой техники, как Тайгер.

Помимо постоянной готовности совершенствовать базовую технику, для него характерен особый настрой: он ожидает выиграть или не может поверить, что не выиграет. Такой подход резко выделяет его на фоне других игроков.

Если вы хотите, чтобы у вас работали такие тайгеры вудзы, я рекомендую вам обучать своих «игроков» искусству обслуживания не менее 40 часов в год. Каждый раз используйте новую программу, чтобы овладение основами качественного сервиса не стало рутиной.

Глава 6
Не нанимайте сотрудников, которые не любят клиентов

Они не поддаются обучению

Все свое время мы тратим на людей. Стоит нам ошибиться, и компании конец.
Джек Уэлч, бывший CEO General Electric

Динамичная сервисная экономика требует людей, которые любят и умеют обслуживать других. И уж, конечно, не испытывают отвращения к работе. Создание мотивированного коллектива начинается с процесса найма.

Нанимайте людей, от природы дружелюбных, внимательных, готовых помочь, подробно пропишите в их должностных инструкциях обязанности по обслуживанию клиентов. Нанимайте людей, которых *можно* мотивировать. Нанимайте сотрудников, которые по-настоящему любят людей, обучайте их своей программе обслуживания клиентов. Нанимайте тех, в ком от природы заложены склонность и способность к обслуживанию людей. Им можно привить необходимые навыки.

Чтобы сотрудник мог овладеть необходимыми коммуникативными навыками, которые позволят ему эффективно контактировать с клиентами, создавать у них чувство значимости для компании и желание прийти снова, он должен правильно относиться к людям. Если вы видите едва скрываемое презрение, то такой человек обычно не поддается обучению, по крайней мере при помощи ресурсов, которыми располагает большинство компаний. Не нанимайте людей, которые стесняются обслуживать других. Их тоже нельзя обучить.

Есть люди, которые в принципе не способны к обслуживанию, поэтому лучшие компании так тщательно отбирают персонал. Они прилагают титанические усилия, чтобы нанимать только подходящих людей, обучать и мотивировать их, а затем наделять необходимыми полномочиями для действительно превосходного обслуживания клиентов.

Все лидеры сервиса очень внимательно относятся к тому, кого они нанимают. Авиакомпания Southwest Airlines берет на работу 1 из 45 кандидатов, магазины Nordstrom – 1 из 20. Все 31 729 сотрудников Southwest Airlines прошли жесткий отбор. Компания ценит чувство юмора, коммуникабельность и самоотверженность. Даже в ее объявлениях о вакансиях присутствует юмор, чтобы привлечь тип людей, которые ей нужны. А нужны ей люди, умеющие мыслить творчески и независимо, не боящиеся рисковать и умеющие посмеяться. Для Southwest здравомыслие и чувство юмора не

менее важны, чем профессиональные навыки. Компания понимает, что клиентов обслуживают люди, а не компьютеры и машины.

В чем секрет? Ключ к успеху: найдите людей с хорошими задатками к обслуживанию… и обучите их.

Не надейтесь, что вам удастся перевоспитать сотрудников, которые презирают или ненавидят людей вообще и клиентов в частности. Как гласит старая пословица, из хама не сделаешь пана.

Но среди руководителей компаний бытует мнение, что в обслуживании может работать кто угодно, что сотрудники сами каким-то чудесным образом овладеют методами обслуживания клиентов и превратятся в профессионалов сервиса.

Обслуживание. Рабский труд?

«Но сегодня, – говорит Томас Келли, бывший адъюнкт-профессор в Школе гостиничного управления Университета Корнелла, – американская сфера обслуживания наводнена людьми, для которых обслуживание – рабский труд. В нашей культуре профессии, связанные с предоставлением сервиса, не считаются ни достойными, ни уважаемыми. И когда человек уверен, что обслуживать других ниже его достоинства, это заметно».

Если честно, то лозунг первых американских торговцев «клиент всегда прав» превратился в любимую шутку сер-

висных сотрудников. Молодое поколение индивидуалистов предпочитает руководить, а не обслуживать.

Попросите у проходящего мимо официанта стакан воды, и вы услышите, что это не его столик. Попробуйте привлечь к себе внимание ничем не занятого служащего, и он поведет себя так, будто вы оторвали его от важной работы. Или взгляните, как сотрудник сидит на расстоянии вытянутой руки от разрывающегося телефона и не снимает трубку, потому что сейчас не его очередь отвечать на звонки.

Сервисные сотрудники так себя ведут, потому что у них нет мотивации? Потому что виновна компания, хотя бы частично, в отсутствии у них мотивации? Есть основания утверждать, что на оба вопроса можно ответить «да».

Вот что пишет журнал *Time* в статье, посвященной проблемам сервиса: «…у многих продавцов, водителей служб доставки и других сервисных работников нет мотивации вследствие низкой оплаты труда и отсутствия перспектив карьерного роста». По словам журналиста Дэвида Хальберстама, чей бестселлер «Подведение итогов» [*The Reckoning*] представляет собой хронику упадка американской автомобильной промышленности, «главные вопросы, которые задают себе люди: "Эта работа даст мне что-нибудь? Это достойная работа?" Нет».

Но мы по-прежнему верим, что искусству обслуживать можно научить любого, кого мы нанимаем.

General Electric: Сервис мирового класса

General Electric – одиннадцатая по величине и четвертая по рентабельности компания в мире. С тех пор как у ее руля встал Джек Уэлч, объем продаж GE вырос в 3,7 раза, прибыль – в 5,7 раза. Уэлч сделал акционеров более богатыми, чем любой другой CEO в истории.

Вот что говорит Уэлч: «Размер – это скорее неповоротливость, чем скорость, простота и уверенность в себе. Разбейте эту систему на части. В работе должны активно участвовать все сотрудники. Позор вам, если хотя бы один из них будет простаивать без дела. Возьмите своих людей в оборот. Пусть они мечтают, экспериментируют, заряжают компанию энергией, и вы станете первыми».

Уэлч говорит, что руководители должны «увлекать за собой и воодушевлять людей. Что толку, если вы крутитесь на месте, как дервиш, но никого не заряжаете своей энергией? Чтобы выразить суть работы менеджера, я часто использую следующую метафору: менеджер – это человек, у которого в одной руке банка с удобрениями, а в другой – лейка с водой. Представьте, что ваш персонал – это цветы, и вам нужно вырастить прекрасный сад. Если какой-то цветок не растет, вырвите его и посадите другой. Управлять компанией – значит собрать вокруг себя лучших».

Уэлч считает, что необходимо проявлять жесткость, чтобы повысить качество человеческого капитала: «В конечном счете General Electric – это люди, а не деньги или оборудование». Когда Уэлча спросили, чего

ждать от будущего, он ответил: «Все ускоряется. Темпы изменений возрастают по экспоненте».

Руководители компаний, входящих в General Electric, стремятся к совершенству и ненавидят бюрократию. Они открыты для новых идей, откуда бы те ни исходили. Уэлч считает, что «сегодня мы стоим перед лицом дефляции. Чтобы реагировать на изменения, нужны гибкость и скорость. Размер накладывает ограничения. Но ничто не имеет пределов. Наша производительность пока что в зачаточном состоянии. Издержки слишком велики. Мы так многому должны научиться и так многое должны сделать, что это невероятно. Но люди почему-то считают, что все эти вещи конечны».

Топ-менеджеры GE уверены, что благодаря операциям через Интернет они смогут на 20–50 % снизить затраты на реализацию, общие и административные расходы. Если это удастся, то впечатляющая операционная прибыль GE почти удвоится. GE проводит более 4 млн транзакций в год. Если бы все они осуществлялись через Интернет, стоимость одной транзакции снизилась бы с 50–100 долл. до 5 долл.

Джек Уэлч начал экспансию в Интернет в январе 1999 г. Он верит, что электронный бизнес навсегда изменит ДНК его компании, оживив и наполнив энергией каждый уголок GE.

Как найти хороших сотрудников

Вот несколько полезных соображений.

1. Обратитесь к вашим сотрудникам

Сотрудники могут стать лучшими рекрутерами и источником информации. Некоторые работодатели сразу просят новых сотрудников порекомендовать кого-нибудь.

Сеть закусочных Burger King платит сотрудникам 500 долл. за рекомендацию кандидата, которого компания нанимает на должность менеджера, а за рекомендацию рядового сотрудника дает бургер-баксы (Burger-Bucks) – право на получение подарочного сертификата. Сотрудник получает 1 бургер-бакс, если его знакомый подает заявление о приеме на работу, 5 баксов – если его пригласили на собеседование, 25 баксов – если знакомого берут на работу. Баксы обмениваются на подарочные сертификаты торговых сетей.

Развлекательный парк Great Adventure Theme Park в Нью-Джерси платит по 50 долл. тому, кто рекомендует, и тому, кого нанимает.

В University National Bank & Trust Co. сотрудники получают «гонорар за направление», если банк нанимает рекомендованного ими человека. Сотрудников просят направлять людей, с которыми они где-то работали и которые показали

себя с лучшей стороны. «Наша цель, – говорит вице-президент Энн Зонненберг, – нанимать по-настоящему хороших людей, способных и желающих помогать другим». Энн понимает, что притвориться «по-настоящему хорошим» человеком невозможно.

Чтобы побудить персонал предлагать кандидатов, используются внутрикорпоративные промоакции, лотереи с ценными призами и другие стимулы.

Но помните, что сотрудники вряд ли захотят помогать в поиске новых людей, если им самим не нравится работать на вас. Поэтому хорошие условия работы и благоприятный психологический климат в коллективе лежат в основе успешного поиска нового персонала через имеющихся сотрудников.

Хорошая новость: как только вы запустите программу обслуживания клиентов, будет гораздо легче найти новых сотрудников. Дело в том, что если клиенты довольны сервисом и благодарят сотрудников, то улучшается общая атмосфера в коллективе – в таком климате хотел бы работать каждый. И наоборот: если рабочая среда неблагоприятная, то развиваются нездоровые отношения, сотрудники считают себя заложниками своей работы.

Мудро подходит к найму персонала компания Disney World – она привлекает к отбору кандидатов своих лучших сотрудников. Компания выбирает лучших сотрудников из подразделений, в которых имеются вакансии, и три недели интенсивно обучает их действующему трудовому законода-

тельству. После этого им позволяют выбирать своих будущих коллег в ходе 45-минутного собеседования.

«Это свойство человеческой натуры, – говорит Джеймс Пойзент, бывший бизнес-тренер Disney World, который руководил этим процессом, – выбирать людей по своему образу и подобию. Мы приглашаем своих сотрудников в комнату и говорим: “Выберите человека, с которым вы хотели бы работать, который разделяет ваши ценности”. За 45 минут они точно определяют, кто притворяется, а кто искренен».

2. Подходите к делу творчески

Сеть супермаркетов на Восточном побережье ставит яркий, бросающийся в глаза автофургон Winnebago на парковках в торговых центрах и перед школами, чтобы привлечь внимание потенциальных кандидатов. Люди могут зайти в фургон, заполнить заявление и пройти собеседование.

Магазинам строительных материалов на юге США отраслевая ассоциация рекомендует снабжать учителей труда инструментами и обрезками пиломатериалов, чтобы те направляли своих учеников в магазины.

Сеть ресторанов из Коннектикута пригласила 75 французских студентов поработать во время летних каникул. Студенты сами оплачивали дорогу и самостоятельно искали жилье. Рестораны сообщили, что благодаря французским студентам местная молодежь начала подавать заявления о приеме на

работу.

McDonald's и Pizza Hut предлагают помощь в оплате обучения в регионах с низкой занятостью. Burger King предоставляет стипендии.

Менеджеры ресторанов, отелей и розничных торговых сетей сегодня лично посещают директоров школ, а не информируют об имеющихся вакансиях по телефону. Менеджеры встречаются с учениками и рассказывают о своей отрасли и перспективах, которые она открывает.

Представители ресторана White Castle посещают ярмарки вакансий, чтобы рассказать родителям об условиях работы и навыках, которые приобретут студенты.

По всей стране компании налаживают контакт со школьниками, чтобы как можно раньше сформировать у них интерес к работе. Многие предлагают ученикам старших классов экскурсии по своим офисам и производствам.

Наконец, компании осознали, что клиенты – это потенциальные сотрудники. Одна розничная сеть развернула кампанию по подбору персонала под лозунгом «Наши покупатели становятся нашими лучшими сотрудниками». Такие плакаты вывесили в каждом магазине.

Когда руководство Pizza Hut спросило своих сотрудников, почему они выбрали именно их компанию, те назвали две основные причины. Первая: они с удовольствием ходили в Pizza Hut, потому что им нравилась царящая здесь атмосфера. Вторая: их убедили прийти сюда друзья, работающие в

компании. Персоналу Pizza Hut нравится гибкий график и командный дух, который делает работу интересной и веселой.

3. Нанимайте людей с ограниченными возможностями

Страховая компания Prudential Insurance нанимает глухих людей для работы на компьютере. Согласно последнему отчету Pizza Hut, в ресторанах компании в 38 штатах работают 500 сотрудников с ограниченными возможностями. Магазины Target, отели Marriott и Radisson также нанимают людей с физическими и умственными недостатками.

В США 36 млн человек с ограниченными возможностями, 2/3 совершеннолетних мужчин-инвалидов и еще большая доля женщин-инвалидов безработные. Но люди с ограниченными возможностями – потенциальные сотрудники, поскольку новые технологии делают доступными для них самые разные рабочие места. Например, современные программы позволяют преобразовывать компьютерные данные в речь или брайлевский текст, поэтому слепые люди отлично справляются с работой программистов, телефонных операторов, специалистов по обслуживанию клиентов. Доступны им и другие профессии.

Учитывая эту тенденцию, корпорация IBM создала в Атланте национальный центр поддержки людей с ограниченны-

ми возможностями. Задача центра – распространять информацию о программных продуктах, которые повышают производительность труда и уровень жизни этих людей. Квалифицированный и опытный персонал центра информирует работодателей о доступных технологиях, которые помогают людям с различными недостатками заниматься разными видами деятельности. Ежегодно обрабатывается около 20 тыс. запросов. Многие из них вызваны рекламой по кабельному телевидению.

Однако предрассудки продолжают довлеть над работодателями, и они не относятся к инвалидам как к своим потенциальным сотрудникам. Одно из распространенных заблуждений состоит в том, что очень высоки затраты на реконструкцию и переоборудование рабочих мест для людей с ограниченными возможностями. Это не так. Министерство труда США попросило 367 федеральных подрядчиков оценить затраты на адаптацию рабочего места для инвалидов. Оказалось, что 70 % необходимых изменений обходится в 100 долл. и меньше.

Помощь местных властей и организаций будет способствовать разрушению стереотипов, мешающих работодателям нанимать людей с ограниченными возможностями даже в условиях острой нехватки сервисных сотрудников. Во многих штатах департаменты профобучения инвалидов предоставляют в аренду специальные технические средства для людей с физическими недостатками. Многие помогают обу-

чать людей, предоставляют инструкторов и наставников.

4. Нанимайте пожилых

Идею Чарльза Макинтайера, управляющего магазином товаров для дома Stebbins-Anderson из Балтимора, могут использовать многие коммерческие, правительственные и частные организации. Он говорит: «Пожилые люди, много лет проработавшие в отрасли, чувствуют себя абсолютно нормально, обслуживая других. Они не считают унизительным быть вежливыми и стараться помочь клиенту. А у молодежи совсем другое отношение к жизни. И я не сужу их за это; просто пожилые люди выросли в другое время».

Сеть ресторанов быстрого питания McDonald's одной из первых стала нанимать людей старшего возраста, запустив в 1986 г. программу МакМастер. Программа рассчитана на пожилых людей, которые хотят вернуться к работе, но им не хватает уверенности. В результате доля пожилых сотрудников McDonald's увеличилась до 13 %.

Среди других компаний традиционной сферы обслуживания, лидеров в подборе и обучении пожилых людей, Kentucky Fried Chicken, Marriott и Pizza Hut.

Национальный центр бронирования сети отелей Days Inn в Атланте нанял более 50 сотрудников на ярмарках вакансий для пожилых граждан. Пожилые обычно не читают объявления о найме, поэтому надо обратиться в социальные центры

для пожилых и церкви, чтобы сообщить об имеющихся вакансиях. Если вы вывешиваете объявление «Требуются сотрудники» в магазинах, то конкретно укажите, что «приглашаются люди старшего возраста».

Большинство компаний, которые берут на работу пожилых людей, предупреждают о необходимости уделять особое внимание взаимоотношениям между пожилыми и молодыми сотрудниками. Проблемы могут возникнуть, если люди старшего возраста считают, что они «не подходят».

Зная об этом, компания Kentucky Fried Chicken заранее предупреждает своих пожилых сотрудников, что их не будут сравнивать и оценивать наравне с молодыми. Сеть учит своих менеджеров, как обращаться с пожилыми сотрудниками и отдавать должное их способностям. Зачастую молодые менеджеры испытывают неловкость, когда руководят людьми намного старше себя.

5. Проверяйте резюме

Всегда проверяйте резюме. В декабре 2001 г. Джордж О'Лири был вынужден уйти с поста тренера футбольной команды «Нотр-Дам», проработав всего пять дней. В результате тщательной проверки его резюме было обнаружено, что он не получал диплом магистра и не играл в футбол за Университет Нью-Хэмпшира, как утверждалось в его биографии.

Как сделать, чтобы те, кто ищет работу, пришли в вашу компанию

Сегодня ситуация на рынке труда сложилась в пользу сотрудников сервиса. Они могут выбирать, где им работать, и пользуются этим. Поэтому нужно сделать рабочие места и условия труда в вашей компании настолько привлекательными, насколько позволяет ваш бюджет.

Подумайте о введении гибкого графика. Это одно из требований, предъявляемых сегодня к сервисным позициям. В отелях Radisson потенциальным сотрудникам больше не говорят, в какую смену выходить. Наоборот, у кандидатов спрашивают, когда они свободны, и корректируют график с учетом их пожеланий. Так поступают и другие работодатели.

Комиссионные

First Service Bank из Массачусетса использует систему комиссионных и премий для мотивации персонала и награждает тех, кто с успехом применяет свои знания продукта и навыки продаж. В качестве награды используются денежные премии, турпоездки и билеты на различные мероприятия. Среди бонусов новым сотрудникам – подарки ко дню рождения, обеды и награды по итогам первого года работы.

Возможность бесплатного обучения также привлекает

людей. First Service Bank предлагает 36-месячную трехуровневую программу обучения и сертификации. Основная часть программы разработана и проводится сотрудниками банка. В парке Disney World в Орландо все новые «актеры» (от сотрудников в костюмах сказочных персонажей до уборщиков) обучаются по программе ориентации в корпоративном университете. Ориентация начинается с традиционного двухдневного курса, где сотрудников знакомят с историей Disney World, достижениями и философией (культурой) компании и их обязанностями. На третий день «актерам» рассказывают о политике компании, процедурах и привилегиях и знакомят с рабочими местами. Программа ориентации завершается обучением непосредственно на рабочем месте в течение 1–14 дней. В Disney World 1100 видов работ выполняют более 39 тыс. сотрудников, полностью или частично занятых.

Как найти сотрудников, желающих обслуживать других

Магазины готовой одежды Nordstrom размещают объявление «Идет набор», в котором дан портрет кандидата на должность продавца. Они ищут «опытных людей, которые хотят учиться, расти и развиваться вместе с нами. Сотрудников, которые по-настоящему любят людей, которые находят удовольствие в помощи другим и которые сделают все возможное, чтобы хорошо обслужить покупателя. Нам нужны люди, которые умеют делать дело без сучка и без задоринки. Люди с идеями».

Отбор

Чтобы выбрать лучших, нужно проверить подход, характер, навыки.

Эрик Харви и Мел Клейман в своей книге «180 способов создать притягательную культуру» [*180 Ways to Build a Magnetic Culture]* утверждают, что любая компания может создать «притягательную культуру», которая как магнит будет притягивать и удерживать лучшее и отталкивать плохое. Что нужно для построения такой культуры? Следование корпоративным ценностям на практике, строгие критерии отбора персонала и высочайшее уважение к людям, с которыми

вы работаете и которые работают на вас. Собеседование при приеме на работу – всегда стресс. Расскажите, в каком формате пройдет ваша встреча, начните светский разговор, пока не почувствуете, что человек расслабился. Спросите о погоде или о том, как он до вас добрался. Предложите прохладительные напитки или воду.

На собеседовании Харви и Клейман предлагают задавать следующие вопросы.

Первый: *Расскажите о вашей первой работе и назовите три навыка, которые она вам дала.* Его цель – получить общее представление об опыте работы кандидата.

Второй: *Оцените по десятибалльной шкале свои коммуникативные навыки и объясните, почему вы так думаете.* Цель – получить представление о чертах характера, личностных особенностях и навыках, важных для успешного выполнения работы.

Третий: *Как вас оценивали в каждой из областей, которые мы только что обсудили, на последнем месте работы? Вы можете переслать результаты вашей аттестации по почте или факсу?*

Четвертый: *Хотите ли вы рассказать что-то еще о себе и своих способностях, прежде чем я отвечу на интересующие вас вопросы?*

Не нанимайте людей без проверки. Кандидаты могут скрывать уголовное прошлое; один из трех искажает факты в своем резюме; один из четырех представляет фальшивые

документы об образовании и рекомендации.

Если всего этого недостаточно, попросите у кандидата результаты последней аттестации с последнего места работы. Затем позвоните или пошлите запрос по почте или по факсу, чтобы проверить информацию.

Метод Смарта: нанять суперзвезд

В книге «Высший класс: Как побеждают ведущие компании, нанимая, обучая и удерживая лучших людей» [Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People] Бредфорд Смарт советует компаниям распределить своих сотрудников по трем классам. «Игроки класса A и B – это активы. Игроки класса C уничтожат вашу компанию».

Вот магический, по его словам, вопрос, который следует задавать кандидатам: «Если я попрошу вас договориться о беседе с вашим прежним боссом, что он может рассказать мне о ваших достоинствах и недостатках и в целом о вашей работе?» Этот вопрос раскрывает правду о человеке, он понимает, что ему некуда деваться, поэтому надо говорить правду. Мы звоним буквально каждому руководителю, у которого кандидат работал в течение последних десяти лет, и задаем этот вопрос. Если мы слышим восторженные отзывы, это указывает на игрока класса A. Таким людям даже нравится наша дотошность. Но игроки класса C ненавидят та-

кую политику, потому что знают, что их боссы вряд ли расскажут о них много хорошего».

Навыки общения с людьми

Сотрудникам, которые обслуживают клиентов, необходимы навыки общения с людьми – приемы межличностной коммуникации, которые позволят им управлять всем спектром отношений с клиентами в разных ситуациях, выявлять и удовлетворять их потребности. Сотрудники должны создавать у клиентов ощущение, что перед ними мастера.

Благодаря этим навыкам сотрудники получают большее удовлетворение от работы и испытывают бóльшую гордость за себя, за работу, которую они выполняют, и за свою компанию. Эти навыки должны применяться и в общении с коллегами и подчиненными, потому что они улучшают климат и создают дух сотрудничества, обязательный для достижения высокого и стабильного уровня обслуживания клиентов.

Энн Пинкертон, директор службы по работе с клиентами в компании Bio-Lab Incorporated, так выразила эту идею: «Мы хотим, чтобы наши сотрудники были дружелюбны, отзывчивы и профессиональны».

И не забудьте про менеджеров

Харви Фелдман, бывший президент сети отелей Embassy

Suits, особое внимание уделял навыкам межличностных отношений у претендентов на должности генеральных менеджеров. В частности, он наблюдал, как те обращаются с младшим обслуживающим персоналом. По мнению Фелдмана, чтобы добиться от рядовых сотрудников превосходного обслуживания, с ними нужно превосходно обращаться. «У любого сотрудника хватит ума и любознательности, чтобы по мере обучения и приобретения опыта делать гораздо больше, чем застилать постели», – говорит Фелдман.

Другие характеристики

Умение думать

Вам нужны люди, которые умеют думать. Если кто-то трижды сталкивается с одной и той же проблемой, обслуживание клиентов не его призвание. Сервисный сотрудник должен уметь добраться до сути проблемы и устранить ее.

Образование

Донлин Турмейн, директор по международным клиентским операциям в компании The Timberland Co., производителе обуви из Гэмптона (штат Нью-Хэмпшир), говорит, что она ищет умных и образованных людей, потому что такие люди лучше других осознают важность хорошего обслужи-

вания клиентов.

Чтобы получить работу в отделе обслуживания клиентов в компании Dow Chemical, требуются диплом об окончании колледжа (с любой специализацией, от истории до машиностроения) и соответствие требованиям компании – активность, общительность и умение решать проблемы.

Коммуникативные способности

Чтобы оценить коммуникативные способности человека, претендующего на должность в отделе обслуживания клиентов, компания Dow не пишет письмо, а звонит ему по телефону. Ведь значительную часть работы он будет делать по телефону, поэтому работодатель должен знать, какое впечатление кандидат производит при телефонном разговоре.

Умение работать в команде

В сервисных сотрудниках компания Dow ищет качества, которыми обладают хорошие продавцы, говорит Митч Кёрн, начальник отдела обслуживания клиентов. Помимо напористости успешного продавца, сервисный сотрудник должен знать свое место в корпоративной иерархии. «Зачастую продавцы – это “свободные художники”, но такой склад ума не совсем подходит для нашей работы», – говорит Кёрн.

Однако по другим характеристикам хороший сервисный сотрудник очень похож на продавца. Джим Марксхаузен,

менеджер розничной компании из Миннеаполиса, говорит: «Лучшие сотрудники надежны, наслаждаются жизнью, они высокого мнения об окружающих и их легко мотивировать».

Следование ценностям компании

Цель подбора персонала – найти людей, которые изначально разделяют корпоративные ценности в области обслуживания клиентов. Но эту приверженность следует постоянно укреплять, с первого дня работы до торжественных проводов на пенсию.

По словам Стива Райли, менеджера по работе с клиентами корпорации EDS, в его компании существует строгий свод этических правил, который является частью корпоративной философии обслуживания клиентов.

Обучение

Профессионалами сервиса становятся, а не рождаются, даже если человек от природы радушен и *хочет* обслуживать других. К сожалению, научиться этому на собственном опыте очень трудно, потому что достойные образцы для подражания в наши дни большая редкость. Если сотрудник будет обслуживать клиентов так, как обслуживают его, то, скорее всего, он будет груб и равнодушен, а не внимателен и готов помочь.

Компания Disney World придерживается следующей философии отбора персонала: вежливости научить нельзя, но можно нанять людей, обладающих этим качеством. Наняв вежливых сотрудников, Disney обучает их *проявлять* свою вежливость. Из 60 человек, приглашаемых на собеседование, Disney World берет на работу только одного.

Поскольку методы управления персоналом в Disney World вызывают всеобщее восхищение, компания проводит интенсивные трехдневные курсы для желающих перенять ее систему. На эти курсы, которые называются «Подход Disney к управлению людьми», приезжают сотрудники индустрии туризма и гостиничного дела и различных сервисных компаний из многих стран мира.

Важный урок должны извлечь все компании, особенно малый бизнес и компании, далекие от индустрии развле-

чений: в основе привлекательной корпоративной культуры Disney – обучение персонала, знание сотрудниками истории и философии компании, уважение к сотрудникам, понимание важности имиджа компании в глазах общественности. Эта культура дает Disney огромное преимущество перед другими сервисными организациями с точки зрения привлечения лучших людей. Впрочем, любая компания может повторить успех Disney.

Малобюджетное обучение

Поскольку большинство небольших компаний не располагают достаточными ресурсами для обучения персонала, они могут обратиться в Управление по делам малого бизнеса и Министерство образования США, которые разработали специальное руководство. В нем кратко описаны варианты обучения без отрыва от производства для небольших фирм. Свежую информацию можно получить в Юридическом отделе Управления по делам малого бизнеса.

Отраслевые ассоциации (национальные или на уровне штата) могут предоставить учебные пособия и материалы, которые помогут в обучении и развитии персонала.

Например, Учебный фонд Национальной ассоциации ресторанов разрабатывает семинары, учебники, видеофильмы и специализированные программы, в том числе программы внутрикорпоративного обучения для мелких и средних се-

тей. Помимо этого Фонд закупил в Университете Корнелла более десяти курсов для самообучения и предлагает их членам ассоциации.

Service Quality Institute по заказу пивоваренной компании Miller Brewing разработал специальный тренинг по обслуживанию клиентов. Компания знает, что ориентированные на клиентов и уверенные в себе сотрудники продадут больше пива Miller.

Некоторые сети магазинов по продаже товаров первой необходимости широко используют для обучения своего персонала видеокурсы. The Pantry, сеть из 460 магазинов (штат Северная Каролина), сама снимает фильмы об обслуживании клиентов, об истории и философии компании. Кроме того, она делает видеоролики с новостями, объявлениями и информацией о маркетинговых программах. Стоимость полного производства одного фильма составляет около 10 тыс. долл. The Pantry уверена, что благодаря этим видеофильмам ей удалось вдвое сократить текучесть кадров.

Не могу не упомянуть и про вклад моей компании в дело доступного обучения – наша программа «Service First: Видеотека профессионала» состоит из двенадцати 15-минутных видеофильмов на 12 различных тем, связанных с обслуживанием клиентов. Тысячи организаций по всему миру обучают миллионы своих сотрудников при помощи нашей «Видеотеки». Видеокурс учит людей искусству обслуживания, изменяет отношение и закрепляет навыки качественно-

го сервиса. Подробные методические указания для ведущего, презентация в PowerPoint, вопросы для обсуждения, анкеты с оценкой занятий и сертификаты о прохождении курса размещены на сайте Service Quality Institute (www.customer-service.com).

Вот некоторые из названий наших учебных видеофильмов: «Работа с жалобами и недовольными клиентами», «Как превзойти ожидания клиентов», «Расширение полномочий» и «Работа в команде».

Видеотека предназначена для персонала, а не для руководства. В нее включены примеры из жизни, разыгранные профессиональными актерами, – наглядно и легко для восприятия. Компания получает видеокурс в собственность и не зависит от уровня текучести кадров. Вопросы для обсуждения можно бесплатно тиражировать и адаптировать под конкретные нужды компании.

Практическое обучение

Лучшее обучение – то, что происходит на практике и использует ситуации из реальной жизни, которые сотрудники узнают и в которые себя ставят. Именно такой подход к обучению применяет Поппи Россано из Уильямсвилля (штат Нью-Йорк), которая не позволяет своим специалистам по ремонту офисной техники даже прикасаться к оборудованию клиентов, пока специалисты не научатся «оставлять после

себя все в чистоте и порядке».

Сотрудники банковской группы Meridian (325 филиалов в Пенсильвании, Делавэре и Нью-Джерси) проходят курс обучения профессиональным отношениям с клиентами. В нем предусмотрены различные задания, в том числе заполнение депозитных бланков в очках с замазанными вазелином стеклами, пересчет денег со склеенными скотчем тремя пальцами на каждой руке. Цель этих заданий – заставить сотрудников на себе испытать, с какими трудностями сталкиваются в банке пожилые клиенты, страдающие глаукомой или артритом.

Как удержать сотрудников

Даже после того как вы заинтересовали людей работой в вашей компании, убедили их подать заявление, наняли их и затем обучили, не надо рассчитывать, что они останутся с вами навечно. Учитывайте, какой богатый выбор открывается перед сервисными сотрудниками в наши дни, такого, пожалуй, прежде не было нигде и никогда. Поэтому вы должны сначала создать, а затем укреплять их лояльность и преданность.

Покажите низкооплачиваемым сотрудникам, как высоко вы их цените и как они важны для компании. Один из способов сделать это – обучать персонал. Сервисные сотрудники часто уходят только потому, что чувствуют себя недооцененными и ненужными.

Когда вы находите людей, готовых работать за 7–10 долл. в час (а во многих развивающихся странах и за 200 долл. в месяц), скажите себе: «Мне повезло, что я нашел таких людей. Поэтому я буду хорошо с ними обращаться. Я сделаю все, что от меня зависит, чтобы показать, как сильно я их ценю и как они важны для моей компании».

Меня неизменно поражает, насколько неуважительно многие руководители относятся к низкооплачиваемым сотрудникам (если не считать их пылких изъявлений признательности в годовых отчетах). Неужели им неизвестно,

что стоимость замены одного такого сотрудника доходит до 1 тыс. долл.?

Сотрудники, которые достигли совершенства в обслуживании клиентов, удерживают себя сами, потому что им нравится работа и они хотят ее сохранить.

Это значит, что эффективное обучение персонала обслуживать клиентов приводит к снижению текучести кадров. Работает это так: когда индекс удовлетворенности клиентов высокий, а клиенты довольны и улыбаются, то и сотрудники хотят остаться в вашей компании. Но если клиенты, раздраженные отвратительным обслуживанием, считают сотрудников врагами и мстят, становясь «трудными», сотрудники сбегут от вас.

В отчете об исследовании, проведенном Forum Corporation, говорится: «Самые высокие показатели текучести кадров характерны для компаний, где качество предоставляемого сервиса оценивается сотрудниками как очень низкое… Продолжительность работы в компании, должностные обязанности и частота контактов с клиентами не влияют на этот показатель».

Это открытие было подтверждено розничной сетью Sears, которая провела опрос покупателей в 771 магазине. Уровень текучести кадров напрямую связан с уровнем удовлетворенности клиентов. В магазинах, где качество сервиса оценивалось относительно высоко, за год сменилось 54 % продавцов по сравнению с 83 % в магазинах, получивших низкий балл

за обслуживание.

Если ваши сотрудники научились относиться к клиентам как к друзьям, а не как к врагам и помехе в работе, то клиенты начинают улыбаться и называть их по имени. Это воодушевляет сотрудников, они начинают работать с большим энтузиазмом и получают больше похвальных отзывов от клиентов. Это стимулирует их работать еще старательнее. Растет их уверенность в себе. Укрепляется трудовая дисциплина. Рождается чувство гордости и командный дух, что резко повышает уровень удержания персонала.

Если сотрудники получают удовлетворение от общения с клиентами, то скорее всего они довольны своей работой. Как следствие снижается текучесть кадров – это немалое преимущество в наши дни, когда хороших сотрудников трудно найти и еще труднее удержать.

Хорошее обслуживание сокращает текучесть кадров по следующим причинам.

1. Оно улучшает настроение клиентов, а сотрудникам нравится работать там, где клиенты довольны.

2. Хорошее обслуживание повышает репутацию компании в обществе, а людям нравится работать в компании с хорошей репутацией, это отражается и на их собственной репутации.

Плохое обслуживание повышает текучесть кадров

Текучесть кадров снижается, если люди считают, что их компания предоставляет высококачественный сервис.

Питер Грегерсон-старший, бывший председатель совета директоров и президент компании Warehouse Groceries Management, признает влияние уровня обслуживания клиентов на текучесть рабочей силы. Одна из целей их корпоративной программы обслуживания клиентов звучала так: «Поднять ценность и значимость сотрудников в глазах компании и в их собственных глазах».

«Мы хотели развить у персонала такие навыки обслуживания, которых нет у наших конкурентов, – говорит Грегерсон. – Благодаря этому мы рассчитывали увеличить объем продаж и повысить прибыль за счет повторных сделок и сокращения числа жалоб от клиентов. Кроме того, мы считали, что это снизит текучесть кадров».

Когда люди начинают получать удовольствие от своей работы, а показатели текучести кадров снижаются, – это огромное достижение, учитывая высокую стоимость подбора и обучения персонала. Отныне сотрудники остаются с вами, поэтому не нужно постоянно искать новых.

Командный подход

И мелкие фирмы, и крупные корпорации приходят к выводу, что командная работа и партнерские взаимоотношения с сотрудниками приносят щедрые дивиденды.

Свои завидные успехи в приверженности персонала и обслуживании клиентов компания Disney приписывает волшебству. В формуле волшебства нет никакой тайны. Это: Обучение + Коммуникация + Забота = Гордость.

Программа «Культура всеобщего качества» в компании Texas Instruments охватывает всех 32 507 сотрудников более чем 30 филиалов. Программа построена на основе командной работы и нацелена на достижение максимальной вовлеченности и приверженности персонала. После ее запуска выросла производительность труда и качество продукции.

Компания Texas Instruments использует следующие типы групп:

- *группы качества*. Встречаются один раз в месяц. Выявляют и решают глобальные проблемы во вверенных им областях производства. Изучают вопросы, связанные с производительностью и с сокращением издержек;
- *проблемные группы*. Состоят из представителей разных специальностей. Работают над решением конкретных проблем, включая не затронутые группами качества. Такие команды формируются на определенный срок и распускаются

по завершении проекта;

● *группы эффективности*. Встречаются на один час раз в неделю. Обсуждают и решают вопросы, волнующие сотрудников. Участие в этой группе добровольное. Руководство выбирает руководителей групп и обучает их. Как и в других компаниях, ключевые элементы программы – признание, командный дух и отождествление себя с общими целями.

Каждая группа придумывает собственный логотип и размещает его на куртках, футболках и значках.

Общение с персоналом

Руководство Disney уверено, что 90 % всех возникающих в компании проблем вызвано плохой коммуникацией. Disney общается со своими сотрудниками, выпуская еженедельные информационные листки (общекорпоративные и выпускаемые каждым подразделением), организуя встречи с руководством и опросы персонала, проводя собеседования при увольнении. Программа «У меня есть идея» предполагает выплачивать сотрудникам до 10 тыс. долл. за внесение оригинального предложения.

Целый отдел в Disney World изучает, как извлечь максимальную пользу из опыта работы сотрудников. Отдел организации досуга координирует работу различных клубов, учебных кружков и зоны отдыха для персонала Little Lake

Bryan, где проводятся пикники и праздники, а также предлагает туристические поездки.

Сеть заведений быстрого питания Hardee's проводила на своих окружных съездах программу удержания персонала «Обслуживаем с гордостью». Все подразделения выставляли на конкурс команды, которые разыгрывали сценки на заданные темы. Победителей награждали призами, а футболки, кружки и козырьки с надписью «Обслуживаем с гордостью» вручались всем. Программа Hardee's предусматривает всеобщее обучение персонала и распространение ускоренной программы развития на всех сотрудников, включая временных.

Связи с общественностью

Часто люди выбирают конкретную компанию, в которой хотят работать. Они решают остаться в ней, *потому что им нравится* работать на компанию, которая имеет отличную репутацию и пользуется высоким авторитетом у их друзей. Положительный имидж компании помогает снизить текучесть кадров. И этот имидж, разумеется, в значительной степени зависит от качества обслуживания.

Для национальной ассоциации, объединяющей рестораны и отели, приоритетным направлением PR стало повышение престижа работы в индустрии туризма. Ассоциация убеждает своих членов: чтобы работать в отеле, сотрудникам не обя-

зательно находиться в полном распоряжении менеджмента 120 часов в неделю. И вспомогательные должности в ресторанах и заведениях быстрого питания – не пик карьеры.

Профилактические меры

Беседуйте с сотрудниками, которые увольняются из вашей компании, чтобы узнать причины их ухода. Затем устраняйте эти причины.

Опросы сотрудников и собеседования при увольнении часто указывают на плохое отношение со стороны менеджеров низшего звена как на главную причину увольнений. Непосредственные начальники, для которых подчиненные – пешки, вызывают у рядовых сотрудников гораздо больше недовольства, чем низкая оплата. Поэтому многие сервисные компании тщательно обучают руководителей низшего звена отношениям с сотрудниками и мотивируют их на удержание персонала.

В настоящее время многие менеджеры оцениваются не только по показателям объема продаж и удержания клиентов, но и по уровню удержания персонала. В компании Burger King 25 % бонуса топ-менеджеров зависит от того, насколько успешно они развивают и удерживают персонал. Сеть ресторанов Rax (штат Индиана) требует от региональных менеджеров приводить в отчетах данные о текучести кадров.

Попробуйте обучить недавно принятых сотрудников профессиональным навыкам и оцените эффективность своих усилий. Снижает это текучесть кадров? Если да, то надо продолжать в том же духе.

Программы поощрений

Программы поощрений долгое время применялись только по отношению к продавцам. Теперь они все чаще используются для мотивации сотрудников с почасовой оплатой и для снижения текучести кадров.

Существуют различные мнения относительно поощрения персонала, который не занимается продажами. Надо ли заставлять сотрудников соперничать ради награды? Или получать поощрение должен каждый, в зависимости от индивидуальной эффективности и степени достижения целей?

Исходя из собственного опыта, я склоняюсь в пользу второго варианта. Каждому человеку нужно предоставить возможность полностью реализовать свой потенциал, неважно, как этот потенциал соотносится с потенциалом лучших сотрудников.

Advanced Management Group, которую приобрела компания Service Quality Institute, предлагает взять за основу следующие аксиомы:

- люди, которые непосредственно обслуживают клиентов, лучше других знают, как повысить удовлетворенность

клиентов;

● признание со стороны коллег – столь мощная награда за хорошие идеи, что с ним не сравнятся ни дорогие турпоездки, ни новые машины.

Однако обратите внимание на такой момент: поскольку цель поощрения – мотивировать персонал повышать качество и производительность труда, непродуманная программа поощрений может вызвать обиду, если люди считают, что они работают в высшей степени усердно и продуктивно.

Искреннее признание прежде всего

Большинство сотрудников предпочитают такие награды, которые больше «глазурь на торте», а не главный стимул к работе. Искреннее признание со стороны коллег и непосредственного начальства плюс награда за хорошую работу – это оптимальная система мотивации персонала.

Сегодня работодатели все чаще вознаграждают сотрудников, которые соответствуют требованиям, и дополнительно поощряют тех, кто превосходит эти требования. Это эффективный способ мотивации и поддержания лояльности персонала. Но, как и с другими видами поощрений, подход «оплата за результат» требует грамотного планирования и применения, точных методов оценки работы и производительности персонала.

По опыту могу сказать, что цветные телевизоры с 19-дюймовым экраном, которые корпорация Stone Container из Чикаго подарила каждому из *21 тыс. своих сотрудников* в награду за рекордные продажи, были не очень действенной профилактической мерой для снижения текучести кадров. Но компания на это и не рассчитывала – она рассматривала телевизоры как честно заработанное вознаграждение.

При применении системы поощрений, основанной на «оплате за результат», необходимо соблюдать ряд правил.

1. Своевременность

Награждайте людей по возможности сразу после того, как было проявлено желаемое поведение.

Наградой могут быть денежная премия, оплаченный ужин или подарочный сертификат. Или фишки, жетоны и другие виды «корпоративной валюты», которые в дальнейшем можно обменять на денежную премию или использовать при розыгрыше внутрикорпоративной лотереи. Предложите особое место для парковки. Ежемесячно вывешивайте фотографии лучших сотрудников в приемной или холле. Все эти формы признания эффективны и вызывают моментальную ответную реакцию.

В отеле Grand Hyatt в Нью-Йорке за выдающиеся заслуги в обслуживании гостей сотрудников награждают деревянными жетонами, которые можно обменять на бесплатную

стрижку, массаж лица, маникюр или право пользоваться гостиничной прачечной и чисткой в течение месяца. Право на недельный отпуск на Гавайях дают 25 монет. Поощрения действуют гораздо сильнее, если в них есть доля шутки.

2. Публичность

Вручайте награды публично, если это возможно. С точки зрения мотивации статус и престиж награды зачастую не меньше, а даже больше ее денежной стоимости.

Процветающая сеть магазинов молочных продуктов Stew Leonard's из Норуолка (штат Коннектикут), знаменитая своим превосходным обслуживанием клиентов, поняла суть такого рода поощрений. Магазин присуждает звание «Суперзвезда месяца» за отличную работу одному сотруднику каждого отдела.

Выбор основан на таких критериях, как соблюдение трудовой дисциплины и правил безопасности, отношение к работе и успехи. На особой церемонии победителям раздают воздушные шары. Собираются все коллеги, и прямо в магазине победителям вручают почетный знак Суперзвезды. Фотография с этого празднества обязательно печатается в корпоративной газете *Stu's News*.

Кроме того, фотография сотрудника вставляется в рамку из орехового дерева и вывешивается на «Аллее звезд» (одна из стен магазина, полностью увешанная фотографиями). На

кассовые аппараты прикрепляются «Лестницы успеха», которые показывают покупателям достижения каждого сотрудника.

Награда ABCD (Above and Beyond the Call of Duty, «Превосходя служебные обязанности») вручается сотрудникам, которые делают для покупателей что-то, что выходит за рамки их должностных инструкций. Победителям вручаются футболки с надписью ABCD.

Программа «Зал славы» чествует людей, добившихся профессиональных успехов.

«Награда Стюи» по результатам голосования персонала ежегодно присуждается лучшим менеджерам среднего и низшего звена, лучшим рядовым сотрудникам и новичкам.

3. Систему поощрения выбирают сотрудники

Спросите у своих сотрудников, какой вид поощрения для них наиболее важен. (Вовлечение персонала в процесс принятия решений, касающихся его, – сама по себе стратегия снижения текучести кадров.) Следует отметить, что рядовые сотрудники нередко называют меньшую сумму желаемого вознаграждения, чем менеджеры готовы дать.

Часто сотрудники могут подсказать отличные методы оценки и повышения эффективности работы. Например, говорят, что рядовые сотрудники придумали систему мгно-

венного вознаграждения обслуживающего персонала таинственными покупателями, если тех превосходно обслужили. Банки, рестораны, отели и особенно розничные сети используют таинственных покупателей, которые оценивают сотрудников по контрольным показателям, основанным на соблюдении стандартов обслуживания клиентов и процедур работы. Сотрудники, которые набирают высокие баллы, немедленно получают вознаграждение, обычно деньги, подарочные сертификаты или подлежащие обмену фишки.

Многие компании, в том числе заведения быстрого питания, достигают тех же результатов, просто награждая своих сотрудников почетными значками или грамотами. Некоторые фирмы используют в качестве поощрения дополнительные оплачиваемые дни отпуска.

4. Премии за стаж работы

Главная цель поощрений за стаж работы – снизить текучесть среди сотрудников с почасовой оплатой. В некоторых сферах деятельности (сезонные курорты, парки аттракционов и предприятия питания) длительный стаж – понятие относительное, и денежные премии могут выплачиваться даже за месяц работы. Но принцип один, независимо от того, оплачивается работа в течение трех или шести месяцев, года или больше. Большинство компаний, использующих эту систему, применяют прогрессивную шкалу в зависимости от

текучести кадров и наличия рабочей силы на замену.

Ротация особенно популярна в ресторанах и магазинах. Возможность поработать на нескольких позициях за небольшой период позволяет сотрудникам лучше понять компанию, вызывает чувство гордости за нее и уменьшает скуку от долгой работы на одном месте. Результат: снижение текучести кадров.

Сотрудничество

Наверняка и другие работодатели в вашем окружении сталкиваются с похожими проблемами при привлечении и удержании персонала. Многие имеют или хотели бы иметь собственную программу поощрений. Предложите им наладить взаимный обмен подарочными сертификатами. Пусть каждая компания – кинотеатр, ресторан, магазин или автозаправка – предложит свои подарки другим.

С 1985 г. Бюро по туризму [Convention and Visitors Bureau] из Арлингтона (штат Техас) использует описанную выше схему и спонсирует поощрение сотрудников, которые работают в компаниях, обслуживающих туристов. Промоакции «Арлингтон любит компанию», карточки на столиках в ресторанах и плакаты призывают туристов сообщать в бюро имена сотрудников, которые были особенно приветливы и внимательны. Победители еженедельных лотерей получают бесплатные билеты в развлекательные парки или на бейс-

больные матчи Texas Rangers.

В конце лета для отличившихся сотрудников проводится большая лотерея и разыгрывается главный приз – тур на двоих; такой же тур выигрывает турист, номинировавший победителя. Однажды главным призом был четырехдневный отдых на Гавайях.

Времена меняются, и менеджеры уже не могут пассивно наблюдать за текучестью кадров и надеяться, что их сотрудники всегда будут довольны, трудолюбивы и послушны и до самой пенсии сохранят преданность компании. Нет, сегодня менеджеры должны стать настоящими лидерами. Они должны взять на себя ответственность и бороться с текучестью кадров, применяя стратегии удержания персонала. Они должны научить свою компанию поддерживать и поощрять сотрудников.

Глава 7
Награда – лучший стимул для персонала

Сломайте свой кнут

Доллары, которые выдают клиенту кассиры в разных банках, абсолютно одинаковые. Отличаются кассиры.
Стэнли Маркус, почетный председатель совета директоров Neiman Marcus

«Единственный способ мотивировать персонал – больше платить». Еще остались менеджеры, которые свято верят в этот давным-давно устаревший управленческий принцип.

Что из этого вытекает для невежественных менеджеров? «Поскольку нам не по карману повышать зарплаты, увы, компании придется смириться с плохим обслуживанием. Мы сделали все, что было в наших силах…»

Нет, господин директор, совсем не так.

Создается впечатление, что некоторые менеджеры никогда не слышали о многочисленных исследованиях в области человеческой мотивации, доказывающих, что удовлетворение от работы, самоуважение и другие нематериальные цен-

ности обычно мотивируют людей гораздо лучше денег. Согласно исследованиям, «больше денег» обычно находится между третьим и десятым местом в списке мотиваторов персонала.

Важнее денег

Компания Hay Group, специализирующаяся на изучении психологии персонала, установила, что если компания, независимо от отрасли, лидирует по показателям роста активов и прибыли, то сотрудники считают, что «деньги важны, но это далеко не все, – говорит Эдмунд Пинелли, вице-президент по исследованиям. – Это справедливо до тех пор, пока люди понимают, за что им платят то, что платят».

Wal-Mart против Kmart

В Wal-Mart насчитывается более 2 100 000 сотрудников, которые работают в среднем за 10,78 долл. в час или чуть больше в городских зонах, где стоимость жизни выше. По кабельному телевидению в каждом магазине транслируются воодушевляющие речи менеджеров.

В прежние годы стабильный, выше среднего уровень обслуживания покупателей в Wal-Mart щедро себя окупал. В 2010 г. продажи компании достигли 419 млрд долл., что на 3,4 % превышает показатели 2009 г. (объем продаж на

международных рынках за год, завершившийся 31 января 2011 г., составил 109 млрд долл.). Сегодня в сеть Wal-Mart входит более 8970 магазинов, в том числе 2907 в США и 3949 в других странах.

Каждую неделю Wal-Mart обслуживает более 200 млн покупателей по всему земному шару. Сотрудники Wal-Mart – или «партнеры», как их называют в компании, – могут получить медицинскую страховку всего за 23 долл. в месяц. Как показали исследования, благодаря Wal-Mart среднее американское домохозяйство экономит более 2300 долл. в год. Три четверти ее директоров магазинов начинали свою карьеру в Wal-Mart как почасовые сотрудники. Когда в Эвергрин Парк (штат Иллинойс) открылся новый магазин, на 325 рабочих мест претендовало более 25 тыс. кандидатов.

Знаменательно, что компания Wal-Mart добилась гораздо бóльших успехов в росте продаж, чем Kmart. Почему знаменательно? *Да потому, что в основе этих успехов – качественный сервис и мотивированные сотрудники, которые чувствуют, что они нужны и их ценят.* Wal-Mart направляет усилия на создание и развитие коллектива дружелюбных, мотивированных партнеров, которые понимают, что покупатель – это босс, и действуют соответствующим образом. «Мы должны обеспечить такой уровень обслуживания, которого ожидают и заслуживают наши покупатели», – говорит Ли Скотт, бывший президент и CEO. К сожалению, в последние годы ориентированность компании на покупателей заметно

ослабла. Сегодня компанию возглавляет Майкл Дьюк.

После повышения выручки до 209 млрд долл. во времена Ли Скотта акции компании потеряли за восемь лет 2,67 долл. Они торговались по 49,79 долл. 1 января 2000 г. при выручке 165 млрд долл. К моменту ухода Скотта 31 января 2009 г. их цена составляла 47,12 долл. Отсутствие ориентации на покупателей обошлось очень дорого. Рыночная стоимость компании снизилась на 95 млрд долл. даже несмотря на значительный рост выручки и прибыли. Скотт интересовался цифрами и не понимал стратегии обслуживания.

Компания Kmart в конкурентной борьбе с Wal-Mart испробовала и дорогостоящую рекламу, и полное обновление основных средств. Ни та, ни другая стратегия успеха не принесла. Но если бы Kmart тратила 1–3 млн долл. в год на обучение персонала методам обслуживания клиентов, результаты могли быть куда лучше. Оплата труда в обеих сетях одинаково низкая. В любой стране, где представлена Wal-Mart, включая США и Канаду, ее сотрудники находятся среди самых низкооплачиваемых.

В 1980-е гг. и вплоть до 2005 г. Wal-Mart занималась обслуживанием своих покупателей. Kmart занималась обслуживанием своего CEO. Сегодня Wal-Mart решила сделать ставку на цены, что кажется мне не очень успешной стратегией. В годовом отчете за 2005 г. CEO и члены совета директоров крупнейшей в мире компании опубликовали свои личные адреса электронной почты и попросили у акционеров

сообщить им свои замечания, отзывы и проблемы. Сколько еще крупных фирм решились на нечто подобное? Но, по-видимому, слишком большое количество полученных жалоб помешали руководству Wal-Mart сделать то же самое после 2006 г.

Я наблюдал за Wal-Mart и Kmart более 25 лет. Цифры неопровержимо доказывают: грамотная стратегия сервиса в сочетании с сотрудниками, которых ценят и уважают, – оружие непревзойденной силы.

В 1992 г. звездой рекламных роликов Kmart стал председатель совета директоров Джозеф Антонини. Он вложил почти 80 млн долл. в крупную рекламную кампанию, в которой фигурировал он сам и мнимая приверженность Kmart обслуживанию покупателей. В результате продажи Kmart увеличились на 3,4 %. При этом продажи Wal-Mart выросли на 26 %. Однако в январе 2007 г. Wal-Mart наступила на те же грабли, что и Kmart. Компания запустила похожую рекламную стратегию с целью восстановить свою былую репутацию на рынке и лишь напрасно потратила деньги.

А все дело в том, что *реальное* обслуживание, которое покупатели Wal-Mart получали в 1990-е гг. всякий раз, когда приходили за покупками, и которое они запоминали, было куда эффективнее воображаемого обслуживания Kmart. По крайней мере, последнего покупатели просто не замечали.

Чтобы конкурировать с Wal-Mart, в 1993 и 1994 гг. Kmart вложила 3 млрд долл. в обновление своих магазинов, что

привело к росту продаж только на 5,3 % и на 3,8 % в год. Wal-Mart не утруждала себя серьезной модернизацией. За те же годы ее продажи выросли на 26 и 22 % соответственно.

Kmart 22 января 2002 г. объявила о банкротстве. За первый квартал 2003 г. было закрыто 316 магазинов. Джулиан Дей, новый президент и CEO, 30 апреля 2003 г. вывел компанию из банкротства. Сегодня в ней осталось 1307 магазинов в 49 штатах. В целом Kmart пришлось закрыть 2500 магазинов и сократить 250 тыс. рабочих мест. С февраля по апрель 2003 г. ее продажи составили 6,181 млрд долл., а на 31 января 2005 г. – 19,8 млрд долл. при прибыли 907 млн долл. Объем продаж уменьшился на 15,4 %. Больше Kmart не публикует своих данных об объемах продаж. В 2004 г. компания была выкуплена Sears Holding.

В течение многих лет затраты Kmart были выше, накладные расходы больше – она заплыла жирком, не была *экономной*. Напротив, Wal-Mart за счет своей политики ежедневных низких цен сумела передать любовь к экономии своим покупателям.

Для большинства клиентов цена чрезвычайно важна. Лидеры сервиса – Amazon, Southwest Airlines и Wal-Mart – мастера по удержанию низких цен и сокращению издержек. Ныне покойный Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart, говорил: «Сбереженный доллар – это доллар, отданный покупателю». Многие фирмы считают, что сбереженный доллар – это доллар, отданный управленческой верхушке.

Kmart нужно «похудеть» наверху и заставить всех и каждого в компании искать способы снижения затрат. Она должна стать рациональной и бережливой, и начать надо с кабинета генерального директора. Но 21 января 2002 г. совет директоров сделал обратное. Он поднял зарплату CEO Чаку Конавэю почти до 1,5 млн долл. в год, хотя в 2000 г. при подписании контракта ему было обещано 1,4 млн долл. Более того, Конавэй получил право на ежегодные премии в размере не менее 125 % годовой зарплаты, или 1,875 млн долл.

Новый контракт Конавэя предусматривал и другие выплаты. Таким был первый шаг Kmart к снижению издержек: заплатить своему CEO 11,5 млн долл. только для того, чтобы тот остался. Но 11 марта 2002 г., ровно через 44 дня после того, как понесшая 2,42 млн долл. убытков компания пообещала ему 11,5 млн долл., Конавэй был уволен. Его выходное пособие было снижено до 9,5 млн долл. Нужно сказать, что только в Соединенных Штатах генеральным директорам принято платить за плохую работу. Чем хуже они работают, тем больше, кажется, им платят.

Руководство компании и совет директоров так ничего и не поняли. Если бы они потратили эти деньги в течение следующих двух лет на изменение отношения своего персонала и обучение его искусству быстрого и вежливого обслуживания, их магазины перестали бы приносить убытки.

Но, несмотря на очевидность и наглядность фактов, большинство компаний в мире продолжают идти по стопам

Kmart, а рынок достается таким, как Wal-Mart.

Один из способов улучшить сервис – дать своим сотрудникам почувствовать, что они нужны, их любят и высоко ценят. Если вы хотите, чтобы ваш сотрудник обращался с клиентом, как с королевской особой, вы должны сами обращаться с ним, как с королевской особой. Wal-Mart платит сотрудникам меньше всех в любой стране, где работает, но показывает своим людям, что они нужны, их любят и ценят. Kmart никогда не применяла эту стратегию. Немногие сотрудники считают, что компания их ценит, и это отражается на продажах и лояльности покупателей.

Когда рядовым сотрудникам платят мало, очень важно дать им почувствовать, что их высоко ценят.

Сэм Уолтон однажды сказал: «Довольные, лояльные, постоянные покупатели – вот источник впечатляющих прибылей Wal-Mart. А высокая лояльность наших покупателей обусловлена тем, что наши продавцы обращаются с ними гораздо лучше, чем продавцы других магазинов».

	Wal-Mart	Kmart
2010		
Валовый объем продаж	419 млрд долл.	15,6 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	3,4%	–1%
2009		
Валовый объем продаж	401,2 млрд долл.	15,7 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	7,20%	–2,90%
2008		
Валовый объем продаж	374 млрд долл.	17 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	8,6%	–7,5%
2007		
Валовый объем продаж	345 млрд долл.	Неизвестно
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	11,7%	
2006		
Валовый объем продаж	312,4 млрд долл.	Неизвестно
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	9,5%	
2005		
Валовый объем продаж	288 млрд долл.	19,8 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	12,5%	15,4%
2004		
Валовый объем продаж	256 млрд долл.	23,3 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	11,6%	21%

Поскольку Wal-Mart и Kmart – розничные операторы, их легко сравнивать. Здесь мы не сравниваем яблоки и апельсины. Каждая розничная сеть продает, по существу, одинаковый ассортимент продуктов, почти по одинаковым ценам, в магазинах одинаковых форматов.

Сравниваются продажи Wal-Mart, ориентированной на сервис розничной сети, и Kmart, ее прямого конкурента, который не спешит воплощать в жизнь заявленную идею при-

верженности сервису.

Бывший вице-председатель и CEO Wal-Mart Дон Содеркквист говорил: «Все люди – и покупатели, и продавцы – хотят, чтобы с ними хорошо обращались». Пожалуй, самое компетентное объяснение успеха Wal-Mart может дать Дэвид Гласс, бывший президент и CEO. Он считает, что секрет успеха Wal-Mart в том, что под его руководством компания уделяла пристальное внимание трем базовым принципам.

1. Качество и сервис для покупателей. Клиент – это босс. Делается все возможное, чтобы совершать покупки в магазинах Wal-Mart было удобно и приятно. Сотрудники Wal-Mart стараются предоставлять покупателям исключительный сервис.

2. Партнерские отношения между компанией и ее сотрудниками (партнерами). Семейная обстановка способствует командной работе.

3. Хорошие отношения с жителями прилегающих к магазину районов.

Гласс делает вывод: «Мы хотим *всегда* обслуживать наших покупателей лучше других. Мы хотим *всегда,* каждый день предлагать лучшие цены. Мы служим покупателю *всегда* – во всем, что делаем».

Wal-Mart – крупнейший в США работодатель для представителей различных меньшинств: в компании работает 225 тыс. афроамериканцев, более 150 тыс. выходцев из Ла-

тинской Америки, более 240 тыс. пожилых людей в возрасте 55 лет и старше. По данным на январь 2011 г. почти в 8970 магазинах Wal-Mart насчитывается свыше 2,1 млн сотрудников.

Значение мотивации

Очень важна мотивация персонала для обслуживания клиентов. В конце концов не президент и не вице-президент ежедневно общаются с клиентами и создают у них впечатление о компании. Это делают рядовые сотрудники, поэтому именно они несут главную ответственность за создание положительного впечатления об уровне сервиса.

«Клиент всегда прав» – лозунг бесполезный, если нет сотрудников, которые в него верят и искренне стремятся удовлетворить клиентов.

Если компания не умеет мотивировать своих сотрудников или ее в принципе не волнует проблема мотивации, она склонна переоценивать деньги как мотивирующий фактор и, как правило, считает, что строгая критика и жесткий контроль – наиболее действенные мотиваторы.

Разумеется, всегда можно заставить людей сделать вид, будто они активны, вежливы и готовы помочь. Но это отталкивает клиентов не меньше, чем плохое обслуживание.

Обслуживание по принуждению

Обслуживание по принуждению – это когда работник, как зомби, в 567-й раз на дню механически повторяет: «Чудесного-вам-дня-следующий». Иногда абсурдность этой бессодержательной фразы настолько очевидна, что сотрудники произносят ее так тихо или бормочут так невнятно, что их не слышно.

И где здесь сервис? Неужели сотрудники разговаривают с клиентами лишь потому, что им так приказал босс? Неужели им самим никогда не хочется от души улыбнуться клиентам и дружелюбно поболтать с ними?

Один читатель задал вопрос Энн Ландерс, ведущей газетной колонки: «И кто только придумал эту безмозглую фразу “Чудесного вам дня”?»

Вы приходите в ресторан. Обслуживают вас отвратительно, еда ужасная, цены фантастические. Вы оплачиваете счет, и официантка говорит: «Чудесного вам дня».

Вы приходите в аптеку. Вы мерзко себя чувствуете и похожи на ходячую смерть. Перед вами в очереди четыре человека. Фармацевт улыбается и мило болтает с симпатичной покупательницей, не замечая недовольных взглядов остальных. Когда очередь наконец-то доходит до вас, вы готовы свернуть ему шею. Он находит ваше лекарство, протягивает его вам и говорит – вы знаете что: «Чудесного вам дня».

Девять мотиваторов

Отбросьте заблуждение, что высококачественного обслуживания клиентов можно добиться, просто приказав своим сотрудникам быть дружелюбными с клиентами, оказывать им помощь, быть надежными и достойными доверия, внимательно изучить все особенности предлагаемого продукта, немедленно разрешать жалобы и т. д.

Пустые, притворно-дружелюбные фразы не создают тесной связи с клиентами и не вызывают у них желания прийти к вам снова.

Приверженность руководства

Искренняя и очевидная приверженность качественному сервису со стороны руководства, начиная с топ-менеджеров и заканчивая менеджерами низшего звена, – самый действенный мотивирующий фактор, который только может существовать. Если руководитель придает большое значение качеству сервиса и доказывает это тем, как он обращается с коллегами и подчиненными в своем отделе и в других отделах, то и рядовой сотрудник начинает видеть смысл в хорошем обслуживании клиентов. Он понимает, что отныне хорошее обслуживание – непременное условие повышения зарплаты и продвижения по службе, особенно когда оно ста-

новится одним из ключевых критериев в официальной системе оценки персонала. В результате сотрудники начинают получать удовлетворение от хорошего обслуживания клиентов, понимая, что таким образом они строят собственное будущее!

Люди с гордостью работают на компанию, которая стремится к совершенству в обслуживании клиентов, в числе которых – их знакомые и друзья. Качество работы повышается, снижается текучесть кадров.

Культура обслуживания

Приверженность руководства приводит к повышению культуры обслуживания, что в свою очередь порождает чувство гордости и рост производительности и качества работы. Чтобы компания блистала в обслуживании клиентов, чтобы ее сотрудники были мотивированы на такое обслуживание, каждый менеджер должен проникнуться «религией сервиса».

Топ-менеджер должен подать пример и увлечь за собой остальных. Он должен заинтересовать и привлечь менеджеров среднего звена к активному участию в реализации своей стратегии. Он должен наладить коммуникацию с рядовыми сотрудниками, чтобы донести до них новое корпоративное видение. Он обязательно должен слушать сотрудников, когда те говорят ему, какие ресурсы им необходимы для превра-

щения этого видения в реальность. Чтобы преуспеть, CEO должен отказаться от изоляции и авторитаризма в принятии решений. Он должен стать провидцем, стратегом, учителем, наставником и вдохновителем.

Менеджеры второго уровня обязаны руководить, подавая личный пример, если желают изменить поведение людей. Нельзя, чтобы подчиненные поймали их где-то между «Делайте, как я говорю» и «Не делайте, как делаю я». Менеджеры, которые руководят, подавая личный пример, говорят «Делайте так, как делаю я». Они справедливы, последовательны и компетентны в обращении с людьми, которые им подчиняются.

Менеджеры среднего и низшего звена должны помочь рядовым сотрудникам увидеть связь между их работой и целями компании. Сотрудники должны осознать, что от качества предоставляемого ими сервиса напрямую зависит достижение целей высшего руководства и их непосредственного начальства.

И последнее замечание: не надо рассматривать кампанию по повышению качества сервиса как единовременный акт, результаты которого останутся навечно. Нет, для того чтобы качественный сервис в вашей компании выжил и не прекращал творить чудеса лояльности клиентов, необходима постоянная приверженность руководства и неослабный энтузиазм персонала.

Обучение

Обучение тому, «как это делать», – еще один ключевой элемент, без которого вы не получите качественного сервиса. Если люди точно знают, что и как им нужно делать, увеличивается вероятность, что они будут это делать.

Сотрудников следует обучать не только тем навыкам, которые непосредственно необходимы для предоставления качественного сервиса, но и тем, которые помогут им в отношениях с коллегами по работе.

Однако обучение дает и другие преимущества. «Как правило, обучение позволяет продавцам почувствовать себя особенными», – говорит Чарльз Джексон, консультант по вопросам маркетинга и менеджмента в Бюро по трудоустройству Right Associates из Принстона (штат Нью-Джерси). Джексон был старшим вице-президентом по персоналу сети универмагов John Wanamaker's в Филадельфии.

Тот факт, что обучение заставляет людей почувствовать себя «особенными», был подтвержден крупнейшей в Канаде сетью супермаркетов Zellers, которая провела тренинг для 22 тыс. сотрудников в 215 магазинах. Сегодня в компании работает свыше 35 тыс. человек, ей принадлежит более 350 магазинов. По словам Ллойда Дэвиса, после прохождения разработанной Service Quality Institute программы «Feelings» в компании сформировался сильный командный дух. Дело

в том, что программа сочетает тренинг личностного роста *и* тренинг по обслуживанию клиентов. Дэвис сказал: «После тренинга личностного роста у людей улучшается отношение к себе, они начинают работать с удовольствием. А еще они начинают заботливее относиться к покупателям и говорить им комплименты».

В середине 1980-х гг. Zellers обучила более 50 тыс. сотрудников по программе «Feelings». За 60 дней объем продаж вырос на 30 млн долл. Однако со сменой руководства компания потеряла направленность на обслуживание клиентов.

5 августа 1993 г. я написал письмо президенту компании Полу Уолтерсу, призывая его вновь направить усилия на обслуживание клиентов: «Когда в Канаду придет Wal-Mart, она не только принесет гигантский ассортимент и исключительно низкие цены, но и, как вам известно, она верит в мотивированный персонал и качественный сервис. Пол, я озабочен тем, что Wal-Mart "съест" Zellers, когда в конце концов придет в Канаду».

Ответ Уолтерса от 12 августа 1993 г. был жестким и предельно откровенным. Ему не понравились мои слова, что Wal-Mart «съест» Zellers, когда придет в Канаду. Вместо этого он привлек мое внимание к их рекордным продажам и прибылям.

Когда 14 января 1994 г. Wal-Mart наконец пришла в Канаду, стоимость акций Hudson Bay (акции Zellers Holding

Company) упала на 20 %; в течение двух лет Wal-Mart стала крупнейшим розничным продавцом в Канаде. Она «съела» Zellers на обед… доказав, что приверженность обслуживанию клиентов должна быть на всю жизнь. К сожалению, сегодня Wal-Mart стоит на пути к тому, чтобы разделить судьбу Zellers. Новый игрок Costco «съел» Sam's Club (подразделение Wal-Mart) на обед.

Новый пример для подражания: Costco

Между Джеймсом Синегалом, президентом и CEO компании Costco, и Сэмом Уолтоном много общего. Сумма вознаграждения главы компании стоимостью 76 млрд долл. составляет 350 тыс. долл. плюс бонус в размере 190 400 долл. (в 2010 г. помимо этого он получил 2,9 млн долл. в форме опционов на акции).

Costco делает ставку на большие объемы продаж и быструю оборачиваемость товарных запасов. Большая часть товаров закупается непосредственно у производителей. Средняя площадь магазина-склада стандартного формата, которыми оперирует компания, составляет около 140 тыс. кв. футов, а выручка достигает 130 млн долл. в год. За последние три финансовых года потери товарных запасов не превышали 0,2 % суммы продаж, что намного ниже аналогичного показателя у других розничных операторов. Магазины Costco работают семь дней, 69 часов в неделю и открыты по выходным с десяти утра до половины девятого вечера.

Costco – клубный магазин, ставящий целью

предлагать своим членам широкий ассортимент высококачественных товаров по ценам стабильно ниже тех, что предлагают другие оптовые поставщики, магазины массовой торговли, супермаркеты и суперцентры. Компания продает только те товары, на которых ее покупатели могут заметно сэкономить. В среднем ассортимент Costco насчитывает примерно 4 тыс. активных товарных позиций (ТП) на магазин – сравните эту цифру с 40 тыс. ТП и больше у других розничных дискаунтеров и суперцентров – 3 тыс. товарных позиций составляют постоянный ассортимент, а остальные 1 тыс. – «сокровища» или особые товары, которые регулярно меняются.

В своих магазинах по всему миру Costco проводит политику, нацеленную на удовлетворение запросов покупателей. Она безоговорочно принимает любые возвраты. Только на компьютеры срок возврата ограничен шестью месяцами.

Членский взнос в Costco равняется 50 долл., 86,5 % покупателей ежегодно продлевают свое членство в «клубе Costco». В 2010 г. количество членов перевалило за 58 млн. Привилегированное членство предусматривает ежегодный взнос в размере 100 долл. и 2 %-ный возврат от суммы сделанных покупок. Привилегированные члены составляют 36 % общего числа и обеспечивают значительный процент объема продаж.

В компании Costco со штатом 147 000 человек кассир может зарабатывать 44 тыс. долл. в год включая

бонусы. По состоянию на 30 августа 2010 г. компания управляла 582 клубными магазинами: 425 в США; 32 в Мексике; 80 в Канаде; 22 в Великобритании; 7 в Корее; 6 на Тайване; 9 в Японии. В 2010 г. она заработала прибыль 1,3 млрд долл., а объем членских взносов увеличился до 1,533 млрд долл. Costco занимает 28-е место в знаменитом списке Fortune 500 и является третьим по величине розничным оператором в США.

Несмотря на меньшее число магазинов – у Costco на 12 точек меньше, чем у ее ближайшего конкурента Sam's Club, принадлежащего Wal-Mart, – она зарабатывает примерно на 29 млрд долл. – на колоссальных 38 % – больше, чем Sam's Club. В 2010 г. Sam's Club закрыла 10 магазинов и уволила 1500 сотрудников.

Наценка на товары в Costco не превышает 14 %. «Большинство розничных магазинов продает товар за 10 долл. и думает, как бы продать его за 11. Мы же продаем товар за 9 долл. и думаем, как его можно продать за 8. Нетипичный образ мышления для розничного продавца, который обычно стремится извлечь больше прибыли из всего. Но если вы начнете так делать, то это станет наркотиком».

Уровень магазинов Costco на порядок выше, чем магазинов Sam's Club. В них лучшее обслуживание и лучшие сотрудники. Компания овладела и искусством электронной торговли, которому я учу в своей книге «Электронный сервис: скорость, технология и цена, построенные на сервисе» [E-service: Speed, technology

and price built around service]. В 2010 г. объем продаж Costco через Интернет вырос до 2 млрд долл. Компания демонстрирует то же поведение и акцент на сервисе, на которых в свое время построила бизнес Wal-Mart, но про которые сегодня забыла.

Похвала и признание

В некоторых компаниях начальство обращает внимание на сотрудников только тогда, когда те совершают ошибку. Хорошая работа – не повод утруждать себя комментариями, считает руководство. К сожалению, одна из главных проблем сервиса – почти полное отсутствие признания заслуг сотрудников, непосредственно предоставляющих услуги. Большинство из них работают из года в год, не слыша ни слова похвалы.

Люди должны чувствовать, что их вклад замечают и ценят, потому что признание влияет на самоуважение, а самоуважение дает человеку уверенность в себе и позитивный настрой, которые производят хорошее впечатление на клиентов и помогают добиться их лояльности. Поэтому, господа менеджеры, запомните, что одно слово заслуженной похвалы способно сделать для внедрения качественного сервиса больше, чем любая система управления.

Как можно чаще лично говорите своим людям «спасибо». Проводите с ними больше времени. Само по себе присут-

ствие начальника – это форма признания.

Похвала вызывает у сотрудников *желание* предоставлять качественный сервис. Без такого желания любое обучение будет напрасным.

Как выразить похвалу и признание

Вы можете использовать один из следующих методов:

1. Звание «Сервисный сотрудник месяца» и материальное вознаграждение.
2. Упоминание о сотруднике в корпоративных изданиях.
3. Признание в подразделении.

American Express Travel Related Services ежегодно присуждает звание «Отличный исполнитель» сотрудникам, которые предоставляют клиентам высочайший уровень сервиса.

Высшую награду «Золотой сокол» Federal Express присуждает рядовому персоналу «за сервис, выходящий за рамки стандартных служебных обязанностей». Награда состоит из значка с корпоративной эмблемой «Золотого сокола» и десяти акций FedEx.

Празднование малых побед

Нужно праздновать даже малые достижения, увеличивая число похвал. Большие премии – это замечательно, но не

менее замечательны и вечеринки с пиццей, небольшие подарки, торт с надписью, связки воздушных шаров, шутливые значки, искренние рукопожатия или аплодисменты.

Чтобы повысить заинтересованность производственного персонала в клиентах, отдел отношений с клиентами компании Scott Paper ввел награду «За заслуги перед клиентами». Такую награду получает бригада, которая проявила уникальные заслуги в производстве продукции для клиентов компании в течение предыдущего года. Эта награда присуждается за работу, выполняемую на производстве. Награда вручается руководителю победившей бригады на Национальном корпоративном съезде. Затем на производственной площадке, где работает победившая бригада, организуется торжественный обед, вице-президент по маркетингу вручает почетные значки каждому члену бригады.

Чтобы подчеркнуть значение вклада в дело обслуживания клиентов, отдел отношений с клиентами объявляет имена победителей во время Национальной недели потребителей. В ходе этой недели демонстрируется видеофильм о победившей бригаде, раздаются значки, организуется выставка из писем клиентов, плакатов, статей в корпоративных изданиях, бесплатных образцов товаров для клиентов, проводится экскурсия по производственной площадке, где работает победившая бригада.

Признание

Компания Giant Food, Inc. из Лэндовера (штат Мэриленд) присуждает награду «Сотрудник месяца». Говорит Марк Рёдер, координатор по связям с общественностью: «Когда мы видим, что сотрудники вежливы с клиентами, мы награждаем их за вежливость».

В сети отелей Marriott коридорные и сотрудники центра бронирования получают особое признание, когда качество предоставляемого ими сервиса выше нормы. Американское представительство компании Toshiba относится к телефонным операторам из службы технической поддержки, как к героям. В компании Disney «героями» бывают даже уборщики.

В Sewell Village Cadillac публично чествуют лучших механиков. Они зарабатывают свыше 100 тыс. долл. в год, а к их услугам имеются лучшие программы обучения.

В одной финансовой компании «Сотруднику месяца» предоставляется оплачиваемый выходной и вручается почетный значок.

Компания из сферы высоких технологий организовала двухдневный выездной семинар для своих дистрибьюторов, чтобы обсудить новые возможности сбыта. Фирма позаботилась, чтобы обстановка и внешние атрибуты встречи были такими же роскошными, как на собраниях высшего руковод-

ства. Это тоже форма признания.

Если ваши лучшие продавцы получают хорошие премии или дорогие подарки, то и награды для лучших сервисных сотрудников должны быть сопоставимы. Если этого нет, ваш персонал сделает вывод, что «сервис менее важен, чем продажи».

Сотрудники в роли предпринимателей

Джон Маккормак, который со своей женой Марианн владеет 16 салонами красоты Visible Change в Хьюстоне, говорит, что секрет его успеха – качественный сервис. Их система поощрений и вознаграждений нацелена на то, чтобы стилисты в салонах чувствовали и вели себя как предприниматели, обслуживая собственных клиентов. Стилисты, которые имеют постоянных клиентов, получают дополнительное вознаграждение. Но если доля постоянных клиентов не достигает 65 % в течение шести месяцев, стилиста просят покинуть компанию. Говорит Маккормак: «Первым делом нужно установить стандарты. А затем сделать так, чтобы каждый в компании понял эти стандарты».

Если вы вознаграждаете своих сотрудников за превосходное обслуживание клиентов, то ваши клиенты будут получать превосходное обслуживание.

Сеть салонов Маккормака проводит мотивационные классы, которые помогают создать у сотрудников ориентирован-

ность на клиентов, повысить их уверенность в себе. Комментирует Маккормак: «Если вы заботитесь о своих сотрудниках, они будут заботиться о ваших клиентах. У компании не будет проблем, пока ее сотрудники счастливы. Но если сотрудники не на вашей стороне, как они могут способствовать процветанию вашего бизнеса?»

Командный дух

Двое каменотесов обтесывали гранитные глыбы. Проходивший мимо человек спросил у них: «Что вы делаете?» Первый каменотес угрюмо проворчал: «Пытаюсь обтесать этот чертов камень». Второй, которому явно нравилась работа, ответил: «Моя бригада строит собор». Если рабочий способен представить «целый собор» и видит свой вклад в строительство, его производительность и удовлетворение от работы гораздо выше, чем у того, кто видит перед собой лишь гранитную глыбу и долгий тяжкий труд.

Именно благодаря командному духу стал так популярен «День выписок» в University National Bank & Trust Company в Пало-Алто (штат Калифорния). В первый день каждого месяца все сотрудники банка, включая председателя совета директоров, собираются за огромным столом в комнате для переговоров, чтобы разложить по конвертам выписки с банковских счетов. Благодаря этому клиенты получают уникальную для банков услугу – ежемесячную выписку всего через два

дня после окончания месяца.

Совместное достижение важной цели создает командный дух и ориентированную на клиентов корпоративную культуру.

По сообщению University National Bank, рентабельность его активов на 75 % выше, чем в среднем по штату. Этот рекорд руководители банка связывают с качественным обслуживанием клиентов и командным духом.

Bank of San Francisco разработал принцип командной работы по обслуживанию клиентов. Руководители команд – «предприниматели», они имеют свободу действий и могут самостоятельно подбирать команды. Они отлично знают рынки, которые обслуживают их команды, у них есть все необходимые полномочия, они всегда получат любую поддержку, необходимую им для развития своего «дела». Задача остальной части банка – администрации, филиалов, операционного и кредитного отделов – помогать работе команд. Все руководители команд регулярно встречаются с представителями других подразделений и со старшими менеджерами, чтобы обеспечить надежную и качественную поддержку.

Полномочия руководителей команд распространяются на все подразделения банка и менеджеров среднего звена, потому что только так можно обеспечить гибкий и инновационный подход, чтобы лучше удовлетворять индивидуальные потребности клиентов.

Гордость

Чувство гордости – мощный мотиватор. Одним из источников гордости становятся постоянные клиенты. Когда клиент приходит снова, улыбается сотруднику и совершает покупку, сотрудника греет мысль, что он сделал что-то правильное и важное для компании.

Зачастую такой тип мотивации гораздо эффективнее, чем деньги, и побуждает сотрудников предоставлять качественное обслуживание. Это называется «удовлетворение от работы».

В мотивации персонала нет никакой тайны. О человеческой мотивации мы знаем все, что нужно, еще со времен Александра Великого: люди – это животные, у которых есть желания. Они будут делать только то, что приносит им желаемый результат, и до тех пор, пока это приносит им желаемый результат.

Вознаграждение

Сотрудники компании Smith & Hawken, торгующей по каталогам товарами для сада/огорода, владеют акциями своей компании. По словам президента компании Пола Хокена, сотрудники мотивированы предоставлять качественное обслуживание, потому что благодаря ему получают приличные

дивиденды.

Если менеджер универмага Marshall Field видит, что продавец великолепно обслуживает покупателя, тот получает серебряную монету – франглун. Десять монет можно обменять на коробку шоколада. Право на дополнительный оплачиваемый день к отпуску дают 100 франглунов.

Поощрительное вознаграждение

Компания Dow USA стимулирует технических специалистов повышать качество обслуживания клиентов, добавляя к их зарплатам поощрительное вознаграждение, привязанное к производительности. Но при определении размера вознаграждения Dow учитывает результаты работы продавцов. Начальник отдела обслуживания клиентов Митч Керн говорит: «Если вы хотите, чтобы сотрудники отдела обслуживания и продавцы стали единой командой, работающей на удержание клиентов, вознаграждайте их за *совместный* успех».

Под этими словами обеими руками подписывается Майкл Лебёф из Университета Нового Орлеана. Он считает, что премии нужны как для продавцов, так и для сотрудников отделов обслуживания. «Большинство компаний не награждают сотрудников отделов обслуживания за заботу о клиентах», – говорит он. В результате такого пренебрежения сотрудники отделов обслуживания зачастую относятся к кли-

ентам «равнодушно и даже презрительно», добавляет Лебёф.

Личная заинтересованность

Помните, что лучший мотив – личная заинтересованность. Сотрудники захотят качественно обслуживать клиентов только тогда, когда увидят в этом личную выгоду.

Авторы журнала *Electrical Contractor*, возможно, были слишком резки, но в их заявлении много правды: «Сотрудники должны четко осознать, что их зарплатные чеки и гарантия занятости зависят от того, насколько они ориентированы на клиентов, поскольку именно это ведет к росту и процветанию компании. Сотрудники должны понять, почему ориентация на клиентов критически важна для успеха бизнеса. Наконец, они должны оценивать свое поведение и с такой точки зрения: помогает оно приобретать и сохранять довольных клиентов или приводит к потере клиентов».

Более конкретно высказывается Майкл Барзелей, преподающий управление в Школе имени Кеннеди Гарвардского университета. По его мнению, кампании по повышению культуры обслуживания (проводимые в органах власти штата или округа) помогают мотивировать государственных служащих по ряду причин. Во-первых, служащие начинают осознавать значение того, что они делают. Поскольку программа предписывает сотрудникам спрашивать мнение клиентов, то

очень важно услышать, что они делают что-то правильно и хорошо. Во-вторых, люди с бóльшим энтузиазмом и ответственностью относятся к *любой* программе изменений, которую контролируют сами. В программах повышения культуры обслуживания, проводимых своими силами, сотрудники получают возможность озвучить собственные идеи и стратегии изменения, а не быть во власти прихотей внешних консультантов или инспекторов.

Улучшение отношений

Когда сотрудники познают ценность дружеских, заботливых отношений с клиентами, они получают важный урок, который помогает им улучшить взаимоотношения как на рабочем месте, так и в личной жизни.

Улыбки и дружелюбное общение с клиентами и коллегами по работе создают благоприятную атмосферу, в которой незаметно пролетает рабочий день. Когда сотрудники ладят с коллегами и клиентами, они начинают лучше относиться к себе. Они становятся счастливее, а их работа – продуктивнее и эффективнее.

Повышение самооценки

За стенами компании, когда сотрудники обнаруживают, что их положение упрочилось, их представление о себе улучшается. Они начинают больше уважать себя, выше оцени-

вать, поэтому становятся более уверенными, оптимистичными и мотивированными. Люди, которые работают в компаниях, известных великолепным сервисом, как правило, бывают более популярны в кругу друзей и коллег, потому что в общении они применяют те же методы, с помощью которых выстраивают хорошие отношения с клиентами.

Похвала от клиентов – отличный мотиватор

Предоставляя качественный сервис, сотрудники начинают получать «аплодисменты» от клиентов, которые вознаграждают и подкрепляют их усилия. Поэтому, следуя человеческой природе, они продолжают делать то, что делали, чаще и с бóльшим удовольствием. Они начинают лучше работать, при этом растет их производительность и объем продаж на одного сотрудника. Рождаются чувство гордости и командный дух, которые делают работу «с огоньком» традицией.

Почему так происходит, вполне понятно. Клиенты – это VIP-персоны в жизни сервисных сотрудников. Сотрудники – это люди, а людям свойственно эмоционально реагировать на отношение к ним окружающих, включая клиентов.

Сотрудники гораздо счастливее на работе и вне ее, когда клиенты довольны.

Поощряйте сотрудников использовать тактики обслуживания клиентов в общении с коллегами и в личной жизни:

улыбаться и говорить комплименты, внимательно слушать людей и стараться помочь им, тепло приветствовать людей и прощаться с ними. В результате сотрудники наверняка обнаружат, что им стало лучше и на работе, и в семье, и в жизни в целом, и будут продолжать применять те же тактики. Это пойдет на пользу и компании, ведь улучшится внутренняя коммуникация, взаимоотношения персонала и трудовая дисциплина.

Осознав преимущества лично для себя от применения навыков обслуживания клиентов, сотрудники будут мотивированы учиться и применять на практике то, чему научились.

Таким образом, самый эффективный способ мотивировать своих сотрудников – объяснить им, что ориентированность на клиентов, дружелюбие и забота при обслуживании, которым вы их учите, помогут *лично им.*

Когда у людей налаживается личная жизнь, меняется и их представление о себе. Они начинают больше уважать себя, выше себя оценивать и потому становятся более уверенными, более оптимистичными и мотивированными на хорошую работу. Все это взаимосвязано. Предоставляя качественное обслуживание, сотрудники получают больше похвал от клиентов, поэтому начинают работать еще лучше.

Но для начала вам и вашим менеджерам придется убедить своих сотрудников в том, что лично они выиграют от знания и применения навыков качественного обслуживания гораздо больше, чем компания.

Итак, вот формула мотивации сотрудников: регулярное обучение плюс убеждение, что навыки качественного обслуживания помогут им в личной жизни, плюс уважительное отношение со стороны непосредственных руководителей.

Десять правил общения с клиентами (от компании General Motors)

- Соблюдай золотое правило — «Поступай с другими так, как ты бы хотел, чтобы они поступали с тобой»
- Не скупись на похвалу — будь щедрым, и другие ответят тебе тем же
- Будь искренним — доверие клиента зависит от твоей искренности
- Обращайся к клиенту по имени — любому приятно, когда его узнают
- Стань другом — узнайте друг друга
- Улыбайся — это лучший способ услышать, что говорит клиент
- Слушай — это самое короткое расстояние между двумя людьми
- Отдавай — клиент заметит и оценит это
- Думай «вы» вместо «я» — думай о клиенте и всегда сохраняй чувство юмора
- Заботься о клиенте — дела говорят громче слов

Клиенты: чего они хотят от компании

- Чистоты
- Ощущения собственной важности
- Искренности
- Надежности
- Честности
- Доверия
- Приятной для глаз обстановки

Чтобы помочь клиентам, мы должны

- Верить в наш продукт
- Быть убежденными в важности их нужд
- Не показывать своего раздражения
- Всегда быть вежливыми
- Помнить, что они хотят выгоды для себя
- Задавать вопросы
- Уделять им максимум внимания
- Говорить им спасибо

Гордость и удовлетворение

Учите своих сотрудников гордиться тем, что они делают, и компанией, в которой работают и которая только выигрывает, если с клиентами обращаются уважительно и профессионально.

Вот как выразил эту идею Эндрю Адрианс, когда был менеджером клуба Polo Club в Бока-Ратон (штат Флорида): «Для нас сервис – это прежде всего вопрос гордости, потому что сервис, который мы предлагаем, основан на гордости клубом, коллегами по работе, руководством и членами клуба. Когда есть гордость, то коллектив вынуждает соответствовать высоким стандартам сервиса, если человек этого не делает, его считают белой вороной». «Гордость означает, что сервис становится наивысшим приоритетом. Если вы не предоставляете высококлассного сервиса, вы теряете членов. Если вы теряете членов, вы не можете поддерживать клуб в надлежащем состоянии и вы теряете гордость. Это опасный круг».

Большее самоуважение

Когда сотрудник видит, что клиенты приходят к нему снова – потому что им нравится, как он их обслуживает, – он начинает больше уважать себя.

Оптимизм

Перспективы становятся ярче. Надежды на профессиональный рост кажутся более реальными.

Контроль

Сотрудники чувствуют, что они – хозяева своей жизни. Они лучше справляются с обслуживанием клиентов и с любыми проблемами на работе.

Работать становится легче

Благодаря командной работе и духу сотрудничества, возникающим в результате дружеских взаимоотношений, становится гораздо легче справляться с работой. Когда человек «ладит» с коллегами, дело идет быстрее и проще.

Большая уверенность в себе

Когда сотрудники уверены в своих взаимоотношениях и на работе, и вне ее, они становятся более уверенными в себе.

Удовольствие от работы

Сотрудники думают о работе с удовольствием, а не с отвращением.

Литература для ориентации и информирования персонала

Одна из самых выдающихся программ ориентации сотрудников, которую мне довелось видеть, – это программа для новых сотрудников английской компании Woolworth. Это роскошный 80-страничный полноцветный буклет формата А4, отпечатанный на дорогой глянцевой бумаге. Высокая стоимость этой брошюры свидетельствует о том, что компания серьезно относится к ориентации и мотивации своего персонала.

Буклет выглядит как удачный результат сотрудничества гениального художника-аниматора и вдохновенного дизайнера. Создатели буклета использовали красочные картинки, оригинальные рисунки. Текст содержит ровно столько слов, сколько нужно, чтобы заинтересовать, бросить вызов и мотивировать людей. К сожалению, компания перестала его использовать.

«Контракт» на сервис

Буклет содержит «контракт» между компанией и новым сотрудником. В контракте обещаны признание и вознаграждение, если сотрудники будут работать на уровне установленных стандартов.

К буклету прилагаются буквы и звезды для именных беджей, которые обозначают прохождение различных учебных программ и достижение определенных уровней знаний и качества работы. По истечении первого года работы эти достижения начинают выражаться и в денежных премиях. Одна из букв на бедже, «Х», указывает, что сотрудник прошел тренинг по обслуживанию клиентов.

Еще один замечательный образец литературы для персонала – маленькая красная книжица под названием «Участвуйте и сражайтесь», которую авиакомпания SAS распространила среди 20 тыс. своих сотрудников и затем вручала каждому новичку. В ней рассказано о видении и целях компании, во многих фирмах эта информация доступна лишь совету директоров. Говорит Ян Карлсон, бывший президент Scandinavian Airlines System: «Помимо акцента на сервисе мы смогли пробудить скрытую энергию, когда каждый в SAS – от членов совета директоров до сотрудников отдела бронирования билетов – узнал и понял наше видение».

Инструменты для качественного сервиса

Обеспечьте свой персонал необходимыми системами и технической поддержкой, которые «позволят» ему работать максимально качественно и эффективно. Это может означать замену пишущих машинок на компьютеры или обору-

дование производственной линии станками с ЧПУ и т. д.

В книге Тома Питерса «Процветание на хаосе» содержится очень важный вывод, сделанный на основе десятилетних наблюдений и исследований различных компаний: «Какую бы функцию в компании люди ни выполняли, их воодушевляет возможность предоставить высококачественный продукт или услугу».

Приведем три других вывода Питерса, к которым он пришел после десяти лет исследований: 1) клиент готов платить больше за хорошее и особенно за отличное качество; 2) фирмы, которые предоставляют такое качество, будут процветать; 3) ни один продукт не имеет стопроцентной гарантии качества, потому что новые технологии постоянно поднимают для клиента планку возможного качества.

Деньги мотивируют?

«Многие сервисные компании никак не поймут, что тот, кто непосредственно обеспечивает обслуживание, – *самый важный* человек в компании», – говорит Олден Клейтон, глава Института маркетинга в Кембридже (штат Массачусетс), некоммерческого исследовательского центра по вопросам бизнеса.

Несомненно, деньги обладают определенным мотивирующим воздействием, поэтому людям, которые предоставляют обслуживание, нужно очень хорошо платить, а не отодвигать их на самые «задворки» шкалы заработной платы, как это принято.

Розничные компании, которые используют системы вознаграждения на основе комиссионных, видят, что увеличенное таким образом вознаграждение на самом деле мотивирует. Как правило, в результате внедрения таких систем улучшается обслуживание клиентов.

Комиссионные

Сегодня все чаще лучший сервис можно найти в компаниях, где вознаграждение сотрудников в той или иной форме привязано к системе комиссионных, независимо от того, покупаете вы машину, недвижимость, мужской костюм или

дорогую женскую одежду. Работа на основе комиссионных приносит больше денег, поэтому обычно привлекает более способных людей.

Магазины по продаже одежды для мужчин Bergdorf Goodman добились хороших результатов, полностью переведя продавцов на систему комиссионных. Манхэттенский магазин компании Carter Hawley Hale of Los Angeles перевел всех продавцов на комиссионные. Говорит Марита О'Диа, бывший вице-президент и директор по персоналу: «В результате к нам пришли люди, которые высокомотивированы, любят продавать и хотят остаться». Но эти люди должны «владеть навыками продаж и хорошо разбираться в высокой моде и дорогих товарах», – добавляет она.

Большинство продавцов в магазинах Nordstrom – штатные сотрудники, которые работают полный день и, в отличие от продавцов других магазинов, на основе комиссионного вознаграждения. Продавцов поощряют выстраивать с покупателями прочные, длительные отношения. На каждого покупателя они заводят «книжку покупателя», в которую записывают все, что нравится и не нравится конкретному человеку. Когда в магазин поступают товары или начинается распродажа, продавцы звонят и приглашают зайти в магазин. Конкуренты Nordstrom пытались перенять эту стратегию, но безуспешно. Они переводили своих продавцов на комиссионные, но не зачисляли их в штат на полный рабочий день и не применяли концепцию долгосрочных отношений. В ре-

зультате они только разогнали покупателей, потому что навязчивые продавцы пытались во что бы то ни стало всучить им какой-нибудь товар.

Сеть универмагов Bloomingdale's перевела всех 1500 продавцов своего главного магазина на Манхэттене с почасовой на комиссионную оплату. Введение системы комиссионных было частью плана повышения культуры обслуживания, поскольку такая система дает продавцам больший стимул стремиться удовлетворять покупателей, чтобы они покупали больше и приходили снова. Например, когда в отделе аксессуаров для мужчин была введена система комиссионного вознаграждения, продажи выросли на 22 %, как и зарплата продавцов.

Еще один пример успешного применения системы комиссионного вознаграждения – магазин высокой моды Stanley Korshak из Далласа.

Но комиссионные – стимул не для всех.

Участие в прибылях

Морис Майо, когда был президентом фирмы Maio, ведущей компании по ремонту сантехнического оборудования в районе Сан-Диего, предлагал сотрудникам помимо комиссионных денежное вознаграждение в виде участия в прибылях и пенсионного плана. Кроме того, в компании была очень прогрессивная система оплаты отпуска, основанная на сред-

нем годовом заработке, и ряд других привлекательных привилегий.

Деньги могут служить мотивирующим фактором, когда они жестко привязаны к удовлетворенности клиентов. В Renex Corp. из Вулбриджа (штат Вирджиния), которая производит оборудование для компьютерных сетей, клиенты помогают оценивать работу технических специалистов, премии которых зависят от удовлетворенности клиентов. Сотрудники, которые показывают отличные результаты, зарабатывают в Renex примерно на 10 % больше, чем их коллеги в конкурирующих фирмах.

Renex относится к техническим специалистам как к продавцам. Она стремится, чтобы ее технические специалисты действительно поддерживали продажи. И она не делает так, как управляющий банка из главы 3. Помните, он давал за высокие продажи денежные премии, а за хорошее обслуживание клиентов – значки.

Расширяйте полномочия персонала. Ответственность может быть мотиватором

Доверьте своим сотрудникам ответственность самостоятельно принимать решения о том, что необходимо для удовлетворения клиентов. Это тоже форма мотивации.

Невозможно стать лидером сервиса, не расширяя полномочия персонала. Каждый сотрудник должен иметь право нарушить или обойти правила, если это нужно для удовлетворения клиента. Выигрывает клиент – выигрывает компания.

На самом деле, по мере того как мы входим в эру экономики услуг, сотрудники, готовые взять на себя ответственность сверх установленных обязанностей, могут стать решающим фактором успеха компании.

Объективный факт: первый же сотрудник, с которым контактирует клиент, должен добиться, чтобы клиент остался доволен, иначе обслуживание не будет иметь желаемого эффекта. Это значит, что все решения должны приниматься в точке «первого контакта», а не передаваться вверх по корпоративной лестнице.

Почему? Потому что если клиента вынуждают идти со своей заботой дальше первого личного контакта, в большин-

стве случаев он откажется от этого. Чаще всего он к вам не вернется.

По моим оценкам, не более 5 % компаний обучают своих сотрудников решать проблемы на месте, хотя нужно признать, что эта практика постепенно расширяется. Еще раз повторю: если клиенты вынуждены контактировать более чем с одним человеком, большинство отказывается от попыток решить проблему, а многие уходят навсегда.

Банк Barnett Bank of Florida децентрализовал свои розничные операции, отдав управляющим филиалами власть принимать многие решения, которые когда-то могли приниматься только в штаб-квартире. Теперь кассиры и сотрудники кредитного отдела уполномочены самостоятельно решать вопросы и разбираться с проблемами, которые раньше передавались вверх по цепочке.

«Клиенты хотят ответственных действий, желательно от первого человека, с которым они контактируют», – говорит Пол Хокен, президент компании Smith & Hawken, которая торгует по каталогам товарами для сада/огорода. «Никто не должен ходить к своему начальнику, чтобы тот разрешил ему позаботиться о клиенте», – продолжает Хокен.

Полномочия

Персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, должен быть обучен быстро и вежливо отвечать на их ин-

дивидуальные запросы. Только так компания сможет умножить число довольных клиентов и обеспечить себе заметное конкурентное преимущество.

Когда сотрудники получают полномочия делать все необходимое для удовлетворения клиентов, они исполнены энтузиазма.

Сотрудник компании L.L.Bean проехал на автофургоне 500 миль из Мэна в Нью-Йорк, чтобы доставить байдарку уезжающему в отпуск покупателю. Сотрудники L.L.Bean регулярно ждут едущих в отпуск клиентов у пунктов оплаты проезда на автострадах, чтобы передать им туристское или кемпинговое снаряжение.

Наделение персонала полномочиями приносит немаловажное преимущество, потому что помогает защитить от психологических травм в трудных ситуациях, например, когда клиент рассержен. Если сотрудников не обучали, как обращаться с рассерженными клиентами, их моральному состоянию может быть причинен серьезный вред. Они надолго запоминают каждый неприятный опыт, со временем у них накапливается эмоциональная усталость. Но когда сотрудники имеют полномочия, когда они вправе предпринять действия, которые могут сгладить или предотвратить конфликт, вы сохраните их высокий боевой дух и даже уменьшите текучесть кадров.

Вот что рассказал Чарльз Р. Дей, редактор журнала *Industry Week*: «Женщина из Dollar Rent-A-Car (фирма по

прокату автомобилей) проводила меня до машины. В выданных мне документах не был указан номер парковочного места, и сотрудница не хотела, чтобы я один бродил по стоянке с ключами в руках. В тот душный летний вечер в Тампе ее забота была приятна, и если кто-нибудь в Dollar Rent-A-Car когда-нибудь думал, что у них слишком много персонала, пусть он забудет об этом. Такое обслуживание надолго остается в памяти и помогает пережить беды в будущем».

Ни одна служебная инструкция не может предусмотреть все возможные ситуации, например такую, с которой отлично справилась сотрудница из Dollar Rent-A-Car. Даже не пытайтесь сочинять такие инструкции. Просто дайте сотрудникам полномочия сделать все, что потребуется. В последнее время так поступает все больше компаний.

Филиал телефонной компании GTE в Сан-Прери (штат Висконсин) отправил в мусорную корзину свой список вопросов, которые должны задаваться клиентам, делающим запрос на ремонт. (Если клиенты пытались сказать что-либо, выходящее за рамки прямого ответа на заданный вопрос, сотрудники резко обрывали: «Давайте вернемся к вопросам».) Теперь операторы принимают информацию у клиентов так, как те ее дают – и даже могут немного поболтать, если клиенту этого хочется.

Сервис и продавцы

Интересный способ мотивации использует американская фармацевтическая компания Merck Sharp & Dohme – она предоставляет своим сотрудникам отдела продаж большую свободу. «Они самостоятельно решают, как распорядиться своим временем», – говорит Джерри Келлер, бывший вице-президент компании Merck. «Если им нужно, продавцы могут раньше уйти с работы. Но взамен, – продолжает Келлер, – они дают врачам номера своих сотовых телефонов и готовы 24 часа в сутки отвечать на их вопросы и выполнять срочные заказы. Нам это возвращается сторицей».

Тимоти В. Фирнстал, основатель и CEO компании Satisfaction Guaranteed, которая владеет четырьмя ресторанами в Сиэтле, сообщает об успехе своей программы повышения ответственности персонала. Лозунг его компании – «Удовольствие гарантировано. Всегда».

«Однако, – говорит Фирнстал, – мы возложили на персонал ответственность за хорошее обслуживание, но не дали ему полномочий. В результате люди начали скрывать свои ошибки или перекладывать вину на других. Я сталкивался с этим всякий раз, когда пытался разобраться с жалобой. Официанты обвиняли в задержке блюд кухню. Кухня говорила, что официанты ошибаются при приеме заказов».

То же самое происходит и в других компаниях. Как только

возникает проблема, сотрудники изворачиваются как могут, лишь бы избежать ответственности.

«Чтобы наша гарантия по-настоящему работала, – продолжает Фирнстал, – нужно было дать сотрудникам необходимые полномочия, чтобы выполнять эту гарантию – здесь и сейчас. Мы решили исправить ошибку ради клиентов и ради себя. Отныне не нужно заполнять никакие бланки, не нужно никуда звонить, не нужно отвечать на 40 вопросов – проблема немедленно решается ближайшим сотрудником». Так Фирнстал внедрил в своей компании идею, что любой сотрудник может и должен делать все, что угодно, чтобы клиент остался доволен.

«Если происходит задержка или ошибка, любой сотрудник, даже тот, кто только убирает посуду со столов, имеет право за счет заведения предоставить вино или десерт или даже, в случае необходимости, дать скидку на счет. Все посетители разные, поэтому мы сказали своим сотрудникам – не чувствуйте себя связанными предписаниями, делайте все, что требуется, чтобы гости были довольны».

Полномочия порождают гордость

Чтобы проникнуться новым духом, сотрудникам потребовалось некоторое время. Но очень скоро они обнаружили, что им нравится работать в ресторане, который пользуется всеобщим уважением за свое стремление удовлетворить по-

требности клиентов.

Фирнстал так формулирует свою философию, лежащую в основе расширения полномочий персонала: «Превосходство в любой области дает людям чувство собственной значимости, которого они никогда не получат, если будут просто зарабатывать деньги. Полномочия, которыми они обладают как представители компании, увеличивают их чувство гордости за компанию, что в свою очередь повышает мотивацию».

Комитет обеспечения качества вынес на широкое обсуждение идею повышения ответственности персонала за принятие решений как самый короткий путь к удовлетворенности клиентов в индустрии гостиничного дела на ежегодном съезде Американской ассоциации отелей и мотелей.

Доводы в поддержку идеи расширения полномочий

Комитет обеспечения качества разработал список доводов, которыми должен проникнуться менеджер, чтобы расширение полномочий персонала было успешным.

● Человек, непосредственно выполняющий работу, лучше знает, как ее выполнять.

● Решение проблем и принятие решений должны быть перемещены на низшую ступень корпоративной лестницы.

● Люди – главный ресурс компании, надо эффективнее

их использовать.

● Люди редко поднимаются выше установленной для них планки, но они могут достичь большего, если расширить их полномочия.

Вот что Ян Карлсон отвечает руководителям, которые боятся, что наделенные полномочиями сотрудники «все раздадут»: «Что опасного в том, что они отдадут слишком много? Вы боитесь, что у вас будет чересчур довольный клиент? О чересчур довольном клиенте вы можете забыть, а недовольный клиент – это одна из самых дорогостоящих проблем, которые у вас могут быть».

Мотивация сотрудников через повышение их ответственности – мудрый шаг с точки зрения бизнеса, учитывая, как дорого обходится вернуть недовольных клиентов и как высоки затраты на приобретение новых клиентов. «Убедить довольного клиента прийти к вам снова ничего не стоит, – продолжает Карлсон. – Но вернуть недовольного клиента обойдется вам в целое состояние. Поэтому опасность не в том, что сотрудники раздадут слишком много. Опасность в том, что они не дадут ничего, потому что не посмеют».

В Disney World, если менеджер замечает, что продавец «"раздает" магазин, – говорит Джеймс Пойзент, бывший бизнес-тренер, – он подождет и обсудит с ним эту ситуацию позже». Он подождет, но не будет вмешиваться!

«Это нормально, если гость получает что-то бесплатно, –

продолжает Пойзент. – И наоборот: если мы не правы, то дорого за это заплатим. Обиженный гость будет рассказывать всем своим знакомым, что Disney – это дешевка. Иногда нам влетит от начальства, но это не страшно».

Компания Disney World уверена, что ее выдающаяся программа обучения оправдывает делегирование полномочий «актерскому составу». Если вы подойдете к окну обслуживания клиентов в Центре EPCOT и заявите, что недовольны и хотите получить свои деньги назад, сидящий в окне человек, как правило, немедленно примет решение в вашу пользу. «Когда вы звоните в Disney World, – говорит Пойзент, – сотрудники на другом конце провода наверняка смогут решить вашу проблему. Вас не будут футболить по всей компании».

«Успешные сервисные компании уполномочивают своих сотрудников делать для клиентов все, что требует здравый смысл», – говорит Ричард Уитли, соучредитель компании Forum Corporation из Бостона, которая занимается обучением, консультированием и исследованиями в области предоставления сервиса.

В последнее время розничные сети уделяют все больше внимания развитию у продавцов навыков принимать решения. Вместо того чтобы осложнять клиенту жизнь, вынуждая его идти со своей жалобой или нестандартным запросом к начальству, многим продавцам предоставили полномочия самостоятельно принимать решения в определенных ситуа-

циях.

Если возникает вопрос о возврате или кредите или если клиентка на один день опаздывает на крупную распродажу, потому что не могла прийти на день раньше, продавцы могут на месте решить такие вопросы.

Только представьте себе, как восхитительно чувствует себя покупатель, когда продавец готов немедленно обменять товар, вместо того чтобы отправлять его искать правды у руководства магазина. Представьте себе, с каким теплом покупатель будет относиться к магазину, если продавец ему скажет: «Я знаю, что вы чувствуете. И я хочу извиниться за причиненное вам неудобство», вместо того чтобы раздраженно пробурчать: «Сожалею, но таковы наши правила» или «Сначала мне нужно поговорить с начальством».

В компании Johnson & Johnson в Расине (штат Висконсин) продавцы могут принять назад товар стоимостью до 50 долл. и вернуть деньги без санкции руководства.

Мотивация через ответственность

Преимущества мотивации через ответственность бывают весьма впечатляющими. Только представьте, как выросла репутация Federal Express благодаря случаю, вызвавшему много разговоров. У курьера, развозившего посылки, сломался фургон. Тогда курьер вызвал машину техпомощи и убедил ее водителя, взявшего фургон на буксир, поехать по маршру-

ту, «случайно» совпавшему с маршрутом доставки, – и останавливаться в каждом пункте! Все до единой посылки были доставлены курьером FedEx точно в срок, несмотря на сломанный фургон.

Политика передавать полномочия как можно ниже по цепи подчинения позволила появиться этому творческому решению, на которое курьер оказался бы неспособен, если бы был связан жесткими рамками служебной инструкции. Нигде в служебной инструкции Federal Express нет пункта, который разрешает сотрудникам осуществлять доставку на буксире.

Как внедрить расширение полномочий

Первый шаг к внедрению «системы ответственности персонала» – объявить вне закона фразу «Это не мое дело» и все ее многочисленные более или менее вежливые варианты. После этого предоставьте продавцам и сервисным сотрудникам свободу действовать от лица компании при решении проблем. Ослабьте поводья, дайте людям возможность самостоятельно принимать решения, а не действовать строго по инструкции.

Снимите кандалы

Определите, какие изменения в политике компании поз-

волят сотрудникам лучше обслуживать клиентов. Добейтесь, чтобы корпоративное руководство внесло эти изменения.

Определите конкретные ситуации для принятия решений

Объясните сотрудникам, в каких конкретно ситуациях они имеют право обойти или нарушить правила. И хвалите тех, кто это делает.

Сообщите персоналу о расширении полномочий

Высшее руководство должно категорически заявить своим сотрудникам, что отныне они не только получают свободу делать все, что нужно для удержания клиентов, но обязаны использовать эту свободу. Сотрудники должны осознать, что с этого момента им даны *власть и ответственность* делать все, что они считают правильным в конкретной ситуации.

Сделайте пирамиду корпоративного управления более плоской

Любая компания, которая хочет добиться от своих сотрудников независимых решений и ответственных действий на

благо клиентов, должна сделать более плоской корпоративную пирамиду. Это означает убрать лишние иерархические уровни ответственности, чтобы облегчить применение полномочий персоналом «первой линии».

В результате «функция управления» перемещается с уровня менеджмента компании на оперативный, где отныне каждый становится сам себе руководителем. Когда возникает проблема, каждый сотрудник имеет право принять решение и контролировать его исполнение, неважно, выполняется оно им или другими людьми.

Я настоятельно рекомендую вам внимательно и критично взглянуть на свою компанию. Если вы сумеете сделать более плоской иерархическую пирамиду, то создадите гораздо более мощную и стойкую компанию, которая будет не только лучше обслуживать клиентов, но и даст возможность своим сотрудникам реализовать их скрытый потенциал. Результаты могут быть ошеломляющими.

Но чтобы это сделать, необходимо объяснить людям на верхних этажах старой управленческой пирамиды, что их роли существенно изменились. Отныне их задача как руководителей – создавать рядовым сотрудникам условия для принятия оперативных решений. Просто с этого момента часть их ответственности за принятие решений передается персоналу «первой линии».

Убедитесь, что руководители низшего звена понимают, что принцип большей ответственности рядового персонала

требует от них смириться с кажущимся уменьшением своей власти.

Когда рядовые сотрудники получают полномочия, главной задачей начальников становится обслуживание сотрудников, а главной задачей сотрудников – обслуживание клиентов. Это автоматически ведет к росту прибыли.

Создайте чувство безопасности

Сотрудники должны знать, что их не уволят, если они совершат ошибку, и что ошибки случаются, когда пытаешься добиться, чтобы клиент был доволен. Только тогда они осмелятся использовать данные им полномочия в полной мере.

Знаний и навыков совершенно недостаточно, если сотрудники считают, что один неверный шаг способен навлечь на них гнев начальства или даже привести к потере работы.

Человек, наделенный большей ответственностью, начинает осознавать свою значимость для компании. Как следствие, появляется уверенность в завтрашнем дне.

Хокен так выражает эту мысль. «Человек, который отлично обслуживает клиентов, должен иметь право сказать, никого не боясь: “Черт подери эту компанию”».

Обоснуйте сотрудникам необходимость принятия решений

Чтобы измениться, людям требуются личные «мотивы». К сожалению, большинство рядовых сотрудников привыкли следовать правилам и инструкциям, и лишь у немногих хватает смелости попробовать что-то новое и необычное. Поэтому мы уделим этому шагу особое внимание.

Одна авиакомпания сообщила новое «видение» руководства всему персоналу. (Многие фирмы не делятся своей философией и целями с персоналом. Хотя это следует делать.) Компания исходила из следующего принципа: если человеку неизвестны корпоративные цели и философия, он не может взять на себя ответственность за их реализацию; но если человека информировали и возложили на него ответственность, он не вправе от нее отказаться.

Когда сотрудники поняли «видение» компании, они с энтузиазмом взяли на себя ответственность. Результаты превзошли все ожидания.

Дайте персоналу ориентиры

Дайте сотрудникам понятные, но достаточно общие инструкции, чтобы оставить им пространство для маневра и творчества. В сущности, сотрудникам должно быть доста-

точно такой инструкции: «Вы можете делать для клиентов *примерно* следующее…»

Рик Филипс, бизнес-тренер из Нового Орлеана, рассказывает об одном случае, когда сотрудник принял решение на благо клиента, исходя из общего принципа. «Дело было в небольшом ресторанчике в Вашингтоне (округ Колумбия), – вспоминает Филипс. – Официантка, обслуживавшая столик за моей спиной, сказала своим клиентам, что с них не возьмут плату, потому что в ресторане не оказалось вина, которое организатор обеда заказал для своих гостей. Позже управляющий рестораном сказал мне, что официантка приняла такое решение самостоятельно, потому что посетитель, оплачивающий обед, был завсегдатаем. Это вино он заказывал регулярно, не реже одного раза в месяц, чтобы произвести впечатление на своих гостей».

«Менеджер объяснил, что всякий раз, когда клиент уходит после делового обеда недовольным, он рискует потерять в год 3 тыс. долл. “У нас маленькая компания, – сказал он, – и нам это не по карману”».

Используйте знания и опыт рядовых сотрудников

Удивительно, но большинство компаний предпочитает сковывать своих сотрудников строгими правилами и инструкциями, вместо того чтобы воспользоваться мотивиру-

ющим воздействием большей личной ответственности. Они открыто говорят сотрудникам: «Делайте, что вам говорят. Следуйте правилам. Ваше мнение нас не интересует».

Лучше сделайте еще один шаг к большей ответственности персонала – прислушайтесь к мнению опытных и компетентных сотрудников. Например, пусть сотрудники предложат, как изменить правила, которые, возможно, вводились с благими намерениями, но на деле лишь осложняют жизнь клиентам и приводят к их уходу.

В конце концов кто знает больше о ваших продуктах и клиентах, чем рядовые сотрудники? Изо дня в день они работают на той самой «линии огня», где решается судьба бизнеса.

Суммируя все достоинства расширения полномочий персонала, Ричард Уитли из Forum Corporation делает следующий вывод: «Вы должны дать власть людям, находящимся именно там, где происходит действие… Создавая у них чувство безопасности, давая полномочия и право принимать решения на основе текущего состояния рынка, вы гарантируете себе конкурентное преимущество».

Хорошее отношение – мотивирующий фактор

Факты доказывают: сотрудники не будут хорошо относиться к клиентам, если компания не будет хорошо относиться к сотрудникам. Справедливое отношение и индивидуальный подход мотивируют персонал.

«Назовите мне клуб, где сотрудники не обслуживают клиентов, и я назову вам клуб, где не обслуживают сотрудников», – говорит Майкл Скаддер, вице-президент и генеральный менеджер клуба The Club at Montrose в Монтроуз (штат Нью-Йорк).

Вместе с акцентом на обслуживании гостей отели Ramada Renaissance поставили цель устранить «кастовую систему», традиционно существующую в большинстве отелей. Руководство продвигает идею, что важна любая работа, будь то мытье посуды или полов, и что работа каждого сотрудника – обслуживание гостей. Пока другие отели заняты строительством привлекательных зданий, Ramada Renaissance занимается наймом привлекательных людей. Руководство готово держать пари, что привлекательные люди всегда одержат верх над привлекательными зданиями и обстановкой.

Важно, чтобы сотрудникам нравилась их работа, потому что это мотивирует. Нельзя приказать людям делать то-то и то-то и ожидать, что они с энтузиазмом кинутся выпол-

нять ваши приказы. Это все равно что запустить программу борьбы с наркотиками, которая предлагает: «Просто скажите наркотикам «Нет»». Без энтузиазма и приверженности бессмысленно говорить «Нет» или «Чудесного вам дня». Очевидное отсутствие энтузиазма будет стеснять покупателя.

Менеджеры обязаны обращаться со своими сотрудниками с тем же уважением, которое они должны проявлять по отношению к клиентам. Это уважение мотивирует персонал стремиться к достижению поставленных руководством целей, включая цели по удовлетворению потребностей клиентов.

Руководители должны относиться к сотрудникам, как к *своим* клиентам. Управленческая команда должна искренне уважать и высоко ценить рядовых сотрудников. Но многие менеджеры почему-то считают, что человек, работающий за 6–10 долл. в час, не может быть по-настоящему ценен. Если менеджеры внутренне не склонны уважать своих сотрудников, они должны быть готовы к тому, что со временем находить хороших сотрудников им станет все труднее и труднее.

«Человеческое» отношение к персоналу поощряет хороших сотрудников остаться и мотивирует их работать на благо компании – предоставлять качественное обслуживание и добиваться удовлетворенности клиентов.

Отдел сотрудников

Бывший «отдел кадров» в Wal-Mart теперь называется «Отдел сотрудников». В военно-торговой службе Сухопутных войск и ВВС США также имеются Подразделения людей вместо отдела кадров или людских резервов. Многие компании перестали называть новых сотрудников «вновь принятым персоналом» из-за пренебрежительной окраски этого штампа.

В Disney руководители придерживаются следующей философии: в любом бизнесе, который зависит от персонала «первой линии», руководство должно не только управлять, но также *доверять* и *уважать*.

«Было время, когда люди были “факторами производства”, которыми управляли чуть иначе, чем машинами или капиталом. Сегодня все изменилось. Лучшие люди не потерпят такого отношения, – говорит Роберт Уотерман в книге “Фактор обновления” [The Renewal Factor]. – …если такой стиль руководства когда-либо и был продуктивным, то сегодня он имеет обратный эффект. Если капиталом и машинами можно управлять как однородной массой, то люди – это личности. Ими нужно управлять как личностями».

Дейл Бузер, президент компании Boozer Lumber из Колумбии (штат Южная Каролина), применяет подход Уотермана на практике. Он говорит: «Мы относимся к сотрудни-

кам как к важной части нашей компании. Ни одно решение, которое их затрагивает, не принимается без их участия. Мы стараемся составлять графики отпусков так, чтобы было удобно им, а не нам. И еще мы стараемся дать им возможность зарабатывать больше денег с помощью программ поощрений».

Все эти усилия окупаются, говорит Бузер: «Люди хотят работать в нашей компании».

Самоуважение – великое чувство. Дайте сотрудникам почувствовать уважение к себе, и вы создадите прочную базу для программы обслуживания клиентов. По словам Элейн Гроссингер-Этесс, бывшего президента Американской ассоциации отелей и мотелей, «нам нужно привить сотрудникам чувство самоуважения. Сотрудников нужно воспитывать, обучать и мотивировать. Я думаю, это сотворит чудеса трудовой дисциплины и мотивации».

Мотивация через приверженность всей компании

Когда приверженность обслуживанию клиентов становится общекорпоративной культурой и когда топ-менеджеры постоянно подкрепляют эту приверженность своими словами и делами, то и сотрудники становятся приверженными. И мотивированными.

Приверженность не вводится в приказном порядке. Чтобы ее создать, требуется активная коммуникация с персоналом и умение руководства перевести великие дела в конкретные малые задачи, чтобы все и каждый в компании могли внести свой вклад в достижение общей цели.

Самая эффективная мотивация фокусируется на качестве продуктов и услуг – это дает людям ощущение ценности своей работы, – и на качестве человеческого капитала, что помогает людям поверить в собственную ценность.

Прибыль как мотивирующий фактор не очень-то вдохновляет рядовой персонал, если только речь не идет о выживании компании. Но даже тогда прибыль может быть недостаточным мотиватором для обычного сотрудника.

Лучшие компании создают клиентоориентированную культуру из следующих элементов: сотрудничество + коммуникация + приверженность.

Мотивация через участие персонала

Я неоднократно повторял, что программа обслуживания клиентов только тогда наберет полную силу, когда в ней будут участвовать все сотрудники компании. Компания Scott Paper – одна из многих, где отлично это понимают. Приверженность клиентам часто основывается на умении слушать: Ли Якокка, бывший председатель совета директоров Chrysler Corporation, говорит, что Chrysler внимательно слушает, что говорят ее сотрудники об обслуживании клиентов.

Развивая «командный дух», компания American Express создала Специальную комиссию по обслуживанию клиентов, которая состоит из ключевых представителей служб по работе с клиентами всех отделов компании. Специальная комиссия – это информационный центр, где сотрудники компании могут встретиться и обсудить связанные с обслуживанием проблемы, с которыми сталкиваются их отделы. Таким образом сотрудники принимают активное участие в деятельности всей компании, обсуждая проблемы и вырабатывая решения.

В компании CUNA Data каждый отдел обслуживания клиентов ежеквартально проводит собрание с участием своего руководства и координатора обучения. Они выявляют и обсуждают препятствия, мешающие быстрому и безошибочному достижению целей.

Результат? Идеи. Самые разные идеи – от изменения инструкций до изменения дизайна продуктов.

Форумы и команды обслуживания клиентов

В компании Toshiba участие персонала принимает другую форму. Компания проводит регулярные форумы с участием высшего руководства, на которых представители отделов продаж, обслуживания и поддержки говорят все, что думают.

В сети отелей Omni Hotels сотрудники выбирают в своих подразделениях самого ориентированного на сервис коллегу, который становится их представителем в комитете, занимающемся решением «межведомственных» проблем обслуживания клиентов. Среди представителей комитета разыгрываются призы, например отпуск для всей семьи в одном из отелей Omni. «Эта программа окупает себя, – говорит Уильям Шихан, бывший президент и CEO сети Omni Hotels. – Удовлетворенность гостей процедурой регистрации увеличилась на 10,4 %, обслуживанием в ресторанах – на 12,4 %».

Стандарты удовлетворенности клиентов

Hilton Hotels Corp. потратила два года на разработку общекорпоративной программы повышения качества, предна-

значенной для всех 270 отелей, работающих на основе франшизы. В ходе предварительного исследования было выделено около 300 ключевых критериев удовлетворенности клиентов. Чтобы информировать об этих критериях свой персонал, компания сняла специальный учебный видеофильм.

Сегодня в отелях Hilton действуют группы качества, которые встречаются раз в неделю, чтобы обсудить проблемы и найти решения. Такие группы имеются в каждом подразделении, от администрации до горничных и технической службы. Межфункциональные группы состоят из менеджеров всех подразделений. Каждая группа устанавливает стандарты работы и сервиса, а сотрудники часто сами пишут свои служебные инструкции.

На еженедельных собраниях групп озвучиваются недовольства и жалобы, обсуждается и разрабатывается разделение обязанностей между подразделениями. Любые рекомендации по изменениям передаются руководству, которое решает, принимать меры или нет.

Некоторые небольшие отели объединяют в каждой команде представителей разных служб, например, приема и размещения и горничных. Преимущество таких межфункциональных групп заключается в том, что они позволяют людям лучше понять работу своих коллег.

На ежегодной конференции Национальной ассоциации розничных компаний Леонард Берри, преподаватель и консультант по вопросам розничной торговли из Сельскохозяй-

ственного и политехнического университета Техаса, убеждал несколько сотен руководителей розничных компаний в том, что они должны мотивировать свой персонал обслуживать клиентов с наивысшей степенью приверженности и энтузиазма, привлекая его к разработке собственных стандартов работы и целей. Берри советовал руководству компаний обучать своих сотрудников, хорошо с ними обращаться, достойно оплачивать их труд, чтобы они могли «обеспечить себя», и вознаграждать их за отличное обслуживание клиентов. «Возможно, тогда ваши клиенты останутся с вами дольше», – сказал профессор Берри.

Мотивация через информацию

Когда сотрудники «в курсе» целей и программ своей компании, они начинают отождествлять себя с ними. И они будут мотивированы действовать в интересах компании, если в общении с ними делается акцент на их значимости для достижения этих целей.

Общайтесь со своими сотрудниками так, будто им надо знать, насколько довольны клиенты вашей компании. На самом деле им это действительно нужно, поскольку именно они несут главную ответственность за качество обслуживания и удовлетворенность клиентов.

В предисловии к отчету об исследовании «Рядом с клиентом» Американская ассоциация менеджмента призывает

уделять особое внимание информированию персонала «первой линии», непосредственно работающего с клиентами – продавцов и сервисных сотрудников. Ассоциация предлагает:

- распространять отчеты по отзывам/жалобам клиентов среди всех сотрудников;
- информировать всех сотрудников о содержании звонков на горячую линию;
- записывать на видео собрания, на которых обсуждается ситуация с обслуживанием клиентов в компании, показывать эти видеозаписи всему персоналу;
- знакомить всех сотрудников с результатами опросов по почте/телефону. Размещать эти результаты по всей компании, чтобы их видел каждый, включая клиентов;
- провести фокус-группы на тему «Хорошо ли работать с нашей компанией?».

Мотивация как способ сохранить кадры

Когда ваши сотрудники высокомотивированы, проблемы текучести кадров и найма обычно решаются сами собой. Если вы регулярно подкрепляете их мотивацию, в конце концов в вашей компании будут работать более опытные сотрудники, которые предоставляют более качественный сервис. А качественный сервис – это сильнодействующее лекарство от текучести кадров.

Когда сотрудники научатся предоставлять качественное обслуживание и войдут во вкус, когда они увидят, что их клиенты улыбаются и приходят снова, они начнут получать удовольствие от работы. Клиенты со своей стороны уже не ждут от сотрудников грубости или некомпетентности и, как следствие, больше не обращаются с вашим персоналом как со сборищем грубиянов и невежд.

Клиенты как друзья

Когда качественный сервис превращает клиентов из врагов в друзей, сотрудники перестают относиться к своей работе как к каторге, столь тягостной и надоевшей, что не хочется идти на работу. Теперь они хотят сохранить свою работу. В результате снижается текучесть кадров, что приво-

дит к уменьшению общих издержек на рабочую силу, включая затраты на наем и обучение.

Рабочие места отныне заполнены квалифицированными сотрудниками, чьи навыки предоставления качественного сервиса поддерживают высокую лояльность клиентов, и, таким образом, снижаются затраты на замену ушедших к конкурентам клиентов. Больше не нужны объявления «Требуются сотрудники», не нужны бесконечные собеседования и проверки рекомендаций. Становится гораздо меньше бумажной работы.

Как снизить текучесть кадров

Самый эффективный способ уменьшить текучесть кадров – не «платить им больше», не «увеличивать социальный пакет», не «создавать больше громких должностей» (главные швейцары, главные консьержи и главные горничные), не «посылать им открытки ко дню рождения или индейки на Рождество».

Самый эффективный способ снизить текучесть кадров – ценить, хвалить и мотивировать сотрудников на качественную и эффективную работу, от которой они будут получать личное удовлетворение. Это заставит их трудиться еще старательнее, чтобы сохранить свое рабочее место.

Например, одним из главных результатов программы обслуживания клиентов, разработанной Service Quality

Institute для Kroger's, крупнейшей в США сети супермаркетов, стало снижение текучести кадров и прогулов.

Высокая текучесть кадров – признак плохого сервиса

Низкая текучесть кадров – столь непременное следствие высокой мотивации персонала, создаваемой программами качественного сервиса, что ее противоположность – высокую текучесть кадров – следует рассматривать как тревожный звонок, предупреждающий о наличии серьезных проблем с сервисом. Это один из важнейших выводов, сделанных консалтинговой фирмой Forum Corporation в ходе исследования более 700 компаний по всему миру. Текучесть рабочей силы напрямую зависит от мнения персонала о качестве предоставляемого сервиса. Как установила Forum, причина увольнения некоторых сотрудников – недовольство качеством обслуживания внешних и внутренних клиентов и давящая атмосфера негативного отношения, царящая во всей компании.

Поэтому, если ваша цель – качественный сервис для клиентов и снижение текучести кадров, что повышает способность персонала предоставлять качественный сервис, вот несколько советов.

● Сделайте акцент на нематериальные стимулы – уважение к сотрудникам и признание их идей.

● Наделите своих сотрудников полномочиями принимать решения, необходимые для удовлетворения потребностей клиентов, поскольку это их обязанность.

● Обеспечьте им признание, личное удовлетворение от работы и возможности для самореализации.

● Информируйте своих сотрудников и доверяйте им.

Времена меняются. Если вы стремитесь к совершенству в обслуживании клиентов, сначала нужно *достичь совершенства* в отношениях со своими сотрудниками.

Глава 8
Знание – сила, приносящая прибыль

Стратегия и тактика качественного сервиса

Качество сервиса важнее цены. Цена привлечет клиента, но не сделает его вашим постоянным покупателем… Дайте клиенту нечто действительно стоящее, и он заплатит, сколько бы это ни стоило.
Том Питерс и Нэнси Остин, из книги «Страсть к совершенству»

Вряд ли хотя бы один руководитель компании верит, что успешный бизнес можно построить на разовых продажах, ну, только если не продать Бруклинский мост ничего не подозревающему арабскому нефтяному магнату. Повторные продажи необходимы для выживания компании, но клиенты так и норовят сойти на обочину, хотя бы потому, что переезжают или умирают, а если клиент – компания, то переезжает или умирает занимавшийся закупками сотрудник. В результате клиентская база существенно сокращается, потому

что немногие компании могут обеспечить себе непрерывный приток новых клиентов для замены тех, кто перестал покупать. Поэтому лояльность клиентов крайне важна для большинства компаний.

Какой же наилучший способ заручиться их лояльностью? Сервис. Сервис, который обеспечивает удовлетворенность клиентов.

Удовлетворенность клиентов – это высокоэффективная с точки зрения экономии затрат стратегия, поскольку она резко сокращает потребность в новых клиентах. А привлечь нового клиента примерно в пять дороже, чем удержать того, с которым вы уже работали. Это соотношение действует в области обслуживания уже много лет.

Базовые стратегии

Существует ряд базовых стратегий, ключевых для успеха в сфере обслуживания клиентов. Познакомьтесь с ними. Выберите те, что подходят вам, и забудьте про остальные. Но используйте все для выработки новых идей.

Рассмотрим стратегии, которые были выявлены журналом *Chief Executive* в результате опроса 1000 топ-менеджеров. Менеджеров спрашивали, что, по их мнению, необходимо сделать, чтобы повысить удовлетворенность клиентов. Выборка была слегка смещена в сторону крупных компаний производственного сектора.

Вот что пишет журнал в отчете: «Мы ожидали, что разные компании, которые успешно повысили качество предоставляемого сервиса, будут давать разные рекомендации – с чего начать, куда вложить больше ресурсов и т. д. Оказалось, что различия в расстановке приоритетов минимальные».

Отправные точки

Наиболее важными для успешного запуска программы обслуживания клиентов были названы следующие меры (в порядке убывания частоты их упоминания).

1. Усилить внимание высшего руководства к обслуживанию клиентов.

2. Повысить качество продукта. Этот шаг получил наибольшее число голосов в категории «куда направить больше всего ресурсов».

3. Обучить персонал методам обслуживания клиентов. Второе место в категории «куда направить больше всего ресурсов».

Журнал *Chief Executive* не только собрал рекомендации респондентов относительно того, с чего начать программу обслуживания клиентов и куда вложить основные ресурсы, но и проанализировал ответы с целью определить основные различия между компаниями, которые улучшают и не улучшают свой сервис. Вот эти различия:

- изменения в правилах и процедурах обслуживания клиентов;
- формальные исследования клиентской базы;
- наличие процедуры оценки персонала внутри компании;
- обучение обслуживанию клиентов;
- активное участие высшего руководства;
- реальные изменения в организационной структуре.

Вы можете использовать при разработке своей программы обслуживания клиентов стратегии и тактики, выявленные в многочисленных исследованиях и опросах. У них довольно много общего.

а) Базовые компоненты:

– официальная стратегия сервиса;

– ориентированные на клиентов правила и процедуры;

– ориентированный на клиентов персонал.

б) Тактики, используемые наиболее часто для достижения удовлетворенности клиентов:

– контроль качества и гарантия надежности продукта;

– своевременная доставка продукта/услуги;

– способность оперативно удовлетворять особые запросы клиентов.

в) Черты успешных сервисных компаний:

– четкое видение;

– гармоничное сочетание высокотехнологичных систем и методов с личным контактом с клиентами и личным обслуживанием;

– наем и продвижение сотрудников с учетом их успехов в предоставлении сервиса;

– информирование клиентов о своем сервисе;

– оценка качества предоставляемого сервиса и информирование персонала о результатах.

г) Все успешные компании:

– делают все возможное, чтобы нанимать только подходящих людей, обучать и мотивировать их, наделять их полно-

мочиями, необходимыми для качественного обслуживания клиентов;

– пристально следят за конкурентами;

– просят клиентов оценить качество сервиса, который они получают;

– инвестируют гораздо раньше и гораздо больше своих конкурентов в технологии, позволяющие обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов.

По словам Сандры Так, бывшей главы консалтинговой фирмы Booz, Allen & Hamilton, только 47 из 101 сервисно ориентированной компании, исследованной ее фирмой, располагали эффективной технологией для работы с клиентами. Другими словами, всего 47 компаний обеспечили своих сотрудников технологиями, которые делают исключительный сервис в принципе возможным.

«Ваш отдел обслуживания клиентов не должен быть похож на стол жалоб, а сервисные сотрудники – на писарей, – говорит госпожа Так. – Клиенты должны видеть, что вы заботитесь о них и подтверждаете это на деле».

В качестве примера она приводит корпорацию L.L. Bean. Фирма использует компьютерную систему для проверки наличия товаров на складе, чтобы телефонные операторы могли сразу дать покупателям информацию о сроках доставки.

Еще один хороший пример – возможность отслеживать местонахождение посылок, предоставляемая Federal

Express, говорит Сандра Так. «Недавно мы отправили из нашего офиса две посылки, на которых по ошибке перепутали наклейки с адресами. Я позвонила в Federal Express, и они сумели определить, где сейчас находятся наши посылки, связаться с водителем почтового фургона и попросить его поменять наклейки».

Госпожа Так считает, что сервисные сотрудники должны быть «менее реактивными и более *проактивными*» в отношениях с клиентами. Например, говорит она, продавцы должны не только выслушивать жалобы по поводу товара и реагировать на них, они должны пойти дальше и проверить, имеется ли в наличии нужный товар и когда он может быть доставлен, как это делает L.L. Bean.

Матрица сервиса: универсальные истины

Есть несколько бесспорных «великих истин», относящихся к качественному сервису, которые обязательно следует учитывать в своей деятельности. Все вместе они составляют матрицу сервиса, которая лежит в основе реализации любой стратегии сервиса.

1. Относитесь к клиентам как к партнерам на всю жизнь. Для этого слушайте, что они говорят вам о своих потребностях и запросах, помогайте им получить товар или услугу, которые наилучшим образом удовлетворяют эти потребности и запросы, независимо от того, имеются они у вас или нет. Это единственно правильный образ действия, если вы хотите, чтобы клиенты приходили к вам снова и снова.

2. Не разочаровывайте и не сердите клиентов. О том, как вести себя в случаях, если это все-таки произошло, читайте в главе 11.

3. Взгляните на свой бизнес глазами клиентов. Назовите это сопереживанием, если хотите. В сети ресторанов T.G.I.Friday каждый менеджер обязан посидеть (в буквальном смысле слова) на *каждом* стуле. Так они могут узнать, что видит и испытывает, какое обслуживание получает каждый посетитель их ресторана. Корпорация Southland's знакомит свой персонал с мнением клиентов, распространяя от-

четы таинственных покупателей, которые регулярно проверяют имидж магазина, товары и обслуживание с точки зрения покупателей. Сопереживание – важный компонент в обслуживании клиентов. На самом деле то, как сотрудник решает проблему, для клиента не менее важно, чем само решение проблемы.

4. Предоставляйте больше сервиса, чем вы обещаете или чем ожидают клиенты. Это отличный путь к лояльности клиентов – создать ощущение, что они заключили «выгодную сделку». Применяйте принцип «и чуть больше». Ваши продукты обладают всеми положенными характеристиками… и даже чуть больше. У вас быстрое, надежное и вежливое обслуживание… и даже чуть больше. Если после продажи клиенту понадобилась помощь, помогите ему… и сделайте для него еще что-нибудь. Предоставлять больше сервиса, чем ожидает клиент, – искусная тактика, которую редко заметят ваши конкуренты. Ваши объемы продаж уверенно растут, и они сбиты с толку, не понимают, как вы это делаете.

5. Старайтесь стать лучше. Мысленно представьте огромную вывеску с ярко светящимися на ней вопросами «Как мы работаем?» (Ответ: Хорошо, но можно еще лучше) и «Как мы можем работать еще лучше?». (Относитесь к ответам на этот вопрос как к плану действий.)

Общие характеристики качественного сервиса

Решая, какие программы и проекты могут оказаться наиболее эффективными для *вашей* компании, обратите внимание на то, что обычно хорошо работает в большинстве компаний. В этом разделе представлены общие характеристики успешных программ обслуживания клиентов. Порядок, в котором они перечислены, не связан с их эффективностью.

Дружественные системы сервиса

Конструкция дружественной системы сервиса делает ее удобной и простой в использовании для клиентов, а не для компании. Такие системы резко контрастируют с общепринятой практикой, когда удобство для клиентов приносится в жертву удобству для персонала, финансовым соображениям и «правилам» компании.

«Мы привыкли искать пути облегчить работу компании, – говорит Крис Кокс, бывший директор по персоналу Отдела учета автотранспортных средств в Нью-Джерси, отвечавший за развитие сервиса. – Теперь мы перестраиваем свою работу таким образом, чтобы облегчить жизнь клиентам».

Кокс рассказал об использованных при модернизации системы обслуживания клиентов методах: «Если вы хотите

добиться реальных и устойчивых изменений для клиента, необходимо реально и постоянно изменять инфраструктуру компании».

Требуйте дружелюбия

Сотрудникам необходимо объяснить, что дружелюбие от них *требуется*, а не просто приветствуется. Они должны следовать наставлению Майка Уорсфолда, директора-распорядителя консалтинговой фирмы Partnering Designs из Торонто: «Вы улыбаетесь не только потому, что светит солнце и вы хорошо позавтракали. Вы улыбаетесь, потому что это ваша работа».

Боб Хайнз, бывший менеджер по продажам и развитию магазинов в TruServ Corporation, отвечавший за обучение персонала, говорит, что продавцы в магазинах хозяйственных товаров порой бывают «едва ли не грубы в своей роли “компетентных консультантов”. Они используют свои рутинные обязанности как способ уклонения (от клиента)». Разговаривая с покупателем, они протирают пол или расставляют на полках товар, всем своим видом показывая ему, как они заняты, говорит Хайнз.

Какие системы дружественные к клиентам? Быстрое обслуживание, таблички с информацией, удобная выкладка товара, наличие его на складе, в магазинах самообслуживания тележки с колесиками, которые действительно *крутятся*, и

сотрудники, которые знают, что они делают. Дружественная к клиентам система – это честность. Хорошая коммуникация. И Золотое правило.

Но для некоторых компаний главный компонент дружественной к клиенту системы сервиса – стабильно высокое качество продукта. Это очень правильный подход.

В универмагах Nordstrom сотрудникам дается карт-бланш на выполнение главного правила магазина: покупатель *должен* уйти довольным.

Качественные сотрудники

Наймите людей, которые от природы отзывчивы и дружелюбны. Затем дополните их природные качества обучением передовым методам и навыкам обслуживания клиентов. Мотивируйте их. Всегда публично выражайте свое признание и вознаграждайте их.

Сделайте это, и у вас никогда не будет сотрудников, которые шатаются без дела с таким выражением на лице, которое известный комик Джордж Карлин называл «DILLIGAD» – «Do I look like I give a damn?» («Разве не видно, что мне все до лампочки?».)

Регулярно проверяйте систему управления персоналом, чтобы убедиться, что вы неизменно нанимаете самых «качественных» людей и эффективно обучаете их. Ответьте на следующие вопросы.

● Удается ли нам отобрать и нанять людей, которые способны эффективно обслуживать?

● Прививают ли программы ориентации новых сотрудников понимание корпоративной стратегии сервиса с первого дня? Например, имеется ли в Руководстве для персонала специальный раздел об обслуживании клиентов?

● Способствуют ли программы обучения персонала реализации идеи превосходного сервиса?

● Обеспечивает ли система оценки персонала обратную связь относительно эффективности их усилий по обслуживанию клиентов? Маловероятно, чтобы сотрудники улучшили свою работу без конструктивной обратной связи. Скажите им конкретно, какого поведения в обслуживании вы от них ожидаете.

Несколько лет назад я разработал очень подробный перечень критериев для оценки работы сервисного персонала, состоящий из 32 пунктов на четырех страницах. Стандарты оценки работы персонала необходимы, поскольку сервисные сотрудники должны знать, какого конкретно поведения вы от них ожидаете. Однако многие системы оценки персонала, как правило, слишком расплывчатые и общие.

Приверженность руководства

Корпоративное руководство, и особенно CEO, словом и делом должно поддерживать идею качественного серви-

са как основного принципа управления. Программа обслуживания клиентов никогда не сдвинется с мертвой точки без приверженности руководства – искренней, неослабной и видной каждому сотруднику. Приверженность ведет к корпоративной культуре, которая благоприятствует, поощряет, вознаграждает и, да-да, *восхищается* качественным сервисом и людьми, которые его предоставляют.

Доступность сервиса

Необходимо иметь достаточное количество персонала, чтобы быстро реагировать на потребности клиентов. Если клиентам приходится ждать по 10–15 минут, чтобы совершить операцию, которая занимает 1 минуту, следует добавить персонал на проблемный участок. Если клиент видит длинную очередь в кассу и возвращает товар на полку (или просто кладет его на ту, что рядом), не желая терять время, у вас могут начаться ночные кошмары, в которых уборщики жгут гигантские костры из денег перед вашим магазином.

Адекватное обеспечение персоналом не менее важно для компаний, торгующих товарами по каталогам, а также для тех, которые большую часть или все сделки совершают по телефону.

Иногда проблему обеспечения персоналом можно решить простым изменением процедуры. Например, когда сотрудник обслуживает одного клиента, а другой звонит ему по

телефону, сотрудник должен уметь вежливо пообещать звонящему, что он перезвонит ему сразу, как только обслужит другого клиента.

Пример для подражания: Авиакомпания JetBlue

Компания JetBlue Airways входит в число компаний, которые в совершенстве овладели ключевыми характеристиками качественного сервиса. Компания была основана в 2000 г. в округе Квинз, Нью-Йорк, на 130 млн долл., вложенных инвесторами. Основатели мечтали создать авиакомпанию нового типа – молодую, активную и новаторскую. Компания ставила своей задачей упростить пассажирам жизнь и сделать полеты более приятными. Крупнейшие американские авиаперевозчики привыкли вести себя, как монополисты, заботясь лишь о том, чтобы пассажиры заплатили как можно больше и получили как можно меньше.

JetBlue решила сосредоточиться на высококачественном обслуживании и низких ценах. Она предлагает места только эконом-класса, с кожаными креслами и персональными видеоэкранами, транслирующими 36 каналов спутниковой сети Direct TV. На рейсах продолжительностью два часа и дольше демонстрируются фильмы и программы кинокомпании Fox InFlight. В целях сокращения издержек JetBlue ввела систему безбилетных полетов на всех своих рейсах. В настоящее время примерно 80 % билетов

заказывается онлайн, при этом соблюдается правило субботней ночи. Заставлять пассажиров проводить выходные вдали от дома, чтобы сэкономить деньги на билете, было устоявшейся практикой крупных американских авиаперевозчиков. JetBlue отменила указанное правило и предложила низкие тарифы: цена на ее билеты часто составляет от 1/3 до 1/2 их стоимости в других авиакомпаниях. Все места распределяются заранее, политика авиакомпании – избегать овербукинга, а плата за перебронирование равна 25 долл.

Первый полет JetBlue состоялся 11 февраля 2000 г., в год обвала американского фондового рынка. В 2001 г. атаки террористов ввергли в кризис индустрию авиаперевозок и экономику США. Тем не менее всего за семь лет JetBlue удалось вырасти с нуля в компанию с объемом доходов 2,84 млрд долл. и прибылью 97 млн долл. в 2010 г. против 61 млн долл. в 2009 г. Влияние JetBlue и ее достойного конкурента Southwest Airlines на рынок оказалось столь велико, что в 2005 г. многие крупные американские авиаперевозчики были вынуждены объявить о банкротстве. Молодой и целеустремленной компании потребовалось всего пять лет, чтобы завоевать сердца миллионов пассажиров и разрушить монополию на рынке авиаперевозок.

К 2010 г. штат JetBlue превышал 13 000 человек, воздушный парк насчитывал 160 самолетов (115 самолетов Airbus A320 и 45 Embraer), а число обслуживаемых городов достигло 63.

JetBlue преподает нам два важных урока. Во-первых, сегодня можно начать бизнес с нуля и наголову разбить своих конкурентов, если применить на практике принципы качественного сервиса, которые мы обсуждаем с вами в этой книге. Во-вторых, любой бизнес может обанкротиться и остаться не у дел, если он теряет фокус на своих клиентах и превосходном обслуживании. JetBlue также является лидером электронного сервиса. В виртуальном мире компания предоставляет те же цены, технологию, скорость и, главное, сервис, что и в реальном. Избавиться от самоуспокоенности и искать способы добиться лояльности клиентов – вот единственный способ выжить в сегодняшнем мире.

В июне 2011 г. JetBlue шестой год подряд стала лидером по уровню удовлетворенности клиентов среди бюджетных авиакомпаний по результатам ежегодного Исследования удовлетворенности клиентов в Северной Америке, проводимого агентством D.J. Power and Associates. Это единственная авиакомпания, которая после отмены государственного регулирования отрасли уже второе десятилетие работает под собственным брендом, не прибегая к радикальным реструктуризациям и росту за счет слияний/приобретений.

Фокус JetBlue на высококачественном обслуживании по конкурентным ценам с широким спектром различных вариантов, позволяющих улучшить опыт воздушного путешествия, является ключевым аспектом

ее стратегии бизнеса. Ее ценностное предложение и ключевая маркетинговая идея построены на том, что низкие цены на билеты и высокое качество перевозок – не взаимоисключающие вещи.

В 2010 г. JetBlue запустила новую рекламную кампанию «Вы – превыше всего», в которой сохраняются все основные отличительные элементы сервиса JetBlue: первое багажное место бесплатно, неограниченные порции закусок, нон-стоп сервис, 36 бесплатных каналов DirectTV, широкий выбор новых фильмов и превосходное обслуживание клиентов.

Чтобы больше узнать об авиакомпании, зайдите на ее сайт в Интернете www.JetBlue.com.

Если у вас есть возможность воспользоваться услугами JetBlue, сравните уровень сервиса, предлагаемый вашей компанией, с тем, что предоставляет признанный лидер сервиса.

Обновление и подкрепление концепции сервиса

Программы обслуживания клиентов *всегда* теряют темп примерно через полгода – год после их запуска. Первый этап обучения закончился несколько месяцев назад. Все проблемы, которые можно было решить, решены. Остались самые сложные проблемы, которые заставляют опускать руки… и от которых уже дурно. Поэтому для лидеров сервиса регу-

лярное обновление и подкрепление программ обслуживания клиентов – это культ.

Руководители компаний совершают серьезную ошибку, когда устанавливают программу обслуживания клиентов на вершину горы, сталкивают ее вниз под бравурный музыкальный аккомпанемент, затем поворачиваются спиной и со спокойной душой занимаются другими проектами. Программа обслуживания клиентов требует постоянного внимания и усилий менеджмента, активной приверженности, регулярного обучения и применения строгих стандартов.

Коммуникация с клиентами

Вы знаете, чего они хотят. Они знают, чего ожидать от вас.

Американская ассоциация менеджмента установила, что быстрорастущие компании отлично информированы о своих рынках и охотно вкладывают деньги в их изучение. Они знают своих клиентов и регулярно обновляют свои знания.

Коммуникация с клиентами важна. У вас есть возможность узнать то, о чем не узнаете больше ниоткуда:

- довольны ли они;
- что они купили, что не купили и почему;
- что они готовы купить и сколько готовы заплатить;
- их предпочтения, их изменение со временем.

Зачастую недостающее звено в цепочке качественного

сервиса – это точное знание того, что думают ваши клиенты.

Менеджеры должны понимать, что, с точки зрения клиентов, компания многое может делать *не так* – начиная с неправильной записи при приеме заказа и заканчивая задержкой доставки и отказом от послепродажного обслуживания. Одна-единственная ошибка из множества возможных в серии действий и решений, из которых состоит обслуживание, может навсегда восстановить клиента против вас.

На месте клиента

Лучшее, что можно сделать, – поставить себя на место клиента и обслужить клиента так, как он обслужил бы себя сам. Это значит, что предоставление качественного сервиса напрямую зависит от отлаженной двухсторонней коммуникации. Если вы хотите завоевать доверие клиента, вы должны знать, что думает *ваш* клиент, а не среднестатистический потребитель, населяющий национальную экономическую статистику.

Компания Bradley Printing приглашает представителей клиентской компании в типографию, чтобы те понаблюдали за выполнением своего заказа. Сотрудникам говорят, что клиент хочет видеть, как идет работа над его проектом.

В результате уровень удовлетворенности клиентов стремительно вырос. По словам вице-президента Bradley Printing, «наши сотрудники получили возможность лучше

понимать, чего хочет заказчик, и с гордостью демонстрировать ему свою работу».

Отличный пример двухсторонней коммуникации подает компания, занимающаяся буровыми работами для предприятий нефтегазовой отрасли. Вот что говорит ее вице-президент: «Наши технические специалисты посещают заказчиков перед началом проведения работ. Специалисты осматривают площадку и объясняют ситуацию главному инженеру клиента. Затем они возвращаются в наш офис и дают рекомендации на основе информации, полученной от клиента».

Но некоторые компании, к несчастью (для своего будущего), считают, что общение с клиентами – это напрасная трата времени.

Разговоры с клиентами тормозят продажи?

Марк Коборн, исполнительный вице-президент компании Coborn's (www.cobornsinc.com), очень успешной розничной сети с более чем 30 гастрономами и супермаркетами в Миннесоте и Южной Дакоте, в которых работают 6500 человек, говорит: «Некоторые магазины требуют от своих продавцов только производительности. Они не делают акцент на общении с покупателями, поэтому никакого общения не происходит. Некоторые даже считают, что так лучше для производительности труда. Они забывают, что приятное впечатление

от процесса покупки у покупателей ведет к росту продаж и, таким образом, повышает производительность. В конце концов весь наш бизнес зависит от людей». От людей зависит любой бизнес, любые продажи.

Либеральная политика возврата

По моим оценкам, 90 % и более всех требований и претензий клиентов в большинстве сфер деятельности обоснованы. По оценкам розничных продавцов, нечестные покупатели, возвращающие товары, которые они уже использовали или купили в другом месте, составляют менее 5 % общего числа. Это значит, что нет смысла педантично изучать основания для каждой претензии, увеличивая таким образом издержки и уменьшая удельную прибыль на продажу или даже приводя к убыткам. Применяйте подход «без вины» к возврату товаров и требованиям возврата денег, если речь идет о небольшой сумме. Результатом будет общая экономия затрат на работу с претензиями плюс значительное улучшение отношения клиентов к компании.

Гвен Баум, будучи директором по работе с покупателями в сети универмагов Neiman Marcus, сказала: «Если в отношениях с покупателями вы печетесь только о своей прибыли или безопасности, это обязательно отразится на их удовлетворенности». Neiman Marcus обходителен с брюзгами и людьми, возвращающими товар. «Мы заботимся не только о

сегодняшних продажах, – говорит Баум. – Мы стремимся к длительным и прочным отношениям с покупателями. Если для этого нужно принять обратно вазу из хрусталя Baccarat, которая куплена не у нас, мы это сделаем».

Компания Hechinger из Мэриленда, торгующая хозяйственными товарами для дома и сада, принимает возвраты, даже если покупатель явно злоупотребляет этим. Компания даже посылает букет роз покупателю, если он был особенно рассержен.

Судя по всему, столь либеральная политика возврата больше помогла, чем навредила прибыли Hechinger. С тех пор как акции компании появились в открытой продаже в 1971 г., ее прибыль росла в среднем на 29 % в год.

Гарантированный сервис

Компания Quill Corporation из Линкольншира (штат Иллинойс), которая торгует офисными товарами по каталогам и в которой работает около 1000 человек, предлагает 90-дневную гарантию на все товары. Без вопросов. Если вы недовольны купленным товаром, верните его, и вам вернут деньги, говорит компания покупателям. И она пока не разорилась.

Агентство по трудоустройству Norrell Temporary Services из Атланты обещает своим клиентам вернуть деньги, если они будут недовольны работой временных сотрудников

Norrell – даже если причина недовольства проявится через несколько недель. Биа Раффин, бывший вице-президент по маркетингу в Norrell, говорит, что благодаря такой гарантии «наши темпы роста продаж обогнали средние темпы роста продаж в отрасли временной занятости».

Алвин Л. Бургер создал ряд компаний на основе идеи гарантии сервиса. При этом он исходил из следующих принципов.

● Само по себе обещание гарантированных результатов не может быть маркетинговым инструментом. Вся операционная структура компании должна быть нацелена на то, чтобы «любыми средствами» достигать совершенства.

● Гарантия должна быть самонаказующей, т. е. цена ошибки должна быть столь высока, чтобы достижение обещанных результатов было единственным возможным выходом.

Вот успешные «детища» Алвина Бургера – Hospitality Purchasing Corporation, которая продает мебель и оборудование для отелей, офисов, бизнес-центров и предприятий питания; GSG (Guest Satisfaction Guaranteed) Hotel Management Corporation, управляющая отелями; Guaranteed Results Inc., работающая с компаниями разных отраслей.

Внимание к мелочам

Лидеры сервиса очень внимательно относятся к мелочам, например, насколько быстро их сотрудники отвечают на телефонные звонки. Они стремятся всегда быть на один-два шага впереди своих конкурентов.

Эти компании используют только четко отпечатанные и чистые бланки. Их сотрудники опрятны и со вкусом одеты.

Из отчета Американской ассоциации менеджмента: «Успешные компании имеют стандарты по времени реагирования, системы для работы с жалобами клиентов и для передачи информации сотрудникам, которые могут принять меры на ее основе».

Чуткость к потребностям и запросам клиентов

В последнее время компании все чаще проявляют особую чуткость к потребностям своих клиентов. Например, центры техобслуживания Mobile Wrench отремонтируют вашу машину, где бы она ни находилась, даже если вы застряли вдали от автострады. Стекольные компании заменят ветровое стекло, пока машина стоит на их стоянке. Магазины товаров первой необходимости открыты 24 часа в сутки семь дней в неделю.

Занятые клиенты

Нетерпеливость современных покупателей связана главным образом с тем, что во многих семьях все взрослые работают. Сейчас у жен нет столько свободного времени, как раньше. Женщина вынуждена работать с 8 утра до 5 вечера, ее зарплата – весомый вклад в бюджет семьи. А по возвращении она должна заняться домом и детьми.

Следите за изменением вкусов

Люди хотят прийти, быстро купить то, что им нужно, и уйти, особенно если это происходит во время обеденного перерыва. Они больше не хотят тратить на покупки целый час.

Компания Bennetton Group Spa, итальянский производитель и продавец готовой одежды, внедрила специальную систему, которая позволяет ей быстро реагировать на изменение предпочтений покупателей. Система следит за вкусами покупателей и ускоряет производственный цикл, чтобы удовлетворить новые запросы уже через несколько недель.

Когда в магазине Bennetton выбивается чек, компьютер регистрирует артикул, цвет, размер товара и код магазина. Затем эта информация из всех магазинов анализируется, в результате компания узнает о самых модных продуктах, модных цветах, где что лучше продается и т. д.

Эти данные поступают региональным представителям, которые составляют сводки по своему региону и передают их в головной офис в Тревизо, в Италии. Как только выявляются определенные тенденции, это отражается на производстве соответствующих товаров.

Фабрика компании в Кастретте оборудована современными лазерными системами и роботами, которые обеспечивают маркировку и рассылку партий товаров. На все товары наклеиваются этикетки с указанием конкретного места назначения. Кроме того, все они снабжены этикетками с ценами в местной валюте.

Авиакомпания Singapore Airlines

После многих лет высокомерно-пренебрежительного отношения к пассажирам в индустрии международных авиаперевозок начался период повышенной заботы о клиентах. К сожалению, уровень сервиса внутренних американских авиалиний продолжает ухудшаться; только Southwest Airlines совершенствуется в искусстве обслуживания.

В целом иностранные авиаперевозчики значительно превосходят американских по качеству предоставляемого сервиса. Среди лидеров сервиса можно назвать такие международные авиалинии, как Singapore Airlines Limited (SIA), Malaysia Airlines и British Airways.

Сегодня SIA – это образец идеального сервиса среди международных авиакомпаний. SIA устанавливает

планку обслуживания пассажиров для всего мира. И главное отличие компании в том, что ее слова не расходятся с делом.

Население Сингапура составляет более 5 млн человек. Правительство уверено, что главное богатство страны – люди. Сингапур – страна с сервисной экономикой, практически не имеющая производства. В настоящее время она стала транспортным узлом номер один в мире, потому что здесь понимают важность качественного сервиса.

Люди в Singapore Airlines – главный актив. Раньше SIA тратила примерно 3742 долл. на обучение каждого сотрудника, включая обучение обслуживанию клиентов. Согласно отчету за последний год, эта статья расходов составила около 96 млн долл. Редкие авиакомпании тратят такую сумму на обучение персонала. Большая часть бюджета уходит у них на обучение технике безопасности. Если честно, немногие остаются в живых после авиакатастрофы. Но каждый день миллионы людей летают на самолетах, где они становятся жертвами отвратительного обслуживания, потому что сотрудников не учат обслуживать хорошо. Неужели обучение стюардов и стюардесс технике безопасности важнее, чем обучение навыкам обслуживания пассажиров?

Подозреваю, что большинство из тех, кто читает эту книгу, никогда не попадали в авиакатастрофы. В тех, что произошли на моей памяти, за последние 25 лет, мало кто выжил. Но каждый день миллионы людей

в США вынуждены летать самолетами авиакомпаний, у которых цены взлетают вверх, а сервис пикирует вниз. Создается впечатление, что ни один внутренний авиаперевозчик не желает обучать своих сотрудников тому, как нужно обращаться с пассажирами.

Авиакомпании Malaysia Airlines и Singapore Airlines доказали оправданность инвестиций в обучение персонала искусству сервиса. Malaysia Airlines, лучшая в мире по уровню сервиса и конкурент SIA, проделала невероятную работу, обучив всех сотрудников – их 28 558 человек. Для этого она использовала специальную программу «Пункт назначения: безупречный сервис», в разработке которой ей помогал Service Quality Institute.

Вот уже 20 лет приверженность Singapore Airlines высочайшим стандартам обслуживания клиентов, которыми восхищаются другие авиакомпании, помогает ей опережать конкурентов. Великолепное обслуживание на борту, уходящее корнями в азиатское происхождении авиакомпании, символом которого служит приветливая сингапурская девушка, – это краеугольный камень ее репутации как лидера сервиса и гостеприимства.

Стюардесс тщательно обучают всем аспектам обращения с пассажирами и обслуживания, включая специальные навыки обращения с маленькими детьми, престарелыми и людьми с ограниченными возможностями.

В 1992 г. авиакомпания запустила программу «Превосходный сервис на земле», цель которой –

улучшить навыки обслуживания наземного персонала по всему миру. Девиз программы: «Мы с вами повсюду».

В основе достойного восхищения сервиса SIA – ее неизменная приверженность самому главному своему активу, человеческому капиталу. Сотрудники SIA – вот движущая сила ее успеха. И менеджеры играют в этом важнейшую роль. Поэтому найти правильных людей на должности менеджеров, обучить и мотивировать их, дать возможность реализовать свои таланты и энергию и удержать их – приоритет SIA. Немногие американские авиакомпании понимают и принимают такое видение.

Структура управления и обучения SIA такова, что менеджеры низшего уровня могут и должны принимать решения на основе своего личного восприятия ситуации. Они *не должны* бежать к начальству за разрешением или сверяться с инструкцией. Большинство известных мне авиакомпаний лишь говорят о такой политике.

SIA рассматривает обучение персонала как важнейшее направление инвестиций – отношение, чуждое для американских авиакомпаний. SIA понимает, что в высококонкурентной индустрии авиаперевозок компании должны постоянно обновлять знания и навыки своего руководящего и рядового состава, если хотят поддерживать высочайший уровень профессионализма, сохранять конкурентное преимущество и гарантировать устойчивый рост.

Не случайно Singapore Airlines входит в пятерку

крупнейших авиакомпаний мира: в финансовом году, завершившемся в марте 2011 г., ее выручка составила 11,78 млрд долл., а прибыль – 885 млн долл. Это самая прибыльная авиакомпания в мире.

SIA эксплуатирует 108 пассажирских самолетов и летает более чем в 65 пунктов назначения в 35 странах мира.

Обучение и развитие персонала – краеугольный камень корпоративной философии SIA и неотъемлемая составляющая ее неустанного стремления к достижению высочайших стандартов обслуживания.

Учебный центр SIA в Сингапуре стоимостью 44 млн долл. – это учебная база авиакомпании. Авиакомпания понимает: качественный сервис могут предоставить только хорошо обученные и высокомотивированные люди. Ежегодно руководитель каждого подразделения Singapore Airlines составляет индивидуальный учебный план для всех своих сотрудников. Регулярное обучение и повышение квалификации всегда было отличительной чертой SIA. Благодаря этому ее персонал охотно и легко адаптируется к новым идеям и изменчивым потребностям и запросам пассажиров. Это жизненная необходимость в столь стремительно развивающейся отрасли, как гражданская авиация.

SIA рассматривает затраты на обучение как инвестиции, а не излишество, которым можно пожертвовать в тяжелые времена. По словам руководства компании, «в SIA к обучению относятся почти с благоговением». Индивидуальный учебный

план имеется у каждого сотрудника, независимо от занимаемой должности и возраста. Программа подготовки новых стюардесс длится четыре месяца, дольше, чем в любой другой авиакомпании.

Компания очень тщательно отбирает обслуживающий персонал: процесс найма состоит из трех туров и включает ряд собеседований, «тест в униформе», проверку на «умение плавать», психометрические тесты и, наконец, чаепитие, чтобы подтвердить сделанные о человеке выводы. Ежегодно SIA получает более 16 тыс. заявлений от кандидатов, из которых нанимает всего 500–600 новых стюардесс, чтобы компенсировать добровольную и вынужденную текучесть рабочей силы.

SIA ищет сотрудников, умеющих сопереживать людям, заботливых и дружелюбных. Когда в компании работают хорошие люди, инвестиции в обучение могут дать потрясающие результаты.

Авиакомпания учит своих сотрудников, как предоставлять сервис, который отражает тепло и заботу и одновременно создает у пассажиров ощущение надежности и безопасности.

Говорит бывший CEO компании Чон Чун Конг: «Мы в SIA считаем, что человек должен учиться всю свою жизнь, поэтому никто не бывает слишком молод или слишком стар для обучения». Его поддерживает Яп Ким Ва, старший вице-президент компании по продуктам и услугам: «Мы уверены, что никогда не наступает такой момент, когда человеку нечему больше

учиться, какую бы высокую должность он ни занимал».

Авиакомпания выделяет 40 % своих ресурсов на обучение и развитие персонала, 30 % – на пересмотр процессов и процедур и 30 % – на создание новых стандартов продуктов и услуг. По словам Яп Ким Ва, «если вы хотите добиться подлинной ответственности и самостоятельности, необходимо дать людям полномочия на два уровня выше того, что они занимают».

SIA стремится стать не только лучшим авиаперевозчиком, но и одной из лучших сервисных компаний в мире.

Приверженность SIA обучению персонала получила высокое признание: Бюро по производительности труда и стандартам Сингапура [SPSB] три раза присваивало авиакомпании Национальную награду в области обучения. Бюро вручило ей специальную награду и поблагодарило за «достойную подражания преданность активному развитию человеческого капитала в стремлении достичь мастерства мирового класса и подлинных побед в бизнесе».

Нет больше в мире авиакомпании, которая получила бы столько похвал за свой превосходный сервис. Судя по наградам, собранным ею за последнее время по всему свету, Singapore Airlines продолжает завоевывать признание как одна из лучших авиакомпаний в мире. На ее веб-сайте www.singaporeair.com приведен список наград и званий на семи страницах. Много ли в мире авиакомпаний, которые могут гордиться тем же?

Представляете, как это повлияло бы на ваш бренд, долю рынка и объем продаж, сумей вы представить такой перечень?

То, как SIA обращается со своими пассажирами, заметно контрастирует с другими компаниями, которые позволяют своим менеджерам заигрывать с клиентами, лишь бы выглядеть лучше. Иногда ретивый менеджер может решить, что он сэкономит компании деньги, если сотрудники как можно позже проинформируют пассажиров о доступных им возможностях. Он знает, что к тому моменту, когда сотрудники расскажут пассажирам об их правах, те уже не смогут ими воспользоваться. И тогда сотрудники говорят с притворным удивлением: «О, разве вы не знали, что вы могли…» («Какой же ты болван»). Эта конкретная ситуация была упомянута в списке «самых распространенных причин недовольства клиентов» Американского общества контроля качества [American Society for Quality Control, ASQC].

Центр качества сервиса [Service Quality Center, SQC] поручил сингапурскому отделению консалтинговой фирмы Anderson Consulting разработать аналитическую программу STAR [Service Traits Attitudinal Response Profiling – Анализ профиля сервисных отношений и качеств], которая оценивает людей с точки зрения способности предоставлять сервис. Программа STAR дает людям личную и достоверную обратную связь, выявляя их сильные и слабые стороны как сервисных сотрудников. Так люди узнают, на какие

личные качества им следует обратить внимание. А компании, серьезно относящиеся к качеству сервиса, получают полезную информацию о способностях и характеристиках своего персонала и могут развивать их более целенаправленно. Центр качества сервиса в Сингапуре – это совместное предприятие Singapore Airlines и Национального бюро по производительности труда и стандартам, которое ежегодно обучает тысячи людей обслуживанию клиентов.

Новаторская программа STAR основана на результатах исследования, проведенного фирмой Advantis Research & Consulting и Service Quality Institute. Она использует современные видеотехнологии и данные, полученные в ходе обширных эмпирических исследований.

Я считаю, что исследование, которое мы провели для Центра качества сервиса, применимо во всем мире. Собранные нами данные позволяют определить «исключительный сервис», как его понимают рядовые сотрудники в любой стране мира.

Основа качественного сервиса: восемь отношений

Менталитет «Клиент — на первом месте»

- Ставить нужды клиента на первое место
- Удовлетворять нужды клиента
- Делать все возможное, чтобы клиент был доволен (даже если это неудобно компании)

Находчивость

- Решать проблемы
- Предлагать варианты
- Нарушать правила, если это помогает решить или предотвратить проблемы

Позитивный настрой

- Проявлять энтузиазм
- Демонстрировать отношение «будет сделано»
- Спокойно относиться к неудачам

Отзывчивость

- Стараться понять предпочтения и ожидания клиентов
- Учитывать ситуацию клиента при предоставлении ему информации

Профессиональная смекалка

- Стремиться как можно лучше знать свою работу, чтобы лучше обслуживать клиентов
- При недостатке информации знать, к кому обратиться, не стесняться обращаться за информацией к коллегам

Уважительное отношение

- Быть вежливым в общении с любым человеком, независимо от внешнего вида или других личных особенностей
- Не смущать и не оскорблять клиентов
- Уважать время и личное пространство других людей

Ориентация на людей

- Брать на себя инициативу в установлении контакта
- Показывать личный интерес к клиенту — смотреть в глаза, улыбаться, обращаться по имени и т.д.
- Стараться, чтобы клиенту было удобно

Надежность

- Не жалеть времени для качественного выполнения работы
- Быть человеком, на которого можно положиться
- Делать то, что нужно, а не то, что легче

Трюк «Переключить и не ответить»

Согласно опросу Американского общества контроля качества, недовольство клиентов вызывает распространенный трюк – переключить звонящего клиента на другую линию и не брать трубку. Чтобы предотвратить подобные ситуации, ваши операторы на коммутаторе должны контролировать каждый звонок, чтобы удостовериться, что абонент *ответил*. Задача операторов – чтобы телефоны не звонили впустую.

В последнее время растет чуткость к потребностям клиентов среди американских компаний, они пишут специальные своды правил по обслуживанию клиентов. В частности, правила корпорации Chrysler называются «Билль о правах покупателя автомобиля».

● Каждый американский гражданин имеет право на качественный автомобиль.

● Каждый американский гражданин имеет право на долгосрочную гарантию.

● Каждый американский гражданин имеет право на дружелюбное отношение, честное обслуживание и квалифицированный ремонт.

● Каждый американский гражданин имеет право на безопасный автомобиль.

● Каждый американский гражданин имеет право на удовлетворение жалоб.

Невозможно сделать идеальный автомобиль, повторял бывший председатель совета директоров Chrysler Corporation Ли Якокка. Но равнодушие в ответ на жалобы непростительно, говорил он. В корпорации Chrysler имеется специальная Арбитражная комиссия, которая помогает покупателям в удовлетворении претензий.

Индивидуальный подход

Размер крупной корпорации – большое преимущество… для самой корпорации. Ее клиенты вряд ли ожидают индивидуального подхода. Поэтому если вы его предоставите, то произведете на них большое впечатление, и они это запомнят.

Объясните своим людям, что во взаимодействиях с клиентами «один на один» они должны устанавливать такие же личные и индивидуальные отношения, как те, что они установили бы с соседом, покупая у того подержанную машину для своего сына.

Даже в самых крупных корпорациях есть место для личного обслуживания, поскольку любая конкретная операция предполагает взаимодействие одного клиента с одним сотрудником, даже если в процессе участвует много людей.

Продвигайте идею, что клиент имеет дело не с транснациональной корпорацией, а с одним человеком, который представляет эту транснациональную корпорацию.

Скажем, покупательница приходит в магазин бытовой техники, чтобы купить стиральную машину. Продавец обращается с ней вежливо и уважительно и с готовностью тратит на нее свое время. В результате у покупательницы остаются приятные впечатления о процессе покупки. И она даже не подумает о том, что за спиной этого продавца стоит компания, в которой работает полмиллиона человек.

Американское общество контроля качества также выступает за личное обслуживание:

> «Если не работает оборудование, обслужите клиентов вручную, но не отказывайтесь обслуживать их. Скажите своим сотрудникам четко и определенно, что они не могут отказаться принять заказ или сослаться на невозможность ответить на вопросы только из-за того, что "не работает компьютер". Когда сотрудник заявляет клиенту, что он не может принять заказ, потому что ему, видите ли, придется записывать его вручную, то тем самым он говорит клиенту: "Я не хочу помогать вам, если для этого мне придется потрудиться". Если не работает достаточно дорогой товар, заберите его сами, не создавайте клиенту еще больше неудобств, требуя вернуть его своими силами. Сотрудники должны говорить клиентам: "Если эта техника не будет работать, позвоните нам. Мы заберем

ее, а вам привезем новую”».

Ни в коем случае сотрудники не должны говорить клиентам, с улыбкой или без: «Если не будет работать, просто принесите обратно». Такой подход – еще один яркий пример улаживания дел в пользу компании… и черт с ними, с этими клиентами. Принести назад покупку – большое неудобство для клиента, особенно когда он купил что-то, что использует каждый день, например машину или бытовую технику.

Некоторые компании, к своей чести, гарантируют, что заберут неисправный продукт и отремонтируют его.

Не принимайте ни одного клиента как должное. Дайте каждому клиенту почувствовать, что он для вас важен.

Некоторые компании посылают своим клиентам письма с благодарностью. Так, Бэрон Хилтон лично письменно отвечал всем постояльцам, которые присылали жалобы в его отели.

Продажа на основе комиссионного вознаграждения – действенный способ стимулировать личное обслуживание, если сотрудники видят связь между дружелюбным, компетентным, быстрым обслуживанием и бóльшим доходом.

Исключительный сервис

Возьмите на вооружение идею: сделайте свой сервис лучше, чем ожидают ваши клиенты. Тогда его обязательно заметят, будут хвалить друзьям и родственникам и захотят по-

лучить еще больше такого сервиса.

Эту концепцию продвигал Колби Чандлер, председатель совета директоров Eastman Kodak, выступая на Национальном форуме качества. Он призвал ввести новую стратегию сервиса, которая идет дальше, чем «довольный клиент», ее цель – «счастливый клиент».

Восхитительный опыт

Новые клиенты, заезжающие на автозаправочную станцию Eastham's на Висконсин-авеню в Бетесде (штат Мэриленд), в том числе члены Конгресса и сотрудники расположенных на Висконсин-авеню посольств, бывают поражены исключительным обслуживанием, которое они здесь получают.

Давайте посмотрим на сотрудников Eastham's в действии. Утренний час пик, столбик термометра перевалил за 30 градусов, предвещая еще один невыносимо жаркий летний день. Из плотного потока машин с трудом выруливает водитель и притормаживает у бензоколонки Eastham's. К машине сразу бросаются двое работников автозаправки. «Доброе утро!» кричат они водителю, который чуть-чуть опустил стекло, чтобы не выпустить охлажденный кондиционером воздух.

Двое помощников суетятся вокруг машины, проворно заливают бензин, тщательно протирают каждый дюйм ветро-

вого стекла и просят водителя открыть капот. Руки ловко снуют среди шлангов и ремней, проверяя уровень масла и воды.

Капля пота со лба одного из помощников падает на передний бампер. Тот быстро наклоняется и вытирает ее чистой тряпкой.

Все обслуживание занимает около трех минут. Счастливый водитель, улыбаясь, выруливает обратно на забитую машинами дорогу. Когда с вами в последний раз случалось нечто подобное?

К слову сказать, число клиентов на автозаправочных станциях Eastham's «примерно в два раза превышает число клиентов средней автозаправочной станции в Соединенных Штатах», – говорит Джерри Энтош, бывший региональный менеджер компании Exxon в Вашингтоне (округ Колумбия).

К сожалению, автозаправки Eastham's – исключение, а не правило. Их бизнес процветает, потому что они дают клиентам продукт *и* обслуживание, в отличие от большинства других автозаправочных станций. Из-за отвратительного обслуживания на АЗС «с полным комплексом обслуживания» клиенты предпочитают заправляться на АЗС с самообслуживанием. Я думаю, что дело тут не в скупости – просто люди не хотят платить большую наценку за работников, которые не улыбаются, не помнят их имен, не заглядывают под капот, не проверяют давление в шинах и не протирают ветровое стекло.

Надежное обслуживание

Обещайте только то, что можете сделать, и делайте то, что пообещали. Помните, что чем выше вы поднимаете планку ожиданий, тем труднее вам будет им всегда соответствовать.

Признавая этот факт, некоторые эксперты по сервису даже дают следующий совет: если вы считаете, что можете выполнить работу за три дня, пообещайте выполнить ее за пять. Или, если вам нужно составить смету, завысьте ее, чтобы потом удивить клиента более низкой ценой.

Но другие авторитеты в области сервиса предостерегают, что не надо рисковать и вызывать неудовольствие клиентов, называя слишком большой срок или завышая предполагаемую цену. Я согласен. Мне кажется, не очень мудро с самого начала разочаровывать клиента, заставляя его думать, будто вы работаете медленнее и берете за это больше денег, чем ваши конкуренты.

Пример для подражания: Graebel Movers International

На протяжении последних 15 лет компания Graebel Movers International считается одним из ведущих мировых поставщиков услуг по перевозке домашнего имущества. Для обеспечения высокого качества обслуживания клиентов по всему миру в компании действует система стандартов FAIM. Эта система аналогична системе ISO,

но содержит конкретные параметры сервиса и критерии эффективности, выведенные на основе передовых методов международных перевозок и хранения имущества. Регулярно аудиторскую проверку деятельности компании и сертификации осуществляет фирма Ernest & Young, что гарантирует постоянное повышение качества услуг и строгое соблюдение стандартов FAIM.

Компания оценивает удовлетворенность клиентов по каждой перевозке, используя 14 критериев уникального сервиса Graebel. За последние пять лет уровень удовлетворенности ее клиентов не ниже 98,5 %. Ключевыми критериями считаются: своевременность, предупреждение и урегулирование претензий, внешний вид и профессионализм бригад, оперативный ответ на запросы, точность указания тарифов и компетентность персонала, который ежегодно помогает клиентам переезжать в/из 140 стран мира. Несомненно, компания Graebel уделяет пристальное внимание качеству сервиса и знает, как обеспечить его в любом уголке земного шара.

Весь бизнес за пределами США передан на аутсорсинг квалифицированным партнерам. Компания тщательно отбирает своих партнеров и учит их работать в соответствии с конкретными требованиями и ожиданиями самой компании и ее клиентов. Чтобы стать членом Союза перевозчиков Graebel Van Lines, каждая иностранная фирма должна пройти сертификацию. Наличие сертификата FAIM –

обязательное условие для компаний, которые хотят стать кандидатами в партнеры Graebel. По всему миру не более 3 % перевозчиков могут получить такой сертификат.

Наряду с очень строгим квалификационным отбором и требованиями к уровню сервиса, Graebel применяет в отношениях с партнерами профилактический подход, чтобы гарантировать выполнение каждой перевозки в соответствии с высочайшими международными стандартами. В случае возникновения проблем Graebel вмешивается незамедлительно и заставляет руководство компании запустить процесс «восстановления сервиса», в какой бы части света та ни находилась.

В управлении отношениями с партнерами и оценке их деятельности Graebel опирается на обратную связь, получаемую от клиентов, и четкие критерии сервиса, применимые в сфере перевозки домашнего имущества. В компании действует принцип трех предупреждений. В первый раз, когда возникает проблема, Graebel предупреждает партнера о необходимости корректив и требует в течение семи дней представить письменный план. Во второй раз компания вновь требует план корректив и назначает партнеру испытательный срок. В третий раз она приостанавливает сотрудничество с ним и заносит в список партнеров, за которыми ведется наблюдение. Поскольку объем бизнеса, который Graebel предоставляет своим партнерам, значителен, они заинтересованы в соблюдении ее стандартов качества.

Такая политика позволяет обеспечить качественный сервис для каждой из 10 тыс. международных перевозок, ежегодно осуществляемых членами Союза перевозчиков Graebel. Редко кто из них доводит дело до третьего предупреждения!

Жесткие меры при несоблюдении стандартов качества Graebel считает важной частью модели исключительного сервиса. В сфере перевозки домашнего имущества компании обычно сотрудничают с поставщиками дешевых услуг, чтобы максимизировать прибыль. Но при таком подходе не учитываются интересы клиентов и не гарантируется соблюдение высоких стандартов сервиса и качества. Обычно компании перекладывают всю вину на своих субподрядчиков, не понимая, что клиент считает ответственной за свои проблемы фирму, с которой у него заключен договор. Применение сурового принципа трех предупреждений, которого придерживается Graebel, – большая редкость.

Модель сервиса Graebel Van Lines содержит еще один уникальный аспект – это служба сервисной поддержки WorldWatch™ 24/7. Каждый клиент компании имеет возможность связаться с квалифицированными координаторами в ее штаб-квартире в любое время дня и ночи. Наличие такой службы позволяет немедленно предотвращать проблемы или оперативно решать их, при этом информируя клиента о каждом предпринятом шаге. Круглосуточную связь с компанией можно считать

исключением, а не правилом в мире перевозок домашнего имущества, но это необходимость для мировых лидеров сервиса. Даже ночью вам ответит живой человек, а не автоответчик. Такое «мировое бдение» позволяет Graebel Van Lines обслуживать своих клиентов, когда удобно им, а не компании.

Свой бизнес компания строит на безоговорочной надежности. Вот три из ее «Принципов обслуживания клиентов».

- Мы сделаем все правильно с первого раза и каждый раз.
- Мы будем обращаться с каждым предметом так, будто он принадлежит нашей матери.
- Лозунги, громкие слова и рекламные обещания не обеспечат клиентам превосходного обслуживания – это сделает только наша преданность, приверженность и профессионализм.

Три раза «Ура» Graebel Van Lines!

В настоящее время стоимость компании превышает 350 млн долл.; это самая крупная среди частных фирм в своей отрасли. На протяжении многих лет ее темпы годового роста превышают 10 %. При создании компании 51 год назад ее CEO Дейв Гребел начинал с одного грузовика, который водил он сам, но сделал ставку на стратегию сервиса.

Graebel учит свои рабочие бригады (упаковщиков, грузчиков и водителей), чтобы они вели себя в доме клиентов, как гости. Она требует вежливости и

чуткости, ведь от того, насколько бережно и аккуратно они упакуют и погрузят вещи клиентов, зависит процветание всей компании.

Международные перевозки предполагают работу в различных часовых поясах. Graebel Van Lines – единственная компания в своей отрасли, в которой 24 часа в сутки 7 дней в неделю работает Центр сервисной поддержки. Благодаря ему она может решать проблемы и отвечать на вопросы клиентов в тот же рабочий день, а не заставлять их ждать из-за разницы во времени. В ночную смену в Центре дежурят два человека.

Компания Graebel эффективно использует Интернет, задействовав два мощных веб-приложения. При помощи первого корпоративные клиенты могут отслеживать и контролировать все перевозки, перемещение сотрудников, затраты, нестандартные запросы клиентов и качество предоставляемых услуг. Это дает им важную информацию о потребностях клиентов и позволяет вносить необходимые изменения в свои правила и процессы. При помощи второго приложения индивидуальные клиенты могут проверять статус доставки своего имущества вне зависимости от часовых поясов.

Ни одна компания, занимающаяся перевозкой домашнего имущества, не обеспечивает доступа к такого рода информации. Однако когда люди переезжают за границу, в страны с другими культурами и часовыми поясами, возможность коммуникации в режиме РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ становится очень

важной и для клиентов, и для компании.

ПРИНЦИПЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В КОМПАНИИ GRAEBEL VAN LINES

- Мы удовлетворим все потребности наших клиентов.
- Мы выполним все обязательства, которые даем.
- Мы будем хорошо общаться с нашими клиентами.
- Мы сделаем все правильно с первого раза и каждый раз.
- Мы будем обращаться с каждым предметом так, будто он принадлежит нашей матери.
- Наше обслуживание будет своевременным, квалифицированным, быстрым и надежным.
- Мы будет контролировать и оценивать нашу работу и поощрять обратную связь.
- Правила и процедуры будут направлять нас, но не управлять нами.
- Лозунги, громкие слова и рекламные обещания не обеспечат клиентам превосходного обслуживания — это сделает только наша преданность, приверженность и профессионализм.

Преданность, приверженность и профессионализм!

GRAEBEL COMPANIES

Для Graebel Van Lines качественный сервис означает «чуткость к нуждам клиентов». (Перепечатано с разрешения компании Graebel Van Lines.)

Amazon.com

Amazon, крупнейший в мире книжный интернет-магазин, построен на сервисе. В своей книге «e-Сервис: скорость, технология и цена, ориентированные на сервис» [e-Service: Service, Technology, and Price Build Around Service] я использую Amazon в качестве совершенной модели.

Однажды Джефф Безос наткнулся на поразительную статистику: число пользователей Интернета только за 1994 г. выросло на 2300 %! Так Безосу пришла в голову мысль создать книжный интернет-магазин, дружественный к покупателям и легкий для навигации.

Безос ставил на то, что книжный интернет-магазин избавляет покупателей от массы трудностей, связанных с традиционной покупкой книг: необходимости добраться до книжного магазина; найти на полках нужную книгу; дождаться, пока тебя обслужат; выстоять в очереди в кассу; неделями ждать доставки книг, которых нет в наличии; отсутствие какой-либо обратной связи в случае, если книги не доставлены; и последнее, но не менее важное, – платить огромную наценку за инфраструктуру и персонал.

Безос был полон решимости доказать, что интернет-магазин означает не меньше сервиса – он означает больше сервиса. «Если покупатель будет недоволен в реальном мире, он расскажет об этом шести знакомым. Но если не будет доволен покупатель интернет-магазина, он может рассказать об этом 6000 человек

при помощи одного сообщения в группе новостей. Хотя здесь верно и обратное – если покупатель будет по-настоящему доволен, об этом тоже могут узнать 6000 человек. Нужно сделать так, чтобы каждый покупатель стал вашим сторонником».

Amazon старается лучше узнать своих покупателей. Сотрудников учат тратить на обслуживание и построение взаимоотношений с ними столько же времени, денег и сил, сколько они тратят на продажу и доставку книг. Их поощряют намного превосходить ожидания покупателей, когда тем требуется помощь, – например, уточнить название книги, исправить неверный адрес и т. д.

Джефф Безос основал компанию Amazon в 1995 г. В тот год продажи составили 511 тыс. долл. В 1996 г. они достигли 15,7 млн долл. В 1997 г. компания Amazon, в которой работали 614 человек, переехала в новый офис площадью 17 тыс. кв. футов и продала книг на 147 млн долл. Рост по сравнению с предыдущим годом составил 814 %. За 1997 г. Amazon выросла на 3000 %.

В 1997 г. Джефф Безос провел IPO компании, и за год котировки акций взлетели с 18 до 100 долл. Еще через год их стоимость опять удвоилась. С тех пор компания трижды дробила акции. Безос владеет акциями Amazon на сумму более 12 млрд долл. В 2007 г. на сайте amazon.com в разделе о корпоративном управлении Amazon перепечатала свое письмо к акционерам от 1997 г., подтвердив свою долгосрочную стратегию. «В нашем письме к акционерам в

1997 г. мы обещали, что “главной мерой нашего успеха будет создание долгосрочной акционерной стоимости”. Благодаря изначальной ориентации на долгосрочные результаты мы принимаем решения и выбираем компромиссы иначе, чем это делают другие компании. Вот почему для вас, наших акционеров, так важно понимать наш основополагающий подход к принятию решений и управлению компанией, а также то, соответствует ли он вашей собственной инвестиционной философии. Мы будем продолжать:

● *Поддерживать постоянный фокус на наших клиентах.*

● *Принимать смелые инвестиционные решения, исходя из соображений долгосрочного лидерства, а не краткосрочных прибылей.* Нам предстоит пройти по пути инноваций гораздо больше того, что мы уже прошли, поэтому мы будем укреплять наше лидерство в электронной торговле таким образом, чтобы служить интересам наших покупателей и, как следствие, наших инвесторов – одно без другого невозможно. Некоторые из этих смелых инвестиций окупятся, другие нет, но в любом случае мы выучим ценные уроки.

● *Отдавать приоритет денежным потокам.* Если нам придется делать выбор между приданием внешнего глянца нашей отчетности по GAAP и максимизацией текущей стоимости будущих денежных потоков, мы выберем денежные потоки.

● *Упорно работать над тем, чтобы тратить мудро и оставаться экономными.* Мы понимаем всю

важность постоянного подкрепления нашей культуры минимизации издержек.

● *Нанимать и удерживать разносторонних и талантливых сотрудников и увеличивать их вознаграждение за счет увеличения пакета акций, а не денежных выплат.* Мы понимаем, что наш успех в значительной степени зависит от нашей способности привлекать и удерживать мотивированных сотрудников, каждый из которых мыслит и действует как собственник компании.

Мы твердо уверены, что долгосрочные интересы наших акционеров тесно связаны с интересами наших клиентов. Если мы будем хорошо делать свою работу, сегодняшние клиенты будут покупать больше завтра, их число будет расти, что обеспечит увеличение денежных потоков и долгосрочной стоимости для акционеров.

Мы, амазонцы, искренне благодарим вас за ваше понимание, поддержку и готовность присоединиться к нам в этом путешествии. Если вы – наш клиент, мы благодарим вас дважды».

В финансовом году, завершившемся 31 декабря 2010 г., доходы компании составили 34,2 млрд долл. – 40 %-ный рост по отношению к 2009 г. Это в 12 раз больше чистого объема продаж десятилетие назад. По словам Безоса, «наша цель номер один – стать самой клиентоориентированной компанией в мире. Плохим обслуживанием вы запятнаете свою репутацию в Интернете. А Интернет неумолим к тем, кто не

удовлетворяет ожиданий своих клиентов».

Amazon – это прежде всего скорость. Вы получаете подтверждение заказа книги уже через несколько секунд. Сама книга отправляется в течение одного-двух дней. Сегодня Amazon.com – крупнейший книжный магазин в любой стране мира, хотя его штаб-квартира находится в Сиэтле (штат Вашингтон).

Технология – еще одна ключевая составляющая успеха Amazon. Любой человек в мире 24 часа в сутки 7 дней в неделю может заказать книгу в Amazon. В вашем ближайшем книжном магазине определенные часы работы, ограниченный выбор книг и зачастую плохое обслуживание. Нетрудно понять, почему доходы Amazon выросли с нуля в 1995 г. до 34,2 млрд долл. всего за пятнадцать лет.

Лидеры сервиса придают большое значение цене. Это один из секретов их успеха. Чтобы поддерживать низкие цены, компания должна быть бережливой, контролировать затраты и делиться сэкономленными средствами с клиентами.

Amazon сумела фактически избавиться от операций и расходов, которые не представляли ценности для покупателей. Благодаря этому она с самого начала смогла снизить цены на 30 % на некоторые книги в твердом переплете и на 20 % на книги в мягком переплете.

Джефф Безос по-прежнему работает за тем же столом, за которым начинал. Доска на двух квадратных брусках. Символ бережливости и корпоративной

культуры. Безос говорит: «Деревянные детали и скобы стоят примерно 70 долл., а сборка – около 60 долл. Первые четыре стола я сделал сам, а теперь нанимаю столяров, которые приходят и делают по 60, 70, 80 столов за раз. Это отличные столы. Еще что хорошо – они большие. А в конце XX века вам нужен большой стол. Такой стол выдержит даже землетрясение. Поэтому, если случится землетрясения, вам лучше быть здесь». (Безос указывает под стол.)

Компания Amazon имеет более 64 млн покупателей по всему миру. Северная Америка обеспечивает 55 % всего объема продаж.

С момента своего дебюта в Интернете в июле 1995 г. Amazon.com стала образцом для подражания и зависти.

По утверждению Amazon, на ее долю приходится более 80 % интернетпродаж книг. Однако если брать книжный рынок в целом, продажи через Интернет составляют сегодня всего 3 % общего объема продаж. Благодаря внедрению платформы Kindle сегодня компания продает 105 электронных книг на каждые 100 печатных книг.

В ноябре 2002 г. компания Amazon.com расширила свою интернет-империю на Японию. По словам Джеффа Безоса, дружественный к покупателям бизнес способствовал созданию в Японии довольно обширной клиентуры даже без физического присутствия. Продажи в Германии, Соединенном Королевстве и Японии дают 10 % выручки компании. «Если клиенты довольны обслуживанием, они расскажут об этом своим

друзьям, – говорит он. – Мы приобрели так много покупателей благодаря тому, что стремимся создать у людей приятный покупательский опыт».

Amazon.co.jp, которая обещает скидку 30 % на иностранные книги, продает англоязычные книги почти за бесценок по сравнению с дико завышенными ценами на них в японских книжных магазинах.

В компании все построено на сервисе. Джефф Безос заложил сервис в фундамент Amazon и сегодня она служит примером для подражания во всем мире. Amazon стремится стать самой ориентированной на клиентов компанией на всем земном шаре и местом, где люди могут найти и купить онлайн все, что угодно.

Воображаемый сервис: общие черты

Некоторые компании считают, что сервис – это легко. Руководство произнесет со своего Олимпа пару речей, в информационных бюллетенях для персонала напечатают несколько статей, наймут красноречивого консультанта, чтобы «вдохновить» менеджеров среднего звена… и затем все со спокойной совестью возвращаются к работе, уверенные, что теперь-то у них «есть» сервис.

Эти компании попали в ловушку. Они думают, что качественный сервис – это не более чем:

– *позитивный настрой*. Поэтому они делают акцент на мотивационных программах;

– *вежливость и навыки общения по телефону*. Поэтому они распространяют среди персонала соответствующую брошюру;

– *навыки решения проблем и умение слушать*. Поэтому они развешивают плакаты, на которых написано «Клиент – на первом месте. Слушайте. Помогайте».

Эти программы, несомненно, играют в сервисе роль, но малую роль.

Позитивный настрой

Мотивационные программы, стимулирующие позитив-

ный настрой, особенно популярны среди всех без исключения сервисных сотрудников. Людей учат разговаривать так, будто они переполнены энтузиазмом, горят желанием помочь и очень, очень дружелюбны. Часто проводимые внешними консультантами, эти короткие мотивационные сессии не способствуют приобретению навыков или знаний, но дают кратковременные изменения в поведении и отношении.

Мотивационные программы улучшают настроение и самоощущение сотрудников; но все хорошие чувства быстро испаряются в кипящем вареве повседневных компромиссов. Несколько таких мотивационных раундов, и сотрудники начинают цинично относиться к эффективности любого обучения.

Мотивационные программы могут быть полезны. Но для этого их необходимо сочетать с обучением базовым навыкам, которые дадут людям возможность навсегда сохранить положительный эффект этих программ, повторяя его основы. Сотрудников нужно научить проявлять инициативу, которая дает положительный результат, что само по себе мотивирует.

Навыки общения по телефону и вежливость

В учебных программах навыки общения по телефону, в том числе умение слушать, задавать вопросы и принимать

жалобы, сочетаются с навыками вежливости. Задача таких программ – повысить эффективность сервисных сотрудников и представить клиентам образ положительной и надежной компании.

Разумеется, вежливость способствует удовлетворению клиентов. Но, помимо вежливости, сотрудники должны брать на себя ответственность, решать вопросы и предпринимать необходимые действия. Если компания не готова стать отзывчивой к нуждам клиентов, сотрудникам придется обслуживать клиентов назло компании. А такая ситуация порождает стресс и разочарование.

Что касается вежливости по телефону, надеюсь, едва ли нужно говорить, что автоответчики должны быть запрещены в любой компании, экономическое выживание которой зависит от клиентов.

Корреспондент канала CBS-TV Бернард Голдберг затронул проблему неотзывчивости компаний к своим клиентам: «Сколько раз вы пытались дозвониться в отдел обслуживания клиентов и выслушивали сообщение “В настоящий момент все наши сотрудники заняты”?». В конце концов у клиентов создается впечатление, будто отделы обслуживания клиентов состоят только из автоответчиков, упрямо повторяющих записанную фразу в гулкой пустоте офисов.

Навыки решения проблем

К сожалению, многие компании относятся к клиентам как к проблеме. Сотрудников учат справляться с «проблемными клиентами», а не с «проблемами клиентов». Учебные программы фокусируются на обращении с рассерженными клиентами. Сервисных сотрудников обучают практическим навыкам – умению управлять отношениями с клиентами и выявлять проблемы, прежде чем клиент взорвется.

Навыки решения проблем и умение слушать, несомненно, полезны. Если они используются правильно, то становятся частью повседневных взаимодействий с внутренними и внешними клиентами. Но не надо ими ограничивать обучение персонала обслуживанию клиентов.

Внутренние проблемы

У клиента возникла проблема. Чтобы решить ее, сотруднику может понадобиться обратиться за помощью к коллегам, четко изложить им суть проблемы, придумать, как предотвратить похожие ситуации в будущем, и проинформировать своего начальника.

Благодаря ежегодному Национальному «Дню контактов в Hyatt», о котором я говорил в предыдущих главах, в компании значительно улучшилась внутренняя коммуникация. Корпорация на один день закрывает свою штаб-квартиру, и высшее руководство работает бок о бок с рядовыми сотрудниками в 67 отелях. Например, президент корпорации по-

пробовал себя в роли швейцара, администратора и бармена в Hyatt Regency в Чикаго.

По словам Карен Руген, бывшего заместителя вице-президента по связям с общественностью, проведение Национального «Дня контактов в Hyatt» преследует две цели:

дать возможность общаться сотрудникам штаб-квартиры и сотрудникам отелей, чтобы установить более тесные взаимоотношения, стать единой командой, цель которой – улучшить обслуживание клиентов;

научить персонал штаб-квартиры понимать и высоко ценить сотрудников отелей, «на которых держится наша компания».

Некоторые сотрудники отелей, говорит госпожа Руген, просят провести День контактов «наоборот», чтобы они могли поработать в головном офисе компании.

Внешние проблемы

Чтобы решать проблемы внешних клиентов, сотрудники должны уметь решать проблемы внутри компании. Для максимально эффективного решения проблем внешних клиентов сотрудники должны применять те же навыки, которые они применяют при решении внутренних проблем. Внешние клиенты – такие же люди, как и коллеги, но потребности внутренних клиентов не менее важны, чем потребности конечных пользователей.

Навыки продаж не заменяют навыки обслуживания клиентов

Продажи и сервис – братья по крови; но руководство никогда не должно требовать от сервиса немедленной и конкретной финансовой отдачи. Преимущества, которые дает качественный сервис, прочны и долговременны; но они не создаются за один день.

Сервисных сотрудников иногда обучают навыкам продаж, чтобы увеличить объем каждой сделки за счет дополнительных или перекрестных продаж. Но для удовлетворения клиентов только навыков продаж недостаточно.

Если компания называет навыки продаж «обслуживанием клиентов», она обманывает себя.

Настоящие программы обучения качественному сервису потому и ведут к повышению удовлетворенности клиентов, что не ограничиваются успешным выполнением текущей продажи. Они предусматривают знание и удовлетворение всех потребностей и запросов клиентов.

Если вы хотите улучшить качество сервиса лишь для того, чтобы получить краткосрочное увеличение объема бизнеса от имеющихся клиентов, достаточно обучения навыкам продаж. Но маловероятно, что такое обучение приведет к устойчивому повышению удовлетворенности клиентов.

Продажи в овечьей шкуре

Иногда «обслуживание клиентов» – на самом деле замаскированные продажи – пытаются улучшить с помощью поощрений. Действительно, без поощрительного вознаграждения сотрудники, работающие на твердом окладе или за почасовую оплату, вряд ли будут проявлять инициативу и заниматься перекрестными продажами. Но с поощрениями следует быть весьма осторожными, чтобы стремление продавать не заслонило выполнение прямых должностных обязанностей, например искреннее, дружелюбное и отзывчивое обслуживание.

Перекрестные продажи особенно популярны в банках как одна из должностных обязанностей кассиров. Согласно исследованию компании Barry Leeds & Associates, 55–65 % банков платят поощрительные вознаграждения рядовым сотрудникам с целью стимулировать перекрестные продажи. И этот процент постепенно увеличивается.

Неправильное обучение

Вот некоторые недостатки обучения персонала обслуживанию клиентов.

Только для «первой линии»

К активному участию в программе обслуживания клиентов нужно привлечь всех сотрудников. Если «силы поддержки» не признают необходимость качественного сервиса и его важность для всей компании, то сервисные сотрудники будут постоянно испытывать трудности, пытаясь получить в других подразделениях помощь, необходимую им для обслуживания клиентов.

Слишком короткая программа, никакого продолжения

Как правило, обучение проводится в аудитории и состоит из одного занятия, которое длится менее двух часов, а иногда и меньше часа. Инструктор называет основные темы, включает проектор, выключает свет и уходит. К обучению обслуживанию клиентов относятся как к прививке. Сделали укол и забыли.

К сожалению, большинство компаний предпочитает именно такой тип обучения. Когда же впоследствии руководство замечает, что навыки сотрудников нисколько не улучшились, оно обвиняет сотрудников в отсутствии рвения к учебе.

В главе 13 я объясню, почему такой тип обучения – на-

прасная трата времени и денег.

Нет понимания важности сервиса

Обучение не связано с системами управления эффективностью и не обеспечено поддержкой руководства, оно – одинокий остров посреди большого озера. На самом же деле обучение и множество других обязательных компонентов должны быть объединены для успеха компании.

Фокус только на внешних клиентах

Практически все программы обучения качественному сервису направлены исключительно на обслуживание внешних клиентов. И лишь немногие затрагивают вопросы внутреннего обслуживания или взаимосвязь между качеством обслуживания внутренних клиентов и удовлетворением внешних. Программы, которые это делают, считаются образцами совершенства и получают множество наград.

Сервис и продажи: брак по расчету

Качественный сервис повышает эффективность маркетинговых стратегий, увеличивает объем продаж и лояльность клиентов. Маркетинг привлекает клиентов, а качественный сервис удерживает их.

Если компания создана не на один день, она должна уделить особенно пристальное внимание послепродажному обслуживанию. Когда речь идет об удержании клиента, то, что вы делаете для него после того, как он заплатил деньги или подписал контракт, не менее важно, чем то, что вы делали до этого.

В разгар сезона универмаги Neiman Marcus отправляют покупателям, делающим заказ по почте, письма, в которых информируют их о статусе заказа. Сервис тоже продает. Подумайте, как можно повысить объем / стоимость заказов. Сервисные сотрудники, работающие на телефоне, вполне могут это делать. Например, принимая заказ на 10 тыс. галлонов ацетона, сотрудник может сказать покупателю: «Знаете, если вы купите у нас 15 тыс. галлонов, то получите скидку 10 %». Или, принимая заказ на партию компьютеров: «Если вы купите еще 100 компьютеров, я сделаю вам скидку 10 % на всю партию».

Компания Federal Express убеждена, что улучшение навыков обслуживания клиентов сделало сотрудников ее сер-

вис-центров более эффективными продавцами. Говорит Кеннет Р. Ньюэлл, бывший вице-президент по продажам и операциям: «Качественный сервис придал новый смысл концепции “повторного заказа” в наших сервис-центрах».

Легко купить

Благодаря качественному сервису существующим и потенциальным клиентам становится гораздо легче покупать! Качественный сервис создает образ компании, ее продуктов и услуг, ее сотрудников. Кроме того, качественный сервис – как гладкое тефлоновое покрытие, которое защищает от возникающих в любой компании проблем и ошибок.

Но функции продаж и обслуживания клиентов должны работать синхронно, с полным знанием того, что делает другая сторона.

Координация продаж и сервиса

Когда Джир Браун руководил консалтинговой фирмой SLC Consultants в Чикаго, он продвигал идею, что представители служб продаж и обслуживания должны передавать клиентам одинаковые «послания и имидж», иначе те будут сбиты с толку. Например, если сервисный сотрудник говорит клиенту, что такая-то модель снята с производства, а продавец пытается ее продать, покупателю будет трудно решить,

кому верить.

Чтобы стимулировать намерение купить, сервис должен обладать следующими характеристиками.

Быстрое обслуживание

Сегодня во многих семьях все взрослые работают. У них нет столько времени на покупки, как раньше. Женщины работают, потому что их заработок важен для бюджета семьи, а по возвращении домой их ждут домашние дела и забота о детях. Поэтому они любят магазины, где можно быстро все купить.

Сегодня в управлении человеческими ресурсами акцент делается на эффективности и производительности, и объем работы у большинства сотрудников вырос как никогда. Поэтому сотрудник любой компании, с которой вы ведете дела, высоко оценит вашу оперативность.

Надежное обслуживание

Если клиенты не могут на вас положиться, они предпочтут самообслуживание там, где это возможно. Если я сделаю все сам, рассуждает клиент, больше вероятность, что я буду доволен. И эта стратегия в последнее время используется все чаще.

Возможно, не все клиенты так же сильно разочарованы в сервисе, как Джон О'Шонесси, профессор Школы бизнеса

Колумбийского университета, но он утверждает: «Люди хотели бы полностью устранить личный элемент из всех своих операций точно так же, как хотели бы убрать из сигарет все канцерогены».

Вот что говорил Джон Дейтон, когда преподавал маркетинг в Чикагском университете: «Поскольку клиенты добровольно соглашаются брать на себя все больше обязанностей, происходит разделение продукта и услуги».

Приведем примеры проявления этой тенденции на практике.

1. На транспортных узлах люди предпочитают носильщикам багажные тележки, чтобы избежать потери времени, проблем и чаевых.

2. Покупатели в магазинах бытовой техники, обувных магазинах и заведениях быстрого питания охотно стали «сами себе продавцами».

3. В розничных магазинах появляются автоматы, которые после нажатия покупателем нескольких кнопок подают товар и выбивают чек, как в видеомагазине в торговом центре Crystal Court в Миннеаполисе.

4. Mervyn's, сеть из 267 универмагов с умеренными ценами, принадлежащая Target Corporation, ввела систему самообслуживания в отделах женской обуви. Теперь там стоят стопки коробок с обувью всех размеров. Сверху на каждой коробке стоит образец обуви. Когда покупательница подберет обувь, которая ей нравится и подходит по размеру, она

обращается к сервисному сотруднику – кассиру. Можно ли считать такой «сервис без сервиса» приемлемой альтернативой, позволяющей устранить плохой сервис без обучения персонала методам качественного обслуживания и одновременно увеличить продажи? Судя по всему, покупатели отвечают «Да».

5. На автозаправках ARCO покупатели сами заливают бензин в баки своих машин. Потом, если они голодны, то идут в круглосуточный магазинчик при АЗС, где сами берут с полки гамбургер. По пути к кассе они могут достать из холодильника пакет молока, и только в кассе они впервые встречаются с сервисным сотрудником. В 1974 г. на автозаправках с самообслуживанием продавалось всего 9 % бензина. Сегодня 80 % бензина в Соединенных Штатах заливают сами покупатели, 75 % водителей заправляются на АЗС с самообслуживанием. Полагаю, что главная причина, заставляющая людей избегать АЗС с полным сервисом, заключается в том, что они платят лишние 2–5 долл. за бак бензина, но никакого сервиса за свои деньги не получают. (Вспомните, когда в последний раз работник автозаправки протирал ветровое стекло и проверял уровень масла?)

6. В 1979 г. прихоти клиентов банков удовлетворяли 9275 банкоматов. В 2001 г. их насчитывалось уже 217 тыс. Привилегия быть обслуженным настоящим, живым кассиром стоит денег, поэтому клиенты предпочитают банкоматы.

7. Но все больше клиентов считают даже поход к банко-

мату слишком утомительным. Если только им не нужны наличные, они переводят средства со счета на счет и проверяют баланс по телефону или через домашний компьютер. Интернет-служба «Prodigy» – совместный проект Sears и IBM, запущенный в 1989 г., – имела большой успех у пользователей домашних компьютеров, которые отныне могли проверять баланс и получать другие услуги, которые раньше оказывали только живые кассиры.

8. Авиакомпании Continental и Eastern на некоторых маршрутах дополнили агентов по продаже билетов билетными автоматами.

9. Постояльцы отелей все чаще проверяют счета и оплачивают их кредитной картой через внутренний кабельный телеканал. Пассажиры, берущие напрокат машины, по прибытии в аэропорт идут сразу на стоянку, вооруженные распечатанными договорами аренды, даже не бросив «привет» сотруднику компании.

Технология способна стимулировать у людей желание самообслуживания и, таким образом, увеличить продажи, поскольку сейчас американцы привыкли и к технологиям, и к самообслуживанию. Но помните, что люди могут разочароваться в идее самообслуживания, если она слишком сильно смещается в сторону high-tech. По мере автоматизации все большего числа операций людям начинает не хватать личного контакта и личного обслуживания – эту мысль высказал

Джон Нейсбит. Его компания Naisbitt Group издает информационный бюллетень под названием *The Trend Letter*.

Если компания предлагает самообслуживание и сокращает персонал, то высококачественное личное обслуживание, которое обеспечивают оставшиеся сотрудники, и их профессиональное обучение становятся для нее даже важнее, чем для компании с полным сервисом.

Тем не менее я знаю множество фирм с самообслуживанием, которые полностью отказались от идеи сервиса: раз клиент не платит за сервис, то и не должен его получать.

Но сервис должен остаться, даже если он нужен лишь для того, чтобы помочь людям лучше обслужить самих себя.

Сервис не требует сверхъестественных затрат, но он требует постоянной и неослабной приверженности. Эту истину отлично понимают непревзойденные лидеры сервиса – Federal Express и Disney.

Преимущества, приносимые качественным сервисом, щедро окупают все усилия. Компания Achieve Global из Тампы (штат Флорида), оказывающая исследовательские и консультационные услуги, изучила сотни компаний и сделала следующий вывод: «Всякий раз, когда мы видели непосредственное противостояние двух конкурирующих компаний, неизменно возникала одна и та же тема: ориентированная на клиентов компания бросала вызов и опережала компанию, ориентированную на продажи».

Глава 9
Мелочи имеют значение

Культура и слаженность в обслуживании клиентов

Где бы ни был я, одно и то же происходит:
Все на меня клевещут и злословят,
И я слышу слова, которых нет в Библии…
Но я все же пытаюсь сделать клиента… Счастливым!
Отрывок из песни Пола Саймона и Арта Гарфанкела «Сделай клиента счастливым»

Приверженность руководства порождает высокую корпоративную культуру обслуживания так же верно, как луковица, посаженная осенью, дает цветок весной. Эта корпоративная культура, этот цветок, вырастающий из приверженности руководства, украшает и облагораживает сервисную среду. В такой среде великолепное обслуживание – норма. Данность. Традиция.

Корпоративная культура, которая создает условия для развития сервиса и вознаграждает за сервис, должна стать основой любой компании. Когда компания благодаря сла-

женной работе и постоянной приверженности достигает благодатного состояния расцвета сервиса, она начинает собирать щедрые плоды. И плоды эти – увеличение продаж и прибыли.

Качественный сервис должен стать составляющей корпоративной культуры. К этой цели должна стремиться каждая компания, если она искренне хочет сделать сервис важной частью своей стратегии.

Высокая культура обслуживания – результат тщательного планирования и разработки стратегии, о чем мы говорили в главах 3 и 4. Это результат последовательного развития всех элементов стратегии сервиса, от философии сервиса до конкретных инструкций по обслуживанию клиентов для каждой функции и каждой должности. Культура обслуживания – это основа качественного сервиса.

Как удержать клиентов, которые у вас уже есть

Главная функция и задача сервиса – удержать клиентов, чтобы их сотрудничество с вашей компанией продолжилось. Вам нужны клиенты, которые искренне преданы вашей компании, а не такие, которые говорят:

- «Я из того разряда людей, что приходят в ресторан, садятся и терпеливо ждут, пока официантки перестанут болтать и примут у них заказ».
- «Когда я прихожу в магазин, я тихо стою в сторонке и жду, пока продавцы закончат свою беседу».
- «Приезжая на автозаправку, я никогда не жму на звуковой сигнал, а спокойно дожидаюсь, пока подойдет работник».
- «Вы можете подумать – "Какой милый человек!" Но вы знаете, кто я такой на самом деле? *Я – клиент, который никогда не возвращается».*
- «Я не понимаю, зачем компании каждый год тратят кучу денег, чтобы вернуть меня туда, где я уже был».

И я не понимаю, зачем компании тратят миллионы долларов на рекламу и обновление магазинов, а потом делают *все*, чтобы их клиенты никогда к ним не вернулись.

Автодилеры – отличный пример такой перевернутой с ног на голову логики. Обычно здесь сталкиваешься с двумя

крайностями: либо продавцы грызут печенье и пьют кофе, пока покупатели одиноко бродят по их выставочному залу, либо к входящему в центр покупателю, отталкивая друг друга, бросаются пять продавцов. У них либо избыток покупателей, либо недостаток.

Что же до техобслуживания, то недавно мне пришлось в третий раз пригнать на сервис машину с одной и той же проблемой: она не заводилась. Мне сказали, что нужно заменить аккумулятор, и взяли за это 25 долл. Но за два месяца до этого они «исправили» ту же самую проблему за 200 долл., даже не упомянув про аккумулятор!

Когда я пожаловался менеджеру сервисного отдела, тот сказал: «Вы ошибаетесь, но мы хотим, чтобы вы остались довольны, потому эти 25 долл. мы запишем вам в счет будущей работы».

Меня это совсем не впечатлило. Менеджер сервисного отдела явно не знал, как нужно обращаться с недовольными клиентами. И он так и не понял, что я не собираюсь когда-либо к ним возвращаться, чтобы воспользоваться столь щедрым подарком. Теперь я ремонтирую машину в другом сервисе из совершенно другой сети.

Тот первый автосервис являет собой яркий пример дурного обслуживания и дурного обучения. И это фирма, которая потратила миллионы долларов на рекламу своего исключительного сервиса! Судя по всему, она считает, что ее сотрудники увидят эту рекламу и воспылают желанием пре-

восходно обслуживать клиентов.

Обнимите своих клиентов сильными корпоративными руками и сожмите их в крепких по-медвежьи и дружелюбных объятиях. Все знают, как трудно найти клиентов. Так удержите их. Сделайте так, чтобы они захотели остаться.

Дружелюбие

Лозунг магазинов Hy-Vee Food – «Дружеская улыбка в каждом отделе» [A helpful smile in every aisle]. Возможно, он избит и не оригинален, но он достигает цели. (Моя мать, когда жила в Манкато (штат Миннесота), никогда не пошла бы ни в какой другой магазин.)

Что такое дружелюбие? Вот как его понимают клиенты.

1. Смотреть в глаза.

2. Улыбаться. Приветствовать клиента. Независимо от места продажи встречать каждого клиента улыбкой и дружеским приветствием «Добрый день» или искренним «Как ваши дела?».

3. Обращаться к клиенту по имени, если вы его знаете. Если нет, его можно прочитать на кредитной карточке или на счете или просто спросить у клиента.

4. Отвечать на вопросы и быстро находить ответы.

5. Быть расторопным.

6. Разговаривать с клиентами, относиться к ним с энтузиазмом, искренне и индивидуально к каждому, а не со скукой

и равнодушием.

7. Уделять клиенту столько внимания, сколько нужно. Ни в коем случае не проявлять нетерпения, будто от клиента хотят как можно скорее отделаться.

8. Дружелюбно беседовать с клиентами. Делать комплименты. Давать пояснения.

9. Слушать. Задавать вопросы, чтобы получить всю информацию, необходимую для решения любой проблемы.

10. Время от времени добровольно предлагать помощь. Если клиент озадачен или сбит с толку, подойти и предложить ответить на все его вопросы.

11. При прощании говорить теплые слова – «Спасибо за покупку» и «Приходите снова».

Вам будет проще запомнить все перечисленные стратегии дружелюбия, если вы запомните главное правило, которое их объединяет: «Обращайтесь с клиентами, как с друзьями». Сервисный сотрудник должен по-дружески приветствовать каждого клиента, подходить к каждому клиенту индивидуально, благодарить его за любую покупку и приглашать приходить еще.

Один из тренингов по обслуживанию клиентов для туристического бизнеса (питание, проживание, развлечения и отдых) прививает сервисным сотрудникам следующие навыки дружелюбного поведения:

- разговаривать сердечно и с воодушевлением;

● улыбаться;
● смотреть людям в глаза;
● знать клиентов по именам и запоминать их;
● сообщать имена клиентов своим коллегам;
● выполнять свою работу профессионально и с удовольствием;
● при каждой возможности дружески высказывать свое мнение.

Чтобы привить персоналу конкретные навыки «как это сделать», можно использовать творческие подходы, которые позволяют привлечь и удержать внимание людей. Примером может быть настольная игра в отелях Sonesta Hotels. «Мы хотели создать обучающий инструмент, который заинтересует и увлечет людей», – говорит Жаклин Соннабенд, директор по персоналу и дочь председателя совета директоров Роджера Соннабенда. Она признает, что некоторые сотрудники поначалу относятся к игре скептически, но добавляет, что присущие игре вызов, развлекательный элемент и, наконец, призы быстро берут верх.

Играют в нее на обычном игровом поле, которое раскладывается на столе и похоже на упрощенный вариант игры «Жизнь» (Life). Четыре или пять команд, каждая из двух игроков, по очереди бросают кубик и передвигают фишки.

Команды, попадающие на поле «сервис», должны ответить на вопросы, напечатанные на карточках, как в игре

«Счастливый случай». Вопросы отражают ситуации, в которых можно проверить знание игроками стандартов Sonesta и их находчивость.

Обычно на каждой карточке напечатано три варианта ответа: хороший, лучший и наилучший. Но ответы игроков не обязательно должны точно совпадать с указанными вариантами. Соперники оценивают их ответы и награждают определенной суммой игровых денег. Для разрешения споров существует специальный арбитр. «Споры – это хорошо, – говорит Соннабенд. – Это один из элементов обучения. Игроки вынуждены отстаивать свое мнение, это заставляет их думать».

Игроки сражаются за звание чемпиона отдела, который получает приз 100 долл., затем за звание чемпиона подразделения (обычно в отеле три подразделения, или службы), который награждается призом 200 долл. Чемпионы отеля получают по 500 долл. и в сентябре отправляются в Бостон на чемпионат всей сети. Чемпионы гостиничной сети получают 1000 долл. и недельные каникулы в любом отеле Sonesta, плюс стоимость авиаперелета.

Вопросы для игры предлагают менеджеры низшего звена, часто это бывают ситуации из реальной жизни. Один менеджер из Амстердама задал такую головоломку. В кафетерий отеля заходит рок-звезда и завладевает всеобщим вниманием. Вы официант и замечаете, что в углу одиноко и угрюмо сидит посетительница. Что вы будете делать? «Хороший от-

вет, – говорит Соннабенд, – чтобы мужчина-официант подошел к ней и вежливо поговорил. Другими словами, просто уделил ей немного внимания».

Дружелюбие со стороны людей, которые не являются друзьями или знакомыми, сегодня такая редкость, что неизменно вызывает благодарность и заметно увеличивает приток новых клиентов.

Нэнси Реб, менеджер в ресторане Perkins, считает, что к клиентам нужно относиться так же, как дома к гостям или хорошим друзьям. «Обслуживать клиентов – значит заботиться о них, делать так, чтобы у них все было хорошо», – говорит она.

Индивидуальный подход

«Как-то на Рождество я заехал в Sears, – рассказывает Билл Мюррей из Wilson Learning Corporation в Миннеаполисе. – Сотрудник взял мои водительские права, вернул, пожелал мне счастливого Рождества… и затем сказал “И с днем рождения”. Это был приятный сюрприз», – признается Мюррей. Сотрудник узнал дату его рождения из водительских прав.

Обращайтесь к клиентам по имени

Я упомянул только один из способов узнать, как зовут клиента: заглянуть в его водительские права. Но самый рас-

пространенный источник для сотрудников – кредитные карточки.

Разумеется, сотрудник всегда может представиться сам: «Добрый день. Меня зовут Джейн Смит. А вас?»

Во время первого контакта постарайтесь несколько раз повторить имя клиента. Так вы сможете его вспомнить, когда клиент придет к вам в следующий раз. А это замечательный способ завоевать его лояльность.

Питер Бёрвош, президент консалтинговой фирмы Peter Burwash International из Вудлендза (штат Техас), вспоминает об одной автозаправочной станции в Гонолулу, где спросили его имя, когда он остановился там в первый приезд на Гавайи в 1970 г.

«До того дня, – говорит Бёрвош, – никто и никогда, ни на одной автозаправке не спрашивал мое имя. Я был на той же автозаправочной станции два дня спустя, и они помнили, как меня зовут. В последнее время я провожу на острове шесть недель в году и уже потратил там около 19 тыс. долл. Я никогда больше не пользовался ни одной другой автозаправкой на Гавайях».

«Лояльность клиентов, – замечает Бёрвош, – это невероятно мощная штука. Эти люди получили ее, называя меня по имени и дав мне, иностранцу, ощущение моей индивидуальности».

Людям нравится слышать свои имена. Но убедитесь, что вы произносите их правильно. Назвать госпожу Смайт «гос-

пожой Смит» – хуже, чем вообще никак к ней не обращаться.

Называть человека по имени – одна из форм положительной коммуникации. А положительная коммуникация любого рода создает у людей приятное впечатление о покупке и повышает вероятность того, что они придут к вам снова.

Каждому новому сотруднику любого из более чем 200 клубов, принадлежащих Club Corporation of America [CCA] из Далласа, вручаются «Стандарты деятельности» – список из 25 стандартов, которые CCA использует для контроля качества сервиса, неизменности качества и имиджа компании. Первый стандарт гласит, что к каждому члену клуба должны обратиться по имени не менее четырех раз, когда он находится в клубе. Второй стандарт требует, чтобы сотрудники подходили к каждому заходящему в клуб человеку в течение 15 секунд. Это профессиональное обслуживание клиентов в лучшем проявлении. Каждый сотрудник, от горничной до администратора, обращается к клиенту по имени. Сотрудники спешат обслужить гостей и выразить им свою признательность за лояльность клубу с теплой, дружелюбной улыбкой.

Работу сервисных сотрудников необходимо оценивать на основе прописанных критериев. Чтобы оценка была справедливой, люди должны знать, чего конкретно от них ожидают.

Положительная коммуникация

Ваши сотрудники должны обращаться с каждым клиентом, как с особой королевской крови, а не как со слугой и, уж конечно, не как со злодеем, посланным небесами лишь для того, чтобы доставить им неприятности и отнять драгоценное время.

Менеджеры должны делать все, что от них зависит, чтобы у подчиненных было хорошее настроение и чтобы они получали удовольствие от своей работы. В таких условиях сотрудники *захотят* тепло приветствовать клиентов, предлагать им помощь, дружелюбно общаться и говорить «До свидания», когда клиенты уходят. Сотрудники должны выяснять потребности и запросы клиента и действовать, предлагая варианты, предоставляя информацию и т. д.

Как утверждает компания Friedman Group из Лос-Анджелеса, специализирующаяся на обучении и развитии сотрудников розничных компаний, каждый контакт с клиентом должен быть событием. Продавцы не должны подходить к клиенту с избитым «чем я могу вам помочь?», – говорит Марлен Кордри из Friedman Group. Вместо этого нужно использовать «специальное, творческое вступление, приглашающее к общению. Упомяните заметку в утренней газете, отметьте надпись на футболке клиента или счет вчерашнего футбольного матча». Такие вступления служат трамплина-

ми для установления контакта с клиентом.

«Если к вам заходит покупательница и говорит, что она видела “прелестный костюмчик для девочки”, когда отдыхала на Гавайях, – продолжает Кордри, – не спрашивайте сразу цвет и размер – лучше поговорите с ней пару минут о Гавайях и о том, что ей нравится в детской моде». Кордри называет это «посудачить с клиентами». Она говорит своим практикантам: «Мы будем проводить в магазине по восемь часов в день, почему бы нам немного не поразвлечься?»

Комплименты

В одном из тренингов по обслуживанию клиентов делается акцент на комплиментах как форме положительной обратной связи и рекомендуется воздержаться от отрицательной обратной связи и «искусственной» (неискренней) коммуникации. Программа учит сотрудников, как подружиться с клиентами, делая им комплименты, хваля их и повышая их самооценку.

Поверьте, многомиллионные затраты, продвинутые системы приема заказов, яркая упаковка и впечатляющее снижение цен – все эти попытки привлечь клиентов могут оказаться тщетными, если нет признания и внимания.

«Это тот самый новый костюм?» – можете спросить вы. Или сказать: «Ваши дети ведут себя просто замечательно».

Делайте комплименты приятному голосу клиента, его

прическе, деталям одежды или вкусу, продемонстрированному покупкой. Таким образом вы повышаете его самооценку.

Применение этих техник помогло магазинам Riesbeck Food Markets сохранить уровень продаж и прибыли, несмотря на массовые увольнения на угольных шахтах, главных работодателей в их регионе, и последовавший за этим отток населения. Ричард Рисбек на практике доказал свое личное убеждение, что в розничной торговле продуктами питания успех или неудача зависят лишь от того, как обращаются с покупателями.

Еще несколько примеров положительных посланий:

- «Госпожа Осборн, спасибо за покупку. Пожалуйста, звоните нам».
- «Извините за задержку, господин Стивенс. Никто не любит, когда заставляют ждать».
- «Господин Гуд! Рады слышать вас снова. Как ваше путешествие в Бора-Бора?»
- «Это крупный заказ. Спасибо вам за доверие».

Отрицательная коммуникация

А вот примеры отрицательных посланий:

- «Я вернусь, когда вы будете готовы».
- «Это ваши дети?»
- «Понятия не имею. Спросите у кого-нибудь другого».

- «Мы сейчас заняты, вы можете перезвонить позже?»
- «Не пойму, с чего вы решили выбрать именно это?»
- «Ну, и что же вы хотите?»
- «Вы что, не слышали?»
- «Вы сами видели, что покупали».
- «Подождите минуту. У меня другой звонок».
- «Разве я это уже не сделал?»
- «Ну и зануда был тот парень, верно?»
- «Чего *вы* хотите?»
- «Говорите, пожалуйста, громче!»
- «Вы это у *меня* спрашиваете?».
- «Вы что, не можете подождать?»
- «Вы что, не можете прочитать, что написано?»
- «Мы здесь так не делаем».
- «У меня перерыв. Извините».
- «Вы что, больной?»

Искусственная коммуникация

Под прессом повседневной текучки, особенно в условиях большого потока клиентов, некоторые сотрудники начинают прикрываться броней поверхностных замечаний, действий и выражений лиц. Клиенты видят, что они искусственны, фальшивы и не достойны доверия.

Порой сотрудники считают, что они остроумны и находчивы. Но такие комментарии, как правило, дают обратные

результаты.

Если клиенты *воспринимают* коммуникацию как искаженную или искусственную, значит, такова она на самом деле. Возможно, вы не стремились быть фальшивым, но если клиент видит в вас фальшь, считайте, что ваша попытка добиться удовлетворенности клиента провалилась.

Учитесь хвалить искренне и *делать* это сознательно. Признание и похвала – клиентам или коллегам – должны быть настоящими, конкретными и «от души».

Положительная вербальная и невербальная коммуникация создает у клиентов приятные впечатления о покупке, дает им почувствовать, что ваша компания ценит их и дорожит ими. Прямой результат – желание продолжать сотрудничество с вами.

Спешите

Хотите произвести сильное впечатление на клиента? Тогда спешите его обслужить, а не подражайте южноамериканскому ленивцу. Ваша расторопность – это любезность по отношению к клиенту. Тем самым вы говорите, что уважаете его.

Выражайте признательность

Не воспринимайте клиента как должное. Дайте ему знать, как он важен для вас, от души благодаря его за покупки.

Некоторые компании посылают своим клиентам письма с благодарностью.

Признайте, что клиент всегда прав

Разумеется, это утверждение не надо понимать буквально. Но многие представители младшего поколения никак его не понимают. Создается впечатление, будто они считают, что клиент всегда неправ (см. главу 6). Лозунг «Клиент всегда прав» Джона Уоннамэйкера, основателя универмагов Wannamaker's в Филадельфии, был лозунгом американских торговцев, но в последнее время потерял былую популярность.

От вас не требуется слепо верить, что все клиенты всегда правы, но вы должны вести себя так, будто свято верите в их правоту. Разумеется, клиенты часто бывают неправы. Это властолюбивые и циничные существа. Все, что им нужно – это попользоваться вами и затем бросить. Если они покупают новое вечернее платье, то лишь для того, чтобы надеть его в выходные, а утром в понедельник вернуть его вам под каким-нибудь надуманным предлогом. Они обращаются с сотрудниками и продавцами как со слугами, требуя исполнять каждую свою прихоть. Они утверждают, что правы, хотя вы во время учебы в техникуме узнали, что они неправы.

Но ваша задача – удовлетворять клиентов, а не себя. Все знают о гранитной глыбе весом 6 тыс. фунтов, установлен-

ной перед «самым большим в мире магазином молочных продуктов» Stew Leonard's, и о выбитой на ней фразе «Клиент всегда прав». Под ней имеется вторая надпись: «Если клиент неправ, перечитай правило № 1».

Stew Leonard's прилагает много усилий, чтобы развивать корпоративную культуру обслуживания, главная цель которой – довольные покупатели. Например, одна из ее политик – возвращать покупателю деньги, даже если товар куплен в другом магазине (www.stewleonards.com).

Штаб-квартира Stew Leonard's находится в Норуолке, компании принадлежат четыре магазина: в Норуолке, Данбери и Ньюингтоне, штат Коннектикут, и в Йонкерсе, штат Нью-Йорк. За неделю ее 2000 сотрудников обслуживают свыше 400 тыс. покупателей. Добровольная текучесть кадров составляет 11 %. Годовой объем продаж во всех магазинах достигает 400 млн долл. Каким бы товаром магазины ни торговали, они продают его больше, чем любой другой магазин в мире. В Книге рекордов Гиннесса они фигурируют как имеющие «наибольший объем продаж на единицу торговой площади среди продовольственных магазинов в США».

Ежегодно центральный магазин в Норуолке посещает более 20 млн покупателей. Это позволяет ему называться туристической достопримечательностью № 1 штата Коннектикут.

В 1988 г. эстафета семейного бизнеса перешла к Стью-младшему, который в настоящее время является CEO и президентом. Стью Леонард-мл. – лидер-практик, который про-

водит свои рабочие дни не в кабинете, а в одном из магазинов, вместе со своими менеджерами и сотрудниками, к которым всегда уважительно обращается как к «членам команды».

В Stew Leonard's считают, что лидеров нужно выращивать. Более 90 % ее менеджеров начинали с рядовых должностей внутри компании. Признание и чествование за отличную работу – повседневное событие. В 2006 г. было вручено более 20 тыс. «Moo-letters» (коротких записок с благодарностью сотрудникам от менеджеров и талоном на бесплатный обед).

Культура компании строится на основе акронима S.T. E.W.: Satisfy the customer (делай все для удовлетворения клиента); Team work gets it done (работай в команде); Excellence makes it better (стремись к совершенству); WOW makes it fun (работа с вдохновением – это здорово).

Журнал Fortune восьмой год подряд включает Stew Leonard's в список 100 лучших работодателей США. Стью не устает повторять: «Прежде чем магазин превратится в лучшее место для покупок, он должен стать лучшим местом для работы!» Но есть и такие компании, которые, кажется, сделали своей философией бизнеса лозунг «Клиент всегда неправ». Они реагируют на жалобы клиентов с тем же проворством, что гранитная глыба перед Stew Leonard's.

По-настоящему ориентированные на клиентов компании с ориентированными на сервис менеджерами не оспаривают

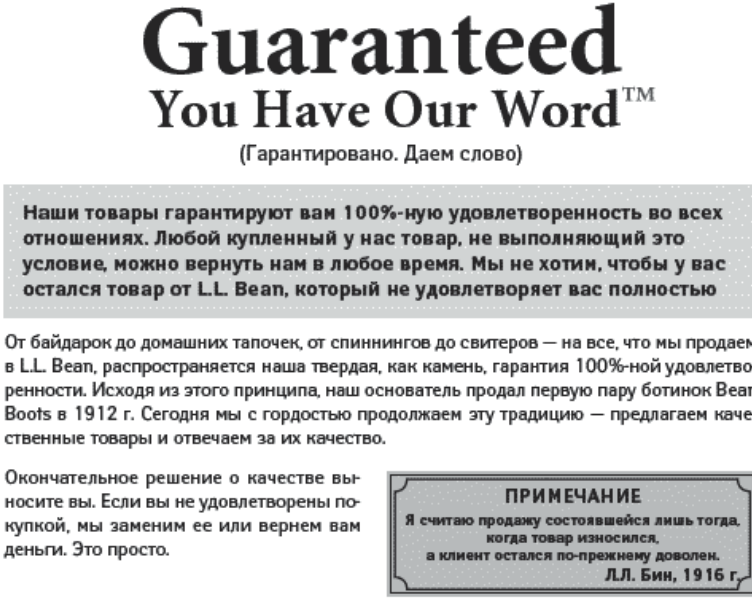
факты и не стараются убедить клиента, что прав не он, а продавец. Они слушают и реагируют. Они воздерживаются от споров. Они интересуются мнением клиентов и относятся к ним предельно серьезно. И они не считают это тяжкой обязанностью или ненужными тратами, которых по возможности следует избегать. Они знают, что это такое – быть клиентом.

Надежность

В ориентированных на сервис компаниях надежное обслуживание – образ жизни для руководства и персонала. Леон Горман, президент компании L.L. Bean, известной своим высококачественным сервисом, говорит: «Об обслуживании клиентов говорится много красивых слов, но на деле обслуживание – это каждодневный, постоянный, неослабный, упорный, беспрестанный и требующий умения сопереживать труд».

L.L. Bean – частная семейная компания со штаб-квартирой во Фрипорте (штат Мэн). Ее отдел обслуживания или, как здесь называют, удовлетворения покупателей, имеет четыре центра приема звонков в штате Мэн и работает 24 часа в сутки, 365 дней в году. Номер телефона 800-441-5713 или, для звонков из-за границы, 207-552-6879. В четырех колл-центрах работают 1300 операторов, число которых увеличивается до 4000 в горячие сезоны. На обучение операторов

L.L. Bean выделяет примерно 85 часов в год.



Guaranteed
You Have Our Word™

(Гарантировано. Даем слово)

Наши товары гарантируют вам 100%-ную удовлетворенность во всех отношениях. Любой купленный у нас товар, не выполняющий это условие, можно вернуть нам в любое время. Мы не хотим, чтобы у вас остался товар от L.L. Bean, который не удовлетворяет вас полностью

От байдарок до домашних тапочек, от спиннингов до свитеров — на все, что мы продаем в L.L. Bean, распространяется наша твердая, как камень, гарантия 100%-ной удовлетворенности. Исходя из этого принципа, наш основатель продал первую пару ботинок Bean Boots в 1912 г. Сегодня мы с гордостью продолжаем эту традицию — предлагаем качественные товары и отвечаем за их качество.

Окончательное решение о качестве выносите вы. Если вы не удовлетворены покупкой, мы заменим ее или вернем вам деньги. Это просто.

ПРИМЕЧАНИЕ

Я считаю продажу состоявшейся лишь тогда, когда товар износился, а клиент остался по-прежнему доволен.

Л.Л. Бин, 1916 г.

Свою компанию Леон Леонвуд Бин основал в 1912 г. Он никогда не упускал возможности улучшить предлагаемое обслуживание. Несмотря на то, что большая часть продаж совершалась по каталогам, посетители и покупатели часто приезжали в Фрипорт лично. На звонок позднего посетителя мог выйти дежурный продавец или сам Л.Л. Бин. В 1951 г. Л.Л. Бин объявил, что отныне его магазин будет от-

крыт круглосуточно и круглогодично, заявив: «Мы выкинули ключи от нашего магазина». По сей день на дверях флагманского магазина L.L. Bean во Фрипорте нет замков.

В настоящее время объем продаж L.L. Bean составляет 1,44 млрд долл. в год. В 2006 г. число покупателей, приобретающих товары через один из трех каналов, выросло на 1,7 млн. Помимо торговли по каталогам компания оперирует 28 магазинами в Мэне, Нью-Хэмпшире, Нью-Джерси, Мэриленде, Нью-Йорке, Иллинойсе, Пенсильвании, Коннектикуте, Массачусетсе, Делавэре и Вирджинии и еще 19 магазинами в Японии и 33 новыми магазинами в Китае. В 2010 г. L.L. Bean издала 50 каталогов, которые были разосланы покупателям во всех 50 штатах США и более чем в 160 странах. Веб-сайт компании www.LLBean.com. Ее штат насчитывает 4600 постоянных сотрудников, а в сезоны отпусков возрастает до 9000 человек. В 2010 г. по результатам ежегодного опроса о качестве обслуживания, проводимого Национальной федерацией розничных продавцов и American Express, компания L.L. Bean заняла третье место среди всех компаний и первое место среди мультиканальных розничных продавцов за высокий уровень сервиса.

Золотое правило Леона Леонвуда Бина гласит: «Продавай хороший товар по разумной цене, обращайся со своими покупателями, как с людьми, и они всегда вернутся и купят еще».

Работайте качественно. Быстро и эффективно удовлетво-

ряйте потребности и запросы клиентов. Понятно, что если вы не удовлетворяете ожиданий клиентов, то самые сердечные комплименты и самое внимательное слушание не помогут вам сохранить их лояльность.

● Выполняйте свои обещания.

● Будьте надежными и достойными доверия. Для этого:

– говорите всю правду о ваших продуктах и услугах;

– давайте обещания, только если вы уверены, что сможете их выполнить;

– немедленно информируйте клиентов о любых обстоятельствах, которые могут помешать удовлетворить любое их ожидание. Например, если вы не можете обеспечить доставку к условленному сроку, пусть сотрудники отдела доставки позвонят и назначат новый срок. Это самое меньшее, что вы можете сделать, потому что своей задержкой вы причиняете людям огромное неудобство;

– предупреждайте клиентов о возможных проблемах. Зачастую клиентам приходится самим узнать о задержке в доставке, заменах и невыполненных заказах. Это вызывает у них гнев. Информируйте клиентов о проблемах сразу, как только узнаете о них сами, чтобы они могли принять меры для уменьшения неудобств или ущерба. На самом деле вы должны пойти еще дальше – предложите на выбор варианты решения проблем, вызванных несвоевременной доставкой. Не пытайтесь скрыть проблему в надежде, что клиент ее не заметит;

– делитесь с клиентом, если вы сэкономили средства и снизили затраты. Скажите своим менеджерам, что ваша компания ведет честную игру. Иногда «шустрый» менеджер может решить, что он сэкономит для компании кучу денег или компания сорвет куш, если клиенты узнают о доступных им возможностях, когда уже не смогут ими воспользоваться. И тогда менеджеры говорят с притворным удивлением: «О, разве вы не знали, что вы могли…» Честная игра требует информировать клиентов о том, что они могут купить немного больше и получить что-то бесплатно; дешевле, если подождут пару дней; модель прошлого года, идентичную модели этого года, но на 25 % дешевле.

Компания, решительно настроенная повысить качество обслуживания клиентов, должна начать с твердой приверженности не только достижению более высокого уровня удовлетворенности клиентов, но и *постоянному поддержанию* этого высокого уровня, даже если это означает некоторое снижение прибыли в краткосрочном плане.

Лучшие работодатели Америки

В последние годы акции открытых компаний росли в среднем на 37 % в год по сравнению с 25 %-ным ростом индекса S&P 500. А 100 лет назад самой дорогой компанией в США считалась US Steel, главными активами которой были

заводы с дымовыми трубами. Сегодня самые дорогие компании – Cisco, Microsoft и GE, главные активы которых каждый вечер расходятся по домам. Компании, которые хотят, чтобы эти активы каждое утро возвращались на свои рабочие места, должны заботиться о них и об условиях их работы. Что касается вышеназванных фирм, то на каждого их сотрудника приходится более 43 часов обучения в год.

Пример для подражания: компания Starbucks

Компания Starbucks – самый успешный в мире оператор кофеен: его объем продаж в 2010 г. составил 9,8 млрд долл., а число розничных точек достигло 17 009 в более чем 50 странах мира. В среднем постоянный клиент посещает ее кофейни 18 раз в месяц, что делает Starbucks самым часто посещаемым розничным продавцом в мире. За неделю она обслуживает 40 млн посетителей. Говард Шульц, президент и основатель, вспоминает слова своей матери: «Ты – это компания, которой ты управляешь. Скажи мне, кто твои друзья, и я скажу, кто ты. Все дело в том, какой выбор делает человек».

Starbucks построила свой бизнес на превосходном сервисе. Кроме того, она входит в число лучших работодателей Америки. Все ее сотрудники получают бесплатную медицинскую страховку.

Если бы какой-нибудь молодой человек попросил у Говарда Шульца совета, как стать «вторым Говардом Шульцем», тот ответил бы следующее: «В детстве у каждого из нас, в какой бы семье мы ни выросли,

есть мечта, и все зависит от того, удастся ли окружающим людям убедить вас в том, что ваша мечта неосуществима. Если вы им поверите, то можете отказаться от своей мечты слишком рано. Поймите, о чем вы мечтаете, и не позволяйте никому говорить вам, что вы недостаточно хороши или недостаточно умны, чтобы ваша мечта стала реальностью. И не сдавайтесь, потому что в 30, 40 или 50 лет непременно наступит момент, когда вы скажете: «Я мог бы это сделать, но не сделал»».

Когда его спрашивают, чего он боится больше всего, Шульц отвечает: «Того, что мое дело потерпит неудачу. Это заряжает меня энергией и заставляет идти вперед». Говард Шульц несет ответственность за более чем 130 тыс. человек и их семьи.

Глава 10
Превратите свою компанию в «центр обслуживания клиентов»

Долой часы работы!

У вас есть право на удовлетворение. Мы позаботимся о том, чтобы вы его реализовали.
Ли Якокка, бывший председатель совета директоров Chrysler Corporation

Клиент всегда прав.
Фрэнк Уоннамэйкер, основатель универмага Wannamaker's в Филадельфии

«Магазин – это центр обслуживания клиентов», – говорит Люк Мансур, вице-президент по маркетингу в семейной сети универмагов Mansour's в Коламбусе и Лагранже (штат Джорджия).

Именно настрой на обслуживание клиентов позволяет выполнить все, что отделы маркетинга и рекламы пообещали в рекламе.

Что отличает качественное обслуживание сегодня? Прежде всего, быстрота и удобство, потому что ритм жизни

современных людей стал очень быстрым, а экономия времени дает людям больше возможностей для достижения личных целей.

Быстрое обслуживание

Телеканал NBC провел опрос на тему обслуживания клиентов. Люди, которых опрашивали, жаловались: «Нас постоянно заставляют ждать. Персонал не знает, что делает».

Один банк в Калифорнии выплачивает своим клиентам по 5 долл., если те ждут в очереди более пяти минут. Говорит менеджер банка: «Если им пришлось стоять в очереди, мы платим. Если мы допустили ошибку в выписке по счету, мы платим. Наконец, если мы не перезвонили им в течение 24 часов, мы тоже платим».

Чтобы сэкономить время покупателей, продавцы в универмагах Nordstrom могут принести товары из других отделов, упаковывают товар прямо на месте покупки, а не в специальном отделе упаковки где-то на другом этаже.

Научите своих сотрудников быть расторопными – спешить достать товар и продемонстрировать его, спешить выписать квитанцию и удовлетворить претензию. «Суета» вокруг клиента приятна ему.

Один пример: претензии пассажиров авиакомпании American Airlines разрешаются сразу по прилету в аэропорт, у выхода на посадку. Это значительный прогресс в скорости

обслуживания по сравнению с прошлым, когда пассажиру требовались месяцы ожидания и куча бумаг, чтобы ему, к примеру, оплатили счет за чистку одежды, на которую стюардесса пролила соус. Помимо неудобства в виде испачканной одежды, которую нужно сменить, и непредвиденной задержки, вызванной необходимостью переодеться, пассажирам приходилось тратить немало времени и сил, чтобы раздобыть бланк заявления на выплату возмещения, заполнить и подать его. Создавалось впечатление, будто компания сознательно пыталась помешать подаче жалоб.

Многие авиакомпании утверждают, что корпоративные правила и инструкции препятствуют быстрому ответу на жалобы. Но American Airlines лишь изменила свое отношение и наделила сотрудников «первой линии» властью немедленно разрешать жалобы. Она дала полномочия персоналу.

Время драгоценно

Современные люди больше не желают тратить на покупки целый час. Время сегодня ценится высоко, как никогда раньше, и одна из причин этого заключается в том, что в большинстве семей оба взрослых работают. После работы им нужно переделать кучу домашних дел, кроме того, они хотели бы выкроить немного времени для своих хобби и увлечений.

Им, мягко говоря, быстро «надоедают» длинные очере-

ди; сотрудники, которые не знают, что делают, и делают все очень медленно; непонятная организация торгового зала и выкладка товаров; сами товары, которые перестают работать и требуют частого ремонта. Долгое ожидание обслуживания находится на одном из первых мест в списке неудобных и крайне нежелательных ситуаций при покупке.

Долгое ожидание плохо само по себе, но иногда бывает еще хуже: клиент терпеливо ждет, пока, наконец, – о счастье! – очередь доходит до него. Но едва он успевает сказать сотруднику пару слов, как – догадайтесь, что? – звонит телефон. Сотрудник хватается за трубку так же жадно, как человек, проведший в пустыне неделю без питья, хватается за стакан воды. В отличие от него клиент вовсе не воодушевлен телефонным звонком. Как должен поступить сотрудник в такой ситуации? Он должен попросить звонящего подождать, когда он закончит обслуживать клиента. Потом надо попросить разрешения у следующего человека в очереди ответить на телефонный звонок и быстро закончить разговор.

Часы работы банков

Неожиданный прогресс в скорости обслуживания – постепенный отказ банков от традиционных часов работы (с 10.00 до 14.00 с понедельника по пятницу) из уважения ко все большему числу клиентов, которые заняты в течение недели и не попадают в банк в отведенное им время. Раньше ча-

сы работы банков были традицией, к которой люди были вынуждены приспосабливаться. Теперь многие банки открыты не только в течение всего рабочего дня, но и по вечерам и по субботам.

Сегодня нам кажется удивительным – с точки зрения конкурентного преимущества и прибыли, – что до конца 1980-х гг. банки не работали по субботам, да еще и ограничивали свои часы работы в будние дни. Хотя, надо заметить, что некоторые банки начали работать по субботам уже в конце 1970-х гг.

Commerce Bank – самый удобный банк АмерикИ

Commerce Bank в Черри-Хилл (штат Нью-Джерси) – обычный местный банк с одним лишь отличием: это самый ориентированный на клиентов банк в мире. Его филиалы, которые здесь называются магазинами, открыты с 7.30 утра до 8 вечера с понедельника по пятницу, а также по выходным – с 7.30 до 6 вечера в субботу и с 11 утра до 4 вечера в воскресенье. К тому же они открываются за 10 минут до официального времени и закрываются через 10 минут после официального. Сколько еще компаний в мире понимает всю силу такой стратегии – открываться рано, закрываться поздно? Боюсь, что ни одна. Commerce Bank на много световых лет опередил своих конкурентов, когда его возглавлял Вернон Хилл (сейчас им руководит Эд Кларк). В марте 2008 г. Commerce Bank был продан канадской финансовой группе TD Bank Financial Group

(TDBFG). В тот момент банк стоил 8,5 млрд долл. и не имел проблем с низкокачественными ипотечными кредитами.

Вернон Хилл основал этот банк в 1973 г., когда ему было 27 лет. Он хотел, чтобы Commerce Bank стал самым удобным банком, который обслуживает клиентов в любое время, в любом месте и так, как они того хотят. Хилл говорит, что его банк – просто магазин, который оказывает банковские услуги.

Вы можете спросить: как банку с такой структурой затрат удалось достичь такой прибыльности? Дело в том, что он платит более низкие проценты по вкладам, чем его конкуренты. Я сам интересовался у людей, которые посещают мои семинары по всему миру, какой процент они получают по своим вкладам, и очень редко кто мог ответить на мой вопрос. Сэкономленные средства банк тратит на превосходный сервис, который часто бывает лучшим из того, что клиентам удается испытать за всю свою жизнь. Но, судя по всему, клиенты не возражают. Они предпочитают заплатить разовый «сбор» в виде более низкого процента, чем платить по мелочам за все, что для них делают, плюс за плохой сервис. Видимо, люди предпочитают простоту и удобство, а в этом с Commerce Bank не может сравниться ни один конкурент. Недаром средний срок вкладов в банке составляет 13 лет.

Согласно журналу Американской банковской ассоциации *(ABA Banking Journal)*, клиенты придают гораздо большее значение удобству, чем хорошей

процентной ставке: 62 % и 3 % соответственно. Проведенное журналом исследование показало, что 29 % клиентов предпочитают удобство, 16 % – чековый счет, 9 % – индивидуальное, дружелюбное, внимательное отношение и 8 % – хорошие услуги.

В общенациональном исследовании уровня удовлетворенности клиентов в розничной банковской сфере, проведенном консалтинговой фирмой JD Powers, Commerce Bank уверенно занял первое место по стране и в нью-йоркском округе. Ему были присуждены наивысшие баллы в таких категориях, как удобство, точность, продукты, операции (все каналы) и банковские сборы.

Commerce Bank – это «продавец энергии» [Power Retailer]. Вернон Хилл не хочет думать, как банк, или работать, как банк. Большинство банкиров он считает глупцами. Возможно, Хилл – самый стратегически мыслящий менеджер, которого мне довелось знать. Согласно его определению, «продавец энергии» – это тот, кто в корне меняет представления об обслуживании клиентов, неизменно сокрушает своих конкурентов, достигает предсказуемых и воспроизводимых финансовых результатов и характеризуется высокой стабильностью.

Банк создал мощный бренд: его модель ведения бизнеса ярко выделяется на фоне конкурентов, отличаясь уникальной культурой и фанатичной приверженностью своей работе. Это позволяет банку приобретать не клиентов, а преданных фанатов.

Объем операций через Интернет у Commerce Bank намного превышает этот показатель для любого другого американского банка. По-видимому, людям нравится работать в виртуальном мире с банком, который великолепно обслуживает их в реальном мире.

На фоне тысяч банков в США приятно видеть, как хотя бы один внедряет стратегию сервиса. В 1979 г., когда я начал разрабатывать обучающие программы обслуживания клиентов, на банки жаловались чаще всего из-за низкого качества сервиса. За прошедший 31 год мало что изменилось. Банки по-прежнему вкладывают миллионы долларов в основные фонды и в рекламу, но игнорируют стратегию сервиса.

Commerce Bank в очередной раз доказал, что ориентация на сервис приносит щедрые дивиденды.

По данным исследования консалтинговой фирмы JD Powers, в 2006 г. доля лояльных клиентов от общего числа клиентов составляла:

Commerce Bank	**41%**
Wachovia	25%
JetBlue	23%
Verizon	21%
Bank of America	20%
Chase	19%
PNC	17%
HSBC	16%
Citibank	15%
Southwest	15%

Согласно опросу журнала *Consumer Reports,* Commerce Bank занял первое место по уровню общей удовлетворенности клиентов. Среди главных преимуществ банка были названы коммуникация, обслуживание по телефону, удобство и онлайновые услуги.

Рост банка обеспечивается за счет роста филиальной сети. Осенью 2001 г., после трагических событий

11 сентября, банк открыл четыре отделения на Манхэттене. Чтобы нанять 42 новых сотрудника, банк провел собеседование с 3600 кандидатами. По словам Вернона Хилла, человека можно научить открывать счета или вести кассовые операции. Но невозможно изменить его характер. В девизе Хилла – «нанимайте за отношение, обучайте навыкам» – содержится подсказка для потенциальных кандидатов: если вы хотите работать в Commerce Bank, улыбайтесь на собеседовании. Если вы не умеете улыбаться, забудьте про эту работу.

В 2006 г. в штате Нью-Йорк работало уже 98 «магазинов» Commerce Bank. Размер прибыли до уплаты налогов в расчете на «магазин» составил 38,2 млн долл. Текущие темпы роста в годовом исчислении для нью-йоркских отделений достигли 39 млн долл. на отделение в 2006 г. Его филиалу на пересечении 55-й и 6-й улиц потребовалось четыре месяца, чтобы стать рентабельными; всего за восемь месяцев объем средств на его счетах превысил 100 млн долл. На декабрь 2006 г. общий объем депозитов составил 10,275 млрд долл. Слова Вернона Хилла, сказанные им в 2001 г., оказались пророческими: «Банки J. P. Morgan/Chase и Citibank со своей 60 %-ной долей рынка будут для нас легкой добычей. Я считаю, что этот банковский рынок по уровню обслуживания занимает в стране последнее место. Нью-Йорк – это город, который никогда не спит. В нем спят только банки, которые закрываются в 3 часа дня». Газета

New York Post назвала Commerce Bank единственным банком в Нью-Йорке, заслуживающим пятизвездочного рейтинга.

Что же касается исключительного обслуживания, то стратегия Commerce Bank – нанимать отзывчивых и дружелюбных людей. «Затем мы их обучаем, обучаем и обучаем», – говорит Хилл. В 2007 г. штат банка насчитывал 14 000 человек. Сегодня TD Bank является десятым по величине банком в США со штатом более 25 000 человек.

В 2005 г. я тоже открыл себе счет в Commerce Bank, хотя его ближайшее отделение находится в 1000 миль от Миннеаполиса, где я живу. Необходимые для открытия счета 10 долларов мне просто подарили. На всю операцию – открытие нового счета, оформление чековой книжки и дебетовой карточки Visa, регистрацию персонального пароля для доступа к интернет-операциям – ушло всего 10 минут. Через несколько дней я получил от своего личного банкира написанное от руки письмо. А вы в своем банке получаете ту же скорость, технологию и обслуживание?

Акции Commerce Bank котировались на Нью-Йоркской фондовой бирже под символом CBH. Поскольку теперь банк является частью TDBFG, символ изменился на TD. На 9 июня 2011 г. их стоимость составляла 80,99 долл. против 4,03 долл. после дробления в августе 1996 г. Поистине ошеломляющие результаты. За тот же период объем вкладов рос в среднем на 30 % в год, а объем активов – на 36 %. В

мае 2003 г. я вложил в каждого лидера сервиса по 1000 долл. Год за годом Commerce Bank заметно опережал другие компании. В июне 2011 г. моя тысяча долларов превратилась в 1986 долл.

К 2008 г. банк (теперь как банк группы TDBFG) планировал довести число филиалов до 575 с активами стоимостью 63,4 млрд долл., а к 2010 г. – до 712 с активами стоимостью 88,2 млрд долл. В настоящее время Commerce (TD) Bank стал одним из 15 крупнейших коммерческих банков в США. Рост обеспечивается за счет собственных средств, потому что банк не верит в расширение путем скупки других банков. На протяжении последних пяти лет объем депозитов ежегодно увеличивался на 30 %.

Вернон Хилл – самый «клиенто-ориентированный» CEO, которого я знаю. Он подтверждает свои слова делом и хорошо понимает, какие финансовые результаты приносит превосходный сервис. «Вероятно, Хилл является самым влиятельным банкиром последних двух десятилетий», – говорит Томас Браун из Second Curve Capital, хеджевого фонда, специализирующегося на финансовых услугах.

Commerce Bank

	1973 г.	2007 г.
Активы	8 млн долл.	49,3 млрд долл.
Филиалы	1	470
Количество сотрудников	9	14 000
Стоимость акций CBH, долл.	0,17	38,14
Краткая сводка за 2007 г.		
Общий объем депозитов	46 млрд долл.	+12%
Общий объем кредитов	17,6 млрд долл.	+14%
Общий объем доходов	1930 млн долл.	+3%
Общий объем затрат	1611 млн долл.	+16%
Чистая прибыль	140,3 млн долл.	–53%
Прибыль на акцию	0,71 млн долл.	–54%

Вот каких финансовых результатов можно достичь благодаря ориентации на обслуживание клиентов! В то же время конкуренты только говорят о важности качественного сервиса, но редко знают, как это делается.

В Филадельфии темпы роста вкладов в Commerce Bank увеличились с 1,6 % в 1994 г. до 9,6 % в 2006 г. За тот же период два его основных конкурента потеряли значительную долю рынка: Wachovia с 25,5 % в 1994 г. до 14,2 % в 2006 г., а PNC – с 10,8 % до 7,3 % соответственно.

Немногие руководители, особенно в банковской сфере, понимают всю силу воздействия стратегии сервиса на финансовые показатели. Вот данные по

среднегодовой рентабельности банка Вернона Хилла на 31 декабря 2006 г.:

	СВН	Индекс S&P 500
За год	4%	16%
За пять лет	14%	6%
За десять лет	23%	8%

Ключевая составляющая бизнес-стратегии банка – его отделения, которые Вернон Хилл называет «магазинами». В то время как большинство банков всячески старается разгрузить свои филиалы, поощряя использование клиентами банкоматов или ограничивая число посещений кассиров в месяц, Commerce Bank делал наоборот. Хотя клиенты всегда имеют возможность осуществлять операции через банкоматы или завоевавший множество наград веб-сайт, Хилл и его подчиненные делали все, чтобы привлечь как можно больше клиентов в «магазины». Хилл говорил: «Commerce Bank отличается от остальных своей приверженностью дружелюбному и внимательному обслуживанию. Именно так выстраиваются прочные отношения с клиентами – отношения, которые начинаются с расчетных счетов и в конце концов ведут к ипотечным кредитам».

Совокупная доходность, %
31 декабря 1996 г. — 31 декабря 2006 г.

	Совокупный рост за 10 лет	Среднегодовой рост за 10 лет
Commerce Bank	672	23
Microsoft	235	13
GE	177	11
Berkshire	223	12
S&P	124	8

Источник: Bloomberg.

В некоторых отделениях кассиры по очереди стоят у дверей и приветствуют клиентов, как это принято в Wal-Mart. «Люди всегда будут сами приходить в банк, – говорит Хилл. – Но банки упорно навязывают им банкоматы и интернет-услуги, потому что такие транзакции обходятся дешевле. Никто, кроме нас, не развивает филиальную сеть».

Среднегодовая доходность за 10 лет
На 31 декабря 2006 г.

Commerce Bank	23%
Wal-Mart	16%
Home Depot	14%

В целом по отрасли объем вкладов в коммерческих и сберегательных банках в 2006 г. вырос на 4 %. В Commerce Bank он вырос на 9 % и превысил 49,3 млрд долл. «Последние 40 лет банки говорили «Давайте сосредоточимся на кредитах», – продолжает Хилл. – Мы же научились привлекать дешевые депозиты. Commerce Bank предлагает бесплатное ведение расчетных счетов в обмен на нулевой или небольшой процент. Судя по всему, клиенты на это согласны».

Когда Хилл узнал, что другие банки отказываются принимать в больших количествах металлические деньги или требуют за это плату, у него родилась отличная идея. Commerce Bank потратил 10 млн долл. и закупил для всех филиалов автоматы для обмена мелочи Penny Arcade. Эти услуги были бесплатными. Автомат принимает монеты в любом количестве и выдает клиенту чек, который можно обналичить в кассе. Сумма первоначальных инвестиций в расчете на филиал составила 30 тыс. долл.

Penny Arcade – это не только удобство, но и развлечение. Дети от них в восторге. Любители собирать мелочь тоже. Яркие автоматы сделали отделения более интересными и привлекательными, а именно так, по словам Хилла, и создается поток клиентов. Сколько еще банков в Америке могут похвастаться тем, что дети каждую неделю тянут своих родителей зайти в один из их филиалов, чтобы обменять

мелочь в ярко-красных Penny Arcade? В 2005 г. Энди Руни в своей передаче «60 минут», самом популярном телешоу в США, посвятил этим аппаратам специальный репортаж.

Каждый новый сотрудник проходил однодневный курс обучения в корпоративном университете Commerce Bank, который называется «Традиции» и сочетает игровое шоу, тренинг и обсуждение. Каждое отделение Commerce пытается перещеголять других в умении удивить клиентов. Руководитель отдела «Вау! сервиса» («Ошеломительного сервиса») проводит кампанию «Уничтожь глупое правило». Ее смысл заключается в том, что сотрудники получают 50 долл. за выявление каждого правила, мешающего поражать клиентов.

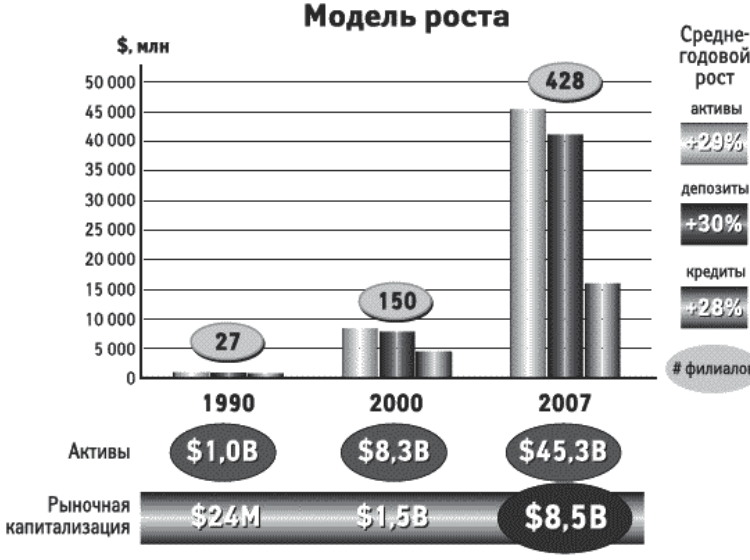
В Commerce Bank имелся еще один вид поощрения. Если конкурирующий банк закрывал отделение вблизи его филиала, сотрудники Commerce Bank получали вознаграждение (5 тыс. долл.).

Большинство крупных компаний во всем мире используют системы автоматического ответа, не понимая всей важности живого человеческого общения для клиентов. Многие американские фирмы перевели свои центры приема звонков в Индию и на Филиппины. Вряд ли качество сервиса и удержание клиентов являются для них высоким приоритетом. В отличие от них центры приема звонков Commerce Bank расположены в Соединенных Штатах и работают 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Телефонный номер для

бесплатных звонков действует на всей территории США (888-751-9000) и из-за границы (856-751-9000). Трубку берут после первого – третьего гудка, и вы слышите дружелюбный живой человеческий голос. Я предлагаю вам позвонить им в какой-нибудь необычный час – например, в 11 вечера или в воскресенье в 8 утра, чтобы проверить, после какого гудка снимут трубку и насколько дружелюбным и компетентным окажется сотрудник на том конце провода. Спросите об открытии счета. Я советую всем читателям открыть свой счет в Commerce Bank (http://www.tdbank.com), чтобы вы могли уже в этой жизни получить представление о том, что такой рай. Сравните уровень сервиса в вашей фирме с тем, что предоставляет самая ориентированная на клиентов компания в мире. TDBFG является в настоящее время десятой по рыночной капитализации банковской группой в Северной Америке. Время, в течение которого ее офисы открыты для клиентов, на 50 % больше, чем у конкурентов в Канаде и США.

Вернон Хилл покинул банк летом 2007 г., проработав в нем 34 года. Вскоре после его ухода, а точнее 2 октября 2007 г., совет директоров Commerce Bank принял решение о продаже банка группе TDBFG. Акционеры банка одобрили сделку 6 февраля 2008 г. Слияние произошло 31 марта 2008 г. после получения согласия регулирующих органов. Хотя TDBFG считается очень успешной и специализируется на розничном бизнесе, есть опасения, что банк постепенно утратит прежнюю концентрацию на уровне

обслуживания. Вот достижения Хилла:



Британская революция начинается с приходом Вернона Хилла – Metro Bank UK

Вернон Хилл открыл свой новый банк 29 июля 2010 г. в Лондоне, Великобритания. За следующие 10 лет объем депозитов должен вырасти с нуля до 36 млрд долл. Уже через несколько месяцев после открытия банка уровень известности бренда в Лондоне составил 80 %. Сайт банка https://www.metrobankonline.co.uk.

- Metro Bank получил лицензию Управления

по надзору за финансовыми услугами на ведение банковской деятельности.

● Это первый крупный банк, открывшийся в Великобритании за последние 150 лет.

● Он работает семь дней в неделю и в два раза дольше, чем другие банки.

● Его концепция розничного бизнеса меняет облик британского банковского сектора.

● Он обслуживает потребителей и компании.

● Первые четыре «магазина» Metro Bank открылись в 2010 г. по адресам: Холборн, Эрлс-корт, Фулхэм и Борхэмвуд. Metro Bank намеревается создать сеть из более чем 200 магазинов в Большом Лондоне в течение следующих десяти лет.

● Соучредителями Metro Bank являются Энтони Томсон и Вернон Хилл.

Metro Bank – розничный продавец финансовых услуг. Вместо филиалов у него «магазины», потому что он считает себя больше розничным торговцем, чем банком. Он всегда будет уделять основное внимание клиентам и делать то, что им нужно. Metro Bank заявляет, что всегда будет отличаться от других банков беспрецедентным уровнем обслуживания и удобством. Он знает, что клиентам британских банков нужен новый, более высокий уровень банковского обслуживания.

Metro Bank отменил «дурацкие» банковские правила и запретил сотрудникам говорить «нет» клиентам, не узнав второго мнения у своего коллеги. Когда

Вернона Хилла спросили насчет опасности грабежей, он ответил: «Вы создаете банк ради одного человека из 10 000 людей, который может вас ограбить, или ради того, чтобы обеспечить превосходное обслуживание тем 9 999 людям, которые будут приходить к вам каждый день?»

Metro Bank намерен каждый раз «удивлять и восхищать» клиентов своим уровнем обслуживания и удобства. Metro Bank опирается на модель работы лучших розничных организаций мира и считает, что главным для успеха банковской деятельности является удовлетворенность клиента. Его магазины работают 79 часов в неделю, потому что их бизнес зависит от открытия новых счетов – а это значит, что они должны забирать бизнес у конкурентов.

Metro Bank обещает:

- восхитительное качество обслуживания;
- предельное удобство:
- 7-дневную рабочую неделю;
- превосходный онлайновый сервис;
- отсутствие «дурацких» банковских правил;
- гарантированное удовлетворение.

Metro Bank предлагает клиентам:

- Более продолжительный рабочий день: магазины открыты семь дней в неделю (с 8.00 до 20.00 с понедельника по пятницу; с 8.00 до 18.00 в субботу; с 11.00 до 17.00 в воскресенье) и все праздники за исключением Страстной пятницы, первого дня Пасхи, первого дня Рождества и первого дня Нового года.

● Лучший онлайновый банкинг и колл-центр в Лондоне, работающий в режиме 24/7.

● Предельно удобную и быструю процедуру открытия счета и выпуск постоянных дебетовых и кредитных карт в течение 15 минут.

● Бесплатный подсчет монет во всех магазинах для клиентов и тех, кто клиентом не является, с использованием Metro Bank Magic Money Machine™.

● Отсутствие запрета на посещение офисов с собаками. У нас всегда найдется вода и лакомство для собак, друзей человека – это правило Metro Bank!

Metro Bank – детище американского предпринимателя Вернона Хилла. Его философия строится на идее о том, что Metro Bank является быстро растущим розничным оператором, нацеленным на первоклассное обслуживание.

Новый клиент может прийти в магазин и за 15 минут открыть счет и получить дебетовую карту или чековую книжку. По словам г-на Хилла, «уровень обслуживания малого бизнеса в британских банках шокирующе низкий». В Америке, продолжает он, существует около 8000 банков. «Как правило, чем крупнее банк, тем хуже в нем обслуживание частных клиентов и представителей малого бизнеса. Американцы не любят свои банки, а британцы свои так просто ненавидят».

Не проходит недели, чтобы о Metro Bank не говорили на телевидении, в газетах, журналах, Интернете, на Twitter, Facebook или в блогах. В мае 2011 г. его

чистый коэффициент лояльности (Net Promoter Score) составил 97 %; тогда как у Barclays всего 35 %. Стратегия банка – открывать магазины в оживленных районах, чтобы как можно больше людей проходило мимо яркого красно-синего логотипа, светящегося в огромной стеклянной витрине. Все, что видит клиент в Metro Bank, продумано до мелочей – от размера и местоположения каждого магазина (370–470 кв. м на углу улицы) до точного размера витрины высотой в 16 футов (почти 5 м) во весь магазин. Внутри улыбающийся персонал приветствует клиентов из-за стеклянных прилавков, на которых стоят коробочки с крекерами для животных. Очень необычный банк.

По словам Вернона Хилла, вице-председателя совета директоров, «Metro Bank – это вложение в будущее Великобритании. В Metro Bank клиент является королем, а наша цель заключается в обновлении британского банковского сектора путем приобретения преданных фанатов, а не клиентов». Вернон знает, что поразить клиентов до глубины души и превратить их в преданных фанатов можно только одним способом – предоставить им превосходный, удивительный и даже превосходящий все границы сервис. «В США и Великобритании большие банки придерживаются в точности противоположного подхода», – замечает Хилл.

Лидер сервиса из Латинской Америки

Гватемальский банк Banco C&T Continental,

насчитывающий 3500 сотрудников, реализует стратегию сервиса на протяжении последних двух лет. Банк вложил и продолжает вкладывать серьезные средства в обучение персонала. При содействии Service Quality Institute каждые четыре месяца он запускает новую программу обучения обслуживанию клиентов, чтобы привить ориентированную на сервис культуру и поддержать настрой сотрудников. Лучшим из них присваивается звание «Герой исключительного сервиса».

Banco C&T – второй по величине банк в Гватемале с активами 3,768 млрд долл. и 220 филиалами. В 2007 г. с приобретением группы BANEX-FIGSA он стал первым финансовым институтом в Гватемале, который расширил свой рынок на Центральную Америку.

В 2005 г. банк создал специальные команды быстрого реагирования, в задачу которых входит обеспечение исключительного сервиса для клиентов. Флавио Монтенего, генеральный директор, и Карла де Кальдерон, директор по маркетингу, преданы идее сервиса умом и сердцем. В Banco C&T самые удобные часы работы по сравнению со всеми остальными банками в Гватемале: с 8 утра до 7.30 вечера с понедельника по пятницу и с 8 утра до 13.00 в субботу. Как и Commerce Bank, он открывается на 10 минут раньше и закрывается на 10 минут позже.

Banco C&T хорошо понимает, какой потенциал заложен в стратегии сервиса. Он верит в своих сотрудников и клиентов. Наращивая силу как

финансовый институт, он постепенно становится уникальным примером для подражания для всей Латинской Америки.

Удобство

В деле обслуживания клиентов компания не должна думать о собственном удобстве. Она должна понимать: когда проигрывает клиент, даже если компания при этом крупно выигрывает, в долгосрочной перспективе она все равно проиграет.

Всегда помните о потребностях клиентов и ориентируйтесь на них. Делайте все, чтобы способствовать удовлетворению этих потребностей.

«Удобство» в сервисе означает меньше времени на обслуживание и меньше проблем для клиентов.

Упаковка

Посмотрите на упаковку вашего товара. Она настолько прочна, что клиенту трудно ее открыть? А как быть пожилым клиентам, страдающим артритом? А если у клиента нет под рукой ножа или открывалки?

Если только ваша упаковка не предназначена защищать товар от атак мародеров до 2050 г., разработайте новую упаковку. Пусть клиентам будет легче добраться до вашего то-

вара и использовать его. Это в ваших интересах. Сделайте упаковку надежной, но простой для открывания.

Длительный срок выполнения заказов

Одно из серьезных неудобств для клиентов, которое не замечают во многих компаниях, – длительный срок выполнения заказов.

Если срок выполнения заказа существенно превышает горизонт планирования клиента, то клиентам будет нелегко обеспечить свои нужды. Поэтому иногда они берут дело в свои руки и размещают «условные» заказы на продукты или товары, которые предположительно могут им понадобиться, но которые они не обязаны покупать. Чаще всего это происходит с редко покупаемыми дорогими товарами, например с производственным оборудованием.

Длительные сроки выполнения заказов означают неприятности для самой компании, потому что условные заказы часто отменяются. А отмена крупных заказов нарушает производственный график и увеличивает издержки.

Самообслуживание удобно?

Задача удобства для клиентов редко попадает в число приоритетных. Возьмите, к примеру, крупные нефтяные компании, которые в последние годы активно сокращают

свои сети автозаправочных станций с полным сервисом у автодилеров и заменяют их меньшим количеством принадлежащих компании магазинов товаров первой необходимости с автозаправками, но без возможности ремонта.

Эта тенденция обусловлена рядом факторов, включая характер покупательского поведения, стремление к прибыли, заниженную стоимость земли, законодательство о вредных выбросах и защите окружающей среды, потребность в разумном распределении активов.

Но где же в этой тенденции учтены интересы клиентов? Расстояние между ремонтными мастерскими становится для них непреодолимой пропастью. Долгие очереди в автосервис входят в систему.

Причина роста популярности автозаправочных станций с самообслуживанием не столько в возможности сэкономить 10 центов на галлоне бензина, сколько в отсутствии какого бы то ни было сервиса на АЗС с полным сервисом. Когда в последний раз вас узнавали, называли по имени, протирали ветровое стекло, проверяли уровень масла и заливали бензин? Так было лет 20 назад.

Техобслуживание и ремонт: инструменты привлечения клиентов

Некоторые компании, например IBM, славятся отличным техобслуживанием, ремонтом и уровнем обслуживания в целом. Разумеется, можно назвать и другие выдающиеся компании.

Менеджеры в этих компаниях уверены, что обслуживание – это такое же конкурентное преимущество, как продукт, который обеспечивает им технологическое преимущество. Техобслуживание и ремонт они сделали секретным оружием борьбы за клиентов. А «секретное» потому, что конкуренты никогда не поймут, да и не поверят, что они наголову разгромлены «всего-навсего» качественным сервисом. Конкуренты не могут понять причину устойчивого процветания IBM, хотя компания открыто приписывает львиную долю своего успеха высокой культуре обслуживания.

Продажи как сервис

Когда продавцы начинают применять техники обслуживания клиентов, они получают преимущество над продавцами конкурентов, для которых забота о благополучии клиентов заканчивается при подписании договора.

Технические специалисты компании, которая занимается

буровыми работами для предприятий нефтегазовой отрасли, посещают заказчиков перед началом проведения работ, осматривают площадку и объясняют ситуацию главному инженеру заказчика. По возвращении в офис они дают рекомендации.

Контролируйте качество сервиса, который предоставляют ваши продавцы на местах и технические специалисты. Вы должны быть уверены, что они не только хорошо выполняют свою работу, но и производят хорошее впечатление.

Современный сервис

Сфера ремонта бытовой техники постепенно адаптируется к современным реалиям, например к отсутствию взрослых дома в течение рабочего дня.

Дик Джоунз, бывший директор по сервисным операциям в Maycor, сервисном подразделении компании Maytag, рассказывает, что Maycor предлагает услугу «Первый заказ утром» и «Последний заказ дня». Это значит, что технические специалисты прибывают в 8 утра и часто заканчивают ремонт до того, как хозяин дома уезжает на работу. Или они приезжают в 4–5 часов дня, потому что людям легче пораньше уйти с работы, чем приехать домой днем, впустить техника и потом вернуться на работу.

Раньше фирмы по ремонту бытовой техники редко принимали заказы на конкретное время. Но теперь это делается

все чаще, говорит Джой Шрейдж из корпорации Whirlpool. Если мастер прибывает в условленное время, клиенты теряют меньше времени, чем если бы он приходил тогда, когда закончит с предыдущими вызовами.

В мае 2002 г. Sears устанавливала нам новую кухонную плиту. Мастера либо приходили на несколько часов позже, не заставая нас дома, либо вообще не появлялись. Для моей семьи это было крайне неудобно и неприятно. Операторы из центра приема заказов вешали трубку или переключали нас на какие-то номера, которые никогда не отвечали. Некоторые компании вроде Sears до сих пор ничего не поняли. Они доверяют установку техники другим фирмам, которые пользуются брендом Sears, но не заботятся ни о качестве, ни о сервисе.

Компания должна отслеживать изменение потребностей и запросов своих клиентов и знать, как изменения в социальной и экономической сферах влияют на эти потребности и запросы.

«Троглодиты»

В прошлом «неопределенное» время прихода мастеров по ремонту вызывало серьезное раздражение клиентов.

Дик Янгблад, бизнес-обозреватель газеты *Star Tribune* из Миннеаполиса, поднял эту тему в своей рубрике. Он разнес в пух и прах «троглодитов индустрии сервиса, которые бо-

рются за рабочий день с 9 до 5, несмотря на то, что сегодня практически все взрослые работают и не могут подстроиться к такому жесткому графику».

«А некоторые поступают и того хуже, – пишет Янгблад. – Они целый день держат вас заложником, вынуждая безвыходно сидеть дома и ждать, когда они соизволят явиться и отремонтировать вам водопровод или кухонную плиту. Они всегда приходят в конце дня, зачастую слишком поздно, чтобы выполнить работу, что означает перенос "мероприятия" на другой день и еще один день ожидания. А иногда они вообще не появляются».

Разумный сервис

Помимо скорости обслуживания существуют и другие приемы, которые помогают достичь удовлетворенности клиентов посредством сервиса.

Научите своих сотрудников никогда не говорить клиентам бодрым голосом: «Если эта техника не будет работать, просто принесите ее обратно». Вместо этого они должны говорить так: «Если эта техника не будет работать, позвоните нам. Мы заберем ее, а взамен привезем новую». Именно это обещают в своих гарантиях лучшие компании.

Недавно моя жена купила в Sears микроволновую печь Whirlpool и установила ее над кухонной плитой. Примерно через месяц она получила уведомление о производственном

браке – печь нельзя было использовать из-за опасности возгорания. Sears велела ее вернуть. Моя жена, потратившая на установку печи 150 долл. и кучу времени, пришла в ярость. Она была так зла на Sears, что вернула им эту микроволновую печь и купила другую – другого производителя и в другом магазине.

Вам удобно, если клиент приволок свою стиральную машину в мастерскую. Но для клиента это связано с немалыми трудностями.

А вот пример разумного сервиса: отправляясь к клиенту, мастер берет с собой запчасти, которые ему могут понадобиться, чтобы не нужно было прерывать работу и бежать в мастерскую за необходимой деталью. Он быстро выполняет ремонт, экономя время клиента. И, прежде чем уйти, убирает за собой.

Сервис и отношения с клиентами

Качественный сервис предполагает умение строить отношения с клиентами. Бывает, что клиенту нужно срочно отремонтировать товар, и он приходит в ярость, если не может получить услугу немедленно. Сервисный сотрудник должен уметь успокоить клиента. Для этого можно применить приемы, описанные в главе 12.

Иногда сервисным сотрудникам приходится иметь дело с разгневанными покупателями дорогостоящей бытовой тех-

ники, которые искренне уверены, что раз товар такой дорогой, значит, регулярное техобслуживание и ремонт должны быть бесплатными независимо от того, действует на него гарантия или нет.

О пользе бесплатных Телефонных линий

В 1988 г. группа TARP совместно с Society of Customer Affairs Professionals (SOCAP) провела исследование, посвященное использованию бесплатных телефонных линий. Подтвердились результаты предыдущего исследования 1983 г.: в большинстве сфер деятельности от 60 до 80 % клиентов, у которых есть вопросы и которые не обращаются за помощью, сделали бы это, если бы существовала бесплатная телефонная линия.

Клиенты, чьи потребности не удовлетворены (вопросы остаются без ответа), – это бомбы замедленного действия, заложенные под прибыль компании.

Как правило, ответы на запросы по электронной почте приходят только через 4–5 дней. Из 250 исследованных компанией Jupiter с 23 ноября по 10 декабря 2001 г. интернет-сайтов компаний разных сфер деятельности – автомобилестроение, бизнес, финансы, здравоохранение, музыка, фасованные товары, розничная торговля и путешествия – только 30 % откликнулись и решили проблему в течение шести часов – время, в течение которого большинство клиентов ожидают получить ответ.

Сломайте барьеры

Бесплатные телефонные линии ломают барьеры, мешающие клиентам обратиться за помощью и получить ответы на свои вопросы. В интересах компании знать потребности и пожелания своих клиентов. Такое знание весьма эффективно избавляет от иллюзий, столь распространенных среди руководителей многих компаний, будто клиенты полностью довольны и будут покупать у них вечно. Естественно, если генеральный директор и другие топ-менеджеры не видят отчетов о жалобах клиентов, они предполагают, что клиенты счастливы.

Конечно, бывает, что установить горячую линию и сообщить о ней клиентам – все равно что открыть шлюзы на плотине. Но разве так не должно быть? Согласитесь, трудно успешно управлять компанией, засунув голову в мешок.

Интернет-сайт – еще один ключевой элемент успеха любой компании. На все запросы клиентов следует отвечать в тот же день. К сожалению, многие фирмы предпочитают использовать автоответчики, от которых мало толку.

Лояльность

Если клиентам легко связаться с компанией, они более удовлетворены. И более лояльны.

Исследование, проведенное группой TARP в одной из отраслей, показало, что с точки зрения повышения лояльности клиентов бесплатные телефонные линии намного эффективнее, чем системы, основанные на переписке. Клиенты, которые звонят на бесплатный телефонный номер, более удовлетворены самим процессом контакта и его результатами. Современные люди ценят быструю реакцию и оперативные ответы – отличительную черту горячих линий.

Система раннего оповещения

Бесплатные телефонные линии сразу известят вас о проблемах – производственный брак, неверные процедуры или трудности, с которыми сталкиваются клиенты. Как только появляются первые признаки проблемы, вы можете сразу подробно расспросить клиентов, чтобы узнать детали, выяснить причины проблемы.

Сервисные сотрудники, отвечающие на звонки по бесплатным линиям, могут выявить такие нюансы в отношениях клиентов, которые никогда не всплывают в формальных исследованиях. Это очень ценная информация, но немногие компании проводят глубокие исследования, позволяющие досконально определить, от чего зависит удовлетворенность клиентов.

Поэтому разработайте систему информирования и анализа, которая поможет вам вычленить зарождающиеся пробле-

мы из звонков на бесплатные телефонные линии.

Уверенность в себе

Морис Майо, президент фирмы Maio Plumbing, ведущего предприятия по ремонту водопроводных и сантехнических систем в районе Сан-Диего, при найме сотрудников обращает внимание на уверенность кандидата в себе. На должность телефонных операторов он нанимает привлекательных, уверенных в себе женщин, а вдоль стен колл-центра устанавливает зеркала, чтобы они всегда могли любоваться собой. Женщина, которая чувствует себя привлекательной и регулярно убеждается в этом, глядя в зеркало, будет дружелюбной и общительной, говоря по телефону, считает Майо.

Зеркала установлены таким образом, чтобы женщины могли видеть себя, когда разговаривают по телефону, – и заметить, улыбаются они или нет. Майо считает, что когда человек улыбается, голос становится более доброжелательным.

Корпорация Toyota, которая уделяет особое внимание вежливости с клиентами, ежедневно оценивает работу своих телефонных операторов.

Затраты

Затраты на обслуживание бесплатных телефонных линий обычно компенсируются за счет повышения продуктивности

персонала: исследования показывают, что сотрудникам требуется гораздо меньше времени, чтобы ответить клиенту по телефону, чем письменно.

Вот что говорит о бесплатных номерах Джон Гудман, вице-президент исследовательской группы TARP: «Ваш риск минимален. Если к вам поступает мало звонков, значит, и ваши затраты будут малы. Мы обнаружили, что каждая минута, потраченная вами на эти звонки, в большинстве случаев более чем окупает себя с точки зрения повышения продаж и прибыли».

По оценкам Американской ассоциации менеджмента, затраты на обслуживание бесплатной телефонной линии составляют 0,5 млн долл. в год для самых крупных пользователей. Средние затраты обычно превышают 250 тыс. долл. Так, компании Oscar Meyer один звонок обходится примерно в 6 долл. Согласно данным Американской ассоциации менеджмента, более половины компаний с объемом продаж свыше 10 млн долл. используют бесплатные телефонные номера для приема жалоб и заказов и ответа на вопросы.

Наглядные примеры: бесплатные телефонные номера

Компании адаптируют системы бесплатных телефонных линий под свои конкретные нужды, чтобы добиться удовлетворенности клиентов и завоевать их лояльность.

Центр ответов GE – это не просто сервис, это сложный маркетинговый инструмент, предлагающий клиентам широчайший спектр предпродажного и послепродажного обслуживания. С Центром ответов GE клиенты могут связаться по телефону, электронной почте или через интернет-сайт www.geappliance.com. Специалисты центра отвечают на 1,7 млн телефонных звонков в год и обрабатывают более 90 тыс. электронных писем, а количество посещений их веб-сайта превышает 1,3 млн в год.

Говорит Уэнди Браун, менеджер Центра ответов GE: «В GE Appliances мы считаем, что клиент должен иметь возможность использовать для связи с нами то средство коммуникации, которое ему наиболее удобно. Клиент может поговорить с живым оператором, связаться с нами по электронной почте или через голосовой интерактивный сервер или посетить наш интернет-сайт, на котором представлен полный набор инструментов для самостоятельной диагностики».

Команда Центра ответов GE очень гордится тем, как она помогает клиентам и повышает лояльность бренду. Центр работает 24 часа в сутки 365 дней в году, чтобы клиенты могли связаться с ним в любое удобное время.

В компании Coca-Cola есть своя горячая линия, главная цель которой – поощрить обратную связь. Роджер Нанли, бывший директор по работе с клиентами в Coca-Cola USA, говорит, что, по данным некоторых исследований, из

50 недовольных клиентов жалуется только один. Остальные 49 просто меняют бренд; поэтому найти их и наладить с ними контакт – выгодно с точки зрения бизнеса.

Без горячей линии компания могла бы никогда не осознать всю глубину своей ошибки, когда попыталась заменить старую добрую Coke новым продуктом. В 1985 г., сразу после появления в продаже New Coke с новой формулой, количество звонков на горячую линию выросло с 400 до более 1200 в день. Девять из десяти из них были от покупателей, которые говорили, что прежняя Coca-Cola нравилась им больше.

На следующий день после того, как компания вернула старую Coke под именем Coca-Cola Classic, позвонило 18 тыс. человек.

Бесплатный номер для каждого представителя

В подразделении текстильных волокон корпорации E.I. du Pont de Nemours телефонная система доступна всем. Отдельный телефонный номер есть у каждого представителя службы по работе с клиентами.

Эффективность и оперативность – лозунг компании Bio-Lab. Она отслеживает интенсивность звонков и увеличивает количество линий при необходимости. Благодаря такому подходу ее клиенты никогда не слышат в трубке сигнал

«занято». В отделе обслуживания клиентов Bio-Lab имеется «универсальный процессор управления звонками» и записывающее оборудование, которые не допускают, чтобы на столе у сотрудника звонил телефон, когда тот занят разговором с другим клиентом. Благодаря такому оборудованию ни один входящий звонок не остается без ответа.

Крупнейшая сеть магазинов товаров первой необходимости потратила 200 тыс. долл. на горячую линию, чтобы отвечать на вопросы покупателей и принимать жалобы, говорится в отчете Американской ассоциации менеджмента. На следующий год ее доходы от продаж выросли на 19 %. Компания активно использует бесплатную телефонную линию, хотя все продажи совершаются за прилавками магазинов.

Химическая компания среднего размера вложила 350 тыс. долл. в установку и обслуживание горячей линии. Она хотела, чтобы ее продавцы могли напрямую контактировать с потребителями, минуя розничных торговцев. В результате продажи выросли на 20 %.

Горячие линии в нерабочее время

Производитель эхолотов для ловли рыбы Humming Bird указывает на своих продуктах номер горячей телефонной линии, которая работает по субботам и воскресеньям, т. е. когда это нужно покупателям. Эта компания понимает всю силу превосходного обслуживания, отличительными черта-

ми которого выступают удобные для клиентов часы работы и компетентные, готовые помочь сотрудники на телефоне.

В отличие от нее некоторые фирмы создают системы и процедуры, удобные лишь для них самих, но не для их клиентов.

Роберт Пасторини, бывший директор по качеству и маркетингу Allstate, утверждает, что в сфере страхования будущее принадлежит компаниям, которые доступны для клиентов и готовы действовать 24 часа в сутки, а не тем, которые пассивно принимают сообщения и оказывают помощь только тогда, когда это им удобно, а не когда это нужно клиентам.

Компания Standard Rate & Data Service, издающая справочники по действующим расценкам на рекламу и техническим требованиям для периодических изданий, печатает на обложке прямые телефонные номера всех своих топ-менеджеров, включая президента.

В прежние времена пытаться дозвониться до почты было все равно что пользоваться телефоном в странах третьего мира. Начать с того, что найти нужный номер было практически невозможно. Когда же вы все-таки его находили, линия оказывалась постоянно занятой. И даже если вам везло и вы дозванивались, то человек на том конце провода зачастую не мог или не желал ответить на ваш вопрос.

Canada Post Corporation, канадский аналог почтовой службы U.S. Postal Service, использует компьютеризированную телефонную систему, которая дает отвечающим на звон-

ки сотрудникам мгновенный доступ к информации о почтовых кодах, тарифах, продуктах и услугах и другим данным, которые чаще всего запрашивают клиенты.

Обучение персонала обслуживанию горячих линий

В Procter & Gamble новые сервисные сотрудники проводят четыре-пять недель в учебных аудиториях, чтобы научиться успокаивать разгневанных клиентов и решать их проблемы. Один тренер обучает персонал базовым навыкам общения по телефону, которые большинству людей могут показаться элементарными, но которые, к сожалению, неизвестны многим сотрудникам.

● Откладывая трубку в сторону, всегда нажимать кнопку Hold, чтобы заглушить фоновые разговоры. Клиент может услышать разговор, который не предназначен для его ушей, или даже конфиденциальную информацию.

● Всегда спрашивать у звонящего клиента, может ли он подождать на линии, прежде чем откладывать трубку. Некоторые сотрудники задают вопрос, но нажимают кнопку прежде, чем услышат ответ. По данным многочисленных опросов, это просто бесит клиентов. Иногда сотрудник вроде бы делает все правильно: как его учили, он снимает трубку до третьего звонка. Но если в данный момент он чем-то занят, то говорит с притворной вежливостью: «Вы можете

немного подождать?» И нажимает «Hold»! Человек на том конце провода остается с открытым ртом, не успевая ответить. Это отличный способ привести клиента в ярость.

● Нельзя есть или пить, разговаривая по телефону.

● Помнить, что ваше отношение влияет на ваш голос. Если во время разговора вы закатываете к небу глаза или гримасничаете, клиент может это «услышать».

● Улыбаться, чтобы в вашем голосе сквозила уверенность в себе и энтузиазм. Таким приемом обычно пользуются диджеи на радио во время эфира.

Мелочи производят огромное впечатление

Автоматизированные телефонные системы стоимостью 1 млн долл., несомненно, играют важную роль в корпоративной программе обслуживания клиентов, но не менее важную роль играют и «мелочи». Помните: партия чая, которую сбросили в море в Бостонском порту, по прошествии двух сотен лет может показаться нам мелочью, но она была одной из искр, от которых разгорелся огонь американской революции.

Вот еще несколько «мелочей».

1. *Готовность помочь*. Когда у клиента есть вопрос, от сотрудников требуется вежливость и терпение. Вопрос – это возможность помочь клиенту и завоевать его лояльность. Хорошо изучите потребности и запросы своих постоянных клиентов. Предугадывайте их, когда можете.

2. *Честность*. Например, официантка подходит к гостям ресторана и честно предупреждает, что из-за большого объема работы на кухне им придется подождать, вместо того чтобы придумывать какие-то отговорки, рассчитывая избежать недовольства.

3. *Надежность*. Быстро перезванивать в ответ на звонки клиентов. Вовремя приходить на назначенные встречи. Сразу звонить клиентам, когда прибывает заказанный ими товар.

4. *Старание*. Делать больше, чем ожидает клиент. Человек, которому товар нужен в субботу, чтобы в понедельник рано утром он мог уехать, запомнит на долгие годы, если вы доставите ему товар со склада в субботу. Стараться – значит принять заказ, когда ваш компьютер вышел из строя. Если сотрудник заявляет, что он не может принять заказ, потому что ему придется записывать его вручную, тем самым он говорит клиенту: «Я не хочу помогать вам, если для этого мне придется потрудиться».

5. *Личная ответственность*. Отношение «это не мое дело» строго запрещено. В отеле Hilton в аэропорту Норфолка (штат Вирджиния) любой сотрудник, которого остановит гость и пожалуется, что у него не хватает полотенец, пойдет в хозяйственную службу и сам незамедлительно принесет ему полотенца. Даже если этот сотрудник – менеджер по продажам.

Генеральные менеджеры в сети отелей Garlin Hotels Corporation объявили фразу «это не мое дело» вне закона. Любой, от кого услышат эти слова, получает ультиматум наподобие того, что действует в военно-морском флоте США: «Или соответствуй, или выметайся».

Руководство предпочитает слышать от сотрудников: «Извините, сэр, я был не в курсе этой ситуации. Но я незамедлительно сделаю для вас все, что нужно».

Говорит Джек Кимболл, бывший генеральный менеджер клуба Rivers Club в Питсбурге (штат Пенсильвания): «Мы не мелочимся, разрешая жалобы клиентов. Например, если член клуба недоволен каким-то блюдом, никто за этим столиком не платит за еду».

Повседневные действия обслуживающего персонала, незаметные изнутри, могут порождать у клиентов чувство скрытой враждебности по отношению к компании. Телефонные операторы, специалисты по техобслуживанию, служащие, выставляющие счета, и многие другие сотрудники регулярно контактируют с клиентами, но даже те, в должности которых четко указано «сервис», зачастую неосознанно подрывают имидж компании. Сотрудники низшего и среднего уровня, не попадающие в зону видимости руководства и клиентов, способны перечеркнуть эффект миллионов долларов, потраченных на маркетинг и рекламу. Оскорбительные напоминания об оплате, равнодушие при общении по телефону и счета, похожие на обвинительные акты, каждый

день превращают клиентов во врагов.

«Мелочи» надолго остаются в памяти. Именно они помогают превратить любой магазин, предприятие, склад или сервисную компанию в «центр обслуживания клиентов»…

Глава 11
Мой клиент – мой друг

Как сохранить друзей

Что касается разочарований и невыполненных обещаний, то здесь у клиентов память, как у слона. Приятные воспоминания могут потускнеть, а обиды остаются на всю жизнь.
Gallup Management Journal, 2001

Сервис требует постоянного и неослабного внимания. О нем менеджеры должны думать каждый день. Новые программы обслуживания клиентов без регулярного обновления начинают буксовать примерно через год-полтора. И независимо от того, сколько сил и денег вложено в эту программу, менеджеры и рядовые сотрудники вряд ли будут так же стремиться к качественному сервису месяцы и годы спустя после ее торжественного запуска, как они стремились сначала, на первой волне воодушевления и энтузиазма.

Программы поощрений приедаются. Руководители теряют интерес. Все мелкие проблемы уже решены. Первый этап обучения давно закончился. И где-то через год или около того программа с бодрого шага переходит на старческое шар-

канье. Именно в этот момент компании теряют интерес к сервису.

Сервис: динамичная стратегия

Если вы не хотите подобной участи для вашей компании, если вы не хотите увидеть спад и закат культуры и навыков обслуживания, отнеситесь к сервису как к динамичной стратегии. Потребности и запросы ваших клиентов изменяются. Значит, и ваша программа обслуживания клиентов должна изменяться. Она должна быть динамичной, потому что тенденции появляются и исчезают. Меняются социальные и экономические условия. Происходят значительные демографические изменения, поэтому постоянно возникают новые потребности и запросы.

Исследование, проведенное компанией Gallup, показывает, что многие компании недооценивают влияние лояльности клиентов на объем продаж и другие важные показатели.

Сотрудники, которые непосредственно работают с клиентами, не только представляют бренд, но в восприятии клиентов сами становятся брендом, утверждает Gallup. Согласно ее исследованию, клиенты телекоммуникационных компаний AT&T и MCI, которые столкнулись с ненадежным и некачественным сервисом в прошлом, в 1,9 и 2,4 раза чаще говорят, что не обратятся к этому провайдеру в будущем.

Пассажиры, которым понравились сотрудники и сервис

авиакомпании United, в 18 раз вероятнее выберут эту компанию снова. Напротив, для пассажиров, считающих, что United преуспевает только в своей рекламе, эта вероятность равна 6. Те же, кого устраивает расписание полетов United, в 3 раза чаще говорят, что вернутся.

Если посетители заведений быстрого питания считают, что персонал хорошо работает, вероятность, что они придут в этот ресторан снова, повышается в 5 раз.

Вывод очевиден: отдача от доллара, вложенного в человеческий капитал, больше, чем от доллара, потраченного на улучшение технических характеристик.

Если вы хотите, чтобы ваша программа обслуживания клиентов стала постоянной и эффективной, она должна быть основана на четырех принципах:

- внимание к изменению потребностей и эффективности действующей программы;
- творческий подход к разработке новых методов обслуживания клиентов;
- упорство в периоды спада интереса и трудностей;
- инструменты поддержания приверженности культуре обслуживания.

Чтобы не дать зачахнуть своей программе обслуживания клиентов, менеджеры должны стиснуть зубы и придумывать новые идеи, которые вдохнут в нее жизнь. Менеджеры и рядовые сотрудники должны стать изобретателями и творцами

сервиса.

Следует регулярно «проводить ревизию» всех своих товаров, услуг и рынков, по мере изменения демографических, социальных и экономических условий. Помните: стратегия сервиса должна быть динамичной, развивающейся. Будьте готовы менять программы и людей, которые ими управляют. Лучшие программы – те, которые постоянно меняются.

Управление взаимоотношениями с клиентами

Концепция управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) меняет понятие обслуживания клиентов. CRM можно определить как философию любого бизнеса, суть которой – узнать как можно больше о своих клиентах и обслуживать их лучше при каждом новом контакте. В таком случае e-CRM, управление взаимоотношениями с клиентами по электронным каналам связи, можно определить как стремление лучше обслуживать своих клиентов при каждом контакте по телефону или Интернету. Люди не доверяют электронной почте, потому что не знают, когда им ответят.

Между тем постоянной бдительности, которая является ценой за стабильно высокий уровень сервиса, может быть недостаточно, чтобы предотвратить снижение уровня сервиса. Если только вы не знаете точно, что именно благодаря бдительности вы должны увидеть. Ниже перечислены типичные обстоятельства, способные снизить вашу приверженность сервису. Это своего рода красные штормовые флаги, на которые вы должны обращать внимание сразу, как только они появляются на мачте корпоративного корабля.

1. Финансовый отдел предлагает меры по снижению издержек. Если они будут приняты, непременно снизятся возможности компании предоставлять качественный сервис.

2. Компания становится монополистом или достигает такого уровня, когда по сравнению с ней все конкуренты предлагают посредственное, плохое или нестабильное обслуживание.

3. Компания предлагает продукт, на который существует высокий спрос или недостаточное предложение.

4. Происходит смена руководства или собственников; снижается численность персонала, уровень его квалификации или обучения.

5. Компания растет очень быстро, что требует огромных инвестиций в производственные мощности, поэтому необходимые для предоставления исключительного сервиса ресурсы резко сокращаются или направляются на «более важные» цели.

6. Растет прибыль. Компания начинает поздравлять себя. Руководители теряют контакт с системой обслуживания клиентов и с реальностью, не замечая, что рост прибыли компании напрямую связан со снижением уровня сервиса.

Указанные признаки следует воспринимать как предпосылки упадка сервиса. При их появлении необходимо немедленно принять меры по предотвращению негативных последствий.

Мониторинг уровня сервиса

Каждая компания, всерьез настроенная поддерживать неизменно высокий уровень сервиса, должна ввести систему, которая будет подавать сигнал, когда уровень сервиса по какой-либо причине начнет снижаться. Если компания хочет всегда превосходно обслуживать своих клиентов, она должна – это же элементарно, Ватсон, как любил говорить Шерлок Холмс, – знать, как реагируют клиенты на ее товары и услуги, чтобы сразу замечать малейшие проявления недовольства. Она должна отслеживать все изменения во мнениях и отношениях своих клиентов, в их ценностях, потребностях и запросах.

Постоянный мониторинг качества сервиса должен быть обязательным компонентом любой программы обслуживания клиентов. Существует ряд методов оценки удовлетворенности клиентов и качества сервиса.

Опросы персонала

Слушайте, что говорят ваши сотрудники о настроении клиентов. «Мой вам совет: слушайте, слушайте и еще раз слушайте людей, которые непосредственно общаются с клиентами», – говорил Росс Перо, председатель совета директоров корпорации Perot Systems. Проводите открытые встречи

с ключевыми клиентами с участием всех работающих с ними сотрудников.

Собирайте фокус-группы, во время которых ведущий задает интересующие вас вопросы и вызывает людей на разговор. В состав фокус-групп должны входить представители всех функций и уровней корпоративной структуры.

Задавайте стандартные, поддающиеся количественному измерению вопросы, например: «Сколько жалоб вы получили за первые 90 дней после появления в продаже нового продукта?» Постарайтесь придумать способы количественной оценки качественных характеристик, например: «Что клиенты говорят о новом продукте чаще всего?»

Информируйте сотрудников о всех результатах опросов персонала и клиентов. Людей мотивируют не только хорошие новости, но и плохие. Американская ассоциация менеджмента призывает уделять особое внимание информированию персонала «первой линии», непосредственно работающего с клиентами, – продавцов и сервисных сотрудников. Например, Ассоциация предлагает распространять сводки по отзывам/жалобам клиентов среди всех сотрудников, а также информировать их о содержании звонков по горячей линии.

Можно провести с сотрудниками фокус-группы на тему «Каково это – работать с нашей компанией?». Поверьте, они очень хорошо знают ответ на этот вопрос. Запишите эти собеседования на видео и покажите запись всем сотрудникам.

Опросы клиентов

Измеряйте удовлетворенность клиентов в показателях, важных для клиентов, например, сколько времени они потратили на ожидание. Обратите особое внимание на нематериальные моменты, например готовность сотрудников отвечать на вопросы. Эти нематериальные моменты, как правило, сильнее других влияют на эмоциональное впечатление клиентов.

В ходе своего исследования фирма Bain & Company обнаружила огромный разрыв между восприятием руководителей – 80 % из них считают, что их компании превосходно обслуживают своих клиентов, – и восприятием самих клиентов – всего 8 % из них согласились с мнением руководства. По данным Bain & Company, каждые четыре года средняя компания теряет более половины своих клиентов.

Регулярно измеряйте удовлетворенность всех клиентов цепи дистрибуции. Не ограничивайтесь при этом одним форматом или методом исследования. Необходима координация и перекрестная проверка с помощью нескольких форматов исследований.

Главное препятствие на пути к успешным опросам клиентов – естественная человеческая склонность облегчать себе жизнь, в том числе при проведении опросов. Поэтому не останавливайтесь на очевидных критериях, используйте

трудные для формулировки, спорные переменные, которые обеспечивают рост бизнеса и удовлетворение потребностей клиентов в течение долгого времени. Расстояние, которое клиентам приходится проходить до стойки или прилавка, температура в помещении, внутреннее оформление и другие неявные вещи – все это влияет на отношение клиентов к компании в долгосрочном плане.

Формальные опросы клиентов следует проводить каждые 60–90 дней. Проводить их реже чем раз в три месяца рискованно, потому что потребительские предпочтения могут меняться быстрее.

Неформальные исследования нужно проводить ежемесячно, по крайней мере опросы по телефону или опросы выборки клиентов в местах покупки. Сеть Domino's Pizza делает это каждую неделю.

Основой вашей программы исследований должно быть серьезное ежегодное изучение имиджа компании. Его должна проводить независимая компания.

Существует несколько способов получить информацию от клиентов.

1. Фокус-группы. Неформальные фокус-группы с участием нескольких клиентов должны проводить не только отдел маркетинга, но и производственный, коммерческий (сбыта), бухгалтерия.

2. «Разбор полетов» с ключевыми клиентами. Проводите их в форме свободного неформального обсуждения. Про-

стые вопросы – что нравится и что не нравится клиентам – часто дают вам очень полезную информацию. «Разбор полетов» по итогам полугодия или года должен включать формализованные опросы и неформальные дискуссии с представителями всех уровней и функций компании.

3. Изучение мнений и отношений клиентов на основе случайной выборки. Такого рода опросы проводит компания Puget Sound Power & Light. Эта фирма анализирует освещение своей деятельности в средствах массовой информации и внимательно изучает обратную связь от клиентов, передаваемую ей персоналом «первой линии». Анализируя материалы СМИ, Puget Sound Power & Light ищет информацию о наградах, премиях и других видах общественного признания, которые свидетельствуют о том, что компания хорошо выполняет свою работу.

«Творческие» методы получения информации о мнениях и отношениях клиентов

1. Если ваши ключевые клиенты – компании, посещайте их. Нет лучшего способа узнать потребности своих клиентов и найти оптимальные способы их удовлетворения, чем понаблюдать за рабочим процессом.

2. Составляйте сводки по письмам с жалобами клиентов.

3. Вывесите стандарты обслуживания клиентов на видных

местах по всей компании. Регулярно обновляйте их.

Изучайте несостоявшиеся сделки и ушедших клиентов, чтобы установить точные причины, почему клиенты переключились на другие фирмы. Вы узнаете, что гораздо чаще, чем можно подумать, здесь сыграли роль «неосязаемые элементы» – эмоциональная реакция на обслуживание или несовместимость с сервисным сотрудником.

Необходима программа систематического контроля «упущенных» сделок. Когда вы узнали, почему потеряли сделку или клиента, обычно становятся очевидными меры, которые необходимо предпринять для предотвращения потерь по той же причине в будущем.

Консалтинговая фирма J.D. Power & Associates об удовлетворенности клиентов

Крис Деноув и Джеймс Пауэр IV из консалтинговой фирмы J.D. Power & Associates написали замечательную книгу, которую следует прочитать каждому. Она называется «Удовлетворение» [Satisfaction]. Вот несколько интересных мыслей из этой книги:

«Один из важнейших уроков, которые мне довелось выучить, состоит в том, что удовлетворенность клиентов – это движущаяся цель. В этом деле не бывает полной и окончательной победы. Нельзя достичь определенного уровня удовлетворенности клиентов и почивать на лаврах. Любая компания должна постоянно совершенствоваться, иначе она обречена. К сожалению,

несмотря на красивые слова, в большинстве компаний отсутствует мало-мальски заметная и устойчивая приверженность удовлетворять своих клиентов».

«Однажды обиженный клиент – как слон, который никогда ничего не забывает. Проведенное по запросу компании Toyota исследование показало, что 15 % потенциальных покупателей уходит к другим автопроизводителям только лишь потому, что им не понравился прием, оказанный им продавцами у автодилера. Другими словами, из-за собственных автодилеров Toyota теряет больше покупателей, чем из-за конкурентов».

«Как показало одно из исследований, в большинстве случаев обещания не выполняются по следующей причине: клиенту говорят то, что он хочет услышать, в надежде впоследствии найти способ воплотить это в жизнь».

J.D. Power & Associates – ведущая консалтинговая фирма, которая специализируется на оценке уровня удовлетворенности клиентов и помогает компаниям понять, чего же на самом деле хотят ее клиенты.

Измерение результатов

Измеримые результаты, непосредственно влияющие на прибыль, крайне важны для большинства руководителей. Руководители компаний, с которыми я работаю по всему миру, *всегда спрашивают*, каких результатов они могут ожи-

дать от программы обслуживания клиентов.

Одна из главных причин, почему оценка так важна, заключается в том, что без нее руководство обычно теряет интерес к программе обслуживания клиентов через три-четыре месяца. Напротив, выраженные в твердых цифрах результаты завоевывают и сохраняют его поддержку. Дело делается, если польза измеряется, гласит народная мудрость. Не рассчитывайте на поддержку руководства, если об эффективности программы обслуживания клиентов ему приходится судить на основе таких субъективных отчетов, как «похоже, людям это нравится» или «у нас уже есть положительные отзывы».

Если руководство выделяет ресурсы на обучение обслуживанию клиентов и на программу повышения качества обслуживания, оно будет требовать регулярных, обновляемых отчетов о результатах. Самые важные критерии – объем продаж, средняя сумма продажи, число клиентов, число повторных продаж, показатели текучести кадров и т. д.

Согласно исследованию фирмы Bain & Company, всего 22 % крупнейших в мире компаний сумели достичь реального, устойчивого роста на уровне 5 % в год за период с 1994 по 2004 г.

Если статистика показывает, что в новом квартале потребовалось нанять всего 80 новых сотрудников, а не 100, как раньше, что затраты на замену персонала уменьшились со 100 тыс. долл. до 80 тыс. долл., значит, программа обслу-

живания клиентов, которая улучшает моральное состояние персонала, привела к экономии 20 тыс. долл. Далее, если в обучение обслуживанию клиентов и саму программу было вложено 5 тыс. долл., значит, чистая прибыль от ориентации на сервис составляет 15 тыс. долл. в квартал.

Обычно компании хотят самостоятельно проводить оценку. Но нередко проходит полгода, а никаких измерений нет. И даже если компания измеряет результаты, информация доступна только высшему руководству.

Трудности с тем, чтобы добиться участия клиентов при измерении результатов программы обслуживания, – один из самых удивительных для меня фактов, с которым я сталкиваюсь с 1980 г., когда начал заниматься программами улучшения сервиса. Больше всего меня озадачивает то, что когда бы ни проводились замеры, результаты всегда показывают значительную выгоду для компании.

Учитывая все это, мы пришли к выводу, что единственный способ наладить эффективное измерение результатов – проводить его бесплатно силами нашей компании, Service Quality Institute. Первыми клиентами, для которых мы оценивали результаты программ улучшения сервиса, были компании Nutrition World и St. Paul Book and Stationery.

Пытаясь оценить свои усилия самостоятельно, компании часто измеряют не то, что нужно, например, удовлетворенность персонала проведенным тренингом. Профессиональные, сложные программы измерений должны показать уве-

личение продаж, снижение текучести кадров и отсутствие жалоб. Но без такой оценки все преимущества, достигнутые за счет программы обслуживания клиентов, обычно ставятся в заслугу отделу маркетинга или рекламы.

Обязательно ежемесячно измеряйте результаты программы обслуживания клиентов и распространяйте отчеты среди всех членов управленческой команды. Если этого не делать, то вслед за «штормовыми флагами», которых вы не заметите, может наступить реальный спад уровня сервиса.

Когда результаты измеряются, ответственный за обслуживание клиентов отдел постепенно получает все больший бюджет и приобретает все бóльшую власть и влияние.

Компания Northwestern Bell Telephone (теперь Qwest) провела наш тренинг по обслуживанию клиентов для тысяч своих сотрудников и ежемесячно измеряла результаты. С каждым месяцем качество сервиса заметно улучшалось.

Две торговые компании из Далласа аккуратно измеряли результаты нашего тренинга Quest for the Best: A Professional's Guide to Selling and Service («В стремлении к лучшему: Руководство для профессионалов по продажам и сервису»), разработанного Стэнли Маркусом, гуру розничной торговли. В бутиках Stanley Korshak объем продаж с июня по ноябрь вырос на 54 % по сравнению с тем же периодом предыдущего года. Бутики Gazebo обнаружили, что благодаря обучению персонала навыкам обслуживания их продажи увеличивались в течение шести месяцев подряд на 18,

13, 12, 10, 9 и 28 % (в предрождественский период). Если бы отделы обучения и персонала старательнее измеряли результаты обучения обслуживанию клиентов, они могли бы значительно увеличить свои бюджеты и влияние при принятии решений на корпоративном уровне. Кроме того, регулярные доклады о положительных результатах высшему руководству помогают поддерживать его приверженность программе обслуживания клиентов. Но помните: самые важные показатели для него – это данные по клиентам и объему продаж.

Можно измерить влияние профессиональной программы обслуживания клиентов на текучесть кадров. Для этого на период обучения приостановите любые другие мероприятия по снижению текучести кадров. Затем соберите данные – стоимость обучения, затраты на объявления о найме, на собеседования, тестирование и обучение нового персонала. По нашим оценкам, стоимость замены одного рядового сотрудника, занимающего низшую должность, приближается к 1 тыс. долл.

Доклад руководству, в котором подробно *показаны* преимущества снижения текучести кадров, производит впечатление. Например: «Наша программа обучения обслуживанию клиентов привела к снижению текучести кадров на 20 %. Это означает, что мы уменьшили годовую квоту найма со 100 до 80 сотрудников и, таким образом, сэкономили по 1 тыс. долл. на рабочее место. В год это дает экономию средств в размере 20 тыс. долл. В обучение персонала и ре-

ализацию программы было вложено 5 тыс. долл. Это значит, что мы сэкономили для компании 15 тыс. долл., что составляет рентабельность инвестиций 300 % *в первый год».*

Оценивая программу обслуживания клиентов с точки зрения работы с жалобами, установите, сколько (в денежном выражении) принесет компании каждый клиент, удержанный благодаря эффективному разрешению жалобы. Например, если вы знаете, что средний клиент тратит в месяц около 100 долл. и покупает у вас один раз в месяц, что в среднем клиент пользуется вашими услугами в течение семи лет, значит, каждый сохраненный клиент стоит примерно 8400 долл. (1200 долл. в год х 7 лет).

Вы можете сделать такой расчет для всех клиентов, которых вам удалось сохранить благодаря эффективному разрешению жалоб. Если известно, что один клиент за семь лет приносит доход 8400 долл., значит, если вы удержите 100 клиентов, ваши доходы увеличатся на 840 тыс. долл.

Только такие конкретные и измеримые результаты способны впечатлить руководство. Мотивация персонала, снижение текучести кадров, клиентоориентированные сотрудники для них не будут иметь значения, если это нельзя измерить в деньгах.

Поверьте, превосходное обслуживание клиентов – самая прибыльная бизнес-стратегия, которая только может быть у компании.

Главный вопрос

В своей книге «Главный вопрос» [The Ultimate Question] Фред Рейчхелд утверждает, что есть один ключевой вопрос, который работает для компаний в большинстве отраслей деятельности. Звучит он так: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете компанию X своему знакомому или коллеге?» На своем сайте в Интернете www.theultimatequestion.com Рейчхелд подробно обсуждает эту тему, а также изучает значение показателя лояльности клиентов NPS (www.netpromoter.com)

Исследователи из консалтинговой фирмы Bain & Company установили, что повышение индикатора Net Promoter Score (NPS) на 12 баллов, как правило, ведет к удвоению темпов роста компании. Фред Рейчхелд является Почетным директором и членом правления Bain & Company. Вторая глава его книги посвящена исследованию причин ухода клиентов.

Рейчхелд считает, что большинство опросов клиентов не приносит результатов по следующим причинам.

№ 10: Слишком много опросов, слишком много вопросов.

№ 9: Опрашиваются не те клиенты.

№ 8: Сотрудники не знают, как улучшить обслуживание.

№ 7: Большинство опросов – это замаскированные маркетинговые кампании.

№ 6: Результаты опросов не связаны с экономикой.

№ 5: Однотипные «ванильные» решения не могут удовлетворить уникальных потребностей каждой компании.

№ 4: Отсутствуют общепринятые стандарты.

№ 3: Опросы путают деловые операции с отношениями.

№ 2: Клиентам не нравятся опросы об уровне их удовлетворенности.

№ 1: Подтасовка и манипулирование результатами подрывают доверие к опросам.

Наблюдая на протяжении последних 26 лет за обслуживанием клиентов в различных компаниях, я обнаружил, что большинство компаний тратит уйму денег на опросы клиентов и редко – на реальное решение проблемы путем обучения персонала предоставлению качественного сервиса. Но такие опросы имеют смысл лишь после того, как вы потратите время и деньги на обучение всего персонала навыкам обслуживания клиентов.

Оценивайте сотрудников по эффективности сервиса

Если клиенты довольны уровнем обслуживания, то руководителям соответствующих отделов нужно платить больше, чем их коллегам, которым клиенты ставят низкие баллы. Другими словами, необходимо связать вознаграждение и оценку работы менеджеров среднего и низшего звена с уровнем удовлетворенности клиентов. Кроме того, при оценке менеджеров должна учитываться степень их «ориентации на клиентов».

Каждая должностная инструкция должна содержать *качественное* описание взаимоотношений руководителя с клиентами – например, требование, чтобы опросы показывали постоянно высокий или повышающийся уровень удовлетворенности клиентов. Для менеджеров по продуктам одной из должностных обязанностей должно быть получение обратной связи от фокус-групп и через бесплатные телефонные линии.

Джерри Стид, бывший президент компании Square D из Милуоки, говорит, что его компания «отказалась от прежней системы вознаграждений и продвижения сотрудников по службе. Мы изменили нашу программу оценки персонала. Начиная с 1987 г. наши менеджеры оцениваются по обслуживанию клиентов и качеству».

Прибыль за счет клиентов

Стид рассказывает, что, когда он стал президентом компании, менеджеры оправдывали существование антиклиентских практик, говоря: «Вы же платите мне за то, чтобы я зарабатывал прибыль».

Теперь Square D больше не зарабатывает прибыль за счет своих клиентов.

В прошлом все корпоративные подразделения отчитывались перед Стидом индивидуально: «Единственным местом, где встречались вместе отделы продаж, маркетинга, производственный и технический, был мой кабинет». Вся ответственность за анализ и выявление взаимосвязей, тенденций и последствий в груде информации, что бессистемно сваливалась в корзину «Входящие», лежала на его плечах.

«Я определенно не так умен и не так быстр, чтобы в одиночку координировать их деятельность», – говорит Стид. Поэтому он реорганизовал Square D, создав подразделения, контролирующие промышленный, международный и строительный секторы, чтобы сосредоточиться на удовлетворении нужд клиентов.

Наряду с менеджерами обязательно нужно оценивать и рядовой персонал. Разработайте систему количественной оценки:

1) отдельных сотрудников – продавцов и сервисных ра-

ботников;

2) групп – сотрудников диспетчерской или центра предварительных заказов;

3) предприятий – заводов, филиалов или магазинов;

4) подразделений.

Информируйте каждого сотрудника о том, что вы узнаете.

Критериями оценки сотрудников, которые заняты ремонтом и техобслуживанием, могут быть время с момента звонка клиента до прибытия к нему, а также качество ремонта – *работает* ли техника, которую ремонтировал сотрудник?

Корректировка и обновление программы обслуживания клиентов

Творческие подходы

Звоните каждую неделю трем клиентам

Все топ-менеджеры компании должны звонить каждую неделю хотя бы трем клиентам. И потом делиться с остальными информацией, которую они получают благодаря этим звонкам.

Систематизируйте письма с жалобами

Составляйте статистические отчеты, делайте копии писем и расшифровки звонков и распространяйте их среди всех топ-менеджеров.

Проводите собеседования при увольнении

Президент крупной компании Maio Plumbing Морис Майо беседует со всеми увольняющимися сотрудниками, чтобы узнать их мнение о деятельности компании, в том

числе о предоставляемом сервисе. Такие собеседования дают очень ценную информацию, потому что сотрудники, как правило, бывают предельно откровенными, когда уходят из компании.

Как компании поддерживают высокий уровень сервиса

Роберт Пасторини, бывший директор по качеству и обслуживанию клиентов в страховой группе Allstate Insurance Companies, утверждает, что в страховой сфере будут лидировать компании, исповедующие принцип «делать все правильно и вовремя с первого раза». Пасторини считает, что репутация компании определяется тем, насколько хорошо она обслужила последнего клиента.

Компания L.L. Bean, продавец одежды и снаряжения для туризма, твердо решила соответствовать требованиям клиентов: она опрашивала их, переделывала каталоги, чтобы точнее представлять товары, обучала сотрудников, как выяснять у покупателей, чего именно они хотят. Компания модернизировала компьютерную систему, чтобы продавцы могли предлагать более подробное описание товаров и определять размер исходя из веса, роста и других параметров.

Билл Гэмгорт, бывший директор по обеспечению качества и работе с клиентами в компании Armstrong Tire, говорит, что программа обслуживания клиентов помогает им контролировать, как компания удовлетворяет потребности и запросы своих клиентов. Эта программа сочетает следующие методы сбора данных:

● сводки по возврату товаров в период гарантии. Инфор-

мация собирается по каждой товарной категории;

● бесплатные телефонные линии для оптовых и розничных покупателей, т. е. для дилеров и конечных потребителей;

● телефонные опросы крупных клиентов. Сотрудники группы обеспечения качества и работы с клиентами ежемесячно обзванивают крупных клиентов (дилеров) по случайной выборке и спрашивают их мнение. Люди могут говорить о товарах все, что они хотят, – и хорошее, и плохое.

Собранная таким образом информация официально докладывается на ежемесячных собраниях руководства, на которых присутствует президент компании. Кроме того, эти отчеты передаются ключевым менеджерам компании – вице-президентам по маркетингу, продажам, производству и финансам. И обязательно директору по работе с персоналом.

Закрепление навыков

В корпоративной приверженности качественному сервису и в умении предоставлять его не существует понятия «достичь совершенства». Если человек решит, что он «достиг совершенства», то тут же покатится, как капля по тефлоновому покрытию, вниз, к крушению своих иллюзий.

Чтобы этого избежать, необходимо постоянно предлагать новые программы обучения обслуживанию клиентов. Новый тренинг может увлечь сотрудников, которых не «затронули» предыдущие программы. Другие эмоциональные посылы и наборы фактов – это новый коммуникативный подход, он может привлечь внимание людей, которые практически ничего не вынесли из предыдущих программ.

Семинары и тренинги по обслуживанию клиентов можно сравнить с кинофильмами. Кто-то от фильма в восторге, кто-то – нет. Поэтому набор разнообразных программ, проводимых с интервалом несколько месяцев, будет обладать бóльшим суммарным влиянием на сервисное поведение сотрудников, чем повторение одной и той же программы.

Важно разнообразие в обучении

Некоторые тренинги по обслуживанию клиентов содержат разделы «Повторение и закрепление пройденного». Их

можно использовать как инструменты поддержания у персонала высокого уровня знаний и настроя на качественный сервис.

После базового курса по обслуживанию клиентов периодически напоминайте сотрудникам, как нужно обращаться с клиентами. Повторяйте основные моменты в информационных бюллетенях для персонала, на досках объявлений и на плакатах, в устном общении с менеджерами низшего звена и любыми другими способами общаясь со своими сотрудниками.

Задача семинаров «Качество через мастерство», которые проводятся в корпорации Hershey Foods, – сделать каждого сотрудника компании ответственным за качество, обучая его тому, что такое качество, почему оно важно и как его обеспечить. Эти семинары в сочетании с другими программами помогают сохранять ориентацию на обслуживание клиентов во всех видах деятельности, стимулировать непрерывное улучшение, поощрять инициативу и облегчить решение проблем для отдельных сотрудников и команд сотрудников на всех уровнях.

В своих ежедневных отношениях с персоналом менеджеры среднего и низшего звеньев могут сделать очень многое, чтобы сохранить его приверженность сервису. Один из способов – чествовать рядовых сотрудников за качественное обслуживание и внесение предложений.

Менеджеры – образцы для подражания

Руководители должны служить образцами для подражания во всем и в первую очередь в сервисе. Они должны применять те же тактики обслуживания клиентов, применения которых ожидают от своих подчиненных. Если они обращаются с клиентами как с незваными гостями, сотрудники вряд ли будут обращаться с клиентами как с друзьями.

Руководители должны показывать своим подчиненным, что искренне заботятся об их благосостоянии. Если руководители хотят, чтобы сотрудники относились к клиентам внимательно и чутко, они должны относиться внимательно и чутко к своим сотрудникам.

Новые идеи для качественного сервиса

Корпорация Certified Collateral из Чикаго, которая обеспечивает 3000 центров претензий страховых компаний матрицами затрат на ремонт и замену деталей для попавших в аварию автомобилей, ежедневно информирует своих сотрудников о том, насколько хорошо они обслуживают клиентов. Но для начала фирма делает все необходимое, чтобы все недавно нанятые сотрудники четко поняли, чего от них ожидают с точки зрения сервиса.

Корпорация Hyatt Hotels обеспечивает неизменно высо-

кое качество сервиса при помощи форума с руководителями отелей, известных своим превосходным сервисом. Более десяти лет менеджеры регулярно собираются, чтобы обменяться идеями и обсудить проблемы обслуживания гостей. Такие форумы – часть знаменитой программы Hyatt «В контакте на 90-е».

В сети супермаркетов Albertson's со штаб-квартирой в Бойсе (штат Айдахо) каждые три месяца проводятся собрания персонала, на которых обсуждаются проблемы и вырабатываются решения. Программа обучения обслуживанию клиентов в Albertson's называется «Быстрый и внимательный сервис». Сотрудники носят голубые ленточки, на которых написано «Я обслужу вас быстро и внимательно».

Другие идеи о том, как проводить программу обслуживания клиентов, вы найдете в главах 7 и 13. Представленная в них информация поможет вам всегда поддерживать высокий уровень сервиса, чтобы клиенты были довольны.

Глава 12
Выиграть, проиграв: жалоба как возможность

Приветствуйте жалобы

Те, кто покупает, помогают мне. Те, кто хвалят, радуют меня. Те, кто жалуется, учат меня, как угодить другим, чтобы и они купили. Только те вредят мне, кто недоволен, но не жалуется. Они отказывают мне в возможности исправить мои ошибки и улучшить сервис.
Маршалл Филд, из первых американских торговцев

Если ваша компания практически не получает жалоб, не обольщайтесь: это вовсе не признак того, что вы – счастливый обладатель самого умного, эффективного и ответственного персонала на земле. Гораздо вероятнее, что те немногие жалобы, что вы получаете, – лишь верхушка айсберга жалоб.

Именно такая картина открылась в результате исследования, проведенного компанией A.C. Nielsen. Фирма установила, что из 50 недовольных клиентов только один утруждает себя тем, чтобы пожаловаться. Поэтому если вы желаете узнать, сколько на самом деле у вас недовольных клиентов,

умножьте число полученных жалоб на 50. Эта цифра гораздо точнее покажет вам истинное положение дел в компании.

Есть другой способ понять всю серьезность ситуации с жалобами. Оказывается, имеется определенное соотношение между количеством жалоб, услышанных в штаб-квартире, и количеством жалоб на местах (выраженных или нет). Это соотношение составляет 6: 1 для серьезных проблем, если нет разветвленной сети местных представительств, которые активно принимают жалобы, и 2000: 1, когда такая сеть есть. Поэтому, если у вас имеется профессиональная, устоявшаяся система приема жалоб и за последний месяц вы получили всего две жалобы, вы должны понимать, что, вероятнее всего, пожаловаться хотели бы 4 тыс. клиентов, просто они не стали это делать.

Из-за существования подобного соотношения вы должны приветствовать жалобы, всячески упрощать процесс их подачи и даже вознаграждать жалующихся клиентов. Именно так поступают компании, цель которых – добиться полной удовлетворенности клиентов и вытекающее из этого увеличение прибыли.

Поверьте, будет гораздо лучше, если вы перестанете прятать голову в песок и открыто посмотрите в лицо жалобам и жалующимся людям, чем если вы оградите себя барьером самодовольства. Недовольные клиенты в конце концов нанесут вам ответный удар. Если вы знаете о жалобах, то можете принять меры для предотвращения их негативных послед-

ствий.

Сотрудники всех уровней должны понимать, почему важно поощрять, принимать и эффективно разрешать жалобы. Помогите им увидеть взаимосвязь между продуктивной работой с жалобами и процветанием компании.

Компания Shycon Associates Inc. установила, что почти 70 % агентов по снабжению немедленно применяют к провинившейся компании карательные меры, не жалуясь ни продавцу, ни менеджеру по продажам. По их словам, легче сменить поставщика, чем пожаловаться. Это очень весомая причина поощрять жалобы.

Исследовательская группа TARP установила, что в случае серьезных проблем, средний ущерб от которых составляет 142 долл., не жалуется 31 % клиентов.

По данным компании A.C. Nielsen, в случае мелких проблем, приводящих к потере нескольких долларов или незначительному неудобству, жалуется всего 3 % покупателей; 30 % возвращают товар; 70 % либо вообще ничего не делают, либо выбрасывают товар.

Опрос 1000 компаний, проведенный группой TARP, показал, что 42 % компаний, у которых возникали проблемы с фирмами по прокату автомобилей, не жаловались никому, даже обслуживавшему их сотруднику. Так что вывод здесь однозначный: если вы получаете слишком мало жалоб, ищите изъян в своей системе.

Совет бюро совершенствования деловой практики утвер-

ждает, что национальный список источников недовольства потребителей (по количеству поданных жалоб) возглавляют авторемонтные мастерские; за ними следуют фирмы по ремонту домов, компании, занимающиеся посылочной торговлей, и домовладельцы.

Просите клиентов жаловаться

Рон Кауфманн в своей книге «Улучшайте обслуживание» задает вопрос: «Кто же на самом деле снимает трубку телефона или берет ручку и набирается храбрости, чтобы пожаловаться? Вы скажете, что это злостный жалобщик, вечный брюзга или тот, кому просто нравится досаждать другим? Вы ошибаетесь».

Исследования показывают, что клиенты, которые жалуются, в подавляющем большинстве весьма лояльны и искренни. Они жалуются, потому что им небезразличен ваш бизнес и уровень сервиса, который они получают. Они намерены продолжать сотрудничество с вами, поэтому хотят, чтобы вы исправили ошибки.

Если клиенты звонят, пишут или приходят лично, значит, чаша их терпения переполнилась. Сделайте так, чтобы они остались довольны, и вы заработаете их лояльность.

Не теряйте голову, когда возникают проблемы! Объедините усилия и исправьте их вместе с клиентами.

Результатом будут лояльные клиенты, которые искренне

восклицают: «Вот это да! Мы получили больше, чем ожидали. Эта компания отвечает за то, что она делает. Она по-настоящему заботится о нас. Мы придем еще. И другим скажем, чтобы приходили».

Случаи из жизни показывают, как часто клиенты воздерживаются от жалоб и насколько серьезной должна быть проблема, чтобы они пожаловались.

● Из всей партии бюстгальтеров (2 тыс. шт.) по цене 20 долл., которые из-за производственного дефекта рвались в первый день, покупатели и розничные магазины вернули всего один.

● Меньше половины домовладельцев, столкнувшихся с ошибками при выставлении счетов провайдером телекоммуникационных услуг, сообщили об этом компании. Кроме того, было установлено, что корпоративные клиенты жаловались специалистам по техобслуживанию, а не менеджерам по работе с клиентами, считая, что маркетинговый персонал не может решить технические проблемы.

● Корпоративный клиент крупнейшей компьютерной компании жаловался ей на сбои в работе системы. Но в штаб-квартире были просто ошеломлены, когда недовольная фирма поместила в *The Wall Street Journal* объявление о подаче судебного иска, к которому присоединились 300 других компаний. Недовольный клиент решился на столь радикальную меру, потому что не получал ответа на свои жалобы: продавцы и руководство регионального представительства компью-

терной компании считали, что проблема в некомпетентности клиента, а не сбоях в системе, потому что до этого момента к ним поступила всего одна или две жалобы.

● Клиенты, которые дошли со своими жалобами до штаб-квартиры крупного оператора кредитных карточек, прежде пытались достучаться до компании по обычным каналам в среднем шесть раз.

Жалобам – зеленую улицу

Всем известно, как трудно в наши дни пожаловаться. Если вы все же наберетесь смелости, к вам будут относиться, как к прокаженному.

Ломая мнимые или истинные барьеры для жалоб, вы снижаете уровень скрытого недовольства и вытекающую из этого негативную устную рекламу.

Пожаловаться – без проблем

Вместо того чтобы возводить непреодолимые барьеры на пути жалоб, сделайте так, чтобы пожаловаться было легко. Пусть это станет привычкой. Это поможет компании увидеть изъяны в своей корпоративной политике или деятельности, которые – если бы о них не сказали – продолжали отвращать от нее клиентов в течение многих месяцев… или лет. Задача работы с жалобами – найти раны на теле компании и вы-

лечить их, пока не началась гангрена и не привела к потере конечности или органа, линии продукта, рынка… или всей компании.

Существуют процедуры подачи жалоб, которые не требуют от клиентов почти никаких усилий, – как, например, в Quill Corporation из Линкольншира (штат Иллинойс), семейном бизнесе, начавшемся в подсобке магазина куриных полуфабрикатов. Теперь эта фирма, занимающаяся посылочной торговлей офисными товарами, стала одной из крупнейших в отрасли. В компании работает более 1 тыс. человек, а площадь ее офисных, производственных и складских помещений составляет 442 тыс. кв. футов.

Вот процедура подачи жалобы в компании Quill.

1. Когда Quill посылает клиенту заказ, она вкладывает в посылку «Бланк возврата». Этот бланк, в котором перечислены содержащиеся в посылке товары, дает возможность клиенту пожаловаться, просто поставив галочки в одном или нескольких квадратиках – например, «Товар поврежден», «Не соответствует рекламе» или «Товар требовался раньше».

2. «Бланк возврата» содержит раздел, в котором клиент может указать, чего он ожидает от компании – например, заменить товар, предоставить кредит или вернуть деньги.

3. Инструкции по подаче жалоб печатаются в каталогах компании.

Клиентам Quill не нужно никуда звонить, чтобы пожаловаться. Бланк для жалобы приходит вместе с каждой посылкой. Это полностью устраняет необходимость писать номер заказа, личный номер клиента и другие навевающие скуку данные.

Любая компания может добавлять такие отпечатанные бланки жалоб к своим счетам в виде отрывного купона, вставлять в виде дополнительного листа в многостраничные формы или вкладывать внутрь посылок или писем, как это делает Quill.

Quill сообщает, что сотрудники часто получают на «Бланках возврата» вместо жалоб благодарности.

Как окупить затраты на работу с жалобами

Бернисс Рольфс, бывший президент компании National Car Rental, подтверждает важность положительного разрешения жалоб: «На каждый доллар, потраченный нами на урегулирование претензий, мы получаем пять долларов дополнительной выручки».

Компаниям выгодно эффективно разрешать жалобы, потому что благодаря этому они зарабатывают лояльность клиентов. Клиенты продолжают покупать у них, а не уходят к конкурентам.

Удовлетворение от разрешения жалобы – это стимул к новой покупке, значит, больше прибыли для компании. Вот что говорит Марва Макартур, бывший директор службы по работе с клиентами финансовой компании Waddell and Reed Services: «Когда нам удавалось успокоить недовольного клиента, то нередко мы слышали от него “Скажите, что за паевой фонд вы предлагаете?” В результате наши продажи росли».

Вот формулы, которые помогут вам понять разницу между разрешением и игнорированием жалоб с точки зрения их влияния на прибыль.

● Разрешение жалоб: Прибыль от разрешения жалобы клиента = прибыль от будущих продаж + прибыль от продаж

благодаря рекомендациям.

● Игнорирование жалоб: Общий убыток от неразрешения жалобы = убытки от потерянных продаж + убытки от негативной устной рекламы – сумма, «сэкономленная» при неразрешении жалобы.

Я обнаружил, что если использовать эффективные приемы работы с жалобами, то положительная устная реклама будет приносить компании трех клиентов на каждых двух, потерянных в результате отрицательной устной рекламы.

По данным одного из исследований, клиенты, считающие, что их жалобы не были удовлетворены, рассказывают о своем отрицательном опыте в среднем 9–10 знакомым. Более 12 % клиентов рассказывают о реакции компании на их жалобы более чем 20 своим знакомым.

Выгоды от удовлетворения жалоб

Ведущие компании, например L.L. Bean, придают столь большое значение долгосрочному финансовому преимуществу, которое принесет им лояльность клиентов, что готовы мириться с краткосрочными убытками ради удовлетворенности клиентов. Руководство L.L. Bean прекрасно знает, что большая часть товаров возвращается не по вине компании. Известно, что в индустрии посылочной торговли многие покупатели традиционно заказывают один и тот же товар трех

разных размеров или цветов и возвращают два из них после того, как примерят все и выберут подходящий им по размеру и цвету. Очень небольшой процент товаров возвращается из-за брака, сообщает L.L. Bean.

Вот как Том Питерс, известный консультант по вопросам сервиса, рассчитывает стоимость одного клиента для компании: «Если я делаю покупку стоимостью 100 долл., значит, цена мне 100 долл., и вы обращаетесь со мной соответственно. Но если бы я был постоянным клиентом, то мог бы покупать у вас каждый месяц. А это уже 1200 долл. в год. Если же я стану лояльным клиентом, то могу покупать у вас в течение десяти лет. А это уже 12 тыс. долл.

Если моя лояльность очень высока, я могу порекомендовать вас моим друзьям. Если хотя бы пятеро доверятся моим рекомендациям, они могут стать вашими лояльными клиентами и принести вам по 12 тыс. долл. каждый. В сумме это составляет 60 тыс. долл. Добавьте к этому мои 12 тыс. долл., и вы увидите, что моя общая стоимость как клиента за весь срок сотрудничества с вашей компанией составляет 72 тыс. долл.

Если вы считаете, что я стою 100 долл., как вы будете со мной обращаться? Насколько вы будете щедры и готовы помочь, если я буду чем-то недоволен?

Но если вы понимаете, что я стою 72 тыс. долл., то как в этом случае вы будете относиться ко мне? Как далеко вы зайдете, чтобы гарантировать мою удовлетворенность?

Когда возникают проблемы, не позволяйте своим клиентам уходить».

Превращаем жалобы в возможности

Если ваш сервис время от времени дает сбой, это естественно – людям свойственно ошибаться. Но не пугайтесь, что все потеряно. Жалобы, появляющиеся в результате плохого обслуживания, могут стать возможностями – проявить себя с лучшей стороны и удержать недовольных клиентов.

Высказанные жалобы – это продажи

Вот вам доказательство того, что жалобы – это возможности. Интереснейшее исследование «Работа с жалобами потребителей в Америке», проведенное TARP для Федерального управления по делам потребителей, установило, что люди, которым предоставили возможность пожаловаться, чаще продолжают сотрудничество с обидевшей их компанией, даже если проблема не была решена удовлетворительно, чем люди, которые не жаловались.

Если жалоба разрешена, то продолжать сотрудничество с компанией будет от 54 до 70 % клиентов, подавших жалобы. Эта цифра увеличивается до 95 %, если клиенты считают, что их жалоба была разрешена быстро.

Новое исследование установило, что при наличии эффективной системы работы с жалобами лояльность клиентов увеличивается на 8 % даже по сравнению с ситуациями, ко-

гда никаких проблем не возникает. Это же исследование показало, что в случае неразрешенных проблем недовольство клиентов ценой возрастает.

Этим я хочу подчеркнуть одну необычную мысль: клиент, который никогда не жаловался или который никогда не испытывал проблем с обслуживанием в данной компании, менее лоялен, чем клиент, который имел подобный опыт и который удовлетворен тем, как компания решила его проблему.

Новая жизнь Хоторнского эффекта

Судя по всему, это проявление Хоторнского эффекта, названного так в честь завода компании Western Electric в Хоторне, неподалеку от Чикаго, где было проведено одно из первых исследований в области мотивации персонала. Хоторнский эффект гласит, что главное для людей – это внимание. Работая с жалобой, вы уделяете клиенту внимание и тем самым обеспечиваете его удовлетворение, потому что людям нравится, когда им уделяют внимание. Клиент похож на знаменитость, которая заявляет: «Мне все равно, что обо мне говорят. Лишь бы говорили».

Исследование, проведенное для Федерального управления по делам потребителей, установило, что 70 % жалующихся будут покупать у компании снова, если товар, с которым возникли проблемы, стоит 5 долл. и меньше или если

жалоба была разрешена в пользу клиента. Но если товар или услуга стоит 100 долл. и больше, лишь половина жалующихся придет снова. Как бы то ни было, повторные сделки с половиной рассерженных клиентов – это лучше, чем ничего.

Используйте жалобы

Иногда компании тратят миллионы долларов, чтобы обеспечить своим клиентам возможность подать жалобу, но потом забывают подсчитать, сколько жалоб они получили и на что жаловались клиенты. Дорогостоящая и ценная информации хранится в памяти компьютеров до тех пор, пока не понадобится спешно запустить в действие план стратегического использования информации, которую дают им жалобы, т. е. начать принимать меры по профилактике жалоб.

Эти беспечные компании зачастую не могут адекватно ответить на жалобы. Они либо не умеют, либо не понимают, как конструктивное разрешение жалоб влияет на финансовые результаты. Они игнорируют жалобы. И продолжают тратить тысячи долларов на рекламу и скидки, чтобы привлечь новых клиентов взамен тех, что были потеряны из-за халатного отношения к жалобам.

Сервис обходится гораздо дешевле, чем привлечение новых клиентов. Осознав этот факт, многие компании кидаются принимать жалобы по горячим телефонным линиям и через своих сервисных сотрудников, поручают консалтинго-

вым фирмам измерять количество жалоб и их экономический эффект. Беда в том, что в поле этих измерений попадает лишь малая часть проблем, поскольку жалуются очень немногие недовольные клиенты.

Вот почему основа качественного сервиса – профилактика жалоб посредством качества – в проектировании и разработке, в производстве и продажах, в бухучете и во всем остальном, из чего состоит деятельность компании.

Лучшая профилактика жалоб – делать все правильно с первого раза. Вдобавок вы сэкономите кучу денег, которые иначе ушли бы на переделку некачественной работы.

«Сделать все правильно с первого раза» гораздо важнее для удовлетворения клиентов и повторных сделок, чем исправлять продукт или услугу, которые не отвечают ожиданиям клиентов или своей гарантии. Компания Federal Express и тысячи других организаций значительно сократили количество жалоб, обучив свой персонал навыкам качественного обслуживания клиентов.

Профилактика жалоб

Чем каждый день сражаться с аллигаторами, лучше осушить болото.

Первое правило Фирнстала гласит: «Разрешайте жалобы прежде, чем они будут высказаны». Тимоти Фирнстал – основатель и CEO сети ресторанов Satisfaction Guaranteed Eateries из Сиэтла.

Тот факт, что недовольные клиенты рассказывают о своем негативном опыте в два раза большему числу людей, чем довольные клиенты о своем положительном опыте, – веский аргумент в пользу профилактики жалоб. Устранение причин жалоб – гораздо более действенное лекарство, чем предоставление клиентам неограниченной возможности жаловаться, чтобы недовольство не накапливалось, грозя прорваться. На этом основаны все стратегии, нацеленные на устойчивое удовлетворение и превышение ожиданий клиентов.

Делайте все правильно с первого раза

Вывод, к которому пришла группа TARP в ходе исследования для Федерального управления по делам потребителей, состоит в том, что качественное выполнение работы с первого раза предотвращает жалобы, а в сочетании с эффек-

тивным разрешением жалоб значительно повышает уровень удовлетворенности клиентов и лояльность бренду.

Компании с хорошим менеджментом рассматривают жалобы как возможность чему-то научиться. «Какие уроки мы можем извлечь из этой жалобы, чтобы улучшить наш сервис?» – спрашивает руководство.

Такие компании рассматривают жалобы как возможность произвести впечатление на клиента, делая все, что нужно, чтобы решить проблему и добиться его удовлетворенности. Другими словами, успешные компании уделяют внимание жалобам, но большую часть своих сил направляют на устранение причин жалоб.

Празднуйте успехи

Систематизируйте данные по жалобам и распространяйте отчеты среди сотрудников, ответственных за изменение того, на что жалуются клиенты. Но одновременно прилагайте не меньшие усилия для сбора, анализа и оглашения положительной обратной связи – в виде «букетов и аплодисментов» от клиентов, писем с похвалой и благодарностью, благоприятных отзывов и т. д. Празднуйте свой успех.

Если понятны причины жалоб, то понятно, как предотвратить эти жалобы. Самые компетентные эксперты практически единодушны по поводу основных причин жалоб для производственных компаний: ошибки в конструкции, про-

блемы с маркетингом или доставкой, проблемы, вызванные самими клиентами, и производственный брак. Первые три вызывают 2/3 всех жалоб. Возникают эти причины потому, что производители не анализируют «разумное» поведение потребителей и не делают поправок на него.

В своих усилиях по профилактике жалоб Отдел общественной ответственности компании American Express отвечает на следующие вопросы.

1. Каковы основные ожидания клиентов?

2. Насколько хорошо American Express удовлетворяет эти ожидания? Если ожидания не будут удовлетворены, как это отразится на прибыли?

3. Какие изменения нужно внести в правила и процедуры, чтобы обслуживание удовлетворяло ожидания клиентов?

Оборот 16 салонов красоты, принадлежащих Джону Маккормаку и его жене Марианн, в 2001 г. составил 32 млн долл. Качественный сервис – это секрет их успеха, признается Маккормак.

Маккормаки занимаются профилактикой жалоб, регистрируя их и поручая менеджерам салонов поговорить с сотрудниками, на которых пожаловались клиенты. Если на сотрудника поступило более трех жалоб за две недели, его вызывают к Джону Маккормаку в штаб-квартиру компании в Хьюстоне. «Как правило, виной всему бывают проблемы в личной жизни, – говорит он. – Я даю людям время разо-

браться со своими проблемами». Он не «наказывает» их.

Компания Northern Telecom – образец совершенства в профилактике жалоб. Ее программа удовлетворения клиентов охватывает все контакты между компанией и ее клиентами, от предпродажного обслуживания до текущего техобслуживания и ремонта.

Компания Polaroid ведет «базу жалоб» в рамках своей программы борьбы с причинами проблем клиентов. О действии программы корректирующих мер регулярно докладывается высшему руководству. Кроме того, действующая горячая линия Technical Hotline Unit облегчает подачу жалоб.

А вот у Тимоти Фирнстала первая система разрешения жалоб не сработала. Она заключалась в том, что его рестораны предлагали бесплатный десерт каждому посетителю, пожаловавшемуся на медленное обслуживание; оплачивали счет за чистку одежды, если официант проливал на посетителя суп; отправляли сертификаты на бесплатный ужин тем, кто письменно жаловался на путаницу с заказом столиков или грубое обслуживание.

Но сам процесс получения сатисфакции был крайне неудобен для клиентов. Он всегда был связан с ожиданием. Например, чтобы предоставить клиенту бесплатный десерт, официант должен был получить разрешение менеджера. Для оплаты счета за чистку одежды требовалось заполнить бланк и получить подпись менеджера. Некоторые люди считали, что для того, чтобы чего-нибудь добиться, им нужно пред-

ставить свои жалобы в письменном виде.

Тогда Фирнстал задал вопрос: «Что хорошего в гарантии, которая превращает жалобу в суровое испытание для клиента?» Но самое главное, что разрешение этих жалоб практически не влияло ни на количество, ни на тип получаемых жалоб. «Мы бежали, как белка в колесе, не двигаясь с места».

Выявляйте сбои в системе

«Система работы с жалобами, – продолжает Фирнстал, – должна выявлять участки, где чаще всего возникают сбои, где нужно вносить изменения для их предотвращения. Каждый доллар, потраченный на возмещение ущерба/компенсацию жалующемуся клиенту, – сигнал, что компания должна что-то решительно изменить в своей деятельности. Гарантия превосходного обслуживания (которую дают рестораны Satisfaction Guaranteed Eateries) показывает нам истинную, в цифрах затрат, картину наших недостатков и заставляет брать на себя полную ответственность за то, что мы делаем. Каждый доллар, который вы отдаете жалующемуся клиенту, – это плюс. Он указывает вам на проблему, которую нужно исправить.

Только благодаря огромным издержкам, которые повлекла за собой наша новая стратегия удовлетворения жалоб, мы осознали, что проблемы клиентов серьезно подрывают наши прибыли, – говорит Фирнстал. – Внезапно мы получили ре-

альный стимул исправить систему, которая не работала, потому что мы не могли ни постоянно жертвовать своими прибылями, ни ограничить действие гарантии.

Не нужно лечить внешние симптомы, нужно упорно искать корень каждой "болезни" и решительно устранять его».

Чтобы объяснить, как работает его новая система, Фирнстал приводит несколько историй из жизни. «Наш поиск виновного в серии жалоб на медленную подачу блюд в одном из ресторанов сначала привел нас на кухню, а потом к конкретному повару. Но дальнейшее расследование показало, что в меню ресторана присутствовало несколько сложных блюд, которые невозможно приготовить быстро.

Был период, когда наши кухни так часто путали заказы, что в помойку летело еды на тысячи долларов ежемесячно. Повара утверждали, что виноваты официанты, которые неправильно вводили заказы в компьютер. Раньше мы бы на этом прекратили свое расследование, обвинив официантов в небрежности и попросив всех быть более внимательными. Но теперь, следуя правилу, что сбои дает система, а не люди, мы не остановились на симптомах и обнаружили изъян в нашем обучении.

Дело в том, что мы не учили официантов проверять введенные ими заказы на экране компьютера, а система не предлагала за это никакого вознаграждения. Число ошибок резко сократилось, как только мы обучили людей этому навыку и начали ежемесячно награждать тех, кто делает наименьшее

число ошибок в заказах, а также вывешивать списки отстающих».

Рост прибыли

Что касается затрат на такую систему работы с жалобами, то Фирнстал говорит: «Когда вы найдете и исправите причину сбоев вашей системы, прибыль должна вырасти. Однако вы сможете видеть, успешны ли ваши усилия, еще до того, как они отразятся на прибыли. Помните: прежде чем упасть, издержки сначала должны увеличиться, поэтому высокие затраты на устранение сбоев в системе и низкий процент жалоб в телефонных опросах, вероятно, указывают на то, что вы на правильном пути.

Например, наши затраты на устранение сбоев в системе два года назад выросли до 40 тыс. долл. в месяц, а затем упали до 10 тыс. долл. Между тем продажи выросли на 25 %, прибыль удвоилась, а средства на банковском счете увеличились в 2,5 раза».

Долгосрочное преимущество быстрого и справедливого разрешения жалоб

Компания Procter & Gamble, крупнейший в стране производитель потребительских товаров, печатает номер горячей линии на всех своих продуктах. В год P&G отвечает почти на 1 млн звонков и писем клиентов. Только 1/3 этих звонков и писем содержит жалобы. (Люди жалуются на рекламу продуктов и на сюжеты мыльных опер, которые спонсирует компания.)

Долгосрочное преимущество эффективного разрешения жалоб наглядно раскрывается в следующем прогнозе: если бы только половина жалоб P&G касалась продуктов с наценкой до 30 центов и если хотя бы 85 % жалоб было разрешено к удовлетворению клиентов, это принесло бы компании дополнительно 0,5 млн долл. в год.

Финансовая выгода

Эта цифра была получена при помощи формулы для расчета финансовой отдачи от деятельности по разрешению жалоб, которую разработала группа TARP. Согласно этой формуле, когда клиенты полностью довольны, 9,9 % из них по-

купают больше, а 84 % покупают столько же. Это значит, что компания сохраняет их как клиентов.

Когда клиенты считают обслуживание просто «приемлемым», 2,7 % все равно покупают больше, но 31,5 % покупают меньше, по сравнению с 5,2 %, которые покупают меньше при полной удовлетворенности обслуживанием. При «приемлемом» уровне обслуживания 59,6 % клиентов покупают в том же объеме.

Вполне предсказуемо, что когда клиенты недовольны обслуживанием, 75,3 % (3 из 4 человек) либо прекращают покупать, либо покупают меньше. Более того, согласно исследованию, проведенному для Федерального управления по делам потребителей, о своем отрицательном опыте они рассказывают в среднем 9 знакомым.

TARP установила следующие средние цифры для всех отраслей: в случае возникновения проблем 50 % индивидуальных клиентов обратятся с жалобой непосредственно к персоналу «первой линии». Для корпоративных клиентов эта цифра выше – 75 %. Беда в том, что если человек, которому жалуется клиент, является сотрудником дистрибьютора или розничного продавца, производитель или корпоративный офис редко узнают об этой проблеме. Всего 1–5 % клиентов дойдут со своей жалобой до руководства местного отделения или корпоративной штаб-квартиры.

Согласитесь, убедительный аргумент в пользу качественного сервиса!

Бесплатный телефонный номер и другие хорошо отлаженные системы реагирования на жалобы предоставляют клиентам доброжелательное, индивидуальное общение и обеспечивают быстрое решение проблем. Это лучшее лекарство от враждебности клиентов по отношению к безликому корпоративному монолиту. Более того, такие системы реагирования повышают скорость поступления информации и скорость ремонта или доставки товара, а это немаловажно для достижения удовлетворенности клиентов.

Успокойте раздраженного клиента

«Раздраженный». Это значит возмущенный, выведенный из себя, разгневанный и взбешенный. Продавцы в магазинах и их супервайзеры хорошо знают, что это такое. Они видели это много раз в реальной жизни, когда клиенты были недовольны обслуживанием или товаром.

Они могут продавать модную женскую одежду в эксклюзивных бутиках или бакалейные товары в круглосуточном супермаркете по соседству. Они могут продавать лично или по телефону. Неважно, что и как они продают, им доводилось сталкиваться с людьми, которым просто что-то не понравилось или которые были немного разочарованы, с людьми, которые кричали и краснели от гнева, и с людьми, которые от ярости теряли дар речи. Независимо от собственных эмоциональных реакций, продавцы должны сохранять самоконтроль.

Когда сотрудники замечают, что собираются грозовые тучи, они должны опередить жалобу какой-нибудь доброжелательной фразой, например: «Большое вам спасибо, что вы подождали. Извините за задержку» или «Спасибо, что вы были так терпеливы». Теплая улыбка может разогнать грозовые тучи и открыть голубое небо.

Обращаться с раздраженным клиентом спокойно и вежливо – настоящее испытание, выпускной экзамен в Колледже

отношений с клиентами. Успокаивайте раздраженного клиента обходительно и тактично, так, как вы обезвреживали бы бомбу с часовым механизмом.

Если клиент пришел к вам с конкретной жалобой, соблюдайте следующие правила.

1. *Активно слушайте* – время от времени подавайте реплики, которые показывают, что вы слушаете, например, «Да, я понимаю», «Представляю, как это неприятно». Убедитесь, что клиент принял ваши извинения или объяснения.

2. Сопереживайте – будьте вежливы и отзывчивы. Делайте искренние замечания по ходу разговора: «Мне близка ваша проблема» или «Я вам сочувствую, неудивительно, что вы так расстроились». Если клиент видит, что он разговаривает с живым человеком, который понимает и серьезно относится к его проблеме, то открываются двери для конструктивных переговоров.

3. Задавайте вопросы, которые требуют от клиента логического мышления, чтобы вывести его из состояния эмоционального возбуждения. Продолжайте задавать вопросы и внимательно выслушивать ответы, пока человек не остынет.

4. Не давайте волю эмоциям. Научитесь понимать, что лично вы не являетесь объектом нападок.

5. Как можно быстрее определите причину проблемы. Например, узнайте подробности ситуации от продавца или сотрудника, который пообещал клиенту, что работа будет закончена вовремя, хотя с самого начала было ясно, что она

будет выполнена с опозданием. Выясните текущее состояние работы.

6. Если вы виноваты, немедленно признайте свою вину. Скажите: «Простите, что заставил вас так долго ждать. Я недавно работаю на этой должности» или «К сожалению, пока я не овладел в совершенстве этим кассовым аппаратом» или «Спасибо за ваше терпение».

7. Скажите что-нибудь искреннее и позитивное, например: «Миссис Джоунз, вы наш клиент уже четыре года, и мы обязательно позаботимся о вас». Так вы даете человеку почувствовать его значимость.

8. Найдите способы свести проблему к минимуму, например, выделите часть работы, которую можно сделать позже, чтобы сдать основную работу в срок.

9. Решите проблему. Получите помощь от менеджера, если необходимо. И сообщите клиенту, что вы планируете сделать. Очень важно, чтобы клиент ушел от вас с мыслью, что он выиграл в этой ситуации, даже если это стоит вам денег.

Говорит Стивен Бробек, исполнительный директор Американской федерации потребителей: «По моему опыту, практически все потребители, недовольные чем-либо, имеют вполне оправданную причину и жалуются разумно. Мало кто из клиентов раздражается, если только их не игнорируют и не выпроваживают, когда они пытаются изложить свою жалобу».

Мудрый менеджер спокойно скажет: «Мы постараемся разрешить вашу жалобу». Потом он проведет клиента в свой кабинет, усадит его и попросит объяснить проблему. Он не будет спорить.

Джен Чарльз Грей, старший вице-президент компании Ralph's Grocery из Лос-Анджелеса, говорит: «Одно из главных правил – не принимать жалобы на свой счет. Понимать, что в голове клиента много чего. Люди раздражаются, если им не улыбнулись или не продемонстрировали озабоченность их проблемой».

Вот возможная «матрица» работы с жалобами.

1. *Возьмите на себя ответственность*. Последнее, что хочет услышать клиент, – «Наш отдел этим не занимается» (Это не мое дело). Если клиент вас выбрал, значит, на данный момент вы представляете для него всю компанию. Поэтому ваша обязанность – выслушать и понять проблему и затем отвести клиента к человеку, который сможет ее решить. Вы становитесь адвокатом клиента. Оставайтесь с ним, пока не убедитесь, что о нем позаботятся.

2. *Проявляйте заинтересованность*. Лучший способ это сделать – слушать с участием. Спросите себя, как бы вы хотели, чтобы обращались в подобной ситуации с вами. Никогда не прерывайте клиента и не говорите, что знаете, в чем проблема, пока клиент не объяснит ее вам. Возможно, вы слышали эту жалобу уже сотни раз, но этот клиент излагает ее впервые. Возможно, он даже отрепетировал свою историю

дома и будет очень обижен вашим равнодушием.

3. *Сохраняйте спокойствие*. Иногда жалующийся человек раздражается и даже приходит в ярость. Подчас он может излить свою досаду на вас. Постарайтесь взглянуть на ситуацию с его точки зрения и ни в коем случае не вступайте в громкую перебранку. Убедите клиента, что вы озабочены его проблемой и постараетесь ее решить.

4. *Убедитесь, что вы правильно поняли жалобу*. Один из ключей к успешному разрешению жалобы – точно разобраться, в чем она состоит. Опишите ее своими словами и спросите клиента, правильно ли вы ее поняли. Если клиент не говорит, какого решения он хочет, спросите его об этом. Это лишний раз убедит клиента, что вы озабочены его проблемой и она будет решена.

5. *Решите проблему*. Либо передайте ее тому, кто сможет решить, либо решите сами. В любом случае вы должны оставаться рядом с клиентом, пока проблема не будет решена.

Помните: вы тот человек, к которому клиент предпочел обратиться за помощью.

Сотрудники должны научиться отделять свою профессиональную роль от себя лично. Применяя определенные навыки – активно слушать, выражать участие, ставить правильные вопросы, избегать невыполнимых обещаний, уметь вести переговоры и разрешать жалобы, – они должны научиться оценивать личный порог терпения, понимать свои чувства

и согласовывать свое поведение с требованиями ситуации.

Вот еще несколько советов, как обращаться с недовольным клиентом.

● Не реагируйте на попытки жалующегося клиента вывести вас из себя, даже если он говорит нелепые и возмутительные вещи.

● Даже если раздраженный клиент неправ, а вы правы, не пытайтесь это доказать. Лучше сосредоточьтесь на том, чтобы собрать достаточно информации для решения проблемы.

● Помогите человеку сфокусироваться на конкретной проблеме, которая лежит в основе любой общей жалобы.

● Никогда не обвиняйте другого сотрудника или отдел.

● Избегайте употреблять местоимение «вы», подразумевающего, что клиент сам виноват в проблеме. Типичная фраза – «Вы не приложили квитанцию об оплате» – исключает вероятность того, что квитанция могла быть потеряна, отправлена не по тому адресу или украдена, и возлагает всю ответственность на клиента. Ваша задача – получить квитанцию об оплате, а не найти виновного.

Фразу с «вы» следует «нейтрализовать». Скажите: «Похоже, не была приложена квитанция об оплате. Она вам не попадалась?» Подобный подход «без вины» предполагает, что абстрактная третья сторона (не «вы») просто могла забыть вложить квитанцию в конверт.

Еще один полезный нейтральный подход – обратить вни-

мание клиента на его ошибку, перефразируя и излагая его заявление своими словами: «Позвольте, я проверю, правильно ли я понял…» Часто клиент увидит ошибку без дополнительных подсказок, благодаря тому, что услышит свою претензию в другой формулировке, из уст другого человека и без использования эмоционально окрашенной лексики.

По-настоящему ориентированные на сервис компании не оспаривают факты и не стараются убедить клиента, что прав не он, а продавец. Они слушают и реагируют. Они воздерживаются от споров. Они интересуются мнением клиентов и относятся к нему предельно серьезно. И они не считают это тяжкой обязанностью или ненужными тратами, которых по возможности следует избегать.

Как работать с жалобами

Отдел по работе с жалобами должен выполнять две скоординированные функции: оперативную, чтобы ежедневно реагировать на жалобы; и поддержки, чтобы выявлять и устранять причины, информировать клиентов о том, куда и как они могут пожаловаться, и контролировать, чтобы жалобы рассматривались в соответствии с установленными процедурами.

Оперативная функция: исходная информация

1. Разбор: сортировка жалоб и направление их в соответствующие отделы для разрешения.

2. Регистрация: запись информации по каждой жалобе.

3. Систематизация: классификация жалоб по заданным категориям с целью выявить проблемные участки.

Оперативная функция: реагирование

1. Расследование: изучение имеющихся внутренних документов, переписка, расследования по телефону, исследования на местах.

2. Определение ответного действия (самый важный шаг

в работе с жалобами) с учетом правовой ответственности, ожиданий жалующихся клиентов, возможного компромисса, маркетинговых выгод, принципа справедливости, а при необходимости – участия третьей стороны.

3. Подготовка ответа и передача его клиенту. Включает решение и обоснование. Если ответ не соответствует ожиданиям жалующегося клиента, кратко описать процедуры апелляции. В случае устного ответа сделать запись о состоявшейся беседе.

Оперативная функция: выходные данные

1. Доставка: передача окончательных ответов жалующимся клиентам. Делайте это быстро.

2. Хранение и поиск: ведение базы данных по жалобам.

Функция поддержки: контроль

1. Внутренний контроль: соблюдение стандартов по времени и качеству реагирования. Корректировка отклонений от стандартов.

2. Внешний контроль: применение стандартов по времени и качеству реагирования к ответам других отделов, филиалов и сторонних организаций. Запрашивайте копии ответов – всех или выборочно.

Функция поддержки: управление

1. Статистический анализ эффективности существующих процедур работы с жалобами и оценка деятельности отдела по работе с жалобами.

2. Анализ правил и процедур компании с целью выявить основные причины жалоб, ключевые вопросы, тенденции. Оценка издержек, связанных с неустранением проблем, предложение решений.

3. Оценка достижения целей, поставленных перед отделом по работе с жалобами; выявление проблем исполнения, требующих внимания, и путей их решения. По возможности оценка должна проводиться внешней фирмой. Если это невозможно, привлекайте для оценки представителей других отделов.

4. Планирование: определение приоритетов для отдела по работе с жалобами. Планирование должно охватывать постановку целей по удовлетворению жалоб и деятельность по выявлению новых проблем и их интегрированию в систему. Инструменты для достижения целей могут включать обучение персонала, просвещение потребителей и т. д.

5. Ответственность за разрешение и профилактику жалоб должна быть возложена на конкретных людей и отделы.

6. Создание системы вознаграждений и/или наказаний для поощрения правильной работы с жалобами и профилак-

тики будущих проблем. Вознаграждения могут быть экономическими и неэкономическими (значки, похвала).

7. Подбор персонала, наделение его полномочиями и обучение. Отбор людей, обладающих подходящими личными качествами, наделение их полномочиями для принятия решений и обучение навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы.

Сотрудники должны быть обучены настолько хорошо, чтобы они предоставляли качественное обслуживание инстинктивно. Этому будут способствовать подходящие для такой работы личные качества сотрудников – приятный голос, оптимизм, умение слушать, гибкость и терпение.

Иногда достаточно по-настоящему слушать своих клиентов и реагировать на их нужды – это приводит к кардинальным изменениям. Так, с подачи своих клиентов корпорация BellSouth решила объединить функцию обслуживания корпоративных клиентов с функциями продажи оборудования и технического обслуживания. Эти функции были распределены между отдельными дочерними фирмами в рамках первоначального плана разукрупнения корпорации Bell System. Компания BellSouth восстановила «принцип одного окна» для корпоративных клиентов. Она стала первой из компаний Bell System, которая объединила обслуживание, продажу оборудования и его техническое обслуживание в соответствии с новыми правилами Федеральной комиссии по связи.

«Мы предприняли этот шаг, потому что клиенты постоянно говорили нам, что они этого хотят», – говорит Джир Драммонд, вице-председатель BellSouth.

Работа с жалобами: конкретные примеры

Конрад Хилтон всегда посылал жалующимся людям письма с извинениями от своего имени. Письма содержали достаточно подробностей, чтобы показать получателю, что Хилтон осведомлен о его конкретной жалобе. Например: «Пожалуйста, примите мои извинения за случившееся 13 ноября. Мы крайне огорчены тем обстоятельством, что вы были вынуждены ждать и затем обратиться в другой отель».

В некоторых лучших компаниях, ориентированных на сервис, топ-менеджер лично решает проблемы с качеством обслуживания. Жалующемуся клиенту немедленно уделяют внимание, нередко он получает особые подарки, которые демонстрируют искреннее участие со стороны компании. Благодаря такому подходу компания может превратить жалующегося клиента в самого преданного клиента – клиента на всю жизнь.

Конни Белл из C.C. Bell Electronics из Сент-Луиса ввела Правила бездефектного рассмотрения жалоб клиентов. Они включают:

- отношение сотрудников;
- обращение к клиентам по имени;
- быстрое обслуживание;
- качественное обслуживание;

● справедливую цену.

Когда клиент обращается за ремонтом, говорит Белл, он уже недоволен, потому что товар не работает. Ему не нравится, что приходится тратить деньги на то, чтобы вернуть технику в рабочее состояние.

В этот момент нужно заверить клиента, что вы понимаете его проблему. Важно, чтобы сотрудники магазина предоставили любую помощь, необходимую для решения проблемы.

Сервисный сотрудник за стойкой должен быть искренним и дружелюбным и вести беседу в позитивном тоне.

Конни Белл подчеркивает важность обращения к клиенту по имени. Как правило, нужно использовать обращение «госпожа», «господин» и фамилию клиента, кроме тех случаев, когда сервисный сотрудник и клиент называют друг друга по имени.

Задержка в обслуживании? Общайтесь!

Когда клиент доставляет продукт в сервисный центр, замечает Белл, больше всего он заинтересован в том, чтобы поскорее получить его обратно. Конни говорит, что одна из обязанностей сервисного менеджера – контролировать ход ремонта. Если ремонт не может быть выполнен к назначенному сроку, сервисный менеджер должен позвонить клиенту до того, как тот придет забирать свою технику.

Джерри Стид, бывший CEO компании Square D из Милуоки, рассказывает, как его компания начала использовать опыт лидеров сервиса. «Раньше у нас был “Служащий дня”. На практике это означало, что самый младший сотрудник компании принимал все жалобы. Мы отказались от этой практики и поставили телефон для жалоб на мой стол, чтобы я отвечал на звонки. Однако я надеюсь, что, когда наши системы станут работать лучше, мне больше не придется этого делать».

Группа TARP провела исследование для компании Coca-Cola, которое показало, что жалующийся клиент, которому отказали в удовлетворении жалобы по телефону, на 30 % вероятнее останется лояльным бренду, чем клиент, который получил такой же отказ в письменном виде. Причина в том, что общение по телефону более личное и дает сервисному сотруднику возможность объяснить позицию компании и вернуть расположение клиента.

Отвечать на жалобы по телефону – это не только быстрее. Обычно это экономит деньги. Например, письменный ответ клиенту обходится American Express в 5–10 раз дороже, чем ответ по бесплатным телефонным линиям. Зачастую компании все равно приходится звонить написавшему письмо человеку, чтобы узнать детали проблемы.

Расскажите руководству всю правду

Бывает, что сотрудники сознательно не сообщают руководству о жалобах. Это еще одна причина, почему некоторые менеджеры смотрят на мир сквозь розовые очки.

Например, клиенты жалуются, что они не могут дозвониться до компании после 5 часов вечера. Сотрудник, которому не хочется работать после 5 часов, может и не сказать начальнику об этих жалобах.

Производители медицинского оборудования и страховые компании обнаружили, что торговые представители на местах имеют склонность сообщать о жалобах только в тех случаях, когда это помогает им снискать расположение важного клиента – или когда продукт имеет такую низкую наценку, что продавцы предпочли бы увидеть его снятым с производства. А жалобы покупателей – вполне разумное обоснование для этого.

Жалуются немногие

Розничные торговые точки и местные представительства производственных компаний фильтруют жалобы и *препятствуют* им. Жалобы, достигающие штаб-квартиры, ни в коем случае не отражают удовлетворенность клиентов. Опрос компании A.C. Nielsen показал, что лишь один из 50 поку-

пателей, недовольных качеством фасованных продуктов, напишет производителю письмо с жалобой. Это значит, что в штаб-квартире производственной компании слышат только одну из 50 жалоб.

Исследования TARP показали, что менее половины из тех, кто жалуется на уровне розничной сети, были удовлетворены реакцией компании. Но менее половины недовольных доходят до штаб-квартиры розничной сети или до производителя.

Розничный магазин или местное представительство могут не дать дальнейший ход жалобе вне зависимости от того, разрешили они ее или нет. Поэтому, чтобы получить реальное представление о масштабе жалоб, экстраполируйте, т. е. умножайте количество получаемых вами жалоб на 50, исходя из соотношения, полученного в результате исследования компании A.C. Nielsen.

Менеджеры должны настроить своих сотрудников на то, чтобы с энтузиазмом получать обратную связь от клиентов и с не меньшим энтузиазмом передавать ее руководству, чтобы можно было принять действенные меры для предотвращения проблем.

Опасайтесь «приобретенного чувства безнадежности»

В последнее время исследователи из TARP обнаружили

тенденцию к уменьшению количества жалоб со стороны потребителей, даже в связи с наиболее серьезными проблемами. Они приписывают эту тенденцию «приобретенному чувству безнадежности» – уверенности потребителя в том, что жаловаться абсолютно бесполезно. На вопрос, почему они отказываются от жалоб, опрошенные чаще всего отвечали: «Это все равно не поможет».

Клиенты, которые сталкиваются с проблемой из-за принятых в компании правил и процедур, но не жалуются, в среднем на 20–30 % менее лояльны и распространяют только негативную устную рекламу. TARP пришла к выводу, что компания, получающая на уровне штаб-квартиры 20 жалоб на плохие правила или процедуры, имеет все основания предполагать, что ею недовольны, по меньшей мере, 600 или даже 1000 клиентов.

Исследователи TARP столкнулись с рядом случаев, когда соотношение числа жалоб, дошедших до штаб-квартиры или руководства, и числа жалоб, высказанных непосредственно персоналу «первой линии», составляло 1 на колоссальные 2000. Такое соотношение подразумевает, что на каждые 20 жалоб приходится около 40 тыс. недовольных клиентов, 8000 из которых находятся на грани ухода (снижение лояльности = 20 × 2000 × 20 %). Если каждый из этих клиентов расскажет о своем опыте хотя бы четырем другим (в самом лучшем случае), это составит 160 тыс. негативных отзывов о компании в месяц.

Обучение

Обязательный компонент всех учебных программ для персонала (тема следующей главы) – обучение работе с жалобами. Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники уже через час после начала смены были выбиты из колеи, не обучайте их. Нельзя приказать сотрудникам поощрять жалобы от клиентов, не научив их тому, как вести себя с недовольными клиентами и разряжать напряженные ситуации. Если вы бросите неподготовленный персонал на съедение волкам-клиентам, вы деморализуете его и увеличите текучесть кадров.

Когда сотрудники не знают, как обращаться с жалующимися клиентами, они избегают клиентов, которые жалуются. Или уклоняются от жалоб, говоря что-то вроде: «Этим должен заниматься мой начальник, но его сейчас нет на месте».

Эффективная система работы с жалобами способна превратить большинство недовольных клиентов в очень довольных. Но сначала надо до них добраться, а для этого нужно, чтобы они пожаловались.

Уловки сервиса как раз и служат для того, чтобы наладить контакт с недовольными клиентами, чтобы добиться их удовлетворения. И все же главная задача системы сервиса – предотвращать недовольство клиентов.

Глава 13
Профессионалами сервиса не рождаются, ими становятся

Обучайте рядовой персонал и руководство

Бизнес в целом тратит крайне мало времени на обучение и мотивацию сотрудников первой линии и ставит их на низшую ступень корпоративной лестницы.
Журнал Time

Вы дрессируете даже собак и медведей. Почему вы не обучаете сотрудников?
Стэнли Маркус, почетный председатель совета директоров компании Neiman Marcus

Какие преимущества дает обучение обслуживанию клиентов? Один из результатов – повышение эффективности маркетинга, в том числе рекламы, промоакций и других мероприятий, которые служат одной-единственной цели – убедить клиентов купить.

Обучение обслуживанию клиентов помогает продавцам и

сервисным сотрудникам добиться удовлетворенности и лояльности клиентов, т. е. гарантировать будущие покупки. Не обученные должным навыкам сотрудники не могут удержать клиентов, пуская на ветер миллионы долларов, потраченные на маркетинг. Благодаря маркетингу люди приходят в компанию, но плохой сервис отпугивает их, и они уходят к конкурентам. Производительность труда обученных сотрудников, обладающих практическими навыками обслуживания клиентов и ориентированных на сервис, всегда выше, а качество работы – лучше.

Тайгер Вудз – упорный труд плюс стремление к совершенству

Тайгер Вудз начал заниматься гольфом в очень раннем возрасте – с полутора лет – и не прекращает интенсивно тренироваться по сей день. К 18 годам, когда Вудз стал самым молодым победителем любительского чемпионата США по гольфу, его стаж составлял уже 15 лет. Он постоянно совершенствуется, посвящая физической подготовке и непосредственно тренировкам много часов в день. Он дважды радикально менял свой стиль удара, так как это было необходимо для того, чтобы играть еще лучше.

В год Тайгер зарабатывает около 80 млн долл. Никто не придает такого значения отработке «базовой техники», как Тайгер. Он постоянно работает над «базой». Если вы будете уделять столько же времени и иметь ту же страсть к совершенству, вы и ваш персонал станете звездной «командой тайгеров вудзов»

в обслуживании клиентов.

Обучение снижает затраты на рабочую силу

Ныне покойный Уоррен Блэндинг, который был ведущим консультантом по вопросам сервиса и президентом Customer Service Institute в Сильвер-Спринг (штат Мэриленд), рассчитал, что при обычной производительности труда в сфере обслуживания клиентов общие затраты на одного сотрудника, зарабатывающего 6–7 долл. в час, составляют 20–25 долл. в час. Повышение производительности труда этого сотрудника на 10 % в результате обучения снижает затраты до 17–22 долл. в час, что составляет экономию примерно 20 долл. на сотрудника в день и 100 долл. в неделю.

В год это составляет около 5 тыс. долл. в расчете на одного сотрудника. Для компании, использующей 20 телефонных операторов, уменьшение времени на обработку запросов и прием жалоб по телефону всего на одну секунду за счет обучения, повышающего эффективность операторов, позволяет сэкономить более 3500 долл. на сотрудника в год.

Сервис – это маркетинговый инструмент

Одно то, что обучение персонала помогает удерживать клиентов, уже раз в пять окупает затраты на него. В основе

такого расчета – общепризнанный факт, что приобретение нового клиента в пять раз дороже, чем удержание имеющегося путем применения техник обслуживания клиентов.

Реальный качественный сервис и сервисный менталитет, прививаемый обучением, повышают доверие клиентов к маркетинговым инструментам. Если же клиенты недовольны тем, как компания с ними обращается… или не обращается… они теряют доверие к этой компании. И как бы ни старался отдел маркетинга, он вряд ли добьется необходимой реакции на маркетинговые посылы.

Как-то я увидел телерекламу одного нью-йоркского отеля – там администраторы пели на улице, а швейцар приветствовал постояльцев и подносил багаж. Но когда мне довелось остановиться в этом отеле, там не оказалось ни швейцара, чтобы взять мой багаж, ни радостных администраторов. Реальность не имела ничего общего с рекламой.

Насколько важно доверие? Это основа всего. Неважно, насколько хорош ваш товар, люди все равно не будут его покупать, если с ними обращаются как с покупателями, которые «никуда не денутся».

Но если люди улыбаются, когда слышат название вашей компании или бренда, потому что вспоминают ваших дружелюбных, отзывчивых и компетентных сотрудников, а также то, как приятно с вами работать, они будут положительно реагировать на ваши маркетинговые послания. Ваш маркетинговый бюджет будет потрачен эффективно.

Положительное влияние качественного сервиса на эффективность маркетинговой программы – одна из главных причин, почему надо обучать персонал искусству обслуживать клиентов.

Поступки красноречивее слов

Лучшего всего проиллюстрировать тесную взаимосвязь между качественным сервисом и эффективностью маркетинга можно при помощи следующего риторического вопроса: как вы считаете, если клиент на собственном опыте убедился, что ваши сотрудники ленивы, высокомерны, некомпетентны, неискренни, равнодушны и безответственны, сорвется ли он с дивана и бросится к вам за покупками, увидев по телевизору рекламный ролик, утверждающий, что вы обращаетесь с каждым клиентом как с личностью… как с потенциальным другом? Вы сомневаетесь в ответе? Скорее всего, он постарается забыть вас как кошмарный сон. Иногда клиент бывает до такой степени недоволен, что категорически отказывается покупать у вас, даже если при этом он лишится товара или услуги, которые больше нигде нельзя получить.

Потенциальные клиенты реагируют на рекламу ничуть не лучше, если в вашей компании или магазине с ними всегда обращаются так же заботливо, как с манекенами.

Когда ваши поступки противоречат словам, ваши марке-

тинговые послания вызывают вместо доверия смех.

Хуже того, будущие маркетинговые послания тоже ставятся под вопрос. Атмосфера недоверия к рекламным заявлениям может сохраняться долгие годы.

Чтобы достичь значимой симбиотической связи между обслуживанием и продуктом, требуются внутрикорпоративные учебные программы и обучение на рабочем месте.

Преимущества внутрикорпоративного обучения

Ведущими обучающих программ для персонала по обслуживанию клиентов могут стать менеджеры среднего и низшего звена. Некоторые компании предпочитают, чтобы менеджеры сами обучали людей, которыми руководят. Обучая своих непосредственных подчиненных, руководители могут передать им личную приверженность качественному сервису и стать образцами для подражания.

Менеджеры должны сформировать и закрепить на практике отношения и поведенческие модели, применения которых они ожидают от своих подчиненных. Без такого активного закрепления обучение обслуживанию клиентов – рискованная инвестиция.

Малобюджетное обучение

Когда обучение проводится своими силами с привлечением менеджеров среднего и низшего звена, сотрудникам филиалов не нужно собираться в центральном офисе, который может находиться в тысячах миль от их места работы. Это не только удобно, но и позволяет сэкономить время и командировочные расходы. Поскольку такие программы обходятся компании относительно недорого, их можно повторять каждые несколько месяцев в случае высокой текучести кадров.

Сегодня транспортные расходы очень высоки, поэтому я рекомендую шире использовать новые технологии. Но самая значительная статья затрат на обучение – расходы на зарплату.

Последние 40 лет мы определяли «хорошее обучение» и «плохое обучение» с точки зрения количества учебных дней. Конечно, пять учебных дней лучше, чем четыре, а четыре лучше, чем три. Такой подход может быть оправдан, если обучаются только руководители или сотрудники коммерческого отдела. Но если обучается весь персонал, то выделить на обучение пять дней, не нарушая при этом деятельности компании, очень дорого и трудно технически.

Я уверен, что необходимы простые и удобные в использовании методические материалы для тренеров/ведущих. С помощью таких материалов практически любой человек,

пользующийся уважением коллег и активно приверженный идее сервиса, может провести тренинг по обслуживанию клиентов для персонала. Однако бóльшая часть обучающих программ разработана таким образом, что их могут вести только авторы или высококвалифицированные тренеры. Этих людей приходится привозить издалека, тратя на это огромные деньги, чтобы они лично провели программы. При обычном уровне текучести кадров 50–100 % тренеру придется совершать такие дорогие путешествия каждые три – шесть месяцев.

Очень часто методические указания по ведению тренинга преследуют цель обеспечить работой тренера, а не быть простыми, удобными и пригодными для применения неспециалистом.

Компания Service Quality Institute разработала руководство для тренера транспортной компании Allied Van Lines. Формат этого руководства таков, что практически любой сотрудник любого из 750 отделений Allied может провести тренинг по обслуживанию клиентов, который мы назвали «К вашим услугам».

Стоимость реализации программы обслуживания клиентов с точки зрения зарплат тренеров и транспортных расходов бывает столь высокой, что многие компании не могут позволить себе обучать персонал искусству качественного сервиса.

Но сотрудникам нужно объяснить, что их поступки гово-

рят громче слов. Сервисные сотрудники, продавцы, специалисты по техобслуживанию и многие другие служащие регулярно контактируют с клиентами, и нередко именно они подрывают доверие к посланиям, передаваемым рекламой, промоакциями и PR-мероприятиями. Оскорбительные напоминания об оплате, равнодушное общение по телефону и счета, похожие на обвинительные акты, порождают у клиентов чувство скрытой враждебности по отношению к компании. Но компания часто не знает о том, что происходит.

Несмотря на ущерб, наносимый необученными сотрудниками, внутрикорпоративное обучение персонала обслуживанию клиентов – редкость. Опрос 20 крупных компаний показал, что на обучение своих людей, контактирующих с клиентами, они выделяют менее одного дня. Существующие программы часто не имеют нужной направленности. Людей учат работать с оборудованием и улыбаться раздраженному клиенту.

Обучайте всех

Самые эффективные программы обучения культуре обслуживания основаны на понимании того, что качество сервиса обеспечивается всей компанией, а не только персоналом «первой линии», который его непосредственно предоставляет. Вот почему программы обучения должны охватывать всех сотрудников без исключения. Сотрудник, которого вы считаете самым незначительным и незаметным, может сделать вас в глазах клиентов идиотом или героем. Революционная мысль, нужно признать. Клиенты – внешние или внутренние – есть у каждого. Отделы выставления счетов, доставки, продаж, безопасности, технического обслуживания, производственный, маркетинговый и информационный отделы, а также операторы на коммутаторе – все оказывают влияние на восприятие клиентов.

Качество сервиса зависит от каждого

Стандартная практика возлагать ответственность за качество сервиса исключительно на персонал «первой линии» – все равно что грузчиков в порту сделать ответственными за качество груза. В долгосрочной перспективе подобная практика негативно сказывается на производительности и моральном состоянии персонала и неизменно приводит к низ-

кому качеству сервиса.

Когда ценности культуры обслуживания прививаются только персоналу «первой линии», компания сильно рискует подорвать его моральное состояние, поскольку остальная часть компании работает, не заботясь о качестве сервиса. «Компании тратят много денег на обучение своих продавцов работе с клиентами, в том числе стандартным ответам на важные для клиентов вопросы. Но они забывают научить тем же навыкам своих технических специалистов, специалистов по техобслуживанию и других сотрудников, которые имеют дело с теми же клиентами, что и продавцы», – замечает Бренда Веймер, менеджер по обслуживанию клиентов в североамериканском регионе в компании Polystar Ltd. из Леоминстера (штат Массачусетс).

На самом деле продавцы контактируют с клиентом один раз – во время продажи. Но после продажи клиент начинает общаться с администратором, секретарем, сотрудником, выставляющим счета и т. д.

Процесс обеспечения качества сервиса начинается далеко от «первой линии». Поэтому улучшение сервиса не должно перекладываться на плечи исключительно персонала первой линии.

Если компания хочет, чтобы все ее сотрудники – работающие на полную ставку и почасовики, постоянные и временные, работающие неделю или пять лет – были ориентированы на клиентов, их нужно обучать с использованием нового

материала каждые четыре-шесть месяцев.

Но эту идею трудно внушить руководству.

Только для менеджеров

Иногда компании считают, что обучения достойны лишь сотрудники на управленческих позициях. Однако, несмотря на всю важность роли руководства в схеме сервиса, считать, что только оно нуждается в обучении, – непростительная ошибка, какими бы красивыми ни были ваши доводы. Дело в том, что почти 95 % факторов, влияющих на репутацию компании среди имеющихся и потенциальных клиентов, зависит от рядового обслуживающего персонала.

К сожалению, журнал *Time* был абсолютно прав: «Бизнес в целом тратит крайне мало времени на обучение и мотивацию сотрудников первой линии, с которыми обращается, как с низкоквалифицированной рабочей силой на низшей ступени корпоративной лестницы».

Даже если менеджер плохого мнения о личностных качествах своих подчиненных, именно они предоставляют сервис клиентам. Именно они создают у клиентов впечатления, из которых формируется репутация *всей* компании.

С чего начать

Если вы отвечаете за обучение сервису и вам приходится

сталкиваться с далеко не восторженным отношением высшего руководства, пилотный/демонстрационный курс – отличный способ убедить топ-менеджеров в пользе обучения.

Определите, какие конкретные навыки и поведенческие модели требуются вашим сервисным сотрудникам и менеджерам низшего звена. Выберите один из недостатков и разработайте пилотный курс, взяв за основу проверенные методы обучения. Проведите его для группы недавно нанятых сотрудников. Затем сравните качество работы обученных и необученных сотрудников. Можно с уверенностью ожидать, что результаты будут в пользу обучения.

Мотивируйте персонал

Как я уже неоднократно подчеркивал, искренняя, очевидная приверженность руководства качественному сервису – самый эффективный мотивирующий фактор для персонала (см. главу 7). Причем приверженность качественному сервису распространяется и на приверженность обучению персонала.

Сотрудники должны видеть, что руководство участвует в обучении: в некоторых компаниях менеджеры лично ведут тренинги по обслуживанию клиентов или, по крайней мере, произносят вступительную речь. Это хороший способ укрепить отношения между менеджерами и их подчиненными.

Чтобы подготовить менеджеров среднего и низшего звена

к роли тренеров/ведущих программ по обслуживанию клиентов, проведите для них специальные занятия, на которых топ-менеджеры подробно разъяснят им корпоративные стратегии и цели по сервису. Это поможет будущим тренерам поставить для себя конкретные учебные задачи.

Любая программа обучения, которую вы разработаете, должна включать дополнительные мотивирующие элементы.

Личностный рост

Выберите такую концепцию обслуживания клиентов, в которой сотрудники увидят возможность личностного роста и за счет этого будут мотивированы учиться и применять на практике навыки обслуживания клиентов. Людей нельзя ничему научить, если они не хотят или если им не нравится.

Ваши сотрудники будут мотивированы учиться, когда поймут преимущества навыков обслуживания клиентов лично для себя. Дело в том, что те же самые навыки дружелюбного, вежливого и отзывчивого поведения, которым их учат в общении с клиентами, помогут им приобретать и сохранять друзей.

Личностный рост как естественный результат качественного сервиса может быть ключом к успеху программы обслуживания клиентов. В противном случае программа может пойти ко дну, наткнувшись на острые рифы полнейшего равнодушия персонала.

Раздел личностного роста в вашей программе обучения должен научить сотрудников ценить себя и работу, которую они выполняют. В результате представление людей о себе улучшится, и они начнут получать больше удовлетворения от своей работы.

Почему так важно, чтобы сотрудники хорошо относились к себе? Дело в том, что если они будут ценить и уважать себя, то больше вероятность, что они будут ценить и уважать своих клиентов.

Эти «эгоистические» аспекты качественного сервиса положительно отражаются на учебном процессе, наполняя занятия искренним энтузиазмом и активными дискуссиями.

Компания Quality Service Institiute (QSI) – это совместное детище Texas Air Corp. (маркетингового партнера Continental, главного перевозчика Texas Air) и шведской авиакомпании Scandinavian Airlines System. Авиакомпания SAS известна своим превосходным сервисом. Цель QSI – научить всех сотрудников Continental секретам SAS.

QSI предлагает «шведский стол» из популярной психологии, воодушевляющих речей и игровых технологий. Цель – помочь сотрудникам разобраться в себе. «Мы хотим, чтобы люди учились не потому, что это хорошо для Continental, а потому, что это хорошо для них», – говорит Ян Лапидот, президент QSI.

Теория гласит: если люди хорошо относятся к себе, то они хорошо обслуживают других.

Удовлетворение внутренних клиентов

Многие сотрудники будут более заинтересованы в обучении, если поймут, что это способ помочь своим коллегам, сотрудникам других отделов. Разумеется, предоставляя качественный сервис «внутренним клиентам», они улучшают качество сервиса для внешних клиентов. Как бы то ни было, принцип «удовлетворять внутренних клиентов» весьма важен для завоевания внимания и приверженности персонала.

Выбор времени: когда обучать

Исследование Citicorp показало, что обучение наиболее эффективно, когда сотрудник только приходит на работу в компанию. Когда человек находится в режиме обучения, когда он начинает новую для себя деятельность, правильные отношения и привычки привить гораздо легче. Кроме того, если с самого начала научить сотрудника стандартам и навыкам обслуживания клиентов, то и качественных результатов от него можно добиться тоже с самого начала.

Многие компании предпочитают выждать три месяца, прежде чем обучать новых сотрудников, чтобы повысить вероятность того, что они останутся в компании. (Если человек проработал три месяца, больше шансов, что он станет постоянным сотрудником, чем когда он только что поступил

на работу.) Только после «периода ожидания» компании задумаются о том, чтобы вкладывать деньги в нового сотрудника.

Но если новый сотрудник работает пять дней в неделю и оскорбляет хотя бы одного клиента в день из-за неправильного отношения или навыков, то за три месяца компания может потерять 65 клиентов. Предположив, что каждый из этих клиентов мог бы потратить в среднем 5 тыс. долл. в течение следующих пяти лет, мы приходим к тому, что один новичок способен лишить компанию выручки на сумму 325 тыс. долл.

Необученные или плохо обученные сотрудники обходятся компании очень дорого. Кроме того, они обычно чаще уходят – это немаловажное обстоятельство во времена нехватки рабочей силы.

Структура и характеристики обучения

Эффективный процесс обучения начинается с анализа текущей деятельности. Проанализируйте, что нужно сделать, чтобы ваша компания начала качественно обслуживать своих клиентов. Затем определите, какие знания, отношения и навыки требуются людям, которые непосредственно предоставляют сервис.

При разработке программы обучения предусмотрите использование эмоциональных стимулов. Противопоставьте удовольствие от общения с довольными клиентами неприятной необходимости успокаивать раздраженных, подозрительных или язвительных клиентов. Поговорите об удовлетворении, которое дает хорошо выполненная работа. Пообещайте награды за выдающееся обслуживание – премии, подарки или подарочные сертификаты.

При обучении отношениям с клиентами важно достучаться до сотрудников на эмоциональном уровне, прежде чем передавать им информацию. Сначала заручитесь их приверженностью. Убедите их, что самая важная часть их работы – забота о клиентах.

Скажите сотрудникам, чего вы от них ожидаете

Обязательно четко объясните сотрудникам, что они должны уметь делать по окончании обучения. Поставьте перед ними цели. Если людям не объяснили вразумительно, по каким критериям их будут оценивать, то строго оценивать их не только несправедливо, но и бессмысленно.

Что касается принципа формирования учебных групп, то здесь вы можете выбирать между «командным» и «смешанным» подходами.

«Командный» подход подразумевает, что все сотрудники одного отдела проходят обучение в одной группе. Такой подход стимулирует командный дух, повышает энтузиазм и приверженность сервису. Компании, которые практикуют такой подход, считают, что они получают гораздо бóльшую отдачу за свои деньги благодаря улучшению взаимодействия между сотрудниками, выполняющими работу вместе.

У «смешанного» подхода свои достоинства. Когда представители разных отделов обучаются в одной группе, они часто достигают согласованности действий. В результате прошедшие вместе обучение отделы начинают дружно работать на достижение общих целей.

Выбор «командного» или «смешанного» подхода к формированию учебных групп должен зависеть от вашей кор-

поративной культуры, природы вашего бизнеса и системы предоставления сервиса, а также от личных предпочтений менеджеров.

Отличительные черты эффективных систем обучения

Эффективное обучение характеризуется привлекательной «упаковкой», простотой, применением технологии и наличием развлекательного элемента.

Технология

Использование технологии позволяет сократить время обучения, самую дорогостоящую часть в затратах на обучение персонала. Используя подходящую технологию, можно сократить количество учебных часов и при этом сохранить высокую эффективность. Таким образом, технология помогает снизить затраты на рабочую силу.

В некоторых сферах деятельности, например в страховании, распространенным стало обучение персонала при помощи систем интерактивного видео. Такое оборудование позволит вашим менеджерам одновременно вести занятия для любого количества сотрудников, находящихся в разных местах.

Хорошая технология, например новейшее аудио– и видеооборудование, и привлекательная «упаковка» учебных материалов помогут успешно вести программы даже менеджерам, не имеющим педагогического опыта.

Подчеркну, что, говоря о продвинутой технологии, я не имею в виду видеомагнитофон и экран, на котором сидящие в затемненной комнате сотрудники самостоятельно смотрят учебные фильмы. Возможно, таким способом можно передать кое-какую информацию. Но отношения так не изменишь. Чтобы изменить отношения, людей необходимо собрать в группу и обеспечить эмоциональное взаимодействие между ними.

Ускоренное обучение

Стивен Кови, сопредседатель компании FranklinCovey и автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей» [The 7 Habits of Highly Effective People][1] высказал в журнале *Incentive* следующую мысль: «Что касается обучения и развития, то здесь я научился одному важному правилу – учить других тому, чему учишься сам. Дело в том, что вы учитесь гораздо эффективнее, когда учите других».

Вот четыре преимущества совмещения роли ученика и учителя.

1. Как учитель вы начинаете гораздо ответственнее относиться к собственному обучению. Вы более мотивированы учиться, когда знаете, что вам придется учить этому других – у вас меняется парадигма.

2. Когда вы преподаете что-то, что вам нравится, то растет вероятность, что вы это хорошо запомните. Преподавание создает своего рода систему социальной поддержки, социальное ожидание или негласный социальный контракт, которые вы стараетесь выполнять.

3. Когда вы учите тому, чему учитесь сами, ваши отношения с людьми становятся более тесными. Всякий раз, когда вы стараетесь чему-то научить человека и вам это удается, этот опыт создает тесные узы между вами и вашим уче-

[1] М.: Альпина Паблишер, 2011.

ником. Люди, которым посчастливилось встретить в своей жизни великих учителей, обычно очень близки к ним.

4. Когда вы учите тому, чему учитесь сами, вы запускаете процесс личного совершенствования и роста. Вам приходится меняться. Вы видите себя (а другие видят вас) в новом свете; а когда вы видите себя в новом свете, личностный рост бывает более быстрым и значительным.

«Упаковка»: видео– и печатные материалы

Упаковка – это коммуникация. Упаковкой может быть звук и музыка. Это может быть видео в формате DVD, CD или VHS. Упаковка должна делать акцент на визуальной презентации, примерах из жизни, ролевых играх, групповых дискуссиях и повторении пройденного.

Придайте обучению значимость в глаза участников. Используйте учебные материалы, которые грамотно разработаны, красиво оформлены и профессионально отпечатаны. Поручите создание обложек профессиональному дизайнеру и сделайте их двух-трехцветными, а лучше полноцветными.

Если бы какой-нибудь журнал был так же плохо оформлен и отпечатан на дешевой бумаге, как большинство корпоративных учебных материалов, он обанкротился бы уже через два месяца.

Занимаясь 36 лет оценкой внутрикорпоративных про-

грамм обучения, я обнаружил, что большинство фирм не уделяют должного внимания этой области. Меня всегда поражало, как далеко готовы зайти некоторые компании, чтобы сэкономить 50 центов на производстве учебного пособия стоимостью 2 долл. Результат – мелкий шрифт, плохой макет и отвратительный дизайн. Это «произведение искусства» не будет читать никто, кроме автора.

Компании General Mills и Kellogg предлагают хлопья для завтрака, которые продаются гораздо лучше других продуктов этого класса, хотя стоят на 30–40 % дороже. По мнению компаний, главная причина – привлекательная упаковка.

Привлекательный внешний вид улучшает восприятие учебного материала. Еще одно важное достоинство упаковки в том, что ее можно стандартизировать, чтобы параллельно проводить обучение в удаленных филиалах.

Если вы хотите создать хорошую упаковку, повесьте на копировальных аппаратах табличку «Запрещено». Запомните: вам нужны оригинальные, многоцветные печатные материалы с хорошим дизайном.

Сложная простота

В сфере обслуживания на взаимодействие с клиентом часто тратится 15–30 секунд, в лучшем случае одна минута. Поэтому сотрудникам требуются такие навыки, идеи, техники и инструменты, которые они могут использовать за столь

короткое время. Я говорю здесь об *отработанных до автоматизма навыках.*

Ныне покойный Карл Полад из Миннеаполиса, миллиардер, бывший владелец бейсбольной команды Minnesota Twins, сети банков и один из самых богатых людей в США, говорит: «Почему, как вы думаете, тренеры постоянно заставляют спортсменов повторять основы? Почему в армии ежедневно проводятся учения, на которых проверяются и отрабатываются основы? Почему адвокаты, аудиторы, врачи и большинство представителей других профессий регулярно посещают курсы повышения квалификации? Для того чтобы узнать о прогрессе в своей сфере деятельности и освежить свои знания основ. Если вы забудете основы, считая, что они вам не нужны, тогда у вас начнутся проблемы».

Программы обучения обслуживанию клиентов должны быть написаны для рядовых сотрудников; они должны учить людей тому, как завтра улучшить свою работу, не утомляя их ненужными деталями и излишней сложностью в процессе обучения сегодня. Некоторые менеджеры считают, что программы должны быть сложными и написаны научным языком. Вот если использован термин «изменение психосоциального поведения клиентов» для описания того, что происходит при применении техник отношений с клиентами, то они сочтут программу хорошей.

Однако немногие сотрудники запоминают столь сложные концепции. И практически никто их не применяет.

Сложность не нужна

Чтобы быть эффективными, учебные материалы не должны быть сложными. На самом деле верно обратное: чем они сложнее, тем менее эффективны.

Простые, незамысловатые материалы совершенны. Они совершенны своей эффективностью в обучении новому поведению. Совершенство заключается в простоте. Я даже могу утверждать, что если учебный материал не прост, значит, он не совершенен. Прочитать лекцию, которую никто не поймет, может каждый. Но требуется настоящий талант, чтобы объяснить сложные концепции простыми словами.

Развлекательный элемент

Программа обучения, которую вы разрабатываете, должна быть интересной и веселой. По своей привлекательности она должна быть сравнима с последним блокбастером, новым диском популярной рок-звезды, если вы хотите по-настоящему «зацепить» своих сотрудников и добиться, чтобы они охотно, возможно даже с энтузиазмом, стремились обслуживать клиентов.

К сожалению, многие менеджеры по старинке считают, что программа обучения должна быть консервативной по форме и содержанию, чисто информативной и с «хорошим

вкусом». (На практике «хороший вкус» зачастую означает «скуку», а обучение, содержащее элемент развлечения, вовсе не обязательно означает «дурной тон».)

Эти менеджеры забывают о двух понятиях, крайне важных для детей века зрелищ и развлечений, – «восприятие» и «коммуникация». Прежде чем послание будет принято, оно должно быть воспринято. Для молодого поколения трудящихся это обычно означает, что оно должно быть ярким и интересным. Разрабатывая программу обучения, помните, что ваша цель – наладить коммуникацию с участниками, а не доставить удовольствие менеджерам.

Советы по проведению занятий

Пригласите людей принять участие в вашей программе, разослав им индивидуальные письма. Пригласите всех – линейных и офисных – служащих, менеджеров среднего и низшего звена, сотрудников, работающих на полную ставку, и почасовиков, вспомогательный и временный персонал.

Обучение должно быть непринужденным и неформальным. Лучше, если в роли ведущего – тренера, проводящего занятия, – выступит непосредственный руководитель. Отношения между начальником и его подчиненными значительно улучшаются благодаря открытым и откровенным дискуссиям, которые часто возникают на занятиях по обслуживанию клиентов. Кроме того, сотрудникам передается энтузи-

азм и интерес руководителя.

На первые занятия в рамках программы обслуживания клиентов следует пригласить всех сотрудников, как недавно принятых, так и со стажем.

Учебная обстановка

Занятия должны проводиться в удобном, хорошо проветриваемом помещении. Договоритесь, чтобы вам никто не мешал. Обеспечьте всех участников бумагой и ручками или карандашами.

Установите аудио– и видеоаппаратуру. Обязательно проверьте ее перед началом первого занятия. Звук и изображение должны быть отличными.

Если ведущий не знает всех участников по именам, составьте список, которым ему будет легко пользоваться. Или же каждому участнику можно раздать заранее приготовленные беджи с именами. Это облегчит общение между участниками.

Ведущий должен говорить четко, разборчиво и достаточно громко, чтобы его слышал каждый присутствующий.

Ведущий должен выполнять функцию наставника, а не эксперта. В начале каждого занятия «наставник» должен предлагать участникам поделиться с группой своим хорошим и плохим опытом в обслуживании клиентов, чтобы задать направление дискуссии.

Ведущий должен активно привлекать к участию каждого присутствующего. Задавать вопросы отдельным людям. Устанавливать зрительный контакт с каждым членом группы. А когда начнется дискуссия, направлять ее в нужное русло.

Атмосфера командной работы

Создавайте командную атмосферу. Команда будет более успешна, чем отдельные люди, в реализации принципов обслуживания клиентов.

Используйте вопросы, которые требуют развернутых ответов и выражения мнения и на которые нельзя ответить простым «да» или «нет». Обучение обслуживанию клиентов не будет эффективным, если занятия проводятся в форме лекций.

Если ведущий не получает ответа на свой вопрос, он должен продолжать задавать открытые вопросы. В конце концов кто-нибудь да начнет говорить.

Эмоциональная вовлеченность

Обучение происходит гораздо легче, когда затрагиваются *чувства* участников. Поэтому и ведущий, и участники должны получать удовольствие от занятий. А чтобы люди получали больше удовольствия, представьте им обучение обслужи-

ванию клиентов как способ улучшить навыки межличностных отношений. И поощряйте каждого высказываться свободно и откровенно.

Вот несколько советов, как создать приятную атмосферу и таким образом способствовать процессу обучения:

- попросите каждого участника представиться, рассказав о своих профессиональных достижениях, о том, что ему больше всего нравится в его работе, о своей семье и т. д.;
- после первого занятия попросите участников поделиться своими успехами на работе. Чтобы обучение обслуживанию клиентов было более эффективным, участники должны хорошо относиться к себе;
- попросите участников назвать профессии и должности в компании, о которых им хотелось бы узнать больше.

Не бойтесь возражений и разногласий. Гораздо важнее сохранить открытую, непринужденную атмосферу, чем достичь полного согласия. Позвольте людям высказывать, отстаивать свои мнения и отвечать на возражения.

Занятие должно быть динамичным. Когда поддерживается темп, участники остаются бодрыми и активными.

Вопросы должны быть связаны с проблемами и ситуациями, которые хорошо знакомы участникам по работе. Но затрагивайте и тему обслуживания, с которым сталкиваются участники, когда сами выступают в роли клиентов.

Не допускайте, чтобы в группе доминировал один чело-

век. В такой ситуации другие чувствуют себя уязвимыми, особенно подчиненные и сотрудники с небольшим опытом работы, поэтому они будут избегать участия.

Если участник отклоняется от темы, верните его к предмету обсуждения, задав связанный с темой вопрос.

Не нужно стремиться к полному согласию между участниками. Но следует избегать и громких перебранок, немедленно пресекайте их. Иногда, чтобы смягчить противостояние, можно встать между спорщиками, чтобы они не видели друг друга, и привлечь к обсуждению горячей темы остальных, перефразировав ее и попросив их высказать свои мнения.

Если некоторые люди не участвуют, задайте вопрос, обратившись к ним по имени. Вызовите их на разговор, поинтересовавшись личным опытом и точкой зрения.

Чтобы стимулировать участие, попросите найти решение проблемы, проанализировать ситуацию или порассуждать, почему что-то важно или не важно. Попросите рассказать случай, чтобы проиллюстрировать мысль. Спросите у участников, что они думают по поводу какой-либо проблемы или точки зрения.

Как отвечать на вопросы

Лучший способ ответить на вопрос – задать другой вопрос. Помните, что вы должны обеспечить участие всей группы, чтобы сделать обучение более эффективным. Для

этого:

● измените формулировку вопроса и попросите рассказать о деталях;

● переадресуйте вопрос другому участнику;

● если ответ участника неверен или не соответствует корпоративной стратегии сервиса, не выражайте несогласие. Задайте тот же вопрос другому участнику, который, вы уверены, даст более продуктивный ответ.

Как задавать вопросы

1. Избегайте вопросов, на которые можно ответить просто «да» или «нет». Задавайте вопросы, которые требуют сравнить, противопоставить, перечислить, систематизировать и т. д.

2. Используйте открытые вопросы, которые требуют от участников обратиться к своему личному опыту.

3. Задавайте проблемные вопросы, заставляющие участников дать развернутый ответ.

4. Чтобы способствовать групповому обсуждению, используйте следующие вопросы и фразы:

– «Почему?»;

– «Проанализируйте»;

– «Приведите пример из своей практики»;

– «А как бы поступили вы?»;

– «Решите эту задачу»;

– «Не могли бы вы объяснить нам свою точку зрения?»

Как повысить эффективность обучения

Изменяйте формат и динамику занятий в зависимости от состава участников группы, чтобы постоянно поддерживать внимание на высоком уровне. Чередуйте средства обучения – аудио– и видеоматериалы, флипчарт, литературу для участников и ролевые игры – и меняйте темп. Ускоряйтесь и замедляйтесь.

Даже перемещение в пределах учебного класса может повлиять на настроение и качество взаимодействия в группе. Ведущий может перемещаться по аудитории, подходить к разным участникам.

Готовые программы

Часто компаниям требуется дополнить разработанную своими силами программу обучения готовыми программами, созданными ведущими консультантами в области предоставления сервиса. Если вы опасаетесь, что сотрудники не воспримут стандартную программу, что она не будет пользоваться влиянием и доверием, потому что ведущий незнаком сотрудникам, рассмотрите вариант разработки программы на заказ.

Когда мы адаптируем наши программы тренингов для конкретных компаний, получающиеся в итоге программы очень похожи на внутрикорпоративные разработки.

Программы на заказ

На обложке книги участника размещается логотип вашей компании и хорошо узнаваемая фотография предприятия или персонала. На последней странице обложки печатается обращение CEO и его фотография. Видеоматериалы начинаются с приветствия руководителей компании.

Сертификаты об окончании курса также выполнены с логотипом компании… и т. д.

Этот готовый пакет включает руководство для тренера, в котором подробно объясняется, как вести групповые дис-

куссии, перечисляются необходимые материалы и приводится текст видеозаписей, прилагаемых к руководству. Кроме того, в пакет входят профессионально записанные видеоматериалы, которые представляют собой изложение учебного материала, перемежающееся короткими примерами и музыкальными вставками.

При подготовке к занятиям тренер должен дважды прочитать руководство для тренера и книгу для участников, чтобы детально ознакомиться с материалом.

Учебные сессии должны проводиться не реже чем раз в три месяца, хотя периодичность зависит от вашего уровня текучести кадров. Но даже если не нанимается ни один новый сотрудник, закрепляющее обучение для имеющихся сотрудников должно проводиться один-два раза в год.

В некоторых компаниях очень успешно применяются готовые программы тренингов по отношениям с клиентами. Особенно они полезны для менеджеров – владельцев малого бизнеса, которым не хватает времени, навыков или знаний в области мотивации персонала, чтобы разработать собственные программы.

Содержание обучения

Во многих компаниях программы повышения качества сервиса возникают в результате того, что руководство однажды предлагает: «А давайте соберем наших сотрудников и обучим их».

Другие компании старательно работают над созданием приверженности сервису, полагая, что приверженные сотрудники уж как-нибудь сами научатся конкретным навыкам обслуживания клиентов.

Обучение навыкам

Однако обучение навыкам крайне важно. И необходимо, если вы хотите заметно повысить уровень обслуживания клиентов. Поэтому ваша программа должна обучать конкретным действиям, которые сотрудники должны предпринимать, чтобы каждый раз добиваться удовлетворенности клиентов.

Просто приказать сотрудникам «быть любезными с клиентами» бессмысленно, не объяснив им, что значит «быть любезным» в контексте вашего бизнеса.

Отношения

Но как бы ни были важны конкретные навыки обслуживания клиентов, обучение не должно ограничиваться ими. Сотрудникам необходимо привить отношения и подходы, на которых будут держаться все практические навыки. Один из этих фундаментальных подходов состоит в том, что клиент важен не только для компании, но и для самих сотрудников.

Я считаю, что в основе успеха обучения сотрудников качественному обслуживанию клиентов лежат следующие идеи.

- Получать удовлетворение от привлечения новых клиентов.
- Получать удовлетворение, успешно разрешая жалобы и другие проблемы.
- Отождествлять себя с компанией и коллегами.
- Понимать, что клиенты – источник существования компании, и потому высоко ценить их.
- Понимать важность своей работы и ценить ее, какой бы она ни была.

Научите сотрудников уважать себя, свою работу и своих работодателей. Когда они поверят в себя и в ценность того, что делают, им станет гораздо легче с большим уважением относиться к своим клиентам.

В результате клиенты начнут относиться к ним дружелюб-

но и непредвзято. Сотрудники начнут получать большее удовлетворение от своей работы, это мотивирует их постоянно применять профессиональные навыки обслуживания клиентов.

Еще один важный момент: сотрудники должны понимать стандарты, по которым будет оцениваться их работа, а также свою ответственность за соблюдение этих стандартов.

Компания Pacific Institute из Сиэтла (штат Вашингтон) разработала программу тренинга по обслуживанию клиентов, которая называется «Вклад в совершенство». Ее цель – научить сотрудников понимать, как они мыслят, как формируется их представление о себе и как оно влияет на их работу. Программа учит, что любой человек способен изменить свои неверные убеждения и отношения.

Программа Pacific Institute построена на основе 15–20 видеофрагментов по темам: эмоциональный комфорт, представление о себе, постановка целей и формирование убеждений. Продолжительность программы составляет 2,5 дня. Занятия проводятся одним из менеджеров компании-пользователя. Во время занятий сотрудники смотрят видеофрагменты и должны ответить в рабочей тетради на пять вопросов. Вопросы требуют размышления, их цель – «проверить и оценить себя», говорит Pacific Institute. Они обучают мотивации как одной из основ.

Дружелюбие

Это основополагающая идея в обучении обслуживанию клиентов. Дружелюбным к клиенту может быть не только персонал, но и система, т. е. ее структура должна быть простой и удобной для клиента.

Продавцы должны улыбаться. Улыбка создает у продавца позитивный внутренний настрой, который затем проявляется внешне в общении с клиентом. Она закладывает положительную основу контакта.

Если продавец не улыбается, он будто говорит: «Я бы лучше занялся чем-то другим». Клиенты тонко воспринимают подобные нюансы. И обижаются. Вот почему первые пять секунд любого контакта чрезвычайно важны.

Сотрудники должны понимать, что они могут еще не раз встретиться с этими людьми. А куда приятнее встретиться со старым другом, чем со старым врагом, которого к тому же сами и создали.

Избавьте сотрудников от опасения, что клиент может нахмуриться в ответ на их улыбку. Проявление дружелюбия со стороны людей, которые еще не стали друзьями, сегодня такая редкость, что его непременно заметят и ответят благодарностью и зачастую новыми сделками.

Клиенты должны быть для продавцов желанными гостями, а не надоедливой помехой в работе. Научите сотрудни-

ков дружить с клиентами, давать им почувствовать их важность и всячески поднимать репутацию компании, чтобы люди вернулись к вам снова.

American Bank из Корпус Кристи (штат Техас) разработал перечень правил дружелюбия, который использует при обучении персонала.

1. Встречайте клиента улыбкой.

2. Если вы знаете, как зовут клиента, обращайтесь к нему по имени. Если нет, найдите имя на чеке или кредитной карточке или спросите у самого клиента. Но не переборщите: вы рискуете показаться фальшивым.

3. Слушайте внимательно, не прерывая и не отвлекаясь. Задавайте вопросы, чтобы получить всю информацию, необходимую для разрешения жалобы.

4. Проверьте, правильно ли вы поняли, что нужно клиенту, изложив своими словами то, что рассказал вам клиент.

5. Не читайте нотаций.

6. Предлагайте варианты решений. Не говорите клиенту «Делайте что хотите».

7. Если клиенту требуются дополнительные услуги, направьте его к нужному сотруднику.

8. На прощание улыбнитесь, вновь обратившись к клиенту по имени.

9. Пригласите клиента приходить еще.

А вот список базовых навыков, которые нужно применять

при личном контакте с клиентами.

1. Смотрите в глаза.
2. Отвечайте на вопросы и быстро находите ответы.
3. Будьте расторопным.
4. Проявляйте энтузиазм, искренность и индивидуальное внимание к каждому, не демонстрируйте всем своим видом скуку и равнодушие.
5. Уделяйте клиенту все свое внимание. Ни в коем случае не проявляйте нетерпение, будто хотите поскорее отделаться от клиента.
6. Общайтесь в позитивном тоне, делайте клиенту комплименты, завяжите дружеский разговор.
7. Время от времени добровольно предлагайте помощь.
8. При прощании скажите теплые слова, например, «Спасибо за покупку» и «Приходите к нам еще».

Внутреннее обслуживание

Обязательно научите сотрудников предоставлять и получать качественный сервис внутри компании. Покажите им, как можно улучшить обслуживание «внутренних клиентов», особенно тех, кто непосредственно имеет дело с внешними клиентами. Что касается персонала первой линии, то он должен уметь не только предоставлять качественный сервис, но и добиваться его от внутренних поставщиков – коллег и руководителей.

Ричард Рисбек, президент сети супермаркетов Riesbeck Food Markets из Огайо, считает, что отношения между сотрудниками – это фундамент успешных отношений с клиентами. «Мы понимаем, что сотрудники только в том случае будут хорошо относиться к покупателям, если они хорошо относятся друг к другу и к своему начальству».

К сожалению, для многих менеджеров качественное внутреннее обслуживание так же непонятно, как законы ядерной физики.

Важность «мелочей»

Многие клиенты уходят к конкурентам из-за мелких оплошностей сотрудников – не перезвонить в ответ на звонок, опоздать на встречу, не сказать «спасибо» или каким-то другим образом показать корпоративному или розничному клиенту, что им не дорожат и принимают как должное.

«Мелочи» могут привести компанию к большому успеху или большому провалу. Причина в том, что большинство людей эмоционально реагирует на мелкие обиды. Но они не решаются пожаловаться из страха, что их сочтут придирчивыми и капризными.

Меняйте стиль обслуживания

Объясните сотрудникам, что невозможно обращаться со

всеми клиентами одинаково. Одним людям понравится громкое приветствие и хлопок по спине. Другие от такого обращения придут в ужас. Научиться понимать язык жестов и развить умение слушать – обязательная часть программы, по которой компания Sears Roebuck обучает новых сотрудников.

При обслуживании учитывайте личность клиента. Научитесь понимать едва уловимые намеки и слушать свой внутренний голос.

«…Наблюдайте за социальным типом клиента, чтобы определить, какое обращение он предпочитает, – советует Билл Мюррей, вице-президент по корпоративному обучению компании Wilson Learning. – Этот клиент дружелюбный/отзывчивый? Эмоциональный/коммуникабельный? Склонный к анализу и спокойный? Неотзывчивый? Или это крутой парень, который не желает терять время? Вы можете определить это за 30 секунд по темпу речи и интонации».

Навыки общения по телефону

Во время телефонного разговора голосовые оттенки и интонации невольно передают клиентам чувства и отношение сотрудников, их поведение при личном контакте. Другими словами: то, что сотрудники говорят, и то, как они это говорят, производит на клиентов положительное или отрицательное впечатление. Поэтому обучение персонала должно

обязательно включать навыки общения по телефону.

Курс по телефонной коммуникации, разработанный Американской ассоциацией менеджмента и предназначенный для самообучения, содержит следующие рекомендации: «Слушайте внимательно… делайте заметки… узнайте имя звонящего человека и номер телефона, прежде чем нажимать кнопку Hold… по возможности не переадресовывайте звонки…»

Сотрудники должны узнать, как воспринимают их другие люди при общении по телефону и как они могут улучшить производимое ими впечатление. Они должны научиться передавать по телефону свой позитивный настрой. В конце концов манера общения сотрудников по телефону, т. е. качество обслуживания по телефону, не в последнюю очередь влияет на решение клиентов остаться и продолжать покупать или уйти к конкурентам.

Даже если сотрудник *абсолютно непреднамеренно* создал у клиента впечатление, будто в компании работают грубые и недружелюбные люди, это не играет роли. У клиента создалось такое впечатление – это все, что имеет значение в мире конкурентного бизнеса.

Во время разговора по телефону невозможно НЕ создать впечатления.

Искренность

Пусть ваши сотрудники научатся вовлекать клиентов в искренний разговор при помощи дружелюбных фраз, например: «Вы смогли найти то, что искали?» Здесь ключевое слово – «искренний». Остерегайтесь стандартных, избитых фраз, произносимых чисто механически, например «Чудесного вам дня». Они приносят больше вреда, чем пользы, потому что клиенты, как кошки, мгновенно улавливают фальшь.

Искреннее отношение показывает клиентам, что сотрудники думают не только о себе самих. Оно свидетельствует о том, что сотрудники хотят предоставить качественное обслуживание, что им нравится работа и они настроены выполнять ее профессионально.

Навыки межличностных отношений

Обучайте сотрудников навыкам межличностных отношений. Подчеркните значение хороших отношений с коллегами и непосредственными руководителями. Это залог дружеских отношений с клиентами. Если сотрудник хорошо ладит с непосредственным начальником и коллегами, гораздо вероятнее, что он будет настроен превосходно обслуживать клиентов.

На месте клиента

Замечательное правило, которому можно научить сотрудников в качестве общего принципа поведения, сформулировал Том Питерс в книге «Процветание на хаосе»: «Сотрудники должны с позиции клиента оценивать каждое свое действие, даже самое незначительное, и даже если отдел далек от “передовой”. Сотрудники должны спрашивать: “Что от этого получит клиент? Станет ли ему удобнее? Лучше? Дешевле? Быстрее? Принесет ли он нам в результате больше прибыли?”»

Если сотрудники из всего обучения вынесут лишь одно правило – оценивать все свои действия с позиции клиента, – они научатся выполнять свою работу так, чтобы клиенты были довольны.

Продолжительность обучения, повторение и закрепление пройденного

Сколько времени должно длиться обучение? Большинство программ обучения обслуживанию клиентов длится менее восьми часов. Некоторые ограничиваются двумя часами. При этом полностью отсутствуют повторение пройденного материала, интеграция с действующими системами управления и поддержка руководства.

Обучение обслуживанию клиентов для персонала первой линии должно длиться не менее шести полных часов с последующим повторением через месяц или два, если вы хотите добиться заметных изменений в поведении и приверженности стандартам обслуживания клиентов.

В компании L.L. Bean продолжительность курса интенсивного обучения составляет три недели. В дальнейшем качество работы прошедших обучение сотрудников регулярно контролируется.

В Procter & Gamble каждый так называемый «клан» новых сотрудников обязательно проходит обучение обслуживанию клиентов, которое занимает четыре – шесть недель при 40 часах в неделю.

Наглядные примеры: успешный сервис

Компания Dow Chemical USA

Обучение в компании Dow Chemical USA построено на индивидуальной основе, особенно по двум основным направлениям.

Решение проблем

Компания Dow работает в режиме «непрерывного улучшения качества», который требует от всех отделов находить способы решения проблем, которые мешают им достигать совершенства в своей деятельности. «У меня есть менеджер по улучшению качества, – говорит Митчелл Дж. Керн, директор службы работы с клиентами в Dow Chemical USA в Мидленде (штат Мичиган). – Он работает с сотрудниками, помогает вырабатывать стандарты, правила и процедуры обслуживания клиентов и анализирует, как мы справляемся в этих областях. Мы “оснастили” наш процесс обслуживания клиентов почти так же, как оснащают приборами панель управления автомобиля, чтобы водитель всегда мог видеть, как работает машина».

Когда обнаруживается разрыв между реальным и ожидаемым уровнями сервиса, проводится расследование, чтобы определить причины расхождений. Если одной из причин оказывается недостаток обучения, то сотрудника обучают в индивидуальном порядке, чтобы быстро восполнить пробел.

Возможности роста

Менеджеры низшего звена регулярно обсуждают возможности карьерного роста со своими подчиненными и определяют, какое дополнительное обучение требуется каждому сотруднику для продвижения на следующий уровень корпоративной лестницы. Сотрудники могут воспользоваться внутренними программами, которые предлагает Dow, или внешними курсами.

Отдел обслуживания клиентов Dow разработал подробный каталог курсов, чтобы сотрудники могли выбирать наиболее полезные для себя учебные программы, помогающие им продвигаться на следующие уровни организации.

Пивоваренная компания Miller Brewing

Компания Miller заработала отличную репутацию среди своих дистрибьюторов, а также среди руководства и сотрудников клиентов своих дистрибьюторов (баров, ресторанов, клубов), используя недорогие программы обучения обслу-

живанию клиентов.

В отраслевом журнале компания Miller изобразила портрет «Грубияна» – недружелюбного и грубого сервисного сотрудника, представив его в образе потрепанной, жующей зубочистку официантки с всклокоченными волосами и открывалкой для бутылок вместо серьги в левом ухе.

Программа «Грубиян вне закона» [Grumpbuster] учила обслуживающий персонал (официантов) в барах и ресторанах добиваться удовлетворенности клиентов. Мотивация официантов, официанток, барменов и других сервисных сотрудников на овладение принципами обслуживания клиентов была основана на том факте, что довольные клиенты дают больше чаевых, чем недовольные. «Когда довольные клиенты дают больше чаевых и лучше относятся к официантам, – объясняет Дон Бивер, автор программы, – людям больше нравится их работа, и они реже ее меняют». Главной задачей программы обучения «Грубиян вне закона» было снижение текучести кадров, одной из главных проблем ресторанов, где продается пиво Miller.

Еще одна программа Miller называется «Предложите лучшее». Взяв стандарты качественного сервиса из проекта «Грубиян вне закона», программа учит персонал стимулировать импульсивные покупки и помогает им продавать больше фирменных блюд, десертов и специальных предложений от шеф-повара.

Сингапур

Население Сингапура составляет около 4,5 млн человек, площадь всего 692,759 кв. км, включая острова. Правительство уверено: главное богатство страны – это люди. Сингапур – это страна с сервисной экономикой, практически не имеющая производства. В настоящее время она стала транспортным центром номер один в мире, потому что здесь понимают всю важность качественного сервиса.

Третий год подряд читатели журнала *Business Traveler Asia-Pacific* присуждают Сингапуру почетное звание Лучшего делового города мира.

Ведущие международные исследовательские агентства – Political and Economic Risk Consultancy [Perc – Консультации по вопросам политических и экономических рисков] из Гонконга, Международный институт развития менеджмента из Швейцарии и агентство Business Environment Risk [Beri – Оценка рисков деловой среды] из Вашингтона – стабильно ставят правовой и судебной системе Сингапура высшие баллы за ее эффективность и качество.

Агентство Perc в течение шести лет подряд называет правовую систему Сингапура лучшей среди правовых систем 12 азиатских государств. В рейтинге Международного института развития менеджмента Сингапур занимает первое место среди 59 стран, обгоняя Великобританию и США. Агентство Beri, которое ежегодно проводит исследования рабочей силы в 49 странах мира, также поставило правовую структуру рынка труда Сингапура на первое место.

Правовая структура, включающая трудовое законодательство и нормы охраны труда, показывает, насколько привлекательны условия на рынке труда для инвесторов. Beri поставило правовой системе Сингапура 77 баллов из 100 возможных (в 2002 г. эта цифра составила 76 баллов).

В сентябре 2003 г. было подписано Соглашение о свободной торговле между США и Сингапуром (USSFTA). Соглашение расширяет доступ на динамичный сингапурский рынок для американских экспортеров и поставщиков услуг, а также для инвесторов. В настоящее Сингапур занимает 12-е место по объемам торговли среди партнеров США.

Сколько должно стоить обучение?

Компания Citicorp провела исследование 17 лидеров сервиса – компаний, получивших всеобщее признание за свое превосходное обслуживание клиентов. Citicorp установила, что каждая компания вкладывает значительные средства – до 2 % валовой выручки – в официальные, постоянно действующие программы обучения обслуживанию клиентов.

За обучение платят сегодня, но оно окупает себя за счет снижения затрат завтра.

Значительные инвестиции в обучение персонала дают результаты: продажи в расчете на одного сотрудника растут на 57 %, валовая прибыль – на 37 %, рыночная стоимость компании – на 20 %.

Об авторе

Джон Шоул – всемирно признанный стратег в управлении сервисом. Он помогает организациям по всему миру создавать культуру сервиса. Его компания Service Quality Institute на рынке уже 38 лет и является мировым лидером в области обслуживания клиентов. Уже 30 лет он единственный консультант, который фокусируется на тренингах по обслуживанию клиентов. Он разработал первую в мире программу по обучению обслуживанию клиентов. Многие компании-лидеры и наиболее успешные бизнесмены в России приглашают Джона, чтобы овладеть искусством сервиса.

Стратегия сервиса – единственный путь к победе над конкурентами и созданию сильного бренда.