

Джон Шоул

Первоклассный сервис как конкурентное преимущество (Часть 2)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей**

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:

- 1) официальная стратегия сервиса;

- 2) ориентированные на клиентов правила и процедуры;
 - 3) ориентированный на клиентов персонал.
- б) Тактики, используемые наиболее часто для достижения удовлетворенности клиентов:
- 1) контроль качества и гарантия надежности продукта;
 - 2) своевременная доставка продукта/услуги;
 - 3) способность оперативно удовлетворять особые запросы клиентов.
- в) Черты успешных сервисных компаний:
- 1) четкое видение;
 - 2) гармоничное сочетание высокотехнологичных систем и методов с личным контактом с клиентами и личным обслуживанием;
 - 3) найм и продвижение сотрудников с учетом их успехов в предоставлении сервиса;
 - 4) информирование клиентов о своем сервисе;
 - 5) оценка качества предоставляемого сервиса и информирование персонала о результатах.
- г) Все успешные компании:
- 1) делают все возможное, чтобы нанимать только подходящих людей, обучать и мотивировать их, наделять их полномочиями, необходимыми для качественного обслуживания клиентов;
 - 2) пристально следят за конкурентами;
 - 3) просят клиентов оценить качество сервиса, который они получают;
 - 4) 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 отчеты 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 дружелюбной 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.

- Удастся 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 сервиса 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 видеоскранами, 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 регулярное 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 наблюдали 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 продемонстрировать 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 Vassarat, которая куплена не у нас, мы это сделаем».

Компания Nechinger 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 Nechinger. 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

авиакомпаний 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 авиакомпании, 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 происхождение 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)

Позитивный настрой

- Проявлять энтузиазм
- Демонстрировать отношение «будет сделано»
- Спокойно относиться к неудачам

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

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

Находчивость

- Решать проблемы
- Предлагать варианты
- Нарушать правила, если это помогает решить или предотвратить проблемы

Отзывчивость

- Стараться понять предпочтения и ожидания клиентов
- Учитывать ситуацию клиента при предоставлении ему информации

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

Надежность

- Не жалеть времени для качественного выполнения работы
- Быть человеком, на которого можно положиться
- Делать то, что нужно, а не то, что легче

(Перепечатано с разрешения Центра качества сервиса)

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 поддержанную 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, Бэрн 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 большим 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 получить 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 вырывает 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 ветрового 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, вырывает обратно на забитую машинами дорогу. Когда с вами в последний раз случилось 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 Еххон 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 СЕО 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 будем 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!



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 «е-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, дружелюбный 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; дожидаться, 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 землетрясение, 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 позитивный 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 попробовал 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 несколько не улучшились, оно обвиняет сотрудников в отсутствии рвения к учебе.

В главе 13 я объясню, почему такой тип обучения — напрасная 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 сервис-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 видеоматерине 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 банкомату 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».

Мелочи имеют значение

КУЛЬТУРА И СЛАЖЕННОСТЬ В ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ

Где бы ни был я, одно и то же происходит:
Все на меня клеветают 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 слаженной 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 что 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 вспыхнут желанием превосходно 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 прочесть 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 ответ, — 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 распространенный 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».

Любям нравится слышать свои имена. Но убедитесь, что вы произносите их правильно. Назвать госпожу Смайт «госпожой 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 трамплинами 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! Рад 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, установленной 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 СЕО и президентом. Стью Леонард-мл. — лидер-практик, который проводит 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 честование 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. Стюю 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 тяжелой 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 открыт 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, обращай со своими покупателями, как с людьми, и они всегда вернутся и купят еще».

Работайте качественно. Быстро и эффективно удовлетворяйте 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. Информировуйте 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 экономит 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 вышеперечисленных 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.

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. «Суэта» 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 очереди; 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 часы 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 удастся 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 онлайн-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 СВН, 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.

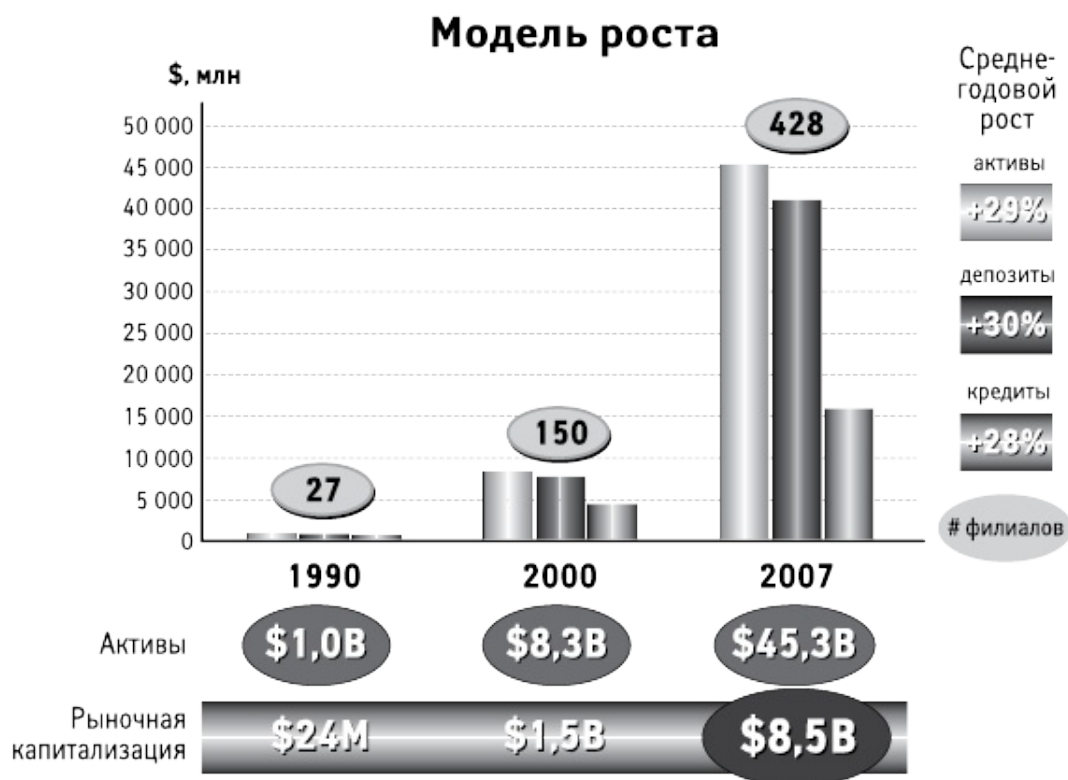
Каждый новый сотрудник проходил однодневный курс обучения в корпоративном университете Commerce Bank, который называется «Традиции» и сочетает игровое шоу, тренинг и обсуждение. Каждое отделение Commerce пытается перещеголять других в умении удивить клиентов. Руководитель отдела «Bay! сервиса» («Ошеломительного 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 онлайн-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 онлайн-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. Нарастивая 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 товара 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 Maucor, сервисном подразделении компании Maytag, рассказывает, что Maucor 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 борются 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 техники, 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 вычленивать зарождающиеся проблемы 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 чертами 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 звонки 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 полотенца, 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, выставяющие счета, и многие другие сотрудники регулярно контактируют с клиентами, но даже те, в должностях 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»...

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 шарканье. 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. Простые 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 «неосознанные 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 ожидать 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 придется 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 обслуживания 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 увеличение 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 пред рождественский 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 реализацию 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 x 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, клиенто-ориентированные 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 Сид, 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

Сид 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 гряде 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 работников;
- 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. Информация 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 послы 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 незванными 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 высокое 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.

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 ободряйтесь: 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 последствий.

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 утверждает, 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 сбой 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 компьютерной 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 отворачивать от нее клиентов в течение многих месяцев... или лет. Задача работы с жалобами — найти раны на теле компании и вылечить 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 квадратах — 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 каждые 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, когда 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 информация 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 консалтинговым 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 бухгалтерии 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 эффективным 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, проблемы 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 разобраться 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 представить 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 реальный 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 покупают 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 внимание 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 тяжелой 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 профилактики 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 Сид, 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 покупателей, 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 = $20 \times 2000 \times 20\%$). Если каждый из этих клиентов расскажет о своем опыте хотя бы четверем 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 приказывать 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.

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

гольф, 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 послы.

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 маркетинговые 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. Этим людям 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 говорят 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 низкому 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 Institute (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 Лapidот, 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 корпоративной 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 видеомэгнитофон 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 удастся, этот опыт создает тесные узы между вами и вашим учеником. 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 программ 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». Помните: 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 энтузиазм 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 бейджи 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 обслуживанию 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 человек. 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 дискуссии, 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 прочесть 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 дружелюбно 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 сотрудников 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 «Прцветание 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 обслуживанию 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.

[\[1\]](#) М.: Альпина Пабlishер, 2011.