

Джон Шоул

Первоклассный сервис как конкурентное преимущество (Часть 1)

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

От автора

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

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

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

Введение

Чем полезна эта книга?

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

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

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

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

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

Я видел, как компании тратят миллионы долларов на рекламу в стремлении

привлечь новых клиентов — лишь для того, чтобы потом бейсбольными битами (образно выражаясь) отогнать их. Странная тактика, думал я. Если бы эти компании хорошо обслуживали привлеченных рекламой клиентов, чтобы те почувствовали, что их любят и ценят, они бы удержали подавляющее большинство.

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

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

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

Но несмотря на все доводы и рассуждения (вполне справедливые) о роли руководства в предоставлении качественного сервиса, будет непростительной ошибкой считать, что обучать сервису нужно только руководство компании. Дело в том, что почти 95% факторов, влияющих на репутацию компании в глазах имеющих и потенциальных клиентов, связано с рядовыми сотрудниками. Даже если менеджер на самом деле невысокого мнения о личных качествах своих подчиненных (что в высшей степени неправильно и несправедливо), именно эти люди главные с точки зрения обслуживания клиентов. Именно они создают впечатление, из которого складывается репутация всей компании. Поэтому им особенно нужно обучение. И это обучение стоит денег.

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

- основной причиной, побудившей меня написать эту книгу;

- отличительной чертой, выделяющей эту книгу на фоне других книг на тему сервиса.

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

Как построена эта книга

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

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

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

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

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

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

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

Глава 8 будит творческое воображение читателя, знакомя его с сервисными программами завоевания и поддержания лояльности. Глава 9 содержит ряд

«основных принципов качественного обслуживания», из которых читатель может выбрать наиболее подходящие для его компании. В главе 10 описаны проекты, которые принесли наибольшую прибыль — эти результаты вызовут восхищение самых суровых топ-менеджеров. Содержание этой главы — тяжелая артиллерия, которая поможет добиться поддержки вашей программы со стороны скептически настроенных первых лиц компании.

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

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

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

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

Качественный сервис — ваше секретное оружие

КАК ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЬГИ НА ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ

Сегодня, в условиях жесткой рыночной конкуренции, решающим фактором для долгосрочного процветания компании становятся прочные доверительные отношения с клиентами. Качественное обслуживание клиентов — не только одно из конкурентных преимуществ, во многих сферах деятельности это стало единственным конкурентным преимуществом. Качество обслуживания — новый стандарт, по которому клиенты судят о качестве продукта.

*Уильям Бэнд, партнер, Strategic Management Practice,
Coopers & Lybrand Consulting Group (Торонто)*

Не во всех компаниях понимают, что обслуживание клиентов — это, по сути, продажи. Почему? Да потому, что хорошее обслуживание заставит клиента приходить к вам чаще и покупать у вас больше. Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента [American Management Association], постоянные клиенты, которые покупают у вас снова и снова, потому что им нравится обслуживание, обеспечивают в среднем 65% оборота компании.

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

Но исследования показывают, что для многих компаний повышение качества сервиса становится более эффективным инструментом увеличения объема продаж и прибыли, чем маркетинг, продвижение или реклама. И я подозреваю, что в компаниях, где разработаны продуманные, грамотные стратегии работы с клиентами, это направление деятельности приносит больше чистой прибыли,

чем научные исследования и разработки, внедрение новых продуктов и оборудования, широкий ассортимент, продажа в кредит и любые другие стратегии.

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

1. **Приверженность руководства.** Это главная предпосылка для успеха программы повышения уровня обслуживания. Не надо прибегать к громким рекламным лозунгам, проповедующим обслуживание клиентов в стиле «Мы вас любим», если высшее руководство не верит в индивидуальный подход к каждому клиенту и качественный сервис столь же искренне и сильно, как в семейные ценности, патриотизм и прибыль.

Все слова и поступки топ-менеджеров должны свидетельствовать об их приверженности заявленному принципу. К сожалению, за многие годы работы в области обучения обслуживанию я не переставал удивляться приверженности руководства... обслуживанию пустыми словами.

2. **Достаточное финансирование.** Компания охотно выделяет средства на профессиональную разработку и реализацию стратегии сервиса.
3. **Заметное улучшение качества обслуживания.** Сервис улучшается настолько, что клиенты замечают это и, как следствие, считают, будто качество продукта (осязаемое или неосязаемое) также улучшилось. Обслуживание клиентов в вашей компании должно стать заметно лучше, чем у конкурентов.
4. **Обучение.** Сотрудники тщательно обучаются тому, как реализовать стратегию сервиса, отвечающую конкретным нуждам и запросам ваших клиентов. С 1980 г. я упорно пытаюсь внушить компаниям идею о важности обучать весь коллектив. К сожалению, компании обычно пренебрегают обучением своих сотрудников искусству обслуживать клиентов, хотя именно этот подход мог бы больше отразиться на их прибыли, чем все остальные усилия.
5. **Отношения внутри компании.** В розничном магазине отдел оформления торгового зала и продавцы должны помогать друг другу представить товары и услуги таким образом, чтобы обеспечить максимальное удовлетворение и лояльность покупателей. В производственной компании отдел технического обслуживания и производственный отдел тесно взаимодействуют между собой, стремясь к общей цели — предложить

клиентам высококачественные продукты и, как следствие, завоевать их лояльность. Разные подразделения помогают друг другу, а не тянут одеяло на себя.

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

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

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

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

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

Это и есть конкурентное преимущество.

АВИАКОМПАНИЯ SOUTHWEST AIRLINES

Компания Southwest Airlines — крупнейший авиаперевозчик в США, ее воздушный флот насчитывает 481 самолет. Херб Келлехер основал Southwest в 1966 г., лично вложив в компанию 10 тыс. долл. Сейчас его доля оценивается более чем в 500 млн долл. Название «Southwest» стало синонимом качественного сервиса и отличного работодателя. Келлехер говорит: «Культура

Southwest — вероятно, ее главное конкурентное преимущество. Но нет ничего сложнее, чем пытаться превзойти дух наших людей». Сотрудники владеют примерно 13% акций компании. Хотя 83% сотрудников состоят в профсоюзе, в компании никогда не было забастовок, в то время как большинство американских авиаперевозчиков, кажется, постоянно находятся под угрозой забастовки.

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

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

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

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

Среднее количество летных часов в месяц у пилотов Southwest достигает 70 часов по сравнению с 36 часами в United. Производительность в расчете на

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

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

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

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

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

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

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

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

славы» за эталонный уровень оригинальности и качества в области отношений с общественностью.

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

1. Главная задача — обслуживание клиентов, а не авиаперевозки как таковые. Это кардинально иной образ мышления и система отсчета. Очень немногие фирмы понимают, что они работают в сфере обслуживания.
2. Использовать технологии для увеличения скорости и снижения цен.
3. Ценить своих сотрудников. Это императив для сервисных фирм, который, к сожалению, выполняется очень редко.
4. Хотя главным двигателем бизнеса выступает цена, сам бизнес основан на сервисе.
5. Компания отличный работодатель.
6. Благодаря своей репутации компания имеет возможность привлекать лучших на рынке труда.
7. Признание, а не деньги, служит залогом высокой эффективности персонала.
8. Рынок ценит лидеров сервиса, недаром рыночная капитализация Southwest превышает капитализацию ее крупнейших конкурентов вместе взятых.
9. Компания использует свои активы, самолеты и топливо более эффективно.

Чувство одобрения

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

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

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

Руководство банков традиционно считает, что уровень сервиса в отрасли весьма высокий. Однако сами клиенты обычно оценивают качество сервиса в

банках как низкое, нередко примерно на уровне автодилеров.

ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ

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

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

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

Сервис — ваш спасательный круг

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

Грамотные программы повышения культуры обслуживания и просвещения потребителей восстанавливают у клиентов, ранее недовольных обслуживанием в этой компании, лояльность бренду, доверие и намерение совершить повторную покупку. К такому открытию пришли исследователи из компании Technical Assistance Research Program (TARP — Группа исследовательских программ технической поддержки. — *Прим. пер.*) из Вашингтона (округ Колумбия).

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

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

РОСТ ПРИБЫЛИ? ГАРАНТИРОВАН

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

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

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

ЧТО ТАКОЕ КАЧЕСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ?

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

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

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

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

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

- поддержание клиентской базы;
- развитие клиентской базы.

С точки зрения отношений качественный сервис — это:

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

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

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

КОМПАНИЯ CINEROLIS CINEMAS

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

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

Для сравнения: в 2001 г. крупнейшая американская сеть кинотеатров Regal Cinemas разделила печальную судьбу Loews Cineplex и Carmike, став банкротом. Это были крупнейшие сети кинотеатров в США.

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

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

КОМПАНИЯ LANDS' END

Компания Lands' End из Доджвилля (штат Висконсин) — отличный пример ориентированного на сервис успешного интернет-магазина. Созданная 42 года назад, сегодня фирма обслуживает 100 млн клиентов. Она доставляет товары в 175 стран, и ее цель — «стать магазином одежды для всего мира». В мае 2002 г. компанию Lands' End приобрел гигант Sears за 1,9 млрд долл. Это немедленно дало бренду доступ в одну из крупнейших розничных сетей в США (926 магазинов).

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

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

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

Многие страховые компании вкладывают серьезные деньги в улучшение качества обслуживания. Но иногда эти инвестиции приносят минимальную прибыль, если приносят вообще, потому что качественный сервис становится конкурентным преимуществом лишь тогда, когда влияет на принятие решения о покупке, и клиенты способны заметить улучшение. Например, сокращение времени на оформление договора группового страхования от несчастных случаев и болезней меньше повлияет на решение клиента о покупке, чем сокращение времени на выдачу страхового чека. Сокращение времени

калькуляции цен с одного дня до четырех часов не сравнится с предоставлением услуг онлайн, которыми может воспользоваться потенциальный клиент. Отсюда следует: узнайте, чего хотят ваши клиенты, т.е. как они понимают хорошее обслуживание. Как об этом узнать, мы расскажем в главе 4.

Большинство жалоб на плохое обслуживание вызвано равнодушным, холодным и даже оскорбительным отношением обслуживающего персонала к клиентам.

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

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

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

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

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

Крепкая, как рукопожатие».

At Lands' End, even our guarantee comes as close to a simple Wisconsin handshake as it can in two no-nonsense words:

GUARANTEED. PERIOD.®



The world is full of guarantees, no two alike. As a rule, the more words they contain, the more their protection is limited. The Lands' End guarantee has always been an unconditional one.

It reads: "If you are not completely satisfied with any item you buy from us, at any time during your use of it, return it and we will refund your full purchase price."

We mean every word of it. Whatever. Whenever. Always. But to make sure this is perfectly clear, we simplify it even further, in the two words above. Binding as a handshake.



© 1990, Lands' End, Inc.

Please send free catalog.
Lands' End Dept. HV-35
Dodgeville, WI 53595

Name

Address

City

State Zip

☐ Please send information about your new international service.

Write or call toll-free:

1-800-356-4444

THIS ADVERTISEMENT
PREPARED EXCLUSIVELY FOR
LANDS' END
BY THE PEER GROUP CHICAGO, ILLINOIS
AD NO. LE 35 HANDSHAKE
REVISED 5/3/90

Невидимая разница

Сервис понимается разными людьми совершенно по-разному. На низшем уровне обслуживание — это то, на что клиент не имеет права, но что вы можете дать ему как подарок. На более высоком уровне обслуживание предполагает некоторое внимание к взаимодействию с клиентами, но только в случае возникновения проблем («Не чини, пока не сломалось»). На высшем уровне цель обслуживания — дать клиенту больше, чем он ожидает.

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

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

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

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

Руководителям среднего и низшего звена приходится регулярно переобучать своих сотрудников, чтобы те не забывали контролировать себя и задавать себе эти вопросы. Но стоит менеджерам ослабить давление, и качественный сервис мгновенно исчезает.

Глобальные императивы

Как правило, эти определения принимают форму глобальных императивов. Для сервисных компаний самое узкое определение качественного сервиса — «точность и быстрота действий». Оператор правильно принимает заказ и выполняет его точно и быстро. Продавец в магазине совершает много продаж с небольшим количеством возвратов и жалоб. На другом конце спектра находятся такие определения качественного сервиса, которые фокусируются на клиенте,

продукте или операции. Принципы обслуживания выражаются в форме приказа или непреложной истины, например: «Удовлетворяйте ожидания клиентов» или «Единственное различие между магазинами — в их отношении к покупателям». Последний «глобальный императив» отражает убеждение, что качественный сервис становится конкурентным преимуществом, когда конкурирующие компании предлагают похожие продукты и услуги одним и тем же категориям потребителей.

Более продвинутое и глубокое представление об обслуживании клиентов можно проиллюстрировать на примере философии IBM, которую сформулировал Ф.Дж. (Бак) Роджерс, бывший вице-президент IBM по маркетингу: «Нет никакой волшебной формулы или строго охраняемого секрета, которые помогают IBM сохранить “верность” клиента после того, как оборудование оплачено и установлено. Просто после продажи IBM относится к своему клиенту с тем же вниманием и интересом, с каким пыталась привлечь его, когда он был потенциальным клиентом». Но некоторые конкуренты не могут понять причину устойчивого процветания IBM, хотя компания объясняет свой успех в значительной степени высокой культурой обслуживания.

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

ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ, ВЫСОКИЕ ОТНОШЕНИЯ

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

«Проклятие» современной экономики — составленные на компьютере

договоры об аренде автомобилей, проверка гостиничного счета по кабельному телевидению, автоматическая оплата счетов кредитными карточками и телефонные системы, которые заставляют звонящего ждать, пока механический голос зачитывает ему список опций, прежде чем соединит с нужным абонентом. Банкоматы (270 тыс. в 2001 г.), электронные банковские переводы, автоматы по продаже авиабилетов — вся эта автоматизация приводит к обратным результатам с точки зрения лояльности клиентов (готовность уйти к конкурентам), к равнодушию и даже отчуждению.

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

Голосовая почта — это отсутствие сервиса

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

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

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

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

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

Центры приема звонков в Индии

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

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

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

Голосовая почта появилась как средство внутренней коммуникации. Так и используйте ее для внутренней коммуникации, если ваш персонал пока не овладел наукой и искусством предоставлять клиентам качественный сервис.

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

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

Неважно, как далеко вперед шагнут технологии, — клиенты всегда будут ценить вежливое, заботливое обслуживание, предоставляемое живыми людьми. Они будут улыбаться, когда вы обращаетесь к ним по имени, предоставляете им

информацию или оказываете помощь, которой они не ожидали. И они будут рассказывать своим знакомым о дружелюбном, внимательном обслуживании и о сотрудниках, которые знают, что делают, и которым нравится это делать.

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

Мелочи

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

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

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

Переход от эпохи паровых машин к эпохе информационных технологий и сервиса требует кардинально новых подходов к управлению компаниями, чтобы личное обслуживание не стало жертвой «экономичных технологий». Из глав 3 и 4 вы узнаете, какие нужны управленческие и организационные изменения, чтобы преобразовать традиционную компанию в компанию, ориентированную на сервис.

ЧТО ДАЕТ УЛУЧШЕНИЕ СЕРВИСА

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

Если рекламу дает компания, клиенты которой довольны обслуживанием и продуктами, то ее кассовые аппараты начинают наигрывать веселую мелодию.

Но если сотрудники регулярно заставляют клиентов ждать, а потом ведут себя так, будто оказывают им милость, помогая совершить покупку, то неделя дорогостоящей телерекламы в прайм-тайм пойдет коту под хвост.

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

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

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

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

Джон Келли, владелец компании John E. Kelly & Sons из Верхнего Мальборо (штат Мэриленд), знает о мультипликативном эффекте качественного обслуживания не понаслышке: «Примерно 20% наших клиентов приходят по рекомендации».

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

Еще один серьезный довод в пользу качественного сервиса — рост производительности труда (подробнее см. главу 7). Например, когда компания Bio-Lab из Декатура (штат Джорджия) внедрила систему обслуживания клиентов, производительность труда сотрудников начала неуклонно

повышаться. Вот что говорит Энн Пинкертон, директор службы по работе с клиентами: «За год мы обработали на 5 млн долл. заказов больше, чем за предыдущий год, при том же количестве сотрудников».

Устная реклама

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

В ходе исследования компания TARP установила, что клиент, которого хорошо обслужили при покупке недорогого товара или услуги, рассказывает об этом в среднем 5 людям. Но об отрицательном опыте клиент рассказывает в среднем 9–10 людям. Это отличный аргумент в пользу усилий, направленных на удовлетворение клиентов, если таковые хоть когда-то предпринимались.

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

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

Жалобы клиентов

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

Но сотрудники, как правило, не любят жалобы, просто потому, что их никогда не учили работать с ними. Так, 80% написанных мною писем с жалобами осталось без ответа, в том числе и то, которое я написал президенту гостиничной сети Marriott Courtyard. В тот первый (и последний) раз, когда я остановился в отеле Courtyard, у моего тестя случился сердечный приступ. Но сотрудники отеля не передали оставленное для меня срочное сообщение. Более того, они не разбудили меня на следующее утро, хотя накануне вечером я просил их об этом.

На самом деле система обслуживания клиентов, которая поощряет и

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

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

Основные преимущества

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

1. Лояльность клиентов, увеличение доли рынка и объема продаж.
2. Рост прибыли.
3. Более частые продажи. Более крупные продажи. Более дорогие заказы. Повторные заказы.
4. Увеличение клиентской базы и количества новых клиентов.
5. Сокращение бюджетов на маркетинг, рекламу, продвижение.
6. Уменьшение количества жалоб там, где жалобы вероятнее всего. Разрешение большего количества жалоб. Сохранение клиентов.
7. Хорошая репутация компании.
8. Возможность выделиться на фоне конкурентов.
9. Повышение трудовой дисциплины и производительности благодаря позитивному настрою клиентов.
10. Улучшение отношений в коллективе: люди охотно общаются друг с другом, потому что у них хорошее настроение и они делают работу с удовольствием.
11. Меньше недовольства, прогулов и опозданий.
12. Снижение текучести кадров.

ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ

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

«Что может быть важнее обслуживания клиентов? — спрашивает Брюс Болджер, редактор журнала *Incentive*. — Редкая компания может надеяться на

неиссякаемый поток новых клиентов. Рано или поздно, но большинству из них придется создавать круг постоянных клиентов. Чем лучше обслуживание, тем шире этот круг...» Лояльные клиенты, которые продолжают покупать у вас снова и снова, создают основу стабильного, долгосрочного успеха.

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

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

Френсис Тритт из Канзас-Сити (штат Миссури), консультант по обслуживанию клиентов, говорит, что постепенно все больше компаний, которые раньше бросали все свои силы на разработку новых продуктов и привлечение новых клиентов, начинают сознавать, что следует направить усилия на удержание уже имеющихся клиентов.

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

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

Ян Карлсон, бывший президент авиакомпании Scandinavian Airlines System, так написал в своей книге «Моменты истины» [Moments of Truth]: «Мы настроились на то, чтобы стать ориентированной на клиентов компанией, которая понимает, что ее единственный настоящий актив — довольные клиенты, каждый из которых ожидает индивидуального подхода, и, не сделай мы этого, не выберет нас своим авиаперевозчиком». Наиболее наглядно значение лояльности клиентов можно показать на примере последствий их нелояльности и, следовательно, потерь. Возьмем сеть супермаркетов со 100 магазинами. Если каждый супермаркет восстановит против себя хотя бы одного клиента в день, сколько денег, как вы считаете, будет терять сеть из 100 магазинов ежегодно? По оценкам, потери одной такой сети составят порядка 94,4 млн долл.

Сколько стоит потеря клиента?

«Исследования показывают, что отели могут терять до 12% годового дохода из-за того, что недовольные клиенты предпочитают другие отели», — говорит

Уильям Шихан, бывший президент и CEO Omni Hotels.

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

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

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

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

Преходящая природа лояльности клиентов — веская причина, чтобы превратить сервис в устойчивую корпоративную стратегию. Она должна подкрепляться регулярным обучением сотрудников и высокой приверженностью руководства, демонстрируемой на словах и на деле.

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

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

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

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

Хорошее обслуживание восстанавливает лояльность

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

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

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

Хорошее обслуживание и чистая прибыль

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

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

Сервис мирового класса: примеры для подражания

КОМПАНИЯ GENERAL ELECTRIC

Единственная гарантия занятости — довольные клиенты.

Джефф Иммельт, CEO General Electric

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

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

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

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

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

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

Первое препятствие, которое нужно преодолеть на пути к «компании без границ», — это подход «придумано не нами». Уэлч пишет: «Отсутствие границ означает, что вы ищете лучшие идеи повсюду, по всему миру. Вы понимаете, что любая встреча может дать вам новую идею. Лучшие идеи рождаются ежедневно, и задача каждого сотрудника GE — искать их».

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

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

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

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

Такая классификация позволяет выделить сотрудников класса А, В и С.

Сотрудники класса А — это люди, полные жизни и страсти, заставляющие мир вертеться, открытые новым идеям и устремленные в будущее. Они способны заражать своей энергией и оптимизмом всех окружающих. Они умеют сделать работу одновременно эффективной и интересной.

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

Сотрудники класса С — это люди, неспособные выполнять свою работу. Они, скорее, расслабляют, нежели вдохновляют. Они тормозят, а не ускоряют. На них нет смысла тратить время. Тем не менее GE прилагает усилия, чтобы найти им другую работу. Руководители, неспособные оценить своих менеджеров, вскоре сами попадают в категорию С.

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

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

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

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

Вот что в июле 2006 г. сказал Уэлч о введенной им системе классификации сотрудников: «Разумеется, все это спорно. Избавляться от слабейших. Но знаете, сегодня вечером Red Sox встречается с Mets. Думаете, они выставят на поле второразрядных игроков? Да они соберут лучшие команды! А в бизнесе такой подход почему-то считается жестоким. Жестоко не говорить людям правду о том, где они находятся на самом деле».

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

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

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

General Electric считается одной из наиболее эффективно управляемых компаний в мире. Вот немного из того, что делает GE «великой».

- Как в хорошие, так и в плохие годы она неизменно добивается результатов, о которых другие могут только мечтать.
- Она способна смело менять направление.
- Она развивает своих людей, оценивает их и действует в соответствии с результатами. Так создается уникальная, высокоэффективная организация.
- Она активна и наступательна, мыслит масштабно и не боится рисковать.
- Ее руководство посвящает много времени работе с персоналом.
- На любом месте у нее работают лучшие люди. Ни у кого нет лучших людей, чем у GE.

ПЛОХОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ СВОДИТ РЕКЛАМУ НА НЕТ

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

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

«Цель рекламы, — говорит Израэль, — привести клиента к дверям вашего

магазина. Больше она для вас ничего сделать не сможет. Преодолеет клиент последний метр или нет, зависит только от ваших сотрудников».

Но мы привыкли считать, что наши сотрудники с рождения знают, как помочь клиенту преодолеть этот последний метр. Даже если и знают, то не применяют это знание. Нет, они не приходят на работу с полным набором навыков, необходимых для обслуживания клиентов. Я настоятельно рекомендую рекламодателям выделять часть своего рекламного бюджета на разработку обучающих программ для своих сотрудников, чтобы конкретными знаниями и навыками по обслуживанию клиентов поддержать дорогостоящую рекламу в средствах массовой информации.

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

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

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

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

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

Самая Важная Посылка Для Нас — Ваша».

Создает ли реклама Federal Express у имеющих и потенциальных

клиентов впечатление, что они получают быстрое, первоклассное обслуживание по низкой цене? FedEx, несомненно, эталон качественного сервиса, образец для подражания для любой компании.

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

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



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

OUR MOST IMPORTANT PACKAGE IS YOURS.SM

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

©1992 Federal Express Corporation

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

СЕРВИС КАК ИСТОЧНИК ПРИБЫЛИ

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

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

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

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

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

КОМПАНИЯ НОМЕ ДЕРОТ

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

Берни Маркус и Артур Бланк, основатели Home Depot, открыли первые три магазина в 1979 г. в Атланте (штат Джорджия). В 2006 г. объем продаж компании составил 73 млрд долл., а прибыль достигла 5 млрд долл. В 2003 г. компания первой в отрасли запустила систему самообслуживания покупателей без кассиров в своих 800 магазинах. К концу 2006 г. компании принадлежало 2100 магазинов, в которых работали 345 тыс. партнеров. (В компании всех сотрудников традиционно называют «партнерами по бизнесу». — *Прим. пер.*) Маркус говорит: «Своих клиентов нужно выращивать так, как вы выращиваете

помидоры. Подготовьте землю, взрыхлите ее. Посадите семена. Удаляйте ненужные листья. Удобрите растение. Вырывайте сорняки. Если заботиться о растении, оно даст отличный урожай».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ежеквартально посещать по двенадцать магазинов.

Вот ключи к успеху компании Home Depot.

1. *Клиент — это король.* Чтобы он пришел к вам снова, сделайте для него все, что нужно и когда нужно.
2. *Не верьте слухам.* Единственный способ узнать, что на самом деле происходит в магазине, — побывать в нем, послушать, что говорят покупатели, посмотреть, что они делают.
3. *Будьте бдительны.* Всегда будьте готовы пересмотреть и изменить свои планы, чтобы удовлетворить новые потребности и запросы. Добившись успеха, избегайте самоуспокоенности. Не забывайте, что рынок не стоит на месте.
4. *Поощряйте инициативу.* Предоставьте сотрудникам полномочия, чтобы они могли сделать для клиента то, что нужно в данной ситуации, а не только то, что написано в инструкции. Это может стать сущим адом для поставщиков, но удержит ваших клиентов.

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

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

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

Как сервис влияет на прибыль?

Хороший сервис влияет на прибыль разными способами. Один из них — клиенты делают заказы на большие суммы. Скажем, покупатель заказывает по

телефону тонну сырья, а сотрудник, отвечающий на звонок, говорит ему: «Знаете, если вы купите у нас полторы тонны, то получите скидку 10%». Покупатель говорит: «Беру». Это более дорогой заказ. Это увеличение объема продаж и, вероятно, прибыли за счет качества сервиса.

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

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

КОМПАНИЯ GATEWAY

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

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

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

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

По возвращении Уэйт немедленно отменил 14 «дурацких правил», как он их назвал, включая 13-минутный лимит времени на телефонные разговоры с клиентами. К маю 2001 г. уровень удовлетворенности клиентов вырос до 73%. Доля повторных сделок и сделок по рекомендациям при Уэйте увеличилась с

36% всего объема продаж в четвертом квартале 2000 г. до 48% в первом квартале 2001 г. Уэйт вернул свою старую команду топ-менеджеров и резко снизил цены.

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

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

Сколько стоит хороший сервис?

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

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

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

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

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

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

претензиями.

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

СЕРВИС КАК СРЕДСТВО ЭКОНОМИИ

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

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

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

Умножьте на пять

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

Соотношение 5 : 1 появляется снова, когда мы сравниваем стоимость приобретения нового клиента со стоимостью удержания имеющегося. Это правило действует в сфере обслуживания уже много лет. Особенно хорошо

видна разница в стоимости «приобретения» и «удержания», если сравнить затраты на приобретение нового клиента средствами маркетинга (реклама, прямые рассылки, презентации в местах продаж и т.д.) с затратами на качественное обслуживание имеющегося клиента.

Как сервис экономит деньги?

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

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

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

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

Сервис — это доходы, а не расходы

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

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

В большинстве случаев выбор бренда, продукта или компании — не столько сознательный, сколько подсознательный акт. А подсознание подталкивает

клиента по направлению к той компании, к которой он испытывает теплые чувства, вызванные хорошим обслуживанием.

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

БЫТЬ ВТОРЫМ, ЧТОБЫ СТАТЬ ПЕРВЫМ

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

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

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

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

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

1. Менеджеру, который привык к сложнейшим управленческим и финансовым инструментам, порой бывает трудно понять, как что-то столь

простое, как обслуживание клиентов, способно увеличить прибыль.

2. Руководство боится обидеть людей, отвечающих в компании за сервис, предложив им разработать новую стратегию обслуживания клиентов на основе программы конкурентов.
3. Если компания работает в отрасли, в которой лидирует один игрок, сервисом которого все восхищаются, руководство зачастую не может поверить, что нечто столь недорогое и элементарное, как обслуживание клиентов, может служить причиной успеха и роста рентабельности инвестиций на 20%.
4. Сервис, направленный на установление прочных доверительных отношений с клиентами, — тяжелый труд, а для некоторых компаний и вовсе непосильный. Возможно, это главная причина, почему многие фирмы не обращают внимания на обслуживание клиентов.
5. Сервис — это нечто нематериальное, неосязаемое и абстрактное. Раз сервис не требует основных средств, например компьютерных систем за миллион долларов, парка грузовых автомобилей, промышленных роботов, станков с ЧПУ или новых зданий, значит, он не может быть важным. Некоторых менеджеров трудно убедить, что на программу обслуживания клиентов надо тратить время и силы.

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

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

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

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

КАК РАССЧИТАТЬ ПРИБЫЛЬ ОТ СЕРВИСА

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

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

Большинство систем учета фокусируются исключительно на текущих затратах и доходах, игнорируя предполагаемые денежные потоки в течение всего срока сотрудничества с клиентом. Более или менее формализованная программа контроля оттока клиентов могла бы стать большим подспорьем в работе.

КОНТРОЛЬ ОТТОКА КЛИЕНТОВ

Создайте группу особого назначения

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

Составьте перечень мер по профилактике оттока клиентов

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

Обучение

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

Если вы хотите узнать, насколько серьезна ситуация с оттоком клиентов в вашей компании и не следует ли вам принять меры по удержанию клиентов, необходимо сделать следующее. Во-первых, определить процент оттока и установить причины. Во-вторых, выяснить среднюю продолжительность сотрудничества с лояльным клиентом и его ежегодные затраты в течение всего срока сотрудничества с компанией.

Создайте фокус-группы из рядовых сотрудников, менеджеров низшего и среднего звена и поставьте перед ними задачу составить список причин оттока.

Если от вас уходят постоянные клиенты, обзвоните их и спросите, почему. Опрашивайте рядовых сотрудников: они непосредственно контактируют с клиентами и обычно точно знают, почему те уходят.

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

Определяем стоимость нулевого оттока клиентов

Каков процент оттока клиентов в вашей компании?

Какова продолжительность сотрудничества лояльного клиента с компанией?

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

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

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

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

Общая выручка _____

Полученные данные позволяют определить:

Процент оттока клиентов в год _____

Общее снижение объема продаж _____

Общая сумма потерянной прибыли _____

Итого: Все потери _____

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

Ваш план по предотвращению оттока клиентов должен учитывать:

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

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

Стоимость потери клиентов

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Общее количество уходов в год} & \\
 \times & \text{_____} & \\
 & \text{Совокупная прибыль за время сотрудничества с} & \\
 & \text{_____} & \text{клиентом} \\
 & \text{_____} & \\
 = & \text{_____} & \text{Общий годовой доход, недополученный в результате} \\
 & & \text{ухода клиентов}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl}
 \times & \text{_____} & \text{Общее количество уходов в год} \\
 & \text{_____} & \text{Совокупная прибыль за время сотрудничества с} \\
 & & \text{клиентом} \\
 \\
 = & \text{_____} & \text{Общая годовая прибыль, недополученная в результате} \\
 & & \text{ухода клиентов}
 \end{array}$$

Следите за ходом реализации вашей программы контроля оттока клиентов: выпускайте ежемесячные отчеты, в которых указывайте, на сколько снизился процент уходов и сколько денег компания сэкономила благодаря этому. Доводите эту информацию до всех своих сотрудников.

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

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

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

Почему необходимо контролировать отток клиентов?

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

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

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

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

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

Компания TARP из Вашингтона (округ Колумбия), которая занимается исследованиями и консалтингом в области сервиса, разработала экономические модели, которые позволяют прогнозировать окупаемость средств, вложенных в работу с претензиями и запросами клиентов. Модели учитывают характер поведения покупателей, размер прибыли и множество других факторов.

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

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

«Модель экономического эффекта сервиса» дает возможность рассчитать, какими будут результаты, если наладить контакт с недовольными клиентами и решить их проблемы. Она показывает руководителям реальную денежную отдачу от существующего уровня сервиса и улучшения сервиса; количественно оценивает различные уровни сервиса; конкретно указывает, что необходимо изменить в существующей системе сервиса, чтобы добиться максимального роста прибыли. Кроме того, эта модель позволяет руководству определить, как повышается прибыль и рентабельность инвестиций по мере снижения уровня скрытого недовольства, т.е. количества невысказанных претензий. Наконец, она определяет, как на прибыль и рентабельность инвестиций влияют снижение затрат на контакт с клиентом и увеличение доли довольных клиентов.

Эта модель — настоящее спасение для сервисных отделов и служб по работе с клиентами. Она позволяет на конкретных цифрах показать, что они играют роль центров прибыли и стимуляторов продаж в компании. Данная модель

предполагает, что отдача от инвестиций в обслуживание может иметь следующие формы.

1. Увеличение объема продаж и повышение рентабельности инвестиций в результате улучшения сервиса. Сервис улучшается благодаря мерам, направленным на профилактику неудовлетворенности клиентов.
2. Снижение затрат на сервис благодаря профилактике неудовлетворенности клиентов.
3. Рост доли рынка, результат роста числа довольных клиентов благодаря хорошему сервису. С помощью этой модели TARP предоставляет компании конкретную информацию, например, о соотношении приростных издержек и приростной прибыли.

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

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

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

КАК ПОДДЕРЖАТЬ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ СЕРВИСА

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

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

Плохое обслуживание повышает текучесть кадров

Согласно исследованию Forum Corporation, текучесть кадров напрямую зависит от того, как сотрудники оценивают уровень сервиса в своей компании. Если сотрудники считают сервис качественным, то они более лояльны к компании. И наоборот: если обслуживание в компании плохое, то она теряет не только клиентов, но и сотрудников.

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

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

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

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

Исключительный сервис — вы можете это сделать! Вот главная идея этой книги. Как только генеральный директор компании проникся необходимостью реального (а не только на словах) сервиса и распространил свое понимание на всю управленческую команду, наступает момент, когда нужно от слов переходить к действиям. Именно действиям посвящены следующие главы книги.

В начале был... план

СНИМАЕМ ШОРЫ

Сегодня самые эффективные бизнес-стратегии ориентированы на обслуживание клиентов. Обслуживание клиентов стало неотъемлемой составляющей деятельности любой хорошо управляемой компании.

Эрик Джоунз, бывший президент подразделения Data Systems Group, Texas Instruments

Лучший способ продать — сделать удобным купить.

Неизвестный автор

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

Гордость — главная причина, почему руководители никак не реагируют на высокие затраты на маркетинг. (А затраты очень высокие — ведь привлечение новых клиентов вместо старых, потерянных из-за плохого обслуживания, обходится недешево.)

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

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

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

разработки эффективной стратегии сервиса.

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

Краткосрочные выгоды — шоры

Сервис часто не входит в приоритеты руководства компании. В значительной степени вину за пренебрежительное отношение к сервису следует возложить именно на топ-менеджмент.

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

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

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

Обслуживание... пустыми словами

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

Или они могут начать бессмысленное сражение с конкурентами. Они безоглядно тратят деньги на лоббирование интересов компании. Они торжественно провозглашают новую корпоративную философию или миссию, в

которой клянутся в безоговорочной приверженности качественному сервису. Бюджеты на рекламу и продвижение раздуваются, чтобы создать компании новый имидж ориентированной на клиента. (Вероятно, они надеются, что их подчиненные прочитают рекламу и тут же воспылают желанием превосходно обслуживать клиентов. Мечтатели!)

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

Сервис — это нечто другое. Займитесь активной разработкой долгосрочного плана обслуживания клиентов, который станет вашим проводником на пути к высотам качественного сервиса.

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

С чего начинается план

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

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

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

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

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

СЕРВИС — ЭФФЕКТИВНАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

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

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

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

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

клиентам в целом, нужен *прежде всего* хороший сервис, и они готовы платить за него.

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

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

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

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

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

Чего хотят ваши клиенты?

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

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

Конкретные ожидания клиентов определяют уровень их ожиданий. Вряд ли можно убедить гостей пятизвездочного отеля в том, что они должны ожидать чего-то другого, кроме пятизвездочного обслуживания. Поэтому отелю не надо тратить время и силы, пытаясь снизить уровень их ожиданий.

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

такого мистера Гудренча, но так и не нашли его».

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

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

Стратегия Federal Express — удовлетворять ожидания клиентов в отношении всех операций и услуг, за которые, как считают клиенты, они заплатили, включая не только вызов курьера и доставку, но и оформление документов, и информацию о местонахождении отправления.

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

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

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

Позиционирование сервиса

Для позиционирования сервиса используются те же средства коммуникации, что и в маркетинге — реклама, продвижение, связи с общественностью и т.д. Из-за нематериальной природы сервиса его необходимо представлять так, чтобы сделать преимущества, которые он приносит клиентам, вполне реальными и понятными. Все эти инструменты коммуникации должны быть направлены на определенную целевую аудиторию, поскольку клиенты очень восприимчивы к тому, какой образ создается рекламой.

Последствия привлечения не тех категорий клиентов могут оказаться пагубными. Если человек, совершающий деловую поездку, регистрируется в

дешевом мотеле и видит в холле спящего пьяного, его ожидания радикально меняются.

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

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

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

Основа плана: стратегия обслуживания клиентов

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

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

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

Иными словами, без стратегии вы не сможете двигаться дальше. Разработав стратегию, вы сможете определить оптимальный набор различных составляющих сервиса и оптимальный уровень обслуживания для разных категорий клиентов. Сервиса недостаточно или не тот сервис — и клиенты будут внимательнее прислушиваться к рекламным заявлениям конкурентов. Сервиса слишком много, пусть даже такого, как они хотят, — и компания не укладывается в ценовые рамки и в конце года не может свести концы с концами.

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

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

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

Сервис не терпит раздумий

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

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

Принципы

Вот несколько принципов, которые помогут при разработке Сервисного плана.

1. Обещайте меньше, делайте больше. Правильно задайте ожидания клиентов.
2. Внимательно изучите потребности и запросы своих клиентов. Только

клиент знает, чего он хочет.

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

Сбор информации

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

При разработке плана ответьте на следующие вопросы:

- Чего хотят ваши клиенты и что им нужно (более подробно этот вопрос освещен в главе 5)?
- Какие услуги мы можем предложить клиентам, которых нет у конкурентов?
- Как можно улучшить существующее обслуживание?
- Как можно эффективнее информировать клиентов о доступном обслуживании? (Самый превосходный сервис абсолютно бесполезен, если клиент не знает о нем или не замечает его.)

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

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

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

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

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

Регулярно контролируйте и оценивайте, задавая следующие вопросы:

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

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

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

Оценка уровня сервиса: опросы клиентов

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

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

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

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

Рассылка анкет

Когда Джек Шоу был директором по эксплуатации и обеспечению качества в компании Northern Telecom, производящей телекоммуникационное оборудование (штат Теннесси), он провел специальное исследование с целью

узнать наиболее эффективный способ получить информацию от клиентов. Оказалось, что они наиболее охотно реагируют на периодически рассылаемые анкеты. Шоу обнаружил еще одно преимущество рассылки анкет: она улучшает мнение клиентов о компании, поскольку показывает им, что компанию интересуют их мнения и идеи.

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

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

Следовать примеру Stew Leonard's я бы рекомендовал любому предприятию розничной торговли, которое стремится к совершенству в обслуживании клиентов. Мало кто отвечает на все отзывы своих клиентов в течение 24 часов, на самом деле 95% компаний вообще на них не отвечают!

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

Спросите у сотрудников, что думают клиенты

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

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

Как не надо проводить опросы

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

укладываются в их представления о том, что они должны узнать.

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

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

Следующий этап: цели

Теперь, когда вы знаете потребности и запросы ваших клиентов, поставьте цели и разработайте стратегию их достижения. Выделите ресурсы, включая персонал, которые требуются для достижения этих целей. Расстановка сил — самый важный организационный шаг. Она ориентирует компанию на клиентов, создает инфраструктуру, выстраивает корпоративную культуру. Когда компания направляет свои усилия на сервис, у всех — руководства, менеджеров среднего и низшего звена, рядовых сотрудников — общая цель: интересы клиентов.

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

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

Но прежде давайте обсудим структуру плана.

Структура Сервисного плана

В качестве руководства при разработке структуры Сервисного плана мы предлагаем использовать «Модель экономического эффекта сервиса», разработанную исследовательской группой TARP. Эта модель указывает, какие меры нужно принять для достижения выбранной цели, например, для облегчения доступа к услугам. Она также помогает руководителям определить, какие меры окажутся наиболее эффективными для их компании. Когда речь идет об услугах, оказываемых по телефону, доступ можно облегчить путем введения дополнительных линий или привлечения дополнительного персонала, чтобы

клиенты реже слышали сигнал «занято».

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

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

Его трехступенчатая система включает следующие шаги.

1. Разработайте простую, легкую для понимания систему гарантий. Подумайте, что самое главное для ваших клиентов и как вы можете им это дать. «В нашем случае главное, что получают клиенты, — это удовольствие. Для кого-то это надежность. Для кого-то — низкие цены или гибкий подход».
2. Научите своих сотрудников пользоваться своими полномочиями, т.е. делать все необходимое, чтобы клиент был доволен. Убедитесь, что они используют их в полном объеме. Научите их принимать меры до того, как клиент попросит об этом.
3. Сделайте прогресс наглядным. Например, составляйте графики вместо длинных письменных отчетов.

Ставьте реальные цели

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

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

Готовый Сервисный план должен содержать:

- активные действия по изучению потребностей и запросов клиентов;
- персонал, обученный и мотивированный на удовлетворение этих потребностей и запросов;
- эффективный контроль исполнения, в том числе наличие обратной связи с клиентами, т.е. оценку качества сервиса.

Миссия

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

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

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

Пересмотрите существующие правила и инструкции

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

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

Умение убеждать означает, что сотрудники умеют создавать у клиентов

правильные ожидания, чтобы реальное обслуживание соответствовало этим ожиданиям или превосходило их.

Скажите сотрудникам, чего вы от них ждете

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

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

Компании должны уделять внимание всем аспектам сервиса. Многие пытаются повысить ориентированность на клиентов, внедряя программы, которые затрагивают только материальные элементы, т.е. то, что легко увидеть и изменить, например, вводят для сотрудников именные бейджики с пожеланием «Удачного вам дня». Но такие усилия условно оптимальные, поскольку клиенты хотят надежного, внимательного и компетентного обслуживания. На самом деле в условиях жесткой конкуренции XXI в. компании должны через призму сервиса рассматривать все, что они делают. Каждый сотрудник должен постоянно задавать себе вопрос: «Как я могу сделать свою работу так, чтобы это было в интересах клиента?» Все, что делается в интересах клиента, делается в интересах компании. Вот ряд компаний, которые анализируют все стороны своей деятельности и направляют ее на достижение полной удовлетворенности клиентов: Northeast Delta Dental, State Bank, Nedbank of South Africa, Banco G & T Continental из Гватемалы и Singapore Airlines.

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

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

Объясните менеджерам, что они должны:

1. Ценить своих сотрудников, особенно тех, кто непосредственно работает с клиентами. (Люди должны знать, что их ценят.)
2. Развивать сотрудников.
3. Слушать своих подчиненных и поощрять обратную связь.
4. Установить стандарты качественного обслуживания.

Руководите и мотивируйте всех сотрудников так, чтобы:

- каждый участвовал в создании у клиентов положительного впечатления;
- системы обеспечивали важные для клиентов аспекты сервиса;
- руководство уполномочило сотрудников действовать в пользу клиентов.

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

В 2001 г. Target радикально изменила свою политику возврата товара, фактически ликвидировав ее: она перестала принимать товары без чека. Эта перемена снизит лояльность бренду и позволит конкурентам, например Van Mauer, которая предлагает бесплатную доставку и возврат без вычетов и вопросов, увеличить свою долю рынка.

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

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

Акции и кампании

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

Интересную новаторскую акцию для руководства компании и ее персонала провела в 1989 г. сеть отелей Hyatt — «День контактов в Hyatt» в масштабе США. Hyatt закрыла на один день свой офис, и ее топ-менеджеры работали бок о бок с рядовыми сотрудниками в 67 отелях: 400 сотрудников штаб-квартиры, от президента до курьера, носили багаж, убирали со столов грязную посуду и застилали постели. Президент компании Даррил Хартли-Леонард работал в отеле Hyatt Regency в Чикаго швейцаром, администратором и барменом. Том Прицкер, председатель совета директоров, провел целый день за конторкой администратора в Grand Hyatt в Вашингтоне. Курьер Джефф Ланг парковал машины в Park Hyatt в Чикаго.

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

Реализация Сервисного плана

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

- чего клиенты ожидают и что получают;
- что руководство говорит и что делает;
- что сотрудники должны делать и что делают.

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

Создание инфраструктуры сервиса

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

становится делом каждого.

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

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

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

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

Продвижение программы

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

Когда руководство ежедневно словом и делом доказывает свою приверженность качественному сервису, возникает прочная, отлаженная система, которая облегчает внутреннюю коммуникацию и создает

корпоративную культуру. Ральф Килман, преподаватель делового администрирования в Бизнес-школе имени Джозефа Катца Университета Питтсбурга, отмечает, что приверженность повышает культуру обслуживания, а эта культура в свою очередь укрепляет приверженность. Другими словами, приверженность руководства и культура обслуживания — взаимозависимые и взаимоподдерживающие элементы.

Для корпоративного руководства сервис должен стать почти религией, говорит Уильям Давидоу, главный партнер венчурной компании Mohr, Davidow Ventures (Калифорния). Однако, — продолжает он, — принимая во внимание, что обслуживание клиентов — это большая эмоциональная нагрузка, нужно ценить и уважать рядовых сотрудников, которые ее несут». Он приводит в пример сеть отелей Embassy Suites, где рядовые сотрудники далеко не пешки. Полномочия и ответственность делегированы здесь на нижний уровень корпоративной структуры. Управляющие отелей поддерживают менеджеров среднего звена. Недовольный гость всегда прав.

Воспитание ориентированного на клиентов персонала

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

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

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

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

хорошую репутацию».

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

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

- ежеквартальные награды, которые маркетинговая служба присуждает рядовым сотрудникам за выдающееся обслуживание клиентов;
- регулярное обучение персонала навыкам обслуживания клиентов;
- руководство путем личного примера;
- понимание, что если вы по-прежнему считаете свой уровень сервиса лишь приемлемым, значит, ваша программа не работает;
- регулярно обновляемые плакаты, говорящие о важности клиента.

ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

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

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

1. Все правила и процедуры. Пересмотрите их. Они должны быть ориентированы на клиентов.
2. Себестоимость продукции, включая затраты на транспортировку. Подумайте, как сделать обслуживание наименее затратным.
3. Производственный процесс. Например, разработайте стратегии, позволяющие выровнять нагрузку на склад, чтобы клиенты не страдали от задержек в доставке.
4. Способность компании реагировать на непредвиденные обстоятельства. Разработайте «чрезвычайный» план, в котором будет подробно расписано, как обеспечить обслуживание клиентов, когда выходят из строя компьютеры или приближается торнадо.
5. Потребности и запросы клиентов. Возьмите за правило, чтобы на ваших совещаниях всегда была представлена точка зрения клиентов. Вы должны

знать своих клиентов лучше, чем кто-либо другой.

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

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

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

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

1. *Сервис как товар.* У большинства покупателей нет необходимых знаний, чтобы грамотно выбрать товар, например компьютерное оборудование, автомобиль или офисную технику. Они хотят быть уверены, что в случае возникновения проблем получают техническую поддержку и обслуживание.
2. *Клиент — это босс.* Этот девиз висит в каждом кабинете компании Bio-Lab.
3. *Гарантия надежности.* Надежность подразумевает неизменно качественный сервис, который удовлетворяет все ожидания всех клиентов все время. Конечно, это идеал. Но программа обслуживания клиентов подведет вас ближе к этому идеалу.

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

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

Или же, составляя смету, не поступайте так, как поступает большинство —

не занижайте сумму. Лучше завысьте ее — и «восхищение» клиента вам будет гарантировано, когда счет окажется меньше сметы. Конечно, это показуха. Поэтому, прежде чем ее применять, взгляните на нее глазами клиента.

Другие важные долгосрочные стратегии

1. Немедленно реагировать на недовольство клиентов. Хотя немедленная реакция на недовольство клиентов — цель в общем-то краткосрочная. Этот факт признает Ричард Гэмгорт, директор по обеспечению качества и работе с клиентами компании Armstrong World Industries. «Долгосрочной целью, — говорит он, — должна быть отлаженная система получения обратной связи от клиентов, которая обеспечит вам реальное представление о том, как ваш продукт удовлетворяет их потребности». Программа обслуживания клиентов дает вам отличную возможность поддерживать контакт с клиентами, чтобы четко понимать их потребности.
2. Крайне важно выявлять и исправлять все, что мешает работе ваших сотрудников, — будь то затрудненная коммуникация, плохая логистика и т.д. Даже если компания не заявляет о своей ориентированности на клиента, большинство сотрудников верят в важность хорошего обслуживания. Зачем же вставать у них на пути, например, с набором нерушимых правил, отклонение от которых строго карается?
3. Стараться удержать клиентов, которые говорят, что все в порядке, они довольны, но оценивают уровень вашего сервиса как едва приемлемый или низкий.

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

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

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

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

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

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

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

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

Поддержание приверженности

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

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

Корпорация IBM не перестает вбивать в головы своих сотрудников мысль, что цель их работы — удовлетворение клиентов. После продажи ее сотрудники продолжают проявлять к клиентам такое же внимание и интерес, как до

заклучения сделки. Хотя IBM активно занимается привлечением новых клиентов, еще активнее компания старается удержать имеющихся. Это и есть приверженность руководства в действии.

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

Изоляция руководства

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

Кеннету Бернхардту, преподавателю бизнеса в университете штата Джорджия, довелось испытать на себе, что такое изоляция руководства. В 1983 г. он вместе с семьей переехал в Бостон, получив предложение прочитать курс лекций в Гарвардском университете. Отчаявшись по обычным каналам решить проблемы с крупной транспортной компанией, перевозившей его вещи, Бернхардт позвонил ее президенту. Он представился секретарю как профессор Гарвардского университета, и та поинтересовалась, звонит он по работе или по личному делу. Когда Бернхардт объяснил, что у него возникли проблемы с грузчиками, секретарь сказала: «Но президент не разговаривает с клиентами».

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

Как предотвратить изоляцию

Некоторые компании, например IBM, обязывают своих топ-менеджеров не менее 30 дней в году посвящать непосредственному общению с клиентами. Когда Роберт Таунсенд был президентом компании Avis, его топ-менеджеры каждый год одну неделю проводили на должностях, связанных с обслуживанием клиентов. Менеджеры ее конкурента, компании Hertz, должны один месяц в году работать бок о бок с рядовыми сотрудниками. Такая практика особенно распространена в гостиничном бизнесе и туризме.

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

Что дает приверженность?

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

Если руководство четко дает понять своим сотрудникам, что от них ожидается и что требуется быстрое, вежливое и внимательное обслуживание, редкий сотрудник будет открыто сопротивляться принятым управленческим стандартам. Превосходное обслуживание станет нормой.

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

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

Нет обслуживанию на словах

Есть люди, которые на публике с пеной у рта говорят о важности качественного сервиса. Но при индивидуальных опросах те же люди ставят обслуживание

клиентов в самый конец своего списка приоритетов.

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

По моим данным, 70% всех инициатив в области обслуживания клиентов — пустые слова. Люди в общем-то не прочь повысить качество сервиса, но решительно не желают вкладывать в это деньги.

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

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

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

DELL

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

В 2010 г. продажи компании достигли 61,494 млрд долл. Прибыль в 2010 г. составила 2,63 млрд долл. Главной операционной стратегией Dell всегда была скорость: в удовлетворении нужд и запросов клиентов, в оборачиваемости материально-товарных запасов, во взаимодействии с поставщиками, в выведении новых продуктов на рынок, в маркетинге и завоевании лидирующей

позиции на высококонкурентном мировом рынке компьютеров. Ни одна другая отрасль так не одержима скоростью, как компьютерная индустрия, и ни в одной из них будущее компании так не зависит от скорости.

Но в 2006 г., с потерей акцента на сервисе, Dell потеряла и свое преимущество. В 2007 г. Кевин Роллинз был вынужден уйти в отставку, поскольку отсутствие превосходного сервиса неблагоприятно отразилось на продажах и прибыли, а рыночная стоимость компании снизилась более чем на 25%. Делл построил свой бизнес на формуле: великолепные компьютеры, низкие цены и превосходный сервис. Экономия на сервисе и перевод центров приема звонков в Индию и на Филиппины были восприняты клиентами крайне негативно. Как впоследствии признал сам Делл, эти шаги были «глупыми», «бессмысленными» и «откровенно ошибочными».

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

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

Опросы — это не сервис

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

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

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

Однажды вечером я хотел купить шины в магазине распродаж. Но продавца нигде не было. Я три раза попросил человека в кабине «Обслуживание

клиентов» вызвать продавца по громкой связи. Я восемь раз нажал кнопку звонка. Наконец откуда-то появился продавец, чтобы помочь мне потратить мои деньги.

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

Подобный контраст в характере вознаграждения многое говорит сотрудникам о ценностях руководства. Каков результат? Вряд ли персонал этого банка будет воспринимать всерьез случайные напоминания о том, что «с клиентами нужно обращаться так, как вы бы хотели, чтобы обращались с вами».

Слоганы и сервис

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

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

Очень часто можно увидеть резкое расхождение между слоганами, придуманными специалистами по рекламе, и реальностью, создаваемой обслуживающим персоналом. Слоганы могут завести компанию в дебри, далекие от реальных решений. Слоганы и броская реклама создают у клиентов высокие ожидания. Если эти ожидания не совпадают с реальным обслуживанием, последствиями становятся потраченный впустую рекламный бюджет и утратившие иллюзии клиенты, которые уходят к конкурентам.

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

Все компании — от транснациональной корпорации до фотостудии на углу

— должны понимать, что качество их отношений с клиентами не улучшится лишь потому, что СЕО произнес пламенную речь, в корпоративной газете опубликовали три статьи или над кассовым аппаратом повесили табличку «Клиент — наш босс».

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

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

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

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

Вкладывайте деньги в то, о чем говорите

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

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

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

Компания Achieve Global сообщает: «Мы обнаружили, что персонал редко обучают навыкам предоставления сервиса. Затраты на создание культуры обслуживания в среднем составляют 2,58 долл. в расчете на одного сотрудника в год, это символическая сумма по сравнению с десятками тысяч и даже миллионами долларов, расходуемых на другие цели».

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

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

Пустые обещания: обратный эффект

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

Вспомните изречение Авраама Линкольна: «Можно обманывать некоторых людей все время, всех людей некоторое время, но невозможно обманывать всех людей все время».

Люди, которых вы не сумели обмануть, разнесут весть об отвратительном

обслуживании в вашей компании по всему свету. На радость вашим конкурентам.

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

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

Создаем структуру

КАК ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТА

Цель бизнеса — привлечь и удержать клиентов.

Питер Друкер, консультант по вопросам управления

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

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

Идея, как говорится, вполне ясна.

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

Правило № 1: Клиент всегда прав.

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

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

Централизованная отчетность

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

Терри Гауч, большую часть своей карьеры в GE посвятивший маркетингу и разработкам, одно время работал директором по сервису. Он говорит: «Люди должны понять, что сегодня качество обслуживания клиентов означает не только то, как быстро вы отвечаете на телефонный звонок. Это понятие включает качество продукта, своевременную доставку, отзывчивость к жалобам, послепродажное обслуживание... короче говоря, все. Объединение разрозненных направлений работы под началом одного менеджера сделало отношения между ранее не связанными отделами более тесными и открытыми. Одно дело говорить, что вы контролируете всю логистику, и совсем другое — добиться, чтобы все, кто связан с логистикой, отчитывались перед одним начальником. Такая организация разрушает привычные коммуникационные барьеры».

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

Требуется: консенсус

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

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

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

наложили запрет на сделку.

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

ШЕСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ

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

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

СТРАТЕГИЯ СЕРВИСА

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

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

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

КОМПАНИЯ DELTA DENTAL PLAN OF MASSACHUSETTS

Ожидания клиентов компании Delta Dental Plan of Massachusetts закреплены в

специальной «Гарантии совершенного обслуживания» (Guarantee of Service Excellence). Корпоративным и индивидуальным клиентам выплачивается заранее оговоренное возмещение, если обслуживание, которое они получают, не удовлетворяет высоким стандартам, заявленным в Гарантии.

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

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

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

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

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

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

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

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



Northeast Delta Dental Guarantee Of Service ExcellenceSM Program

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

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

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

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

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

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

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

Несмотря на ее 50%-ную долю рынка, рекордные доходы и прибыли, очень немногие конкуренты решаются воспроизвести Гарантию совершенного обслуживания. Я спросил у Роберта Хантера, почему другие отделения Delta Dental не перенимают его стратегию сервиса. Тот ответил — «из ревности».

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

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

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

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

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

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

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

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

Клиентов Northeast Delta можно разделить на три категории.

1. Групповые участники — работодатели, профсоюзы, ассоциации, а также индивидуальные страхователи и сотрудники правительственных и муниципальных учреждений.
2. Индивидуальные участники, которые покрываются страховкой через групповых.
3. Врачи-стоматологи.

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

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

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

Сервис — единственное стратегическое оружие, с помощью которого вы

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

Если вы снизите цены на основной продукт или услугу на 50% в декабре, держу пари, что ваши конкуренты сделают то же самое в течение суток. Если разработаете новую концепцию продукта или услуги, конкуренты сделают то же самое в течение 6–12 месяцев. Но никто из них не бросится копировать вашу стратегию сервиса. Рост объема продаж и снижение издержек многократно окупили затраты на Гарантию совершенного обслуживания, говорит Томас Рафффио. Он и Роберт Хантер были главными инициаторами разработки и реализации этой стратегии.

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

За время действия Гарантии совершенного обслуживания были осуществлены следующие выплаты:

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

Ежегодно обновляемые результаты смотрите на сайте: [www.customer-service.com / deltagental](http://www.customer-service.com/deltadental).

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

ВЫЯВИТЕ СВОИ «МОМЕНТЫ ИСТИНЫ»

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

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

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

Моменты истины могут различаться в зависимости от компании, сферы деятельности, типа клиента, категории продукта и даже, в некоторых случаях, времени года. Определить такие моменты истины для своего бизнеса можно в ходе собеседований с фокус-группами клиентов. Кроме того, здесь требуется тонкое понимание реакций клиентов, которое свойственно большинству предпринимателей.

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

ЧТО МЕШАЕТ ХОРОШЕМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ?

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

Неспособность обеспечить всех клиентов нужным продуктом — это тоже плохое обслуживание.

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

СОЗДАЕМ СТРУКТУРУ СЕРВИСА

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

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

Семинары для менеджеров

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

Цели для отделов

Компания Bio-Lab так обозначила свою главную цель: «Удерживать клиентов и стимулировать их увеличивать объем операций с компанией, оперативно и внимательно удовлетворять их потребности в отношении заказа, доставки, выставления счетов, претензий и их урегулирования, ответа на запросы и жалобы и других подобных операций».

Каждая компания должна сформулировать конкретные цели: определить, что и как будут делать ее сотрудники, непосредственно работающие с клиентами. Цели могут быть разными: снимать трубку телефона, не дожидаясь четвертого звонка; отправлять заказы в обещанный день или раньше; связываться с

клиентом, чтобы объяснить причины задержки; выполнять ремонт в течение двух дней или предоставлять бесплатно оборудование на подмену, или добиться нулевого уровня брака за определенный срок.

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

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

Участие персонала

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

Полномочия — сотрудникам!

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

Делегируйте сотрудникам полномочия, наделите их властью делать все, что потребуется, чтобы обслужить клиента — на благо клиента, а не компании. Обучение — обязательное условие для делегирования полномочий, а наделение полномочиями — обязательное условие для создания культуры обслуживания.

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

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

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

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

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

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

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

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

Сеть магазинов товаров для дома Home Depot также наделяет своих сотрудников полномочиями. Несколько лет назад летом я купил у них гербицид Ortho, чтобы уничтожить сорняки на газоне. К сожалению, гербицид уничтожил всю траву. На следующий год в апреле я зашел в магазин Home Depot и увидел

пластиковую банку с тем же гербицидом. На этикетке я прочитал гарантию, в которой компания обещала возместить любой ущерб, нанесенный ее продуктом. Я попросил Кевина Ларсена из отдела товаров для сада/огорода помочь мне разобраться с компанией Ortho. Вместо этого он предложил мне решить проблему за счет Home Depot. Я отказался, заявив, что вся ответственность лежит на производителе продукта. Тогда Кевин попросил держать его в курсе происходящего. Чека у меня не было. Компания Ortho спорила и торговалась со мной два месяца, но в конце концов согласилась возместить мне 10 долл., потому что у меня не было ни чека, ни пустой банки из-под химиката. Согласитесь, немногие люди сохранили бы то или другое.

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

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

Делегирование полномочий

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

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

Если вы хотите создать в своей компании культуру полномочности, хвалите за каждое самостоятельное решение, о котором вы узнаете. Делайте «из мухи слона». Если у вас есть корпоративная газета, в каждом выпуске рассказывайте

хотя бы об одном случае, когда сотрудник принял самостоятельное решение на благо клиента.

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

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

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

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

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

1. Руководство не верит, что их подчиненные, предоставленные сами себе, смогут принимать разумные решения.
2. Руководство с подозрением относится к клиентам. Оно считает, что клиенты — лгуны и мошенники, они нагло используют компанию. Скорее всего, коварные клиенты одурачат рядовых сотрудников, которые не так опытны и компетентны, как менеджеры.
3. Многие сотрудники не стремятся самостоятельно принимать сложные

решения, как того требует делегирование полномочий. Люди так привыкли следовать «правилам», что не желают рисковать и брать на себя ответственность за принятие решений.

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

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

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

СЕРВИС — ПРИОРИТЕТ ДЛЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА

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

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

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

Некоторые компании даже создали специальные руководящие должности,

подлинное назначение которых — снять со всех остальных в компании функцию заботы о клиентах.

Сервис из первоисточников

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

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

Не надо втискивать весь сервис в крошечный изолированный отдел, гораздо лучше, если каждый отдел будет вносить свой вклад в обслуживание клиентов. Отдел по работе с клиентами может отвечать на вопросы и принимать жалобы. Отдел продаж может проводить презентации и заключать сделки, специалисты по маркетингу — проводить фокус-группы, отдел исследований и новых разработок — проводить анализ себестоимости продуктов и сопровождающего их обслуживания, отдел доставки — вовремя доставлять к двери клиентов высококачественные продукты.

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

Интеграция сервиса

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

«Не только продавцы, но все сотрудники — от подсобных рабочих до операторов, отвечающих на звонки, — оказывают влияние на покупателя», —

считает Джон Гуаспари, преподаватель и автор книги «Я узнаю это, когда увижу» [I Know It When I See It], в которой речь идет о качестве.

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

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

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

СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ ЗАБОТЫ О КЛИЕНТЕ

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

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

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

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

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

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

Рекламные агентства, работающие на большие корпорации (Sprint, AOL и Dell), меняют рекламные ролики каждый месяц и даже каждую неделю. На их производство тратятся миллионы. Почему бы этим корпорациям не поручить агентству создать совершенный рекламный ролик, который можно использовать в течение, скажем, пяти лет? Представляете, сколько денег сэкономила бы компания. Но никто так не поступает, потому что ни одна реклама не бывает совершенной, ее воздействие всегда ограничено, и нужны свежие ролики, чтобы удержать внимание зрителя. Миллионы, потраченные на то, чтобы пять лет крутить в прайм-тайм набивший оскомину рекламный ролик, будут выброшены на ветер. Однако со своими программами обучения большинство компаний поступает именно так. Они не понимают, что стоимость рабочего времени порой не меньше стоимости рекламы. Но если инструмент не работает, значит, ваши деньги потрачены впустую.

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

жизнь. Это невозможно. Как и любая рекламная кампания, фокус на клиентах требует регулярного обновления каждые несколько месяцев, иначе он постепенно угасает.

Система внесения предложений

«В Японии для решения одной проблемы вносится около 50 предложений», — утверждается в исследовании Японской ассоциации рационализаторов (Japanese Suggestion Association). «В Японии всего 10% предложений по улучшению качества исходит от команд, 90% — от отдельных сотрудников», — говорит доктор Каору Ишикава, отец движения за повышение качества и идеи кружков качества. В таблице сравнивается ситуация с программами внесения предложений в Японии и США. Часть данных взята из исследования Японской ассоциации рационализаторов, часть предоставлена Ассоциацией вовлеченности персонала (Employee Involvement Association).

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

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

1. Проверенная временем кампания BAD (Buck-A-Day). Цель — снижение издержек. Перед каждым сотрудником ставится задача: найти способ уменьшить издержки хотя бы на 1 доллар в день.
2. Кампания GOOD IDEA. Цель — повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов.

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

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

творческие успехи отдельных сотрудников и групп.

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

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

«Мы включили кампанию BAD в свою действующую программу внесения предложений, — говорит ответственный за эту кампанию в страховой компании Blue Cross/Blue Shield из Мемфиса. — Всего за три недели уровень участия персонала вырос с 8 до 80%».

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

В основе этих кампаний лежат следующие принципы.

1. Вовлеченность персонала ведет к приверженности.
2. Именно у тех, кто работает на «передовой», зачастую рождаются отличные идеи, важные для успеха компании.

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

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

Долгосрочная выгода

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

В процессе обучения каждому сотруднику необходимо привить понимание того, что, обслуживая клиентов, он вносит свой вклад в общие усилия компании

в области продаж. Каждого сотрудника необходимо научить, что любой человек, с которым он встречается по работе, — это клиент или потенциальный клиент, и обращаться с ним нужно так, будто его работа зависит от удовлетворенности этого клиента. Причем внутренний клиент так же важен, как внешний.

Авиакомпания Scandinavian Airlines System заразила идеей обслуживания клиентов весь свой персонал, выступив с призывом «поднять прибыль до небес, став ориентированной на сервис авиакомпанией». Ян Карлсон, бывший президент SAS, говорит: «Тем самым мы дали импульс радикальному изменению культуры SAS. Традиционно менеджеры занимаются инвестициями, руководством и административными вопросами. Сервис был... территорией рядового персонала, расположенной где-то далеко на периферии компании. Но теперь деятельность *всей* нашей компании — от топ-менеджеров до служащих за стойками регистрации пассажиров — направлена на обслуживание».

Разделите заботу о клиенте с партнерами

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

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

Но для клиента и дилер, и дистрибьютор, и франчайзи — производитель. Все, что они делают, напрямую отражается на отношении клиента к самому производителю. Вся эта цепь настолько прочна, насколько прочно ее самое слабое звено.

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

ОЦЕНКА УРОВНЯ СЕРВИСА

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

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

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

- Отдел кадров находит и нанимает людей, которые способны научиться профессиональному обслуживанию клиентов?
- Программы ориентации для новых сотрудников прививают им понимание корпоративной стратегии сервиса с первого дня?
- Корпоративная газета пропагандирует те же убеждения, что и генеральный директор?
- Программы обучения содействуют предоставлению превосходного сервиса?
- Система оценки исполнения обеспечивает сотрудников обратной связью об эффективности их усилий по обслуживанию клиентов?

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

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

Модель экономического эффекта сервиса

«Модель экономического эффекта сервиса» позволяет определить результаты, которых можно ожидать, если установить контакт с недовольными клиентами и

устранить причины их недовольства. Она показывает руководителям реальную денежную отдачу от существующего уровня сервиса, а также указывает, что необходимо изменить, чтобы максимально позитивно повлиять на прибыль компании.

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

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

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

О важности сервиса в цифрах

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

Итак, Модель экономического эффекта сервиса показывает:

1. Рост продаж и рентабельности инвестиций в результате улучшения сервиса. Сервис улучшается благодаря мерам, нацеленным на предотвращение недовольства клиентов.
2. Снижение затрат на сервис благодаря профилактике недовольства клиентов.
3. Общий позитивный эффект за счет расширения круга довольных клиентов благодаря хорошему сервису.

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

- чистый объем покупок клиентов, чьи жалобы были удовлетворены;
- чистый объем покупок благодаря положительной устной рекламе компании, т.е. благодаря рекомендациям по результатам эффективного разрешения жалоб;
- объем продаж за счет рекомендаций довольных клиентов и положительной устной рекламы;
- прибыль от продаж в результате эффективного разрешения жалоб и последующих рекомендаций;
- рентабельность инвестиций в повышение уровня сервиса.

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

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

НЕГАТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

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

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

Ответственность за сервис

Чтобы не допустить подобной негативной реакции, нужно связать поощрение

менеджеров с обслуживанием клиентов так же, как оно связано с прибылью: премии и результаты аттестации должны зависеть от того, насколько руководимые ими сотрудники преуспели в достижении корпоративных целей в отношении сервиса. Степень достижения этих целей следует определять посредством постоянной объективной оценки. Рекомендуется привлечь для этого незаинтересованную внешнюю организацию и поручить ей разработать «Индекс обслуживания клиентов».

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

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

«...менеджеры среднего звена по понятным причинам были смущены своей новой ролью внутри компании (когда рядовые сотрудники получили больше ответственности), они стали враждебны и контрпродуктивны. Мы поместили их в совершенно непривычную ситуацию, где они были зажаты с обеих сторон. Сверху поступали приказы, которые противоречили их ожиданиям и опыту; они слышали, что мы им говорили, но не знали, как осуществить это на практике. Снизу требовали ответственности и полномочий на принятие решений, что они рассматривали как угрозу своей должности. Мы приказали менеджерам среднего звена выйти из кабинетов и послушать рядовых сотрудников, чтобы узнать, что им необходимо для выполнения работы. Но менеджеры не привыкли выполнять функцию поддержки, тем более что теперь им нужно было поддерживать людей, которых раньше они считали своими подчиненными.

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

Когда рядовые сотрудники стали “нарушать правила”, чтобы обслужить клиентов, вполне естественно, что менеджеры среднего звена

отреагировали тем, что натянули поводья. Такое отношение привело в ярость рядовой персонал».

Как сделать менеджеров счастливыми

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

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

Обязанности менеджеров существенно изменяются при переходе компании к ориентации на клиентов. Иерархическую пирамиду ответственности следует сделать более плоской, чтобы работающий с клиентами персонал мог непосредственно и быстро удовлетворять их потребности. Сотрудники, контактирующие с клиентами, становятся менеджерами — в конкретной ситуации, с конкретным клиентом.

В развитой системе обслуживания клиентов сотрудники имеют право сами выбирать, что и как нужно сделать, чтобы удовлетворить клиента.

Но прежде чем дать персоналу такую власть, необходимо подготовить людей на более высоких уровнях старой управленческой пирамиды к значительному изменению их ролей. Отныне их задача как руководителей: создать тем, кто непосредственно работает с клиентами, условия для принятия производственных решений. Но вместе с тем именно они — менеджеры среднего звена — несут полную ответственность за достижение поставленных целей по сервису.

СТРУКТУРА ПОДЧИНЕНИЯ

Существуют разные мнения о том, кто должен руководить функцией обслуживания клиентов. Одни считают, что отделы продаж и сервиса будут

сотрудничать лишь в том случае, если обе функции будет контролировать начальник отдела продаж. Другие утверждают, что функция обслуживания клиентов нуждается в отдельной структуре управления, поскольку только так можно нацелить ответственных за сервис сотрудников исключительно на удовлетворение клиентов, а не на квоты и прочие связанные с продажами вопросы.

В наиболее рентабельных сервисных компаниях руководитель функции обслуживания клиентов подчиняется либо председателю, либо президенту подразделения. Это правильно, потому что именно они отвечают за прибыль. В большинстве ориентированных на сервис компаний службы маркетинга, продаж и работы с клиентами подчиняются одному человеку, обычно председателю или президенту, который отвечает за все взаимодействия с клиентами.

К сожалению, чаще встречается другая ситуация, когда за функцию обслуживания клиентов отвечают отделы маркетинга, сбыта, бухгалтерия или производственный. Иногда это называется «отдел жалоб», который весьма низко котируется в организационной структуре.

Руководитель функции обслуживания клиентов — чаще всего администратор, подчиняющийся непосредственно высшему руководству. Если в компании нет специального отдела обслуживания клиентов, нередко главным рупором компании становится отдел клиентских отношений или работы с клиентами. Например, в розничных сетях отдел работы с покупателями должен опираться на мощь всей компании при решении с поставщиками вопросов гарантийного ремонта.

Клиент превыше всего

На самом деле *на вершине* иерархической структуры компании должен стоять не СЕО, а клиент. Например, в городе Блумингтон (штат Миннесота), мэр и муниципальный совет напрямую подчиняются жителям города. Блумингтон — один из самых ориентированных на потребителей городов США. Компания Xerox Canada наглядно изобразила эту идею. Она сделала металлическую пирамиду высотой 6 футов, на которой выгравировала имена всех 4500 сотрудников канадского отделения. Цель этой серебристо-голубой пирамиды — показать всему миру, что «Клиента», стоящего на ее вершине, поддерживает каждый из перечисленных ниже сотрудников компании Xerox.

Сеть магазинов готовой одежды и универмагов Mansour's в Колумбусе и Лагранже (штат Джорджия) «ставит на вершину пирамиды продавцов», — говорит Фред Мансур, президент этого семейного бизнеса. Каждый продавец жизненно важен для деятельности компании и потому должен чувствовать себя

ее неотъемлемой частью.

Такое отношение вся больше распространяется в мире бизнеса. Вот что говорит Питер Бёрвош, президент управляющей и консалтинговой фирмы, работающей с компаниями гостиничного и туристического бизнеса: «Сегодня клубы (спортивные, по интересам, спа) относятся к своим сотрудникам как к самому ценному активу. Если владелец, президент и генеральный директор считают самыми важными людьми в клубе себя, этот клуб фактически обречен. Они создают огромный коммуникативный барьер, порождающий у персонала чувство разочарования и обиды и нежелание делать что-либо ни для руководства, ни для членов».

ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Даже если компания всецело привержена сервису, она нуждается в уважаемом и мотивированном руководителе, который будет приводить в движение и управлять функцией обслуживания клиентов точно так же, как корпоративный юрисконсульт или старший вице-президент по финансам управляют своими функциями. Должность руководителя ключевая, и к человеку, занимающему ее, нужно относиться соответственно. Он должен иметь звание не ниже старшего вице-президента или вице-президента по сервису/обслуживанию клиентов.

В производственных компаниях вице-президент по сервису должен отвечать и за обслуживание клиентов, *и за качество продукта*. Это должен быть творческий и неординарный человек, готовый рисковать и способный видеть перспективы. Этот топ-менеджер, а также руководители, которые ему подчиняются, должны быть готовы выслушивать и даже извлекать уроки из критики, которой они будут подвергаться за то, что будоражат компанию и достают всех и каждого в своем стремлении к совершенству в обслуживании клиентов.

Чтобы привлечь руководителей с такими качествами, вознаграждение за успех должно быть щедрым. К счастью, сейчас найти их гораздо легче, чем раньше. Раньше, если вас отправляли заниматься обслуживанием клиентов, значит, вы в чем-то провинились. Сегодня стажировка на связанных с обслуживанием должностях стала едва ли не обязательной для людей, быстро продвигающихся по служебной лестнице.

Карлос Гон, 53-летний глава японской компании Nissan и французского концерна Renault, стал супергероем автомобильной индустрии после того, как всего за два года спас Nissan от казалось бы неминуемого банкротства и

уверенно направил компанию по пути к успеху. Гон работает так, будто за каждым следующим поворотом ему угрожает крах. Человеку, одновременно управляющему двумя крупнейшими в мире автомобильными компаниями, свойственно острое ощущение кризиса и безотлагательности, смешанное с нетерпением и страстью.

«Успех порождает самодовольство, порой доходящее до высокомерия», — говорит он и предостерегает, что последнее приводит к «слепоте и повторению одних и тех же ошибок». Один из первых шагов, предпринятых им по приходу в Nissan, вызвал всеобщий шок: Гон объявил, что отныне официальным языком в токийском офисе компании будет не японский, а английский, и что менеджеры, изучающие английский язык, будут продвигаться по служебной лестнице быстрее, чем те, кто говорит только по-японски.

«Ни один генерал не начнет сражения, если он находится в худшем положении, чего противник, — сказал Гон в интервью журналу *Forbes*. — Я пытаюсь внушить и в Nissan, и в Renault, следующую идею: нам нужно выбрать благоприятный момент, поле, на котором мы хотим сражаться, и условия, в которых мы будем вести сражение. Если мы этого не сделаем, нам потребуется гораздо больше сил и ресурсов, чтобы получить тот же самый результат, если мы вообще сумеем его получить».

Разрешите представить... ваши клиенты

ОБСЛУЖИВАНИЕ — ЭТО ТО, ЧТО ДУМАЮТ О НЕМ ВАШИ КЛИЕНТЫ

Дайте леди все, что она хочет.

Маршалл Филд, из первых американских торговцев

Мой первый совет: слушайте, слушайте и слушайте людей, которые непосредственно выполняют работу.

Г. Росс Перо, председатель совета директоров компании Perot Systems, Inc.

«Быстро растущие компании поддерживают тесный контакт со своими рынками — и не жалеют на это денег. Они знают своих клиентов и регулярно обновляют информацию о них», — говорится в «Отчете об исследовании ситуации с обслуживанием потребителей» Американской ассоциации менеджмента.

Прежде чем пытаться продать своим клиентам товар или услугу, нужно изучить их потребности и запросы. Не зная их, вы будете действовать наугад. А действуя наугад, трудно сделать клиентов довольными.

Да, изучение клиентов, чтобы дать все, что они хотят, и их удержание стоит денег. Но разве может быть проблемой для компании необходимость вложить деньги во что-то, что принесет прибыль?

Когда недовольные клиенты жалуются — или, что случается гораздо чаще, молча уходят к конкурентам, — вы узнаете, что им *не нравится*. Но разве не лучше узнать, что им *нравится*, прежде чем они от вас отвернулись? Лучше с первого дня осознанно (на основе исследования) идти навстречу их потребностям и запросам, а не пытаться удержать их на пороге компании, готовых в раздражении хлопнуть дверью.

Ошибочные предположения

Возможно, раньше вам неплохо удавалось предсказать поведение клиентов, но надо помнить, что обслуживание — это не то, что о нем думаете *вы*. Обслуживание — это то, что думают о нем ваши клиенты, даже если они непоследовательны, неразумны и ничего в этом не понимают. Хорошее обслуживание не имеет ничего общего с представлениями поставщика услуг, если только они не совпадают с представлениями клиентов.

Обслуживание только тогда хорошее, когда оно хорошо для клиентов. Немногие руководители действительно понимают, что такое хорошее обслуживание, и еще меньше руководителей близки к своему персоналу настолько, чтобы увидеть, насколько обслуживание плохо.

Производители и поставщики услуг должны осознать, что дилеры, дистрибьюторы и франчайзи — это, по сути, лицо их компаний. Поэтому стандарты качества обслуживания нужно внедрять во всей системе и постоянно их поддерживать. Запомните: вся цепь настолько крепка, насколько крепко ее самое слабое звено.

Никогда не пытайтесь отгадать, чего хотят клиенты, не жалейте времени и денег, чтобы узнать это. Помните, что желания и потребности людей со временем меняются, и то, что вы раньше знали о клиентах, могло устареть. Кроме того, имеющаяся у вас информация может быть слишком общей и потому непригодной для использования в конкретных бизнес-проектах.

Турфирма, продававшая стандартные туры для пенсионеров, считала, что хорошо знает свой рынок. Однако выводы, основанные на домыслах и обобщениях, оказались ошибочными, что признал президент компании: «Мы решили, что пожилые люди захотят останавливаться в отелях вместе с другими пожилыми людьми, захотят, чтобы их сопровождал медперсонал, будут предпочитать американскую пищу местной кухне и смогут получить удовольствие только от коротких экскурсий, которые не утомят их».

Компания оказалась права. После первоначального всплеска продажи резко упали. «Тогда мы поговорили с нашими потенциальными клиентами. Оказалось, что они хотят видеть новые места, общаться и со сверстниками, и с молодежью, и с местными жителями в тех странах, куда едут. Они хотели пробовать новую кухню и не очень беспокоились о своем здоровье. Наша программа была для них скучной».

«Ваш сервис таков, каков он в глазах получателя, — говорит Джек Ловенстейн, директор по административным вопросам Центра химических исследований и разработок корпорации FMC в Принстоне (штат Нью-Джерси). — Какая компания лучше, решает клиент. Если клиент ставит вам оценку “отлично”, тогда у вас все получилось!»

Ключевые слова — «восприятие клиента». Неважно, все ли спецификации

соответствуют и все ли размеры совпадают. Если клиенту не нравится продукт — это окончательный приговор. Только когда продукт поставляется вовремя и действительно отвечает ожиданиям клиента по качеству, полезности и цене, можно ожидать, что клиент отзовется о нас в превосходных степенях».

Но нравится клиенту ваш товар или услуга или нет, надо узнать до начала игры.

Восприятие клиентов — ваша реальность

Ловенстейн убежден, что в каждой компании на стене должен висеть плакат: «Восприятие становится реальностью, когда вас оценивают другие».

Первый шаг узнать, какова реальность для ваших клиентов, — взглянуть на ваш бизнес и решить, чем вы занимаетесь с точки зрения клиентов (если вы этого еще не сделали). Скорее всего, вы придете к выводу, что занимаетесь оказанием разнообразных «услуг», даже если не работаете в сфере обслуживания. Составьте список. Для кого-то это может стать откровением. Многие сервисные компании до сих пор не понимают, что они работают в индустрии сервиса.

Второй шаг — сегментировать рынок, т.е. выделить все категории клиентов, с которыми вы работаете. Необходимо определить потребности и запросы всех категорий клиентов.

Третий шаг — внедрить системы, которые позволят вам *услышать* клиентов. Лучший способ узнать, чего хотят клиенты, — спросить у них. И дать им возможность сказать вам об этом. Поэтому нужно облегчить клиентам диалог с вашей компанией.

- Например, печатайте бесплатный телефонный номер на своих счетах.
- Сообщайте клиентам адреса электронной почты, чтобы они могли послать вам свои отзывы. Убедитесь, что ваши сотрудники знают, как клиенты могут связаться с компанией, и сообщают им эту информацию.
- Собирайте данные и анализируйте их, чтобы выявлять общие закономерности и тенденции. Именно так поступила сеть отелей Hyatt Hotels & Resorts. Ее программа обеспечения качества «В контакте на 90-е» включала систему оценки: награду получали отели, собравшие самые благосклонные отзывы постояльцев. Проводились собеседования с фокус-группами, состоявшими из генеральных менеджеров отелей, где обсуждались результаты работы и философия сервиса, — рассказывал Даррил Хартли-Леонард, председатель совета директоров сети Hyatt.

Проанализируйте текущие данные о подъемах и спадах в качестве

обслуживания и на их основе разработайте «индекс обслуживания клиентов». Этот индекс можно сделать универсальной шкалой для оценки качества обслуживания клиентов.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Неформальные опросы

Одна из форм такого исследования — обсуждение с персоналом недавних ситуаций и отзывов клиентов на ежемесячных или еженедельных собраниях. То, что вы узнаете в ходе этих обсуждений, должно подсказать, какие меры следует принять для улучшения качества обслуживания.

Руководители среднего и низшего звена должны приходить на эти собрания подготовленными, имея на руках результаты опроса персонала. Они должны всегда знать, что клиенты говорят о сервисе — как хорошее, так и плохое.

Супруги Ковальски, владельцы нескольких супермаркетов вблизи Сент-Пола (штат Миннесота), придумали замечательный метод неформального исследования, который может использовать компания любого размера. Ежеквартально они арендуют неподалеку от каждого из своих магазинов конференц-зал. Туда они приглашают 8–12 покупателей из каждого магазина. «Никакого официоза, — говорит Джим Ковальски. — Мы угощаем их пиццей и задаем кучу вопросов о том, что им нравится и — что важнее — что не нравится в наших магазинах. Они рассказывают. Мы слушаем».

В результате таких встреч было решено расширить ассортимент низкокалорийных продуктов для пожилых, фасовать более мелкими порциями мясо для одиноких людей.

Формальные опросы

Основная форма таких исследований — фокус-группы, где ведущий задает вопросы и стимулирует обсуждение. Группы должны включать клиентов и представителей всех отделов и уровней управления. Формальные опросы следует проводить каждые 60–90 дней. Проводить их реже одного раза в квартал не рекомендуется, потому что можно проглядеть зарождающуюся тенденцию, которая потребует изменений в процессе обслуживания.

Лучшие компании опрашивают не только клиентов, но и персонал. Как правило, такие исследования проводятся и внутри фирмы, и с привлечением внешней консалтинговой компании. В первом случае сотрудникам отдела

продаж и маркетинга задаются вопросы с целью узнать их мнение об обслуживании клиентов.

Опросы сотрудников

Когда опрос персонала проводит внешний консультант, людям не говорят, что исследование оплачивает их работодатель, поэтому сотрудники более откровенны. Люди говорят многое из того, о чем промолчали бы, если бы знали, что их слова станут известны начальству. Значительную часть этих идей после соответствующей доработки можно использовать для повышения качества обслуживания.

Профессор Майкл Лебёф из Университета Нового Орлеана предлагает клиентам ответить на адаптированные под специфику компании «платиновые вопросы» (названы так, чтобы подчеркнуть их ценность).

- Как мы работаем?
- Что нужно, чтобы мы работали лучше?

Опрашивая бывших клиентов, задайте вопрос: «Почему вы перестали покупать у нас?»

При помощи профессиональных методик можно поставить вопросы так, чтобы выяснить, чего хотят клиенты, что компания может дать им с прибылью для себя, какая информация нужна клиентам с их точки зрения.

Эффективная фокус-группа

Фокус-группы — эффективный способ лучше изучить своих клиентов. Проводить их следует регулярно. Например, авиакомпания Singapore Airlines опрашивает каждого пятого пассажира каждого пятого рейса — каждый день, круглый год. Очень важно найти хорошего ведущего, чтобы голос каждого участника был услышан и разговор не отклонился от темы.

Обычно фокус-группа состоит из 8–12 участников. Часто приглашенные не приходят, поэтому людей надо обзвонить и напомнить о встрече. Чтобы собрать 10 человек, придется заручиться согласием не менее 15. Как правило, людям нужен стимул.

Компания Vail Associates из Вейла (штат Колорадо) даст вам два билета на подъемник, цена которых более 170 долл., за участие в конце дня в фокус-группе продолжительностью 90 минут. Кроме того, подадут прохладительные напитки, сыр, крекеры и фрукты. И все равно компании сложно привлечь участников. За один лыжный сезон она проводят свыше 20 фокус-групп; все встречи записываются на видео. Для проведения фокус-групп привлекают

внешнего консультанта. Но эти затраты незначительны, если рассматривать их как гарантию того, что миллионы долларов ежегодных капиталовложений будут потрачены с умом.

Обязательно предложите какой-нибудь стимул, чтобы поощрить участие. Чем выше доход участников или их положение в обществе, тем выше должна быть ценность стимула.

Иногда участникам фокус-группы не сообщается, кто спонсирует ее проведение. Собеседование записывается на пленку, а представители компании могут наблюдать за происходящим из-за зеркальной стены.

Фокус-группы могут проводить и сотрудники вашей компании, если они умеют держать себя в руках, чтобы не начать спорить с участниками. Задавайте наводящие вопросы и ведите подробные записи. Большинство сессий записывается на видео- или аудиопленку, а затем редактируется для руководства. Помните: внимательно слушая людей, можно получить гораздо больше информации, чем пытаться отстоять или объяснить свою точку зрения.

Необходимо пресекать попытки одного из участников повлиять на других и навязать свое мнение. В идеале вам нужны откровенные комментарии каждого.

Рон Кауфман, автор книги «Улучшите свой сервис» [Up Your Service], советует: «Создайте непринужденную обстановку и вызовите людей на разговор о том, что им нравится, что не нравится, что они хотели бы получить от вашей компании. Если бы они могли изменить что-то в вашем обслуживании, то что именно? Если бы они могли взмахнуть волшебной палочкой и отказаться от одного из своих требований, то от какого именно? Если бы им пришлось выбирать между больше X или меньше Z, что они выбрали бы и почему? Заранее определите вопросы, на которые вы хотите получить ответы».

Выберите нужную аудиторию. Каждая компания работает с разными сегментами рынка. Вы можете провести 5–10 различных групп или начать с одной.

Может быть, вам придется опросить детей, подростков, генеральных директоров, состоятельных людей, корпоративных клиентов, потребителей. Поэтому в идеале нужно опрашивать несколько разных групп в течение года и ежегодно менять группы.

Стью Леонард, президент розничной сети Stew Leonard's, ежемесячно лично проводит фокус-группу в одном из трех своих магазинов.

Фокус-группы — очень мощный и действенный инструмент, если вы умеете использовать идеи и информацию, которые они дают.

Бесплатные телефонные линии

Бесплатные телефонные линии широко используются для облегчения связи клиентов с компанией.

Исследование, проведенное Американской ассоциацией менеджмента, показало, что расходы компаний на бесплатные телефонные линии в среднем превышают 250 тыс. долл. в год. Некоторые крупные компании тратят более 1 млн долл.

Например, годовые расходы компании Chesebrough Ponds составили 800 тыс. долл. Огромные суммы на обслуживание бесплатных линий расходуют General Electric (Центр ответов GE) и Whirlpool (Холодная линия).

Химическая компания средних размеров потратила 350 тыс. долл. на установку и обслуживание горячей линии. Она хотела, чтобы ее продавцы могли напрямую контактировать с потребителями, минуя розничных продавцов. В результате объем продаж вырос на 20%.

Крупная сеть магазинов по продаже товаров первой необходимости, которая не работает по системе самообслуживания и не принимает заказы по телефону в центральном офисе, потратила 200 тыс. долл. на бесплатную линию, чтобы отвечать на вопросы клиентов и принимать жалобы. Объем продаж вырос на 19%.

Бесплатные телефонные линии окупают себя, поскольку позволяют получать комментарии, вопросы и жалобы клиентов.

Звоните клиентам, чтобы сказать «Спасибо»

Royal Bank of Canada использует свою бесплатную линию не для приема жалоб, а для их предотвращения. В рамках действующей программы сотрудники банка звонят клиентам и говорят: «Спасибо, что вы наш клиент. Мы ценим сотрудничество с вами и хотим узнать, есть ли у вас какие-либо проблемы», — и все.

Этот проект первоначально считался затратным, но оказался настолько успешным, что окупился за счет увеличения объема продаж в течение первого года, даже без учета финансовой выгоды от обслуживания сберегательных счетов, которые были бы потеряны без этой программы. Доходы банка увеличились благодаря новым клиентам, приходящим по рекомендациям, расширению объема услуг существующим клиентам и перекрестным продажам.

Стивен Хиггинс, руководитель отдела прямого маркетинга в филиале Royal Bank в Онтарио, говорит: «Наша система направлена на выявление потребностей клиентов. Но люди никогда не скажут, что им действительно нужно, если считают, что вы пытаетесь им что-то продать. Поэтому цель наших звонков — поддержать контакт с клиентами и по возможности что-то узнать о

каждом. Разумеется, если мы слышим о потребностях, которые можем удовлетворить, то что-то рекомендуем клиенту. Благодаря этому растет объем операций с каждым клиентом. Кроме того, поскольку наши клиенты чувствуют, что с ними обращаются честно, они охотно рекомендуют нас своим знакомым».

Первоначально целью программы Royal Bank было привлечение новых клиентов в филиалы. Но так как все больше людей просили о возможности совершать операции по телефону, банк перешел к этому виду обслуживания.

Опросы по почте/телефону

Компания General Electric звонит или посылает открытку каждому, кто подавал заявку на техническое обслуживание, и просит клиентов оценить, насколько они удовлетворены полученной услугой. Разослав 700 тыс. карточек, она установила, что уровень удовлетворенности клиентов выше 90%. Кроме того, GE в обязательном порядке связывается с недовольными клиентами и спрашивает, что, по их мнению, компания должна делать иначе.

Northern Telecom, производитель телекоммуникационного оборудования, рассылает своим клиентам анкеты по почте. Цель — выявить причины недовольства клиентов и принять соответствующие меры. Northern Telecom (и другие компании, проводящие такие опросы) получает дополнительное преимущество — положительное впечатление, которое они производят на клиентов благодаря проявленному интересу. Northern Telecom рассылает технические опросы, разработанные для конкретных групп клиентов и производственных циклов. Это делается сразу после установки оборудования, через месяц и через полгода после установки. Если бы компания тянула с рассылкой опросов, скажем, год, «больной бы умер», говорит Джек Шоу, директор по эксплуатации и обеспечению качества.

Результаты опросов влияют на вознаграждение

Каждый пациент клиники Humana Hospital [Humana Health Care Corp.] получает письмо, в котором его просят оценить качество медицинского обслуживания. Humana Hospital рассылает ежемесячно 300 тыс. анкет и получает ответы примерно на треть. Результаты этих опросов влияют на вознаграждение персонала, а также используются для выявления областей, требующих изменений на уровне всей клиники.

Фирма Renex, производитель оборудования для компьютерных сетей, опрашивает клиентов по телефону и по почте. Анкеты предлагают по десятибалльной шкале оценить вежливость, отзывчивость и четкость

инструкций технических специалистов.

Анкететы также содержат вопросы, в которых просят оценить сильные и слабые стороны компании:

- Работаем ли мы над вашими проблемами, пока они не будут решены?
- Насколько хорошо работает оборудование, которое мы продаем?

Небольшая фирма, продающая программное обеспечение компаниям из списка *Fortune 500*, потратила 110 тыс. долл. на опросы по почте/телефону, 100 тыс. долл. на обучающие материалы для клиентов и 300 тыс. долл. на обучение своих сотрудников отношениям с клиентами. В результате объем продаж вырос на 30%.

Тимоти Фирнстал, основатель и генеральный директор сети ресторанов *Satisfaction Guaranteed Eateries* в Сиэтле, говорит, что один раз в месяц группа его сотрудников обзванивает несколько сотен клиентов с просьбой оценить опыт посещения их ресторанов. Имена клиентов берутся из базы данных по предварительным заказам и по оплате кредитными карточками. Фирнстал говорит: «Большинство людей бывают удивлены и польщены, что им позвонили. В результате многие становятся нашими самыми преданными клиентами».

Карточки отзывов клиентов

Вы видите их повсюду. Они выглядят по-разному, но, как правило, это открытки или карточки похожего формата, которые нужно отправить по почте или опустить в специальный ящик. В идеале следовало бы напрямую пересылать их генеральным директорам компаний.

Но в последнее время я вижу карточки отзывов все реже. Отсутствие какой бы то ни было реакции со стороны компаний окончательно убедило клиентов в том, что их заполнение — напрасная трата времени. Большинству компаний следовало бы напечатать на них такую фразу: «Пожалуйста, заполните эту карточку. И забудьте про нее. Все равно мы редко читаем ваши отзывы и еще реже учитываем их в своей работе».

Меня отвратительно обслужили в гостинице *Sheraton Airport* в Хьюстоне. Я заполнил карточку отзывов, которую *нужно было* передать дежурному администратору. В это время консалтинговая фирма *J.D. Powers* проводила в отеле крупную кампанию по измерению и повышению уровня удовлетворенности клиентов. И я подозреваю, что мой весьма критический отзыв был быстро уничтожен персоналом за стойкой.

В 1980-х гг. магазины *Target* использовали карточки отзывов, которые принесли им крайне негативную и неприятную информацию. Компания легко решила эту проблему, изменив вопросы на карточке отзывов.

Вообще-то я удивлен, как мало компаний отвечает на письменные жалобы — по моим оценкам, около 5% и даже меньше. Компании редко сразу реагируют на жалобы клиентов. Одна из причин, почему клиенты заполняют так мало карточек отзывов: по прошлому опыту они знают, что ответа не будет. Но ведь исследования показывают, что если жалоба разрешается быстро, компания может *удержать* 82–95% недовольных клиентов!

Но рекламные доллары льются рекой, и компании предпочитают искать **НОВЫХ** клиентов. Руководители часто считают, что поток потенциальных клиентов не иссякнет, поэтому не надо стараться удержать тех, кто есть. А рекламные агентства рады нарисовать красивые карточки отзывов.

Жаль, что многие компании не понимают экономическую ценность сохранения имеющихся клиентов.

Творческий подход

Некоторые компании используют оригинальные техники, которые позволяют им быть в курсе запросов и причин недовольства своих клиентов.

Программы контроля несостоявшихся сделок

Компания анализирует несостоявшиеся сделки и потерянных клиентов, чтобы установить точные причины этого, опрашивает клиентов. После этого вносит соответствующие изменения, чтобы предотвратить дальнейшие потери сделок и клиентов по тем же причинам.

Анализ ключевых клиентов

Некоторые компании называют свой анализ ключевых клиентов «разбором полетов». В обсуждении участвуют все, кто работает с клиентами, — от менеджера по продукту до супервайзера по обслуживанию клиентов. Обсуждаются проблемы, особые потребности и признание за компетентную работу. В работе с ключевыми клиентами такие профилактические мероприятия необходимы.

Руководство компании Armstrong World Industries ожидает от ключевых клиентов и критики, и похвал. И дает им возможность сказать о продуктах Armstrong все, что они хотят. Представители компании каждый месяц встречаются с ключевыми клиентами, а также с другими, случайно выбранными клиентами.

Посещение клиентов

Некоторые компании периодически наносят визиты своим клиентам. Они наблюдают, как используются продукты, разговаривают с сотрудниками клиента, чтобы узнать, нет ли у них идей или замечаний, которые могут оказаться полезными в разработке продукта, доставке или обслуживании. Нет лучшего способа узнать о потребностях своего клиента и о том, как вы можете их удовлетворить, чем наблюдать за ним и общаться с ним в процессе работы. Кроме того, такие визиты производят хорошее впечатление на менеджеров и рядовой персонал клиента. В некоторых компаниях менеджеры среднего звена должны в течение года посетить определенное число клиентов.

Вице-президент компании, которая занимается буровыми работами для предприятий нефтегазовой отрасли, описывает еще одну разновидность этой практики. Он говорит, что их технические специалисты посещают заказчиков до начала работ. Специалисты осматривают площадку и объясняют ситуацию главному инженеру клиента. Затем они возвращаются в свой офис и дают рекомендации по требуемому обслуживанию на основе наблюдений на месте проведения работ.

Отчеты о рассмотрении жалоб

В некоторых компаниях отчеты о рассмотрении жалоб в плановом порядке распространяются среди руководителей высшего и среднего звена и рядовых сотрудников, которые работают в упомянутых в жалобах областях.

Затраты на обслуживание

Иногда о потребностях и запросах своих клиентов можно узнать, проанализировав затраты на ремонт, обслуживание, возмещение ущерба, гарантийное обслуживание и возврат товаров/денег. Включите эти цифры в регулярные отчеты для руководства.

Видеозапись интервью фокус-групп

Сделайте темой фокус-группы «Как вам работается с нашей компанией?», запишите встречу на видео. Эту видеозапись должен посмотреть каждый сотрудник. Постоянно показывайте ее в комнатах отдыха персонала и в рамках стандартных учебных сессий.

Респонденты, участвовавшие в опросе Американской ассоциации менеджмента, назвали наиболее успешные методы оценки потребностей и запросов потребителей: бесплатные телефонные линии, фокус-группы, опросы по телефону/почте. Среди наименее эффективных: опросы в местах продаж, привлечение не-продавцов для проведения опросов в местах продаж,

прилагаемые к товарам карточки отзывов.

ЗАКОНЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Да, в области обслуживания клиентов действуют свои законы, и эти законы столь же неизменны и постоянны, как закон всемирного тяготения или законы аэродинамики.

Законы всемирного тяготения и аэродинамики работают всегда... на вас или против вас.

Вы можете не знать этих законов, не понимать их, но они все равно влияют на вас.

Незнание законов всемирного тяготения и аэродинамики не освобождает вас от их действия.

Это верно и для законов обслуживания клиентов. Законы обслуживания клиентов работают всегда, и вы обязательно испытываете на себе их действие. Давайте разберем, что это за законы, и пусть они работают на нас, вместо того чтобы страдать от негативных последствий, когда законы обслуживания клиентов оборачиваются против нас.

Закон первого впечатления

Суть этого закона можно выразить так: как люди вас воспринимают, так они на вас и реагируют.

Это просто. У вас дурное настроение, хмурый вид и неприкрытая враждебность в поведении — значит, вы недружелюбная личность и вас по возможности следует избегать. И такое впечатление о вас складывается всего за 20–30 секунд. Последствия? Редкие продажи и отсутствие постоянных клиентов.

Закон урожая

Или «что посеешь, то и пожнешь». Большинство людей понимает: посеешь кукурузу — вырастет кукуруза, посеешь бобы — вырастут бобы. А если посеешь сорняк, то сорняк и вырастет. То же самое в обслуживании клиентов... Посейте дружелюбное, вежливое и быстрое обслуживание, и вы соберете урожай уважения, лояльности и успеха. Закон УРОЖАЯ также включает принцип ИЗОБИЛИЯ. Из одного зерна может вырасти три-четыре початка кукурузы со множеством зерен. Это и есть изобилие. То же верно и для обслуживания клиентов. Посадите семена доброжелательного, вежливого и быстрого обслуживания и соберите богатый урожай уважения, лояльности и успеха.

Второй закон термодинамики

Как закон физики он требует довольно сложного объяснения. Но для нас, дилетантов, он говорит: «Все предоставленное собственной воле приходит к хаосу или разрушается». Ваш дом — хороший тому пример. Не красьте его, не ремонтируйте крышу и не заделывайте щели, и через несколько лет дом превратится в развалину.

С обслуживанием клиентов то же самое. Не обращайтесь на него внимания, не старайтесь его улучшить, и обслуживание клиентов не только не станет лучше, но и превратится в серьезную проблему. Чтобы поддерживать обслуживание на уровне, им нужно постоянно заниматься!

«Законы обслуживания клиентов» — своего рода личная философия, рекомендуемая для каждого, кто привержен идее удовлетворения клиентов.

Заставьте законы обслуживания работать на вас

Знание законов и их действия дает нам возможность обратить их себе на пользу.

Три простых шага помогут вам внедрить указанные принципы обслуживания клиентов в компании и заставить их работать на вас.

ПЕРВЫЙ ШАГ. Сделайте обслуживание клиентов философией, политикой и стандартной рабочей процедурой. Никогда не оставляйте его «на волю волн». Уделяйте ему внимание, чтобы оно было актуальным, действенным и привлекательным. Пусть обучение персонала искусству обслуживания клиентов станет традицией в вашей компании, как и практика оценивать свои усилия и результаты.

ВТОРОЙ ШАГ. Каждый день сейте семена дружелюбного, вежливого и быстрого обслуживания. Помните, что закон урожая включает принцип изобилия. Заставьте его работать на себя, сея семена качественного обслуживания как можно чаще. И будьте готовы собрать щедрый урожай.

ТРЕТИЙ ШАГ. Проверьте свое личное отношение и отношение всех ваших сотрудников. Не допускайте их к клиентам, пока они не изменят свой подход и поведение. Контролируйте их. Улыбки, дружелюбный голос, знание своей работы и готовность помочь — основные критерии. Обучайте свой персонал. «Клиент — это МОЯ РАБОТА», а не помеха в работе. Клиент — это ОСНОВА моей работы. Ваши люди должны осознать это и разумом, и сердцем. Тогда ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ клиента будет положительным, благоприятным и прибыльным для вас.

РАБОТАЮТ ЭТИ ЗАКОНЫ НА ВАС?
Или они работают против вас?

ЗАКОНЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ



«Законы обслуживания клиентов»,
разработанные Service Quality Institute

ЧЕГО ХОТЯТ КЛИЕНТЫ?

Вот простой и короткий путь, который сэкономит вам время и деньги: поверьте всему, что я расскажу вам о клиентах. И спросите своих сотрудников, чего, по их мнению, желают ваши клиенты... и не надо никаких опросов и исследований! Сотрудники, как правило, весьма чутки к мнению клиентов.

Но только, пожалуйста, не следуйте этому совету! Проведите собственные исследования. Опрашивайте клиентов, разговаривайте с клиентами, которые звонят вам по горячим линиям, сделайте так, чтобы клиентам было удобно с вами связаться. ВАШИ клиенты отличаются от чужих клиентов, причем очень существенно.

Больше обслуживания

Вы обнаружите, что сегодня клиентам нужно гораздо больше обслуживания, чем в эпоху самообслуживания, в 1970-е гг. Одна из причин — у них меньше времени на покупки, поэтому они хотят, чтобы процесс покупки был быстрым и эффективным. Спешка охватила и покупателей в сфере B2B.

В фильме «Назад в будущее» есть отличная пародия на эту тему. Герой Майкла Дж. Фокса, попавший в прошлое, проходит мимо автозаправки в стиле 1950-х и застывает от удивления (поскольку пока не понимает, что переместился в прошлое), увидев, как четыре улыбчивых работника в тщательно выглаженных комбинезонах суетятся вокруг машины. Как питстопная команда в «Формуле 1», они бросаются к подъехавшему автомобилю, заливают в бак бензин, проверяют масло, протирают окна и полируют кузов.

Люди хотят и ожидают больше обслуживания. *Journal of Marketing* опубликовал результаты опроса «Что важно для клиентов». Результаты следующие:

Качество продукта	100%
Качество обслуживания	97%
Цена	92%
Заботливое отношение со стороны продавца/держателя франшизы	86%
Месторасположение	

Исследование журнала *Chain Store Age* показало, что 80% покупателей назвали главным критерием при выборе розничного магазина возможность без проблем получить назад свои деньги. Большинство крупных розничных сетей гарантируют своим покупателям возврат денег. К сожалению, миллионы мелких фирм не могут позволить себе таких гарантий. (В результате большие становятся еще больше.)

Институт маркетинга из Кембриджа (штат Массачусетс) опросил клиентов большого числа сервисных компаний — от банков до фирм, занимающихся ремонтом бытовых приборов, — какие факторы они считают наиболее важными для удовлетворения продуктом или услугой. Исследователи установили самые важные характеристики качественного обслуживания:

- *надежность*. Клиенты хотят, чтобы обслуживание было надежным, безошибочным и стабильным. Главный источник недовольства клиентов — невыполненные обещания;
- *отзывчивость*. Компания всегда должна быть готова помочь клиенту и обеспечить оперативное обслуживание. Если фирма быстро отвечает на телефонные звонки или перезванивает в ответ, она соответствует этим ожиданиям;
- *уверенность*. Сотрудники должны быть вежливыми, компетентными, излучать уверенность;
- *материальная составляющая*. Помещения и оборудование должны быть чистыми и привлекательными, а сотрудники опрятными;
- *участие*. Клиенты хотят индивидуального подхода и готовности выслушать их.

Исследование Института маркетинга показало, что люди хотят, чтобы к ним относились как к личностям. Они хотят, чтобы их замечали.

Это желание подтверждается исследованием Фонда Рокфеллера, которое установило, что 68% (удивительная цифра!) потерянных клиентов перестают покупать у компаний из-за равнодушного отношения к ним. Согласно этому исследованию, недовольный человек не только перестает покупать сам, но и рассказывает 8–10 другим людям, ПОЧЕМУ он перестал покупать у этой компании. А один из пяти недовольных клиентов распространяет дурную славу среди 20 своих знакомых.

Тем не менее компании неохотно вкладывают деньги в обучение персонала навыкам превосходного обслуживания, не стараются мотивировать сотрудников

сменить равнодушие на энтузиазм. Вероятно, их руководство считает, что умение обслуживать клиентов — врожденное свойство. Или думает, что сотрудники слишком глупы, чтобы научиться чему-либо. Или же предполагает такую высокую текучесть кадров, что обучение будет напрасной тратой денег.

Если менеджеры так думают, то так оно и будет.

А вот менеджеры футбольных команд, играющих в чемпионатах World Series и Super Bowl, обычно приписывают успех своих команд мастерскому владению основами. Наши игроки совершают очень мало ошибок, говорят они.

В отличие от них компании, которые платят своим сотрудникам по 7–12 долл. в час (в развивающихся странах это может быть 100–300 долл. в месяц), считают, что необязательно обучать основам. Это смешно. Потому что именно эти люди чрезвычайно нуждаются в обучении.

Профессиональные спортсмены постоянно тренируются, чтобы показывать *стабильные* высокие результаты. (Вы можете представить себе, чтобы звезда футбола Стив Янг не явился в тренировочный лагерь, заявив: «Я и так отлично играю»?) Но редкий сотрудник американской компании больше 2 часов обучается навыкам обслуживания клиентов.

«Доказано, что люди, а не машины, являются движущей силой экономического роста», — говорится в Специальном отчете о трудовых ресурсах, опубликованном газетой *Business Week*. Однако большая редкость, чтобы компания обучала свой персонал, который *непосредственно обеспечивает обслуживание*, более 1–2 часов.

Недовольство клиентов пагубно сказывается на бизнесе, поскольку, чтобы заставить клиента забыть об одном негативном эпизоде, требуется десяток положительных контактов. Ваши исследования, вероятно, также подтвердят, что лояльность клиента начинает быстро угасать, когда уровень обслуживания оказывается ниже *ожидаемого*.

Клиент хочет и ожидает, чтобы его обслуживали на должном уровне постоянно. Когда уровень обслуживания перестает отвечать его ожиданиям, он начинает искать выход, например уходит к конкурентам.

Как установила американская организация защиты прав потребителей Better Business Bureaus, клиенты уходят и тогда, когда сталкиваются со *слишком большим выбором* — невообразимо широким ассортиментом продукции/товаров при недостатке информации, на основе которой можно сделать разумный выбор.

Клиенты теряют интерес, когда сталкиваются с чем-то необъяснимо сложным или слишком передовым — например, сочетание сложной конструкции и недостаточных или неясных инструкций. Вне зависимости от причины, отсутствие у клиента понимания приводит к нереалистичным и ненадежным ожиданиям. Это наихудший сценарий с точки зрения маркетинга.

Иногда знакомство с результатами опросов клиентов может быть весьма поучительным и даже немного тревожным. Газеты *The Atlanta Journal* и *The Atlanta Constitution* провели социологический опрос среди своих читателей, попросив назвать возможные причины плохого обслуживания. Вот ответы 610 респондентов: скупость, отсутствие у обслуживающего персонала гордости за свою работу, низкая оплата, недостаток обучения, автоматизация.

ИТАК, ВЫ ЗНАЕТЕ, ЧТО ДУМАЮТ КЛИЕНТЫ. ЧТО ДАЛЬШЕ?

Дальше необходимо перевести потребности и ожидания клиентов в конкретные действия и процедуры, которые повысят ценность основных товаров и услуг и укрепят лояльность клиентов.

Прежде всего сообщите о результатах исследований всем сотрудникам. Пусть они знают, что клиенты говорят об обслуживании. Одна компания еженедельно распечатывает отзывы и вопросы клиентов и свои ответы на них для всех сотрудников.

Информируйте весь персонал, но особое внимание уделите продавцам и сотрудникам отдела обслуживания, которые непосредственно работают с клиентами. Они должны быть полностью в курсе результатов исследований потребностей, запросов и причин недовольства клиентов. Американская ассоциация менеджмента рекомендует компаниям распространять среди персонала «первой линии» все отчеты по отзывам/жалобам.

Обязательно информируйте персонал, как вовлеченный, так и не вовлеченный в контакты с клиентами, о содержании звонков по горячим телефонным линиям и исследованиях фокус-групп. Знакомьте его с результатами опросов по телефону/почте. Вывесите эти данные на видных местах, чтобы их видел каждый, включая клиентов.

Ричард Гэмгорт, директор по обеспечению качества и работе с клиентами в компании *Armstrong World Industries*, говорит, что все данные опросов клиентов официально докладываются на ежемесячных собраниях руководства компании, в присутствии президента и всей его команды. Эта информация передается в виде отчета ключевым менеджерам компании — вице-президентам по маркетингу и продажам, по производству и по финансам. И обязательно директору по работе с персоналом. «Мы приобрели несколько очень лояльных клиентов, чьи контакты с нашей компанией начались с их обеспокоенности качеством нашего продукта», — говорит Гэмгорт. Неудивительно, что

руководство Armstrong считает, что жалобы — это возможность повысить уровень удовлетворенности клиентов и таким образом увеличить продажи и прибыль.

В Marriott Corporation ежемесячно распространяется отчет, который попадает на стол Билла Марриотта, председателя совета директоров и президента, а также на столы генеральных менеджеров отелей и всех, кто стоит на отрезке между ними.

Индекс удовлетворенности

На основе опросов своих постояльцев сеть отелей Marriott выводит Индекс удовлетворенности гостей. Это один из факторов, определяющих размер премии менеджеров отелей. Почасовая оплата ряда сотрудников также привязана к этому индексу, который заносится в их учетные карточки ежемесячно.

В компании Land O'Lakes Inc. ежемесячно собирается Совет по делам потребителей, на котором обсуждаются результаты опросов клиентов и другие связанные с обслуживанием вопросы. Совет разрабатывает рекомендации, которые поступают генеральному директору.

Как добиться превосходного обслуживания клиентов

Чтобы добиться превосходного обслуживания клиентов, работа вашего персонала должна быть безупречной. Клиент может за 3–5 секунд определить, внимателен сотрудник или нет. Но, судя по всему, в большинстве компаний не понимают, что сотрудников *нужно обучать основам* обслуживания клиентов, пока сотрудники не овладеют ими в совершенстве. Люди могут понимать умом и принимать важность качественного сервиса, но без безупречного исполнения все будет напрасно.

Тайгер Вудз, лучший в мире игрок в гольф, установил рекорд 9-1 в играх плей-офф в турнире PGA. За свою спортивную карьеру он выиграл 55 чемпионатов и занимает первое место в официальном мировом гольф-рейтинге, он набирал 400 очков там, где многие были счастливы выбить 42. Привычка Тайгера бить по мячу даже после наступления сумерек — часто во время проведения турнира — уже вошла в легенду. Вудз говорит, что он просто отрабатывает удары, которые понадобятся ему для турнира.

Хоккеист Уэйн Грецки, один из лучших бомбардиров и четырехкратный победитель Кубка Стэнли, говорит: «Чем лучше вы отработаете приемы, тем легче вам будет в стрессовой ситуации».

Выиграв Турнир мастеров в 1997 г., Тайгер Вудз провел следующие 18

месяцев, совершенствуя свой удар. Ни один игрок в гольф не тратит столько времени на тренировку и отработку базовой техники, как Тайгер.

Помимо постоянной готовности совершенствовать базовую технику, для него характерен особый настрой: он ожидает выиграть или не может поверить, что не выигрывает. Такой подход резко выделяет его на фоне других игроков.

Если вы хотите, чтобы у вас работали такие тайгеры вудзы, я рекомендую вам обучать своих «игроков» искусству обслуживания не менее 40 часов в год. Каждый раз используйте новую программу, чтобы овладение основами качественного сервиса не стало рутиной.

Не нанимайте сотрудников, которые не любят клиентов

ОНИ НЕ ПОДДАЮТСЯ ОБУЧЕНИЮ

Все свое время мы тратим на людей. Стоит нам ошибиться, и компании конец.

Джек Уэлч, бывший CEO General Electric

Динамичная сервисная экономика требует людей, которые любят и умеют обслуживать других. И уж, конечно, не испытывают отвращения к работе. Создание мотивированного коллектива начинается с процесса найма.

Нанимайте людей, от природы дружелюбных, внимательных, готовых помочь, подробно пропишите в их должностных инструкциях обязанности по обслуживанию клиентов. Нанимайте людей, которых *можно* мотивировать. Нанимайте сотрудников, которые по-настоящему любят людей, обучайте их своей программе обслуживания клиентов. Нанимайте тех, в ком от природы заложены склонность и способность к обслуживанию людей. Им можно привить необходимые навыки.

Чтобы сотрудник мог овладеть необходимыми коммуникативными навыками, которые позволят ему эффективно контактировать с клиентами, создавать у них чувство значимости для компании и желание прийти снова, он должен правильно относиться к людям. Если вы видите едва скрываемое презрение, то такой человек обычно не поддается обучению, по крайней мере при помощи ресурсов, которыми располагает большинство компаний. Не нанимайте людей, которые стесняются обслуживать других. Их тоже нельзя обучить.

Есть люди, которые в принципе не способны к обслуживанию, поэтому лучшие компании так тщательно отбирают персонал. Они прилагают титанические усилия, чтобы нанимать только подходящих людей, обучать и

мотивировать их, а затем наделять необходимыми полномочиями для действительно превосходного обслуживания клиентов.

Все лидеры сервиса очень внимательно относятся к тому, кого они нанимают. Авиакомпания Southwest Airlines берет на работу 1 из 45 кандидатов, магазины Nordstrom — 1 из 20. Все 31 729 сотрудников Southwest Airlines прошли жесткий отбор. Компания ценит чувство юмора, коммуникабельность и самоотверженность. Даже в ее объявлениях о вакансиях присутствует юмор, чтобы привлечь тип людей, которые ей нужны. А нужны ей люди, умеющие мыслить творчески и независимо, не боящиеся рисковать и умеющие посмеяться. Для Southwest здравомыслие и чувство юмора не менее важны, чем профессиональные навыки. Компания понимает, что клиентов обслуживают люди, а не компьютеры и машины.

В чем секрет? Ключ к успеху: найдите людей с хорошими задатками к обслуживанию... и обучите их.

Не надейтесь, что вам удастся перевоспитать сотрудников, которые презирают или ненавидят людей вообще и клиентов в частности. Как гласит старая пословица, из хама не сделаешь пана.

Но среди руководителей компаний бытует мнение, что в обслуживании может работать кто угодно, что сотрудники сами каким-то чудесным образом овладеют методами обслуживания клиентов и превратятся в профессионалов сервиса.

Обслуживание. Рабский труд?

«Но сегодня, — говорит Томас Келли, бывший адъюнкт-профессор в Школе гостиничного управления Университета Корнелла, — американская сфера обслуживания наводнена людьми, для которых обслуживание — рабский труд. В нашей культуре профессии, связанные с предоставлением сервиса, не считаются ни достойными, ни уважаемыми. И когда человек уверен, что обслуживать других ниже его достоинства, это заметно».

Если честно, то лозунг первых американских торговцев «клиент всегда прав» превратился в любимую шутку сервисных сотрудников. Молодое поколение индивидуалистов предпочитает руководить, а не обслуживать.

Попросите у проходящего мимо официанта стакан воды, и вы услышите, что это не его столик. Попробуйте привлечь к себе внимание ничем не занятого служащего, и он поведет себя так, будто вы оторвали его от важной работы. Или взгляните, как сотрудник сидит на расстоянии вытянутой руки от разрывающегося телефона и не снимает трубку, потому что сейчас не его очередь отвечать на звонки.

Сервисные сотрудники так себя ведут, потому что у них нет мотивации? Потому что виновна компания, хотя бы частично, в отсутствии у них мотивации? Есть основания утверждать, что на оба вопроса можно ответить «да».

Вот что пишет журнал *Time* в статье, посвященной проблемам сервиса: «...у многих продавцов, водителей служб доставки и других сервисных работников нет мотивации вследствие низкой оплаты труда и отсутствия перспектив карьерного роста». По словам журналиста Дэвида Хальберстама, чей бестселлер «Подведение итогов» [*The Reckoning*] представляет собой хронику упадка американской автомобильной промышленности, «главные вопросы, которые задают себе люди: ”Эта работа даст мне что-нибудь? Это достойная работа?” Нет».

Но мы по-прежнему верим, что искусству обслуживать можно научить любого, кого мы нанимаем.

GENERAL ELECTRIC: СЕРВИС МИРОВОГО КЛАССА

General Electric — одиннадцатая по величине и четвертая по рентабельности компания в мире. С тех пор как у ее руля встал Джек Уэлч, объем продаж GE вырос в 3,7 раза, прибыль — в 5,7 раза. Уэлч сделал акционеров более богатыми, чем любой другой CEO в истории.

Вот что говорит Уэлч: «Размер — это скорее неповоротливость, чем скорость, простота и уверенность в себе. Разбейте эту систему на части. В работе должны активно участвовать все сотрудники. Позор вам, если хотя бы один из них будет простаивать без дела. Возьмите своих людей в оборот. Пусть они мечтают, экспериментируют, заряжают компанию энергией, и вы станете первыми».

Уэлч говорит, что руководители должны «увлекать за собой и воодушевлять людей. Что толку, если вы крутитесь на месте, как дервиш, но никого не заряжаете своей энергией? Чтобы выразить суть работы менеджера, я часто использую следующую метафору: менеджер — это человек, у которого в одной руке банка с удобрениями, а в другой — лейка с водой. Представьте, что ваш персонал — это цветы, и вам нужно вырастить прекрасный сад. Если какой-то цветок не растет, вырвите его и посадите другой. Управлять компанией — значит собрать вокруг себя лучших».

Уэлч считает, что необходимо проявлять жесткость, чтобы повысить качество человеческого капитала: «В конечном счете General Electric — это люди, а не деньги или оборудование». Когда Уэлча спросили, чего ждать от будущего, он ответил: «Все ускоряется. Темпы изменений возрастают по

экспоненте».

Руководители компаний, входящих в General Electric, стремятся к совершенству и ненавидят бюрократию. Они открыты для новых идей, откуда бы те ни исходили. Уэлч считает, что «сегодня мы стоим перед лицом дефляции. Чтобы реагировать на изменения, нужны гибкость и скорость. Размер накладывает ограничения. Но ничто не имеет пределов. Наша производительность пока что в зачаточном состоянии. Издержки слишком велики. Мы так многому должны научиться и так многое должны сделать, что это невероятно. Но люди почему-то считают, что все эти вещи конечны».

Топ-менеджеры GE уверены, что благодаря операциям через Интернет они смогут на 20–50% снизить затраты на реализацию, общие и административные расходы. Если это удастся, то впечатляющая операционная прибыль GE почти удвоится. GE проводит более 4 млн транзакций в год. Если бы все они осуществлялись через Интернет, стоимость одной транзакции снизилась бы с 50–100 долл. до 5 долл.

Джек Уэлч начал экспансию в Интернет в январе 1999 г. Он верит, что электронный бизнес навсегда изменит ДНК его компании, оживив и наполнив энергией каждый уголок GE.

КАК НАЙТИ ХОРОШИХ СОТРУДНИКОВ

Вот несколько полезных соображений.

1. Обратитесь к вашим сотрудникам

Сотрудники могут стать лучшими рекрутерами и источником информации. Некоторые работодатели сразу просят новых сотрудников порекомендовать кого-нибудь.

Сеть закусочных Burger King платит сотрудникам 500 долл. за рекомендацию кандидата, которого компания нанимает на должность менеджера, а за рекомендацию рядового сотрудника дает бургер-баксы (Burger-Bucks) — право на получение подарочного сертификата. Сотрудник получает 1 бургер-бакс, если его знакомый подает заявление о приеме на работу, 5 баксов — если его пригласили на собеседование, 25 баксов — если знакомого берут на работу. Баксы обмениваются на подарочные сертификаты торговых сетей.

Развлекательный парк Great Adventure Theme Park в Нью-Джерси платит по 50 долл. тому, кто рекомендует, и тому, кого нанимает.

В University National Bank & Trust Co. сотрудники получают «гонорар за

направление», если банк нанимает рекомендованного ими человека. Сотрудников просят направлять людей, с которыми они где-то работали и которые показали себя с лучшей стороны. «Наша цель, — говорит вице-президент Энн Зонненберг, — нанимать по-настоящему хороших людей, способных и желающих помогать другим». Энн понимает, что притвориться «по-настоящему хорошим» человеком невозможно.

Чтобы побудить персонал предлагать кандидатов, используются внутрикорпоративные промоакции, лотереи с ценными призами и другие стимулы.

Но помните, что сотрудники вряд ли захотят помогать в поиске новых людей, если им самим не нравится работать на вас. Поэтому хорошие условия работы и благоприятный психологический климат в коллективе лежат в основе успешного поиска нового персонала через имеющихся сотрудников.

Хорошая новость: как только вы запустите программу обслуживания клиентов, будет гораздо легче найти новых сотрудников. Дело в том, что если клиенты довольны сервисом и благодарят сотрудников, то улучшается общая атмосфера в коллективе — в таком климате хотел бы работать каждый. И наоборот: если рабочая среда неблагоприятная, то развиваются нездоровые отношения, сотрудники считают себя заложниками своей работы.

Мудро подходит к найму персонала компания Disney World — она привлекает к отбору кандидатов своих лучших сотрудников. Компания выбирает лучших сотрудников из подразделений, в которых имеются вакансии, и три недели интенсивно обучает их действующему трудовому законодательству. После этого им позволяют выбирать своих будущих коллег в ходе 45-минутного собеседования.

«Это свойство человеческой природы, — говорит Джеймс Пойзент, бывший бизнес-тренер Disney World, который руководил этим процессом, — выбирать людей по своему образу и подобию. Мы приглашаем своих сотрудников в комнату и говорим: “Выберите человека, с которым вы хотели бы работать, который разделяет ваши ценности”. За 45 минут они точно определяют, кто притворяется, а кто искренен».

2. Подходите к делу творчески

Сеть супермаркетов на Восточном побережье ставит яркий, бросающийся в глаза автофургон Winnebago на парковках в торговых центрах и перед школами, чтобы привлечь внимание потенциальных кандидатов. Люди могут зайти в фургон, заполнить заявление и пройти собеседование.

Магазинам строительных материалов на юге США отраслевая ассоциация

рекомендует снабжать учителей труда инструментами и обрезками пиломатериалов, чтобы те направляли своих учеников в магазины.

Сеть ресторанов из Коннектикута пригласила 75 французских студентов поработать во время летних каникул. Студенты сами оплачивали дорогу и самостоятельно искали жилье. Рестораны сообщили, что благодаря французским студентам местная молодежь начала подавать заявления о приеме на работу.

McDonald's и Pizza Hut предлагают помощь в оплате обучения в регионах с низкой занятостью. Burger King предоставляет стипендии.

Менеджеры ресторанов, отелей и розничных торговых сетей сегодня лично посещают директоров школ, а не информируют об имеющихся вакансиях по телефону. Менеджеры встречаются с учениками и рассказывают о своей отрасли и перспективах, которые она открывает.

Представители ресторана White Castle посещают ярмарки вакансий, чтобы рассказать родителям об условиях работы и навыках, которые приобретут студенты.

По всей стране компании налаживают контакт со школьниками, чтобы как можно раньше сформировать у них интерес к работе. Многие предлагают ученикам старших классов экскурсии по своим офисам и производствам.

Наконец, компании осознали, что клиенты — это потенциальные сотрудники. Одна розничная сеть развернула кампанию по подбору персонала под лозунгом «Наши покупатели становятся нашими лучшими сотрудниками». Такие плакаты вывесили в каждом магазине.

Когда руководство Pizza Hut спросило своих сотрудников, почему они выбрали именно их компанию, те назвали две основные причины. Первая: они с удовольствием ходили в Pizza Hut, потому что им нравилась царящая здесь атмосфера. Вторая: их убедили прийти сюда друзья, работающие в компании. Персоналу Pizza Hut нравится гибкий график и командный дух, который делает работу интересной и веселой.

3. Нанимайте людей с ограниченными возможностями

Страховая компания Prudential Insurance нанимает глухих людей для работы на компьютере. Согласно последнему отчету Pizza Hut, в ресторанах компании в 38 штатах работают 500 сотрудников с ограниченными возможностями. Магазины Target, отели Marriott и Radisson также нанимают людей с физическими и умственными недостатками.

В США 36 млн человек с ограниченными возможностями, 2/3 совершеннолетних мужчин-инвалидов и еще большая доля женщин-инвалидов

безработные. Но люди с ограниченными возможностями — потенциальные сотрудники, поскольку новые технологии делают доступными для них самые разные рабочие места. Например, современные программы позволяют преобразовывать компьютерные данные в речь или брайлевский текст, поэтому слепые люди отлично справляются с работой программистов, телефонных операторов, специалистов по обслуживанию клиентов. Доступны им и другие профессии.

Учитывая эту тенденцию, корпорация IBM создала в Атланте национальный центр поддержки людей с ограниченными возможностями. Задача центра — распространять информацию о программных продуктах, которые повышают производительность труда и уровень жизни этих людей. Квалифицированный и опытный персонал центра информирует работодателей о доступных технологиях, которые помогают людям с различными недостатками заниматься разными видами деятельности. Ежегодно обрабатывается около 20 тыс. запросов. Многие из них вызваны рекламой по кабельному телевидению.

Однако предрассудки продолжают довлеть над работодателями, и они не относятся к инвалидам как к своим потенциальным сотрудникам. Одно из распространенных заблуждений состоит в том, что очень высоки затраты на реконструкцию и переоборудование рабочих мест для людей с ограниченными возможностями. Это не так. Министерство труда США попросило 367 федеральных подрядчиков оценить затраты на адаптацию рабочего места для инвалидов. Оказалось, что 70% необходимых изменений обходится в 100 долл. и меньше.

Помощь местных властей и организаций будет способствовать разрушению стереотипов, мешающих работодателям нанимать людей с ограниченными возможностями даже в условиях острой нехватки сервисных сотрудников. Во многих штатах департаменты профобучения инвалидов предоставляют в аренду специальные технические средства для людей с физическими недостатками. Многие помогают обучать людей, предоставляют инструкторов и наставников.

4. Нанимайте пожилых

Идею Чарльза Макинтайера, управляющего магазином товаров для дома Stebbins-Anderson из Балтимора, могут использовать многие коммерческие, правительственные и частные организации. Он говорит: «Пожилые люди, много лет проработавшие в отрасли, чувствуют себя абсолютно нормально, обслуживая других. Они не считают унижением быть вежливыми и стараться помочь клиенту. А у молодежи совсем другое отношение к жизни. И я не сужу их за это; просто пожилые люди выросли в другое время».

Сеть ресторанов быстрого питания McDonald's одной из первых стала нанимать людей старшего возраста, запустив в 1986 г. программу МакМастер. Программа рассчитана на пожилых людей, которые хотят вернуться к работе, но им не хватает уверенности. В результате доля пожилых сотрудников McDonald's увеличилась до 13%.

Среди других компаний традиционной сферы обслуживания, лидеров в подборе и обучении пожилых людей, Kentucky Fried Chicken, Marriott и Pizza Hut.

Национальный центр бронирования сети отелей Days Inn в Атланте нанял более 50 сотрудников на ярмарках вакансий для пожилых граждан. Пожилые обычно не читают объявления о найме, поэтому надо обратиться в социальные центры для пожилых и церкви, чтобы сообщить об имеющихся вакансиях. Если вы вывешиваете объявление «Требуется сотрудники» в магазинах, то конкретно укажите, что «приглашаются люди старшего возраста».

Большинство компаний, которые берут на работу пожилых людей, предупреждают о необходимости уделять особое внимание взаимоотношениям между пожилыми и молодыми сотрудниками. Проблемы могут возникнуть, если люди старшего возраста считают, что они «не подходят».

Зная об этом, компания Kentucky Fried Chicken заранее предупреждает своих пожилых сотрудников, что их не будут сравнивать и оценивать наравне с молодыми. Сеть учит своих менеджеров, как обращаться с пожилыми сотрудниками и отдавать должное их способностям. Зачастую молодые менеджеры испытывают неловкость, когда руководят людьми намного старше себя.

5. Проверяйте резюме

Всегда проверяйте резюме. В декабре 2001 г. Джордж О'Лири был вынужден уйти с поста тренера футбольной команды «Нотр-Дам», проработав всего пять дней. В результате тщательной проверки его резюме было обнаружено, что он не получал диплом магистра и не играл в футбол за Университет Нью-Хэмпшира, как утверждалось в его биографии.

КАК СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ТЕ, КТО ИЩЕТ РАБОТУ, ПРИШЛИ В ВАШУ КОМПАНИЮ

Сегодня ситуация на рынке труда сложилась в пользу сотрудников сервиса. Они

могут выбирать, где им работать, и пользуются этим. Поэтому нужно сделать рабочие места и условия труда в вашей компании настолько привлекательными, насколько позволяет ваш бюджет.

Подумайте о введении гибкого графика. Это одно из требований, предъявляемых сегодня к сервисным позициям. В отелях Radisson потенциальным сотрудникам больше не говорят, в какую смену выходить. Наоборот, у кандидатов спрашивают, когда они свободны, и корректируют график с учетом их пожеланий. Так поступают и другие работодатели.

Комиссионные

First Service Bank из Массачусетса использует систему комиссионных и премий для мотивации персонала и награждает тех, кто с успехом применяет свои знания продукта и навыки продаж. В качестве награды используются денежные премии, турпоездки и билеты на различные мероприятия. Среди бонусов новым сотрудникам — подарки ко дню рождения, обеды и награды по итогам первого года работы.

Возможность бесплатного обучения также привлекает людей. First Service Bank предлагает 36-месячную трехуровневую программу обучения и сертификации. Основная часть программы разработана и проводится сотрудниками банка. В парке Disney World в Орландо все новые «актеры» (от сотрудников в костюмах сказочных персонажей до уборщиков) обучаются по программе ориентации в корпоративном университете. Ориентация начинается с традиционного двухдневного курса, где сотрудников знакомят с историей Disney World, достижениями и философией (культурой) компании и их обязанностями. На третий день «актерам» рассказывают о политике компании, процедурах и привилегиях и знакомят с рабочими местами. Программа ориентации завершается обучением непосредственно на рабочем месте в течение 1–14 дней. В Disney World 1100 видов работ выполняют более 39 тыс. сотрудников, полностью или частично занятых.

КАК НАЙТИ СОТРУДНИКОВ, ЖЕЛАЮЩИХ ОБСЛУЖИВАТЬ ДРУГИХ

Магазины готовой одежды Nordstrom размещают объявление «Идет набор», в котором дан портрет кандидата на должность продавца. Они ищут «опытных людей, которые хотят учиться, расти и развиваться вместе с нами. Сотрудников,

которые по-настоящему любят людей, которые находят удовольствие в помощи другим и которые сделают все возможное, чтобы хорошо обслужить покупателя. Нам нужны люди, которые умеют делать дело без сучка и без задоринки. Люди с идеями».

Отбор

Чтобы выбрать лучших, нужно проверить подход, характер, навыки.

Эрик Харви и Мел Клейман в своей книге «180 способов создать притягательную культуру» [*180 Ways to Build a Magnetic Culture*] утверждают, что любая компания может создать «притягательную культуру», которая как магнит будет притягивать и удерживать лучшее и отталкивать плохое. Что нужно для построения такой культуры? Следование корпоративным ценностям на практике, строгие критерии отбора персонала и высочайшее уважение к людям, с которыми вы работаете и которые работают на вас. Собеседование при приеме на работу — всегда стресс. Расскажите, в каком формате пройдет ваша встреча, начните светский разговор, пока не почувствуете, что человек расслабился. Спросите о погоде или о том, как он до вас добрался. Предложите прохладительные напитки или воду.

На собеседовании Харви и Клейман предлагают задавать следующие вопросы.

Первый: *Расскажите о вашей первой работе и назовите три навыка, которые она вам дала.* Его цель — получить общее представление об опыте работы кандидата.

Второй: *Оцените по десятибалльной шкале свои коммуникативные навыки и объясните, почему вы так думаете.* Цель — получить представление о чертах характера, личностных особенностях и навыках, важных для успешного выполнения работы.

Третий: *Как вас оценивали в каждой из областей, которые мы только что обсудили, на последнем месте работы? Вы можете переслать результаты вашей аттестации по почте или факсу?*

Четвертый: *Хотите ли вы рассказать что-то еще о себе и своих способностях, прежде чем я отвечу на интересующие вас вопросы?*

Не нанимайте людей без проверки. Кандидаты могут скрывать уголовное прошлое; один из трех искажает факты в своем резюме; один из четырех представляет фальшивые документы об образовании и рекомендации.

Если всего этого недостаточно, попросите у кандидата результаты последней аттестации с последнего места работы. Затем позвоните или пошлите запрос по почте или по факсу, чтобы проверить информацию.

Метод Смарта: нанять суперзвезд

В книге «Высший класс: Как побеждают ведущие компании, нанимая, обучая и удерживая лучших людей» [Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People] Бредфорд Сمارт советует компаниям распределить своих сотрудников по трем классам. «Игроки класса А и В — это активы. Игроки класса С уничтожат вашу компанию».

Вот магический, по его словам, вопрос, который следует задавать кандидатам: «Если я попрошу вас договориться о беседе с вашим прежним боссом, что он может рассказать мне о ваших достоинствах и недостатках и в целом о вашей работе?» Этот вопрос раскрывает правду о человеке, он понимает, что ему некуда деваться, поэтому надо говорить правду. Мы звоним буквально каждому руководителю, у которого кандидат работал в течение последних десяти лет, и задаем этот вопрос. Если мы слышим восторженные отзывы, это указывает на игрока класса А. Таким людям даже нравится наша дотошность. Но игроки класса С ненавидят такую политику, потому что знают, что их боссы вряд ли расскажут о них много хорошего».

Навыки общения с людьми

Сотрудникам, которые обслуживают клиентов, необходимы навыки общения с людьми — приемы межличностной коммуникации, которые позволят им управлять всем спектром отношений с клиентами в разных ситуациях, выявлять и удовлетворять их потребности. Сотрудники должны создавать у клиентов ощущение, что перед ними мастера.

Благодаря этим навыкам сотрудники получают большее удовлетворение от работы и испытывают большую гордость за себя, за работу, которую они выполняют, и за свою компанию. Эти навыки должны применяться и в общении с коллегами и подчиненными, потому что они улучшают климат и создают дух сотрудничества, обязательный для достижения высокого и стабильного уровня обслуживания клиентов.

Энн Пинкертон, директор службы по работе с клиентами в компании Bio-Lab Incorporated, так выразила эту идею: «Мы хотим, чтобы наши сотрудники были дружелюбны, отзывчивы и профессиональны».

И не забудьте про менеджеров

Харви Фелдман, бывший президент сети отелей Embassy Suites, особое внимание уделял навыкам межличностных отношений у претендентов на должности генеральных менеджеров. В частности, он наблюдал, как те обращаются с

младшим обслуживающим персоналом. По мнению Фелдмана, чтобы добиться от рядовых сотрудников превосходного обслуживания, с ними нужно превосходно обращаться. «У любого сотрудника хватит ума и любознательности, чтобы по мере обучения и приобретения опыта делать гораздо больше, чем застилать постели», — говорит Фелдман.

Другие характеристики

Умение думать

Вам нужны люди, которые умеют думать. Если кто-то трижды сталкивается с одной и той же проблемой, обслуживание клиентов не его призвание. Сервисный сотрудник должен уметь добраться до сути проблемы и устранить ее.

Образование

Донлин Турмейн, директор по международным клиентским операциям в компании The Timberland Co., производителе обуви из Гэмптона (штат Нью-Хэмпшир), говорит, что она ищет умных и образованных людей, потому что такие люди лучше других осознают важность хорошего обслуживания клиентов.

Чтобы получить работу в отделе обслуживания клиентов в компании Dow Chemical, требуются диплом об окончании колледжа (с любой специализацией, от истории до машиностроения) и соответствие требованиям компании — активность, общительность и умение решать проблемы.

Коммуникативные способности

Чтобы оценить коммуникативные способности человека, претендующего на должность в отделе обслуживания клиентов, компания Dow не пишет письмо, а звонит ему по телефону. Ведь значительную часть работы он будет делать по телефону, поэтому работодатель должен знать, какое впечатление кандидат производит при телефонном разговоре.

Умение работать в команде

В сервисных сотрудниках компания Dow ищет качества, которыми обладают хорошие продавцы, говорит Митч Кёрн, начальник отдела обслуживания клиентов. Помимо напористости успешного продавца, сервисный сотрудник должен знать свое место в корпоративной иерархии. «Зачастую продавцы — это “свободные художники”, но такой склад ума не совсем подходит для нашей работы», — говорит Кёрн.

Однако по другим характеристикам хороший сервисный сотрудник очень похож на продавца. Джим Марксхаузен, менеджер розничной компании из Миннеаполиса, говорит: «Лучшие сотрудники надежны, наслаждаются жизнью, они высокого мнения об окружающих и их легко мотивировать».

Следование ценностям компании

Цель подбора персонала — найти людей, которые изначально разделяют корпоративные ценности в области обслуживания клиентов. Но эту приверженность следует постоянно укреплять, с первого дня работы до торжественных проводов на пенсию.

По словам Стива Райли, менеджера по работе с клиентами корпорации EDS, в его компании существует строгий свод этических правил, который является частью корпоративной философии обслуживания клиентов.

ОБУЧЕНИЕ

Профессионалами сервиса становятся, а не рождаются, даже если человек от природы радушен и *хочет* обслуживать других. К сожалению, научиться этому на собственном опыте очень трудно, потому что достойные образцы для подражания в наши дни большая редкость. Если сотрудник будет обслуживать клиентов так, как обслуживают его, то, скорее всего, он будет груб и равнодушен, а не внимателен и готов помочь.

Компания Disney World придерживается следующей философии отбора персонала: вежливости научить нельзя, но можно нанять людей, обладающих этим качеством. Наняв вежливых сотрудников, Disney обучает их *проявлять* свою вежливость. Из 60 человек, приглашаемых на собеседование, Disney World берет на работу только одного.

Поскольку методы управления персоналом в Disney World вызывают всеобщее восхищение, компания проводит интенсивные трехдневные курсы для желающих перенять ее систему. На эти курсы, которые называются «Подход Disney к управлению людьми», приезжают сотрудники индустрии туризма и гостиничного дела и различных сервисных компаний из многих стран мира.

Важный урок должны извлечь все компании, особенно малый бизнес и компании, далекие от индустрии развлечений: в основе привлекательной корпоративной культуры Disney — обучение персонала, знание сотрудниками истории и философии компании, уважение к сотрудникам, понимание важности имиджа компании в глазах общественности. Эта культура дает Disney огромное

преимущество перед другими сервисными организациями с точки зрения привлечения лучших людей. Впрочем, любая компания может повторить успех Disney.

Малобюджетное обучение

Поскольку большинство небольших компаний не располагают достаточными ресурсами для обучения персонала, они могут обратиться в Управление по делам малого бизнеса и Министерство образования США, которые разработали специальное руководство. В нем кратко описаны варианты обучения без отрыва от производства для небольших фирм. Свежую информацию можно получить в Юридическом отделе Управления по делам малого бизнеса.

Отраслевые ассоциации (национальные или на уровне штата) могут предоставить учебные пособия и материалы, которые помогут в обучении и развитии персонала.

Например, Учебный фонд Национальной ассоциации ресторанов разрабатывает семинары, учебники, видеофильмы и специализированные программы, в том числе программы внутрикорпоративного обучения для мелких и средних сетей. Помимо этого Фонд закупил в Университете Корнелла более десяти курсов для самообучения и предлагает их членам ассоциации.

Service Quality Institute по заказу пивоваренной компании Miller Brewing разработал специальный тренинг по обслуживанию клиентов. Компания знает, что ориентированные на клиентов и уверенные в себе сотрудники продадут больше пива Miller.

Некоторые сети магазинов по продаже товаров первой необходимости широко используют для обучения своего персонала видеокурсы. The Pantry, сеть из 460 магазинов (штат Северная Каролина), сама снимает фильмы об обслуживании клиентов, об истории и философии компании. Кроме того, она делает видеоролики с новостями, объявлениями и информацией о маркетинговых программах. Стоимость полного производства одного фильма составляет около 10 тыс. долл. The Pantry уверена, что благодаря этим видеофильмам ей удалось вдвое сократить текучесть кадров.

Не могу не упомянуть и про вклад моей компании в дело доступного обучения — наша программа «Service First: Videотека профессионала» состоит из двенадцати 15-минутных видеофильмов на 12 различных тем, связанных с обслуживанием клиентов. Тысячи организаций по всему миру обучают миллионы своих сотрудников при помощи нашей «Видеотеки». Видеокурс учит людей искусству обслуживания, изменяет отношение и закрепляет навыки качественного сервиса. Подробные методические указания для ведущего,

презентация в PowerPoint, вопросы для обсуждения, анкеты с оценкой занятий и сертификаты о прохождении курса размещены на сайте Service Quality Institute (www.customer-service.com).

Вот некоторые из названий наших учебных видеофильмов: «Работа с жалобами и недовольными клиентами», «Как превзойти ожидания клиентов», «Расширение полномочий» и «Работа в команде».

Видеотека предназначена для персонала, а не для руководства. В нее включены примеры из жизни, разыгранные профессиональными актерами, — наглядно и легко для восприятия. Компания получает видеокурс в собственность и не зависит от уровня текучести кадров. Вопросы для обсуждения можно бесплатно тиражировать и адаптировать под конкретные нужды компании.

Практическое обучение

Лучшее обучение — то, что происходит на практике и использует ситуации из реальной жизни, которые сотрудники узнают и в которые себя ставят. Именно такой подход к обучению применяет Поппи Россано из Уильямсвилля (штат Нью-Йорк), которая не позволяет своим специалистам по ремонту офисной техники даже прикасаться к оборудованию клиентов, пока специалисты не научатся «оставлять после себя все в чистоте и порядке».

Сотрудники банковской группы Meridian (325 филиалов в Пенсильвании, Делавэре и Нью-Джерси) проходят курс обучения профессиональным отношениям с клиентами. В нем предусмотрены различные задания, в том числе заполнение депозитных бланков в очках с замазанными вазелином стеклами, пересчет денег со склеенными скотчем тремя пальцами на каждой руке. Цель этих заданий — заставить сотрудников на себе испытать, с какими трудностями сталкиваются в банке пожилые клиенты, страдающие глаукомой или артритом.

КАК УДЕРЖАТЬ СОТРУДНИКОВ

Даже после того как вы заинтересовали людей работой в вашей компании, убедили их подать заявление, наняли их и затем обучили, не надо рассчитывать, что они останутся с вами навечно. Учитывайте, какой богатый выбор открывается перед сервисными сотрудниками в наши дни, такого, пожалуй, прежде не было нигде и никогда. Поэтому вы должны сначала создать, а затем укреплять их лояльность и преданность.

Покажите низкооплачиваемым сотрудникам, как высоко вы их цените и как

они важны для компании. Один из способов сделать это — обучать персонал. Сервисные сотрудники часто уходят только потому, что чувствуют себя недооцененными и ненужными.

Когда вы находите людей, готовых работать за 7–10 долл. в час (а во многих развивающихся странах и за 200 долл. в месяц), скажите себе: «Мне повезло, что я нашел таких людей. Поэтому я буду хорошо с ними обращаться. Я сделаю все, что от меня зависит, чтобы показать, как сильно я их ценю и как они важны для моей компании».

Меня неизменно поражает, насколько неуважительно многие руководители относятся к низкооплачиваемым сотрудникам (если не считать их пылких изъятий признательности в годовых отчетах). Неужели им неизвестно, что стоимость замены одного такого сотрудника доходит до 1 тыс. долл.?

Сотрудники, которые достигли совершенства в обслуживании клиентов, удерживают себя сами, потому что им нравится работа и они хотят ее сохранить.

Это значит, что эффективное обучение персонала обслуживать клиентов приводит к снижению текучести кадров. Работает это так: когда индекс удовлетворенности клиентов высокий, а клиенты довольны и улыбаются, то и сотрудники хотят остаться в вашей компании. Но если клиенты, раздраженные отвратительным обслуживанием, считают сотрудников врагами и мстят, становясь «трудными», сотрудники сбегут от вас.

В отчете об исследовании, проведенном Forum Corporation, говорится: «Самые высокие показатели текучести кадров характерны для компаний, где качество предоставляемого сервиса оценивается сотрудниками как очень низкое... Продолжительность работы в компании, должностные обязанности и частота контактов с клиентами не влияют на этот показатель».

Это открытие было подтверждено розничной сетью Sears, которая провела опрос покупателей в 771 магазине. Уровень текучести кадров напрямую связан с уровнем удовлетворенности клиентов. В магазинах, где качество сервиса оценивалось относительно высоко, за год сменилось 54% продавцов по сравнению с 83% в магазинах, получивших низкий балл за обслуживание.

Если ваши сотрудники научились относиться к клиентам как к друзьям, а не как к врагам и помехе в работе, то клиенты начинают улыбаться и называть их по имени. Это воодушевляет сотрудников, они начинают работать с большим энтузиазмом и получают больше похвальных отзывов от клиентов. Это стимулирует их работать еще старательнее. Растет их уверенность в себе. Укрепляется трудовая дисциплина. Рождается чувство гордости и командный дух, что резко повышает уровень удержания персонала.

Если сотрудники получают удовлетворение от общения с клиентами, то скорее всего они довольны своей работой. Как следствие снижается текучесть

кадров — это немалое преимущество в наши дни, когда хороших сотрудников трудно найти и еще труднее удержать.

Хорошее обслуживание сокращает текучесть кадров по следующим причинам.

1. Оно улучшает настроение клиентов, а сотрудникам нравится работать там, где клиенты довольны.
2. Хорошее обслуживание повышает репутацию компании в обществе, а людям нравится работать в компании с хорошей репутацией, это отражается и на их собственной репутации.

Плохое обслуживание повышает текучесть кадров

Текучесть кадров снижается, если люди считают, что их компания предоставляет высококачественный сервис.

Питер Греггерсон-старший, бывший председатель совета директоров и президент компании Warehouse Groceries Management, признает влияние уровня обслуживания клиентов на текучесть рабочей силы. Одна из целей их корпоративной программы обслуживания клиентов звучала так: «Поднять ценность и значимость сотрудников в глазах компании и в их собственных глазах».

«Мы хотели развить у персонала такие навыки обслуживания, которых нет у наших конкурентов, — говорит Греггерсон. — Благодаря этому мы рассчитывали увеличить объем продаж и повысить прибыль за счет повторных сделок и сокращения числа жалоб от клиентов. Кроме того, мы считали, что это снизит текучесть кадров».

Когда люди начинают получать удовольствие от своей работы, а показатели текучести кадров снижаются, — это огромное достижение, учитывая высокую стоимость подбора и обучения персонала. Отныне сотрудники остаются с вами, поэтому не нужно постоянно искать новых.

Командный подход

И мелкие фирмы, и крупные корпорации приходят к выводу, что командная работа и партнерские взаимоотношения с сотрудниками приносят щедрые дивиденды.

Свои завидные успехи в приверженности персонала и обслуживании клиентов компания Disney приписывает волшебству. В формуле волшебства нет никакой тайны. Это: Обучение + Коммуникация + Забота = Гордость.

Программа «Культура всеобщего качества» в компании Texas Instruments

охватывает всех 32 507 сотрудников более чем 30 филиалов. Программа построена на основе командной работы и нацелена на достижение максимальной вовлеченности и приверженности персонала. После ее запуска выросла производительность труда и качество продукции.

Компания Texas Instruments использует следующие типы групп:

- *группы качества*. Встречаются один раз в месяц. Выявляют и решают глобальные проблемы во вверенных им областях производства. Изучают вопросы, связанные с производительностью и с сокращением издержек;
- *проблемные группы*. Состоят из представителей разных специальностей. Работают над решением конкретных проблем, включая не затронутые группами качества. Такие команды формируются на определенный срок и распускаются по завершении проекта;
- *группы эффективности*. Встречаются на один час раз в неделю. Обсуждают и решают вопросы, волнующие сотрудников. Участие в этой группе добровольное. Руководство выбирает руководителей групп и обучает их. Как и в других компаниях, ключевые элементы программы — признание, командный дух и отождествление себя с общими целями.

Каждая группа придумывает собственный логотип и размещает его на куртках, футболках и значках.

Общение с персоналом

Руководство Disney уверено, что 90% всех возникающих в компании проблем вызвано плохой коммуникацией. Disney общается со своими сотрудниками, выпуская еженедельные информационные листки (общекорпоративные и выпускаемые каждым подразделением), организуя встречи с руководством и опросы персонала, проводя собеседования при увольнении. Программа «У меня есть идея» предполагает выплачивать сотрудникам до 10 тыс. долл. за внесение оригинального предложения.

Целый отдел в Disney World изучает, как извлечь максимальную пользу из опыта работы сотрудников. Отдел организации досуга координирует работу различных клубов, учебных кружков и зоны отдыха для персонала Little Lake Bryan, где проводятся пикники и праздники, а также предлагает туристические поездки.

Сеть заведений быстрого питания Hardee's проводила на своих окружных съездах программу удержания персонала «Обслуживаем с гордостью». Все подразделения выставляли на конкурс команды, которые разыгрывали сценки на заданные темы. Победителей награждали призами, а футболки, кружки и

козырьки с надписью «Обслуживаем с гордостью» вручались всем. Программа Hardee's предусматривает всеобщее обучение персонала и распространение ускоренной программы развития на всех сотрудников, включая временных.

Связи с общественностью

Часто люди выбирают конкретную компанию, в которой хотят работать. Они решают остаться в ней, *потому что им нравится* работать на компанию, которая имеет отличную репутацию и пользуется высоким авторитетом у их друзей. Положительный имидж компании помогает снизить текучесть кадров. И этот имидж, разумеется, в значительной степени зависит от качества обслуживания.

Для национальной ассоциации, объединяющей рестораны и отели, приоритетным направлением PR стало повышение престижа работы в индустрии туризма. Ассоциация убеждает своих членов: чтобы работать в отеле, сотрудникам не обязательно находиться в полном распоряжении менеджмента 120 часов в неделю. И вспомогательные должности в ресторанах и заведениях быстрого питания — не пик карьеры.

Профилактические меры

Беседуйте с сотрудниками, которые увольняются из вашей компании, чтобы узнать причины их ухода. Затем устраняйте эти причины.

Опросы сотрудников и собеседования при увольнении часто указывают на плохое отношение со стороны менеджеров низшего звена как на главную причину увольнений. Непосредственные начальники, для которых подчиненные — пешки, вызывают у рядовых сотрудников гораздо больше недовольства, чем низкая оплата. Поэтому многие сервисные компании тщательно обучают руководителей низшего звена отношениям с сотрудниками и мотивируют их на удержание персонала.

В настоящее время многие менеджеры оцениваются не только по показателям объема продаж и удержания клиентов, но и по уровню удержания персонала. В компании Burger King 25% бонуса топ-менеджеров зависит от того, насколько успешно они развивают и удерживают персонал. Сеть ресторанов Raх (штат Индиана) требует от региональных менеджеров приводить в отчетах данные о текучести кадров.

Попробуйте обучить недавно принятых сотрудников профессиональным навыкам и оцените эффективность своих усилий. Снижает это текучесть кадров? Если да, то надо продолжать в том же духе.

Программы поощрений

Программы поощрений долгое время применялись только по отношению к продавцам. Теперь они все чаще используются для мотивации сотрудников с почасовой оплатой и для снижения текучести кадров.

Существуют различные мнения относительно поощрения персонала, который не занимается продажами. Надо ли заставлять сотрудников соперничать ради награды? Или получать поощрение должен каждый, в зависимости от индивидуальной эффективности и степени достижения целей?

Исходя из собственного опыта, я склоняюсь в пользу второго варианта. Каждому человеку нужно предоставить возможность полностью реализовать свой потенциал, неважно, как этот потенциал соотносится с потенциалом лучших сотрудников.

Advanced Management Group, которую приобрела компания Service Quality Institute, предлагает взять за основу следующие аксиомы:

- люди, которые непосредственно обслуживают клиентов, лучше других знают, как повысить удовлетворенность клиентов;
- признание со стороны коллег — столь мощная награда за хорошие идеи, что с ним не сравнятся ни дорогие турпоездки, ни новые машины.

Однако обратите внимание на такой момент: поскольку цель поощрения — мотивировать персонал повышать качество и производительность труда, непродуманная программа поощрений может вызвать обиду, если люди считают, что они работают в высшей степени усердно и продуктивно.

Искреннее признание прежде всего

Большинство сотрудников предпочитают такие награды, которые больше «глазурь на торте», а не главный стимул к работе. Искреннее признание со стороны коллег и непосредственного начальства плюс награда за хорошую работу — это оптимальная система мотивации персонала.

Сегодня работодатели все чаще вознаграждают сотрудников, которые соответствуют требованиям, и дополнительно поощряют тех, кто превосходит эти требования. Это эффективный способ мотивации и поддержания лояльности персонала. Но, как и с другими видами поощрений, подход «оплата за результат» требует грамотного планирования и применения, точных методов оценки работы и производительности персонала.

По опыту могу сказать, что цветные телевизоры с 19-дюймовым экраном, которые корпорация Stone Container из Чикаго подарила каждому из 21 тыс. своих сотрудников в награду за рекордные продажи, были не очень действенной

профилактической мерой для снижения текучести кадров. Но компания на это и не рассчитывала — она рассматривала телевизоры как честно заработанное вознаграждение.

При применении системы поощрений, основанной на «оплате за результат», необходимо соблюдать ряд правил.

1. Своевременность

Награждайте людей по возможности сразу после того, как было проявлено желаемое поведение.

Наградой могут быть денежная премия, оплаченный ужин или подарочный сертификат. Или фишки, жетоны и другие виды «корпоративной валюты», которые в дальнейшем можно обменять на денежную премию или использовать при розыгрыше внутрикорпоративной лотереи. Предложите особое место для парковки. Ежемесячно вывешивайте фотографии лучших сотрудников в приемной или холле. Все эти формы признания эффективны и вызывают моментальную ответную реакцию.

В отеле Grand Hyatt в Нью-Йорке за выдающиеся заслуги в обслуживании гостей сотрудников награждают деревянными жетонами, которые можно обменять на бесплатную стрижку, массаж лица, маникюр или право пользоваться гостиничной прачечной и чисткой в течение месяца. Право на недельный отпуск на Гавайях дают 25 монет. Поощрения действуют гораздо сильнее, если в них есть доля шутки.

2. Публичность

Вручайте награды публично, если это возможно. С точки зрения мотивации статус и престиж награды зачастую не меньше, а даже больше ее денежной стоимости.

Процветающая сеть магазинов молочных продуктов Stew Leonard's из Норуолка (штат Коннектикут), знаменитая своим превосходным обслуживанием клиентов, поняла суть такого рода поощрений. Магазин присуждает звание «Суперзвезда месяца» за отличную работу одному сотруднику каждого отдела.

Выбор основан на таких критериях, как соблюдение трудовой дисциплины и правил безопасности, отношение к работе и успехи. На особой церемонии победителям раздают воздушные шары. Собираются все коллеги, и прямо в магазине победителям вручают почетный знак Суперзвезды. Фотография с этого праздника обязательно печатается в корпоративной газете *Stu's News*.

Кроме того, фотография сотрудника вставляется в рамку из орехового дерева и вывешивается на «Аллее звезд» (одна из стен магазина, полностью увешанная

фотографиями). На кассовые аппараты прикрепляются «Лестницы успеха», которые показывают покупателям достижения каждого сотрудника.

Награда ABCD (Above and Beyond the Call of Duty, «Превосходя служебные обязанности») вручается сотрудникам, которые делают для покупателей что-то, что выходит за рамки их должностных инструкций. Победителям вручаются футболки с надписью ABCD.

Программа «Зал славы» чествует людей, добившихся профессиональных успехов.

«Награда Стюи» по результатам голосования персонала ежегодно присуждается лучшим менеджерам среднего и низшего звена, лучшим рядовым сотрудникам и новичкам.

3. Систему поощрения выбирают сотрудники

Спросите у своих сотрудников, какой вид поощрения для них наиболее важен. (Вовлечение персонала в процесс принятия решений, касающихся его, — сама по себе стратегия снижения текучести кадров.) Следует отметить, что рядовые сотрудники нередко называют меньшую сумму желаемого вознаграждения, чем менеджеры готовы дать.

Часто сотрудники могут подсказать отличные методы оценки и повышения эффективности работы. Например, говорят, что рядовые сотрудники придумали систему мгновенного вознаграждения обслуживающего персонала таинственными покупателями, если тех превосходно обслужили. Банки, рестораны, отели и особенно розничные сети используют таинственных покупателей, которые оценивают сотрудников по контрольным показателям, основанным на соблюдении стандартов обслуживания клиентов и процедур работы. Сотрудники, которые набирают высокие баллы, немедленно получают вознаграждение, обычно деньги, подарочные сертификаты или подлежащие обмену фишки.

Многие компании, в том числе заведения быстрого питания, достигают тех же результатов, просто награждая своих сотрудников почетными значками или грамотами. Некоторые фирмы используют в качестве поощрения дополнительные оплачиваемые дни отпуска.

4. Премии за стаж работы

Главная цель поощрений за стаж работы — снизить текучесть среди сотрудников с почасовой оплатой. В некоторых сферах деятельности (сезонные курорты, парки аттракционов и предприятия питания) длительный стаж — понятие относительное, и денежные премии могут выплачиваться даже за месяц

работы. Но принцип один, независимо от того, оплачивается работа в течение трех или шести месяцев, года или больше. Большинство компаний, использующих эту систему, применяют прогрессивную шкалу в зависимости от текучести кадров и наличия рабочей силы на замену.

Ротация особенно популярна в ресторанах и магазинах. Возможность поработать на нескольких позициях за небольшой период позволяет сотрудникам лучше понять компанию, вызывает чувство гордости за нее и уменьшает скуку от долгой работы на одном месте. Результат: снижение текучести кадров.

Сотрудничество

Наверняка и другие работодатели в вашем окружении сталкиваются с похожими проблемами при привлечении и удержании персонала. Многие имеют или хотели бы иметь собственную программу поощрений. Предложите им наладить взаимный обмен подарочными сертификатами. Пусть каждая компания — кинотеатр, ресторан, магазин или автозаправка — предложит свои подарки другим.

С 1985 г. Бюро по туризму [Convention and Visitors Bureau] из Арлингтона (штат Техас) использует описанную выше схему и спонсирует поощрение сотрудников, которые работают в компаниях, обслуживающих туристов. Промоакции «Арлингтон любит компанию», карточки на столиках в ресторанах и плакаты призывают туристов сообщать в бюро имена сотрудников, которые были особенно приветливы и внимательны. Победители еженедельных лотерей получают бесплатные билеты в развлекательные парки или на бейсбольные матчи Texas Rangers.

В конце лета для отличившихся сотрудников проводится большая лотерея и разыгрывается главный приз — тур на двоих; такой же тур выигрывает турист, номинировавший победителя. Однажды главным призом был четырехдневный отдых на Гавайях.

Времена меняются, и менеджеры уже не могут пассивно наблюдать за текучестью кадров и надеяться, что их сотрудники всегда будут довольны, трудолюбивы и послушны и до самой пенсии сохраняют преданность компании. Нет, сегодня менеджеры должны стать настоящими лидерами. Они должны взять на себя ответственность и бороться с текучестью кадров, применяя стратегии удержания персонала. Они должны научить свою компанию поддерживать и поощрять сотрудников.

Награда — лучший стимул для персонала

СЛОМАЙТЕ СВОЙ КНУТ

Доллары, которые выдают клиенту кассиры в разных банках, абсолютно одинаковые. Отличаются кассиры.

Стэнли Маркус, почетный председатель совета директоров Neiman Marcus

«Единственный способ мотивировать персонал — больше платить». Еще остались менеджеры, которые свято верят в этот давным-давно устаревший управленческий принцип.

Что из этого вытекает для невежественных менеджеров? «Поскольку нам не по карману повышать зарплаты, увы, компании придется смириться с плохим обслуживанием. Мы сделали все, что было в наших силах...»

Нет, господин директор, совсем не так.

Создается впечатление, что некоторые менеджеры никогда не слышали о многочисленных исследованиях в области человеческой мотивации, доказывающих, что удовлетворение от работы, самоуважение и другие нематериальные ценности обычно мотивируют людей гораздо лучше денег. Согласно исследованиям, «больше денег» обычно находится между третьим и десятым местом в списке мотиваторов персонала.

Важнее денег

Компания Hay Group, специализирующаяся на изучении психологии персонала, установила, что если компания, независимо от отрасли, лидирует по показателям роста активов и прибыли, то сотрудники считают, что «деньги важны, но это далеко не все, — говорит Эдмунд Пинелли, вице-президент по исследованиям. — Это справедливо до тех пор, пока люди понимают, за что им платят то, что платят».

Wal-Mart против Kmart

В Wal-Mart насчитывается более 2 100 000 сотрудников, которые работают в среднем за 10,78 долл. в час или чуть больше в городских зонах, где стоимость жизни выше. По кабельному телевидению в каждом магазине транслируются воодушевляющие речи менеджеров.

В прежние годы стабильный, выше среднего уровень обслуживания покупателей в Wal-Mart щедро себя окупал. В 2010 г. продажи компании достигли 419 млрд долл., что на 3,4% превышает показатели 2009 г. (объем продаж на международных рынках за год, завершившийся 31 января 2011 г., составил 109 млрд долл.). Сегодня в сеть Wal-Mart входит более 8970 магазинов, в том числе 2907 в США и 3949 в других странах.

Каждую неделю Wal-Mart обслуживает более 200 млн покупателей по всему земному шару. Сотрудники Wal-Mart — или «партнеры», как их называют в компании, — могут получить медицинскую страховку всего за 23 долл. в месяц. Как показали исследования, благодаря Wal-Mart среднее американское домохозяйство экономит более 2300 долл. в год. Три четверти ее директоров магазинов начинали свою карьеру в Wal-Mart как почасовые сотрудники. Когда в Эвергрин Парк (штат Иллинойс) открылся новый магазин, на 325 рабочих мест претендовало более 25 тыс. кандидатов.

Знаменательно, что компания Wal-Mart добилась гораздо бóльших успехов в росте продаж, чем Kmart. Почему знаменательно? *Да потому, что в основе этих успехов — качественный сервис и мотивированные сотрудники, которые чувствуют, что они нужны и их ценят.* Wal-Mart направляет усилия на создание и развитие коллектива дружелюбных, мотивированных партнеров, которые понимают, что покупатель — это босс, и действуют соответствующим образом. «Мы должны обеспечить такой уровень обслуживания, которого ожидают и заслуживают наши покупатели», — говорит Ли Скотт, бывший президент и СЕО. К сожалению, в последние годы ориентированность компании на покупателей заметно ослабла. Сегодня компанию возглавляет Майкл Дьюк.

После повышения выручки до 209 млрд долл. во времена Ли Скотта акции компании потеряли за восемь лет 2,67 долл. Они торговались по 49,79 долл. 1 января 2000 г. при выручке 165 млрд долл. К моменту ухода Скотта 31 января 2009 г. их цена составляла 47,12 долл. Отсутствие ориентации на покупателей обошлось очень дорого. Рыночная стоимость компании снизилась на 95 млрд долл. даже несмотря на значительный рост выручки и прибыли. Скотт интересовался цифрами и не понимал стратегии обслуживания.

Компания Kmart в конкурентной борьбе с Wal-Mart испробовала и дорогостоящую рекламу, и полное обновление основных средств. Ни та, ни

другая стратегия успеха не принесла. Но если бы Kmart тратила 1–3 млн долл. в год на обучение персонала методам обслуживания клиентов, результаты могли быть куда лучше. Оплата труда в обеих сетях одинаково низкая. В любой стране, где представлена Wal-Mart, включая США и Канаду, ее сотрудники находятся среди самых низкооплачиваемых.

В 1980-е гг. и вплоть до 2005 г. Wal-Mart занималась обслуживанием своих покупателей. Kmart занималась обслуживанием своего СЕО. Сегодня Wal-Mart решила сделать ставку на цены, что кажется мне не очень успешной стратегией. В годовом отчете за 2005 г. СЕО и члены совета директоров крупнейшей в мире компании опубликовали свои личные адреса электронной почты и попросили у акционеров сообщить им свои замечания, отзывы и проблемы. Сколько еще крупных фирм решились на нечто подобное? Но, по-видимому, слишком большое количество полученных жалоб помешали руководству Wal-Mart сделать то же самое после 2006 г.

Я наблюдал за Wal-Mart и Kmart более 25 лет. Цифры неопровержимо доказывают: грамотная стратегия сервиса в сочетании с сотрудниками, которых ценят и уважают, — оружие непревзойденной силы.

В 1992 г. звездой рекламных роликов Kmart стал председатель совета директоров Джозеф Антонини. Он вложил почти 80 млн долл. в крупную рекламную кампанию, в которой фигурировал он сам и мнимая приверженность Kmart обслуживанию покупателей. В результате продажи Kmart увеличились на 3,4%. При этом продажи Wal-Mart выросли на 26%. Однако в январе 2007 г. Wal-Mart наступила на те же грабли, что и Kmart. Компания запустила похожую рекламную стратегию с целью восстановить свою былую репутацию на рынке и лишь напрасно потратила деньги.

А все дело в том, что *реальное* обслуживание, которое покупатели Wal-Mart получали в 1990-е гг. всякий раз, когда приходили за покупками, и которое они запоминали, было куда эффективнее воображаемого обслуживания Kmart. По крайней мере, последнего покупатели просто не замечали.

Чтобы конкурировать с Wal-Mart, в 1993 и 1994 гг. Kmart вложила 3 млрд долл. в обновление своих магазинов, что привело к росту продаж только на 5,3% и на 3,8% в год. Wal-Mart не утруждала себя серьезной модернизацией. За те же годы ее продажи выросли на 26 и 22% соответственно.

Kmart 22 января 2002 г. объявила о банкротстве. За первый квартал 2003 г. было закрыто 316 магазинов. Джулиан Дей, новый президент и СЕО, 30 апреля 2003 г. вывел компанию из банкротства. Сегодня в ней осталось 1307 магазинов в 49 штатах. В целом Kmart пришлось закрыть 2500 магазинов и сократить 250 тыс. рабочих мест. С февраля по апрель 2003 г. ее продажи составили 6,181 млрд долл., а на 31 января 2005 г. — 19,8 млрд долл. при прибыли 907 млн долл.

Объем продаж уменьшился на 15,4%. Больше Kmart не публикует своих данных об объемах продаж. В 2004 г. компания была выкуплена Sears Holding.

В течение многих лет затраты Kmart были выше, накладные расходы больше — она заплывала жирком, не была экономной. Напротив, Wal-Mart за счет своей политики ежедневных низких цен сумела передать любовь к экономии своим покупателям.

Для большинства клиентов цена чрезвычайно важна. Лидеры сервиса — Amazon, Southwest Airlines и Wal-Mart — мастера по удержанию низких цен и сокращению издержек. Ныне покойный Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart, говорил: «Сбереженный доллар — это доллар, отданный покупателю». Многие фирмы считают, что сбереженный доллар — это доллар, отданный управленческой верхушке.

Kmart нужно «похудеть» наверху и заставить всех и каждого в компании искать способы снижения затрат. Она должна стать рациональной и бережливой, и начать надо с кабинета генерального директора. Но 21 января 2002 г. совет директоров сделал обратное. Он поднял зарплату CEO Чаку Конавэю почти до 1,5 млн долл. в год, хотя в 2000 г. при подписании контракта ему было обещано 1,4 млн долл. Более того, Конавэй получил право на ежегодные премии в размере не менее 125% годовой зарплаты, или 1,875 млн долл.

Новый контракт Конавэя предусматривал и другие выплаты. Таким был первый шаг Kmart к снижению издержек: заплатить своему CEO 11,5 млн долл. только для того, чтобы тот остался. Но 11 марта 2002 г., ровно через 44 дня после того, как понесшая 2,42 млн долл. убытков компания пообещала ему 11,5 млн долл., Конавэй был уволен. Его выходное пособие было снижено до 9,5 млн долл. Нужно сказать, что только в Соединенных Штатах генеральным директорам принято платить за плохую работу. Чем хуже они работают, тем больше, кажется, им платят.

Руководство компании и совет директоров так ничего и не поняли. Если бы они потратили эти деньги в течение следующих двух лет на изменение отношения своего персонала и обучение его искусству быстрого и вежливого обслуживания, их магазины перестали бы приносить убытки.

Но, несмотря на очевидность и наглядность фактов, большинство компаний в мире продолжают идти по стопам Kmart, а рынок достается таким, как Wal-Mart.

Один из способов улучшить сервис — дать своим сотрудникам почувствовать, что они нужны, их любят и высоко ценят. Если вы хотите, чтобы ваш сотрудник обращался с клиентом, как с королевской особой, вы должны сами обращаться с ним, как с королевской особой. Wal-Mart платит сотрудникам меньше всех в любой стране, где работает, но показывает своим людям, что они

нужны, их любят и ценят. Kmart никогда не применяла эту стратегию. Немногие сотрудники считают, что компания их ценит, и это отражается на продажах и лояльности покупателей.

Когда рядовым сотрудникам платят мало, очень важно дать им почувствовать, что их высоко ценят.

Сэм Уолтон однажды сказал: «Довольные, лояльные, постоянные покупатели — вот источник впечатляющих прибылей Wal-Mart. А высокая лояльность наших покупателей обусловлена тем, что наши продавцы обращаются с ними гораздо лучше, чем продавцы других магазинов».

	Wal-Mart	Kmart
2010		
Валовый объем продаж	419 млрд долл.	15,6 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	3,4%	-1%
2009		
Валовый объем продаж	401,2 млрд долл.	15,7 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	7,20%	-2,90%
2008		
Валовый объем продаж	374 млрд долл.	17 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	8,6%	-7,5%
2007		
Валовый объем продаж	345 млрд долл.	Неизвестно
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	11,7%	
2006		
Валовый объем продаж	312,4 млрд долл.	Неизвестно
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	9,5%	
2005		
Валовый объем продаж	288 млрд долл.	19,8 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	12,5%	15,4%
2004		
Валовый объем продаж	256 млрд долл.	23,3 млрд долл.
Рост объема продаж по сравнению с предыдущим годом	11,6%	21%

Поскольку Wal-Mart и Kmart — розничные операторы, их легко сравнивать. Здесь мы не сравниваем яблоки и апельсины. Каждая розничная сеть продает, по существу, одинаковый ассортимент продуктов, почти по одинаковым ценам, в магазинах одинаковых форматов.

Сравниваются продажи Wal-Mart, ориентированной на сервис розничной сети, и Kmart, ее прямого конкурента, который не спешит воплощать в жизнь заявленную идею приверженности сервису.

Бывший вице-председатель и CEO Wal-Mart Дон Содерквист говорил: «Все люди — и покупатели, и продавцы — хотят, чтобы с ними хорошо обращались». Пожалуй, самое компетентное объяснение успеха Wal-Mart может дать Дэвид Гласс, бывший президент и CEO. Он считает, что секрет успеха Wal-Mart в том, что под его руководством компания уделяла пристальное внимание трем базовым принципам.

1. Качество и сервис для покупателей. Клиент — это босс. Делается все возможное, чтобы совершать покупки в магазинах Wal-Mart было удобно и приятно. Сотрудники Wal-Mart стараются предоставлять покупателям исключительный сервис.
2. Партнерские отношения между компанией и ее сотрудниками (партнерами). Семейная обстановка способствует командной работе.
3. Хорошие отношения с жителями прилегающих к магазину районов.

Гласс делает вывод: «Мы хотим *всегда* обслуживать наших покупателей лучше других. Мы хотим *всегда*, каждый день предлагать лучшие цены. Мы служим покупателю *всегда* — во всем, что делаем».

Wal-Mart — крупнейший в США работодатель для представителей различных меньшинств: в компании работает 225 тыс. афроамериканцев, более 150 тыс. выходцев из Латинской Америки, более 240 тыс. пожилых людей в возрасте 55 лет и старше. По данным на январь 2011 г. почти в 8970 магазинах Wal-Mart насчитывается свыше 2,1 млн сотрудников.

ЗНАЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ

Очень важна мотивация персонала для обслуживания клиентов. В конце концов не президент и не вице-президент ежедневно общаются с клиентами и создают у них впечатление о компании. Это делают рядовые сотрудники, поэтому именно они несут главную ответственность за создание положительного впечатления об уровне сервиса.

«Клиент всегда прав» — лозунг бесполезный, если нет сотрудников, которые в него верят и искренне стремятся удовлетворить клиентов.

Если компания не умеет мотивировать своих сотрудников или ее в принципе не волнует проблема мотивации, она склонна переоценивать деньги как мотивирующий фактор и, как правило, считает, что строгая критика и жесткий контроль — наиболее действенные мотиваторы.

Разумеется, всегда можно заставить людей сделать вид, будто они активны, вежливы и готовы помочь. Но это отталкивает клиентов не меньше, чем плохое

обслуживание.

Обслуживание по принуждению

Обслуживание по принуждению — это когда работник, как зомби, в 567-й раз на дню механически повторяет: «Чудесного-вам-дня-следующий». Иногда абсурдность этой бессодержательной фразы настолько очевидна, что сотрудники произносят ее так тихо или бормочут так невнятно, что их не слышно.

И где здесь сервис? Неужели сотрудники разговаривают с клиентами лишь потому, что им так приказал босс? Неужели им самим никогда не хочется от души улыбнуться клиентам и дружелюбно поболтать с ними?

Один читатель задал вопрос Энн Ландерс, ведущей газетной колонки: «И кто только придумал эту безмозглую фразу “Чудесного вам дня”?»

Вы приходите в ресторан. Обслуживают вас отвратительно, еда ужасная, цены фантастические. Вы оплачиваете счет, и официантка говорит: «Чудесного вам дня».

Вы приходите в аптеку. Вы мерзко себя чувствуете и похожи на ходячую смерть. Перед вами в очереди четыре человека. Фармацевт улыбается и мило болтает с симпатичной покупательницей, не замечая недовольных взглядов остальных. Когда очередь наконец-то доходит до вас, вы готовы свернуть ему шею. Он находит ваше лекарство, протягивает его вам и говорит — вы знаете что: «Чудесного вам дня».

ДЕВЯТЬ МОТИВАТОРОВ

Отбросьте заблуждение, что высококачественного обслуживания клиентов можно добиться, просто приказав своим сотрудникам быть дружелюбными с клиентами, оказывать им помощь, быть надежными и достойными доверия, внимательно изучить все особенности предлагаемого продукта, немедленно разрешать жалобы и т.д.

Пустые, притворно-дружелюбные фразы не создают тесной связи с клиентами и не вызывают у них желания прийти к вам снова.

Приверженность руководства

Искренняя и очевидная приверженность качественному сервису со стороны руководства, начиная с топ-менеджеров и заканчивая менеджерами низшего звена, — самый действенный мотивирующий фактор, который только может

существовать. Если руководитель придает большое значение качеству сервиса и доказывает это тем, как он обращается с коллегами и подчиненными в своем отделе и в других отделах, то и рядовой сотрудник начинает видеть смысл в хорошем обслуживании клиентов. Он понимает, что отныне хорошее обслуживание — неременное условие повышения зарплаты и продвижения по службе, особенно когда оно становится одним из ключевых критериев в официальной системе оценки персонала. В результате сотрудники начинают получать удовлетворение от хорошего обслуживания клиентов, понимая, что таким образом они строят собственное будущее!

Люди с гордостью работают на компанию, которая стремится к совершенству в обслуживании клиентов, в числе которых — их знакомые и друзья. Качество работы повышается, снижается текучесть кадров.

Культура обслуживания

Приверженность руководства приводит к повышению культуры обслуживания, что в свою очередь порождает чувство гордости и рост производительности и качества работы. Чтобы компания блистала в обслуживании клиентов, чтобы ее сотрудники были мотивированы на такое обслуживание, каждый менеджер должен проникнуться «религией сервиса».

Топ-менеджер должен подать пример и увлечь за собой остальных. Он должен заинтересовать и привлечь менеджеров среднего звена к активному участию в реализации своей стратегии. Он должен наладить коммуникацию с рядовыми сотрудниками, чтобы донести до них новое корпоративное видение. Он обязательно должен слушать сотрудников, когда те говорят ему, какие ресурсы им необходимы для превращения этого видения в реальность. Чтобы преуспеть, СЕО должен отказаться от изоляции и авторитаризма в принятии решений. Он должен стать провидцем, стратегом, учителем, наставником и вдохновителем.

Менеджеры второго уровня обязаны руководить, подавая личный пример, если желают изменить поведение людей. Нельзя, чтобы подчиненные поймали их где-то между «Делайте, как я говорю» и «Не делайте, как делаю я». Менеджеры, которые руководят, подавая личный пример, говорят «Делайте так, как делаю я». Они справедливы, последовательны и компетентны в обращении с людьми, которые им подчиняются.

Менеджеры среднего и низшего звена должны помочь рядовым сотрудникам увидеть связь между их работой и целями компании. Сотрудники должны осознать, что от качества предоставляемого ими сервиса напрямую зависит достижение целей высшего руководства и их непосредственного начальства.

И последнее замечание: не надо рассматривать кампанию по повышению

качества сервиса как единовременный акт, результаты которого останутся навечно. Нет, для того чтобы качественный сервис в вашей компании выжил и не прекращал творить чудеса лояльности клиентов, необходима постоянная приверженность руководства и неослабный энтузиазм персонала.

Обучение

Обучение тому, «как это делать», — еще один ключевой элемент, без которого вы не получите качественного сервиса. Если люди точно знают, что и как им нужно делать, увеличивается вероятность, что они будут это делать.

Сотрудников следует обучать не только тем навыкам, которые непосредственно необходимы для предоставления качественного сервиса, но и тем, которые помогут им в отношениях с коллегами по работе.

Однако обучение дает и другие преимущества. «Как правило, обучение позволяет продавцам почувствовать себя особенными», — говорит Чарльз Джексон, консультант по вопросам маркетинга и менеджмента в Бюро по трудоустройству Right Associates из Принстона (штат Нью-Джерси). Джексон был старшим вице-президентом по персоналу сети универмагов John Wanamaker's в Филадельфии.

Тот факт, что обучение заставляет людей почувствовать себя «особенными», был подтвержден крупнейшей в Канаде сетью супермаркетов Zellers, которая провела тренинг для 22 тыс. сотрудников в 215 магазинах. Сегодня в компании работает свыше 35 тыс. человек, ей принадлежит более 350 магазинов. По словам Ллойда Дэвиса, после прохождения разработанной Service Quality Institute программы «Feelings» в компании сформировался сильный командный дух. Дело в том, что программа сочетает тренинг личностного роста и тренинг по обслуживанию клиентов. Дэвис сказал: «После тренинга личностного роста у людей улучшается отношение к себе, они начинают работать с удовольствием. А еще они начинают заботливее относиться к покупателям и говорить им комплименты».

В середине 1980-х гг. Zellers обучила более 50 тыс. сотрудников по программе «Feelings». За 60 дней объем продаж вырос на 30 млн долл. Однако со сменой руководства компания потеряла направленность на обслуживание клиентов.

5 августа 1993 г. я написал письмо президенту компании Полу Уолтерсу, призывая его вновь направить усилия на обслуживание клиентов: «Когда в Канаду придет Wal-Mart, она не только принесет гигантский ассортимент и исключительно низкие цены, но и, как вам известно, она верит в мотивированный персонал и качественный сервис. Пол, я озабочен тем, что Wal-

Mart «съест» Zellers, когда в конце концов придет в Канаду».

Ответ Уолтерса от 12 августа 1993 г. был жестким и предельно откровенным. Ему не понравились мои слова, что Wal-Mart «съест» Zellers, когда придет в Канаду. Вместо этого он привлек мое внимание к их рекордным продажам и прибылям.

Когда 14 января 1994 г. Wal-Mart наконец пришла в Канаду, стоимость акций Hudson Bay (акции Zellers Holding Company) упала на 20%; в течение двух лет Wal-Mart стала крупнейшим розничным продавцом в Канаде. Она «съела» Zellers на обед... доказав, что приверженность обслуживанию клиентов должна быть на всю жизнь. К сожалению, сегодня Wal-Mart стоит на пути к тому, чтобы разделить судьбу Zellers. Новый игрок Costco «съел» Sam's Club (подразделение Wal-Mart) на обед.

НОВЫЙ ПРИМЕР ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ: COSTCO

Между Джеймсом Синегалом, президентом и CEO компании Costco, и Сэмом Уолтоном много общего. Сумма вознаграждения главы компании стоимостью 76 млрд долл. составляет 350 тыс. долл. плюс бонус в размере 190 400 долл. (в 2010 г. помимо этого он получил 2,9 млн долл. в форме опционов на акции).

Costco делает ставку на большие объемы продаж и быструю оборачиваемость товарных запасов. Большая часть товаров закупается непосредственно у производителей. Средняя площадь магазина-склада стандартного формата, которыми оперирует компания, составляет около 140 тыс. кв. футов, а выручка достигает 130 млн долл. в год. За последние три финансовых года потери товарных запасов не превышали 0,2% суммы продаж, что намного ниже аналогичного показателя у других розничных операторов. Магазины Costco работают семь дней, 69 часов в неделю и открыты по выходным с десяти утра до половины девятого вечера.

Costco — клубный магазин, ставящий целью предлагать своим членам широкий ассортимент высококачественных товаров по ценам стабильно ниже тех, что предлагают другие оптовые поставщики, магазины массовой торговли, супермаркеты и суперцентры. Компания продает только те товары, на которых ее покупатели могут заметно сэкономить. В среднем ассортимент Costco насчитывает примерно 4 тыс. активных товарных позиций (ТП) на магазин — сравните эту цифру с 40 тыс. ТП и больше у других розничных дискаунтеров и суперцентров — 3 тыс. товарных позиций составляют постоянный ассортимент, а остальные 1 тыс. — «сокровища» или особые товары, которые регулярно меняются.

В своих магазинах по всему миру Costco проводит политику, нацеленную на

удовлетворение запросов покупателей. Она безоговорочно принимает любые возвраты. Только на компьютеры срок возврата ограничен шестью месяцами.

Членский взнос в Costco равняется 50 долл., 86,5% покупателей ежегодно продлевают свое членство в «клубе Costco». В 2010 г. количество членов перевалило за 58 млн. Привилегированное членство предусматривает ежегодный взнос в размере 100 долл. и 2%-ный возврат от суммы сделанных покупок. Привилегированные члены составляют 36% общего числа и обеспечивают значительный процент объема продаж.

В компании Costco со штатом 147 000 человек кассир может зарабатывать 44 тыс. долл. в год включая бонусы. По состоянию на 30 августа 2010 г. компания управляла 582 клубными магазинами: 425 в США; 32 в Мексике; 80 в Канаде; 22 в Великобритании; 7 в Корее; 6 на Тайване; 9 в Японии. В 2010 г. она заработала прибыль 1,3 млрд долл., а объем членских взносов увеличился до 1,533 млрд долл. Costco занимает 28-е место в знаменитом списке Fortune 500 и является третьим по величине розничным оператором в США.

Несмотря на меньшее число магазинов — у Costco на 12 точек меньше, чем у ее ближайшего конкурента Sam's Club, принадлежащего Wal-Mart, — она зарабатывает примерно на 29 млрд долл. — на колоссальных 38% — больше, чем Sam's Club. В 2010 г. Sam's Club закрыла 10 магазинов и уволила 1500 сотрудников.

Наценка на товары в Costco не превышает 14%. «Большинство розничных магазинов продает товар за 10 долл. и думает, как бы продать его за 11. Мы же продаем товар за 9 долл. и думаем, как его можно продать за 8. Нетипичный образ мышления для розничного продавца, который обычно стремится извлечь больше прибыли из всего. Но если вы начнете так делать, то это станет наркотиком».

Уровень магазинов Costco на порядок выше, чем магазинов Sam's Club. В них лучшее обслуживание и лучшие сотрудники. Компания овладела и искусством электронной торговли, которому я учу в своей книге «Электронный сервис: скорость, технология и цена, построенные на сервисе» [E-service: Speed, technology and price built around service]. В 2010 г. объем продаж Costco через Интернет вырос до 2 млрд долл. Компания демонстрирует то же поведение и акцент на сервисе, на которых в свое время построила бизнес Wal-Mart, но про которые сегодня забыла.

Похвала и признание

В некоторых компаниях начальство обращает внимание на сотрудников только тогда, когда те совершают ошибку. Хорошая работа — не повод утруждать себя

комментариями, считает руководство. К сожалению, одна из главных проблем сервиса — почти полное отсутствие признания заслуг сотрудников, непосредственно предоставляющих услуги. Большинство из них работают из года в год, не слыша ни слова похвалы.

Люди должны чувствовать, что их вклад замечают и ценят, потому что признание влияет на самоуважение, а самоуважение дает человеку уверенность в себе и позитивный настрой, которые производят хорошее впечатление на клиентов и помогают добиться их лояльности. Поэтому, господа менеджеры, запомните, что одно слово заслуженной похвалы способно сделать для внедрения качественного сервиса больше, чем любая система управления.

Как можно чаще лично говорите своим людям «спасибо». Проводите с ними больше времени. Само по себе присутствие начальника — это форма признания.

Похвала вызывает у сотрудников *желание* предоставлять качественный сервис. Без такого желания любое обучение будет напрасным.

Как выразить похвалу и признание

Вы можете использовать один из следующих методов:

1. Звание «Сервисный сотрудник месяца» и материальное вознаграждение.
2. Упоминание о сотруднике в корпоративных изданиях.
3. Признание в подразделении.

American Express Travel Related Services ежегодно присуждает звание «Отличный исполнитель» сотрудникам, которые предоставляют клиентам высочайший уровень сервиса.

Высшую награду «Золотой сокол» Federal Express присуждает рядовому персоналу «за сервис, выходящий за рамки стандартных служебных обязанностей». Награда состоит из значка с корпоративной эмблемой «Золотого сокола» и десяти акций FedEx.

Празднование малых побед

Нужно праздновать даже малые достижения, увеличивая число похвал. Большие премии — это замечательно, но не менее замечательны и вечеринки с пиццей, небольшие подарки, торт с надписью, связки воздушных шаров, шуточные значки, искренние рукопожатия или аплодисменты.

Чтобы повысить заинтересованность производственного персонала в клиентах, отдел отношений с клиентами компании Scott Paper ввел награду «За заслуги перед клиентами». Такую награду получает бригада, которая проявила уникальные заслуги в производстве продукции для клиентов компании в течение предыдущего года. Эта награда присуждается за работу, выполняемую

на производстве. Награда вручается руководителю победившей бригады на Национальном корпоративном съезде. Затем на производственной площадке, где работает победившая бригада, организуется торжественный обед, вице-президент по маркетингу вручает почетные значки каждому члену бригады.

Чтобы подчеркнуть значение вклада в дело обслуживания клиентов, отдел отношений с клиентами объявляет имена победителей во время Национальной недели потребителей. В ходе этой недели демонстрируется видеофильм о победившей бригаде, раздаются значки, организуется выставка из писем клиентов, плакатов, статей в корпоративных изданиях, бесплатных образцов товаров для клиентов, проводится экскурсия по производственной площадке, где работает победившая бригада.

Признание

Компания Giant Food, Inc. из Лэндовера (штат Мэриленд) присуждает награду «Сотрудник месяца». Говорит Марк Рёдер, координатор по связям с общественностью: «Когда мы видим, что сотрудники вежливы с клиентами, мы награждаем их за вежливость».

В сети отелей Marriott коридорные и сотрудники центра бронирования получают особое признание, когда качество предоставляемого ими сервиса выше нормы. Американское представительство компании Toshiba относится к телефонным операторам из службы технической поддержки, как к героям. В компании Disney «героями» бывают даже уборщики.

В Sewell Village Cadillac публично чествуют лучших механиков. Они зарабатывают свыше 100 тыс. долл. в год, а к их услугам имеются лучшие программы обучения.

В одной финансовой компании «Сотруднику месяца» предоставляется оплачиваемый выходной и вручается почетный значок.

Компания из сферы высоких технологий организовала двухдневный выездной семинар для своих дистрибьюторов, чтобы обсудить новые возможности сбыта. Фирма позаботилась, чтобы обстановка и внешние атрибуты встречи были такими же роскошными, как на собраниях высшего руководства. Это тоже форма признания.

Если ваши лучшие продавцы получают хорошие премии или дорогие подарки, то и награды для лучших сервисных сотрудников должны быть сопоставимы. Если этого нет, ваш персонал сделает вывод, что «сервис менее важен, чем продажи».

Сотрудники в роли предпринимателей

Джон Маккормак, который со своей женой Марианн владеет 16 салонами красоты Visible Change в Хьюстоне, говорит, что секрет его успеха — качественный сервис. Их система поощрений и вознаграждений нацелена на то, чтобы стилисты в салонах чувствовали и вели себя как предприниматели, обслуживая собственных клиентов. Стилисты, которые имеют постоянных клиентов, получают дополнительное вознаграждение. Но если доля постоянных клиентов не достигает 65% в течение шести месяцев, стилиста просят покинуть компанию. Говорит Маккормак: «Первым делом нужно установить стандарты. А затем сделать так, чтобы каждый в компании понял эти стандарты».

Если вы вознаграждаете своих сотрудников за превосходное обслуживание клиентов, то ваши клиенты будут получать превосходное обслуживание.

Сеть салонов Маккормака проводит мотивационные классы, которые помогают создать у сотрудников ориентированность на клиентов, повысить их уверенность в себе. Комментирует Маккормак: «Если вы заботитесь о своих сотрудниках, они будут заботиться о ваших клиентах. У компании не будет проблем, пока ее сотрудники счастливы. Но если сотрудники не на вашей стороне, как они могут способствовать процветанию вашего бизнеса?»

Командный дух

Двое каменотесов обтесывали гранитные глыбы. Проходивший мимо человек спросил у них: «Что вы делаете?» Первый каменотес угрюмо проворчал: «Пытаюсь обтесать этот чертов камень». Второй, которому явно нравилась работа, ответил: «Моя бригада строит собор». Если рабочий способен представить «целый собор» и видит свой вклад в строительство, его производительность и удовлетворение от работы гораздо выше, чем у того, кто видит перед собой лишь гранитную глыбу и долгий тяжкий труд.

Именно благодаря командному духу стал так популярен «День выписок» в University National Bank & Trust Company в Пало-Алто (штат Калифорния). В первый день каждого месяца все сотрудники банка, включая председателя совета директоров, собираются за огромным столом в комнате для переговоров, чтобы разложить по конвертам выписки с банковских счетов. Благодаря этому клиенты получают уникальную для банков услугу — ежемесячную выписку всего через два дня после окончания месяца.

Совместное достижение важной цели создает командный дух и ориентированную на клиентов корпоративную культуру.

По сообщению University National Bank, рентабельность его активов на 75% выше, чем в среднем по штату. Этот рекорд руководители банка связывают с качественным обслуживанием клиентов и командным духом.

Bank of San Francisco разработал принцип командной работы по обслуживанию клиентов. Руководители команд — «предприниматели», они имеют свободу действий и могут самостоятельно подбирать команды. Они отлично знают рынки, которые обслуживают их команды, у них есть все необходимые полномочия, они всегда получают любую поддержку, необходимую им для развития своего «дела». Задача остальной части банка — администрации, филиалов, операционного и кредитного отделов — помогать работе команд. Все руководители команд регулярно встречаются с представителями других подразделений и со старшими менеджерами, чтобы обеспечить надежную и качественную поддержку.

Полномочия руководителей команд распространяются на все подразделения банка и менеджеров среднего звена, потому что только так можно обеспечить гибкий и инновационный подход, чтобы лучше удовлетворять индивидуальные потребности клиентов.

Гордость

Чувство гордости — мощный мотиватор. Одним из источников гордости становятся постоянные клиенты. Когда клиент приходит снова, улыбается сотруднику и совершает покупку, сотрудника греет мысль, что он сделал что-то правильное и важное для компании.

Зачастую такой тип мотивации гораздо эффективнее, чем деньги, и побуждает сотрудников предоставлять качественное обслуживание. Это называется «удовлетворение от работы».

В мотивации персонала нет никакой тайны. О человеческой мотивации мы знаем все, что нужно, еще со времен Александра Великого: люди — это животные, у которых есть желания. Они будут делать только то, что приносит им желаемый результат, и до тех пор, пока это приносит им желаемый результат.

Вознаграждение

Сотрудники компании Smith & Hawken, торгующей по каталогам товарами для сада/огорода, владеют акциями своей компании. По словам президента компании Пола Хокена, сотрудники мотивированы предоставлять качественное обслуживание, потому что благодаря ему получают приличные дивиденды.

Если менеджер универмага Marshall Field видит, что продавец великолепно обслуживает покупателя, тот получает серебряную монету — франглун. Десять монет можно обменять на коробку шоколада. Право на дополнительный оплачиваемый день к отпуску дают 100 франглунов.

Поощрительное вознаграждение

Компания Dow USA стимулирует технических специалистов повышать качество обслуживания клиентов, добавляя к их зарплатам поощрительное вознаграждение, привязанное к производительности. Но при определении размера вознаграждения Dow учитывает результаты работы продавцов. Начальник отдела обслуживания клиентов Митч Керн говорит: «Если вы хотите, чтобы сотрудники отдела обслуживания и продавцы стали единой командой, работающей на удержание клиентов, вознаграждайте их за *совместный* успех».

Под этими словами обеими руками подписывается Майкл Лебёф из Университета Нового Орлеана. Он считает, что премии нужны как для продавцов, так и для сотрудников отделов обслуживания. «Большинство компаний не награждают сотрудников отделов обслуживания за заботу о клиентах», — говорит он. В результате такого пренебрежения сотрудники отделов обслуживания зачастую относятся к клиентам «равнодушно и даже презрительно», добавляет Лебёф.

Личная заинтересованность

Помните, что лучший мотив — личная заинтересованность. Сотрудники захотят качественно обслуживать клиентов только тогда, когда увидят в этом личную выгоду.

Авторы журнала *Electrical Contractor*, возможно, были слишком резки, но в их заявлении много правды: «Сотрудники должны четко осознать, что их зарплатные чеки и гарантия занятости зависят от того, насколько они ориентированы на клиентов, поскольку именно это ведет к росту и процветанию компании. Сотрудники должны понять, почему ориентация на клиентов критически важна для успеха бизнеса. Наконец, они должны оценивать свое поведение и с такой точки зрения: помогает оно приобретать и сохранять довольных клиентов или приводит к потере клиентов».

Более конкретно высказывается Майкл Барзелей, преподающий управление в Школе имени Кеннеди Гарвардского университета. По его мнению, кампании по повышению культуры обслуживания (проводимые в органах власти штата или округа) помогают мотивировать государственных служащих по ряду причин. Во-первых, служащие начинают осознавать значение того, что они делают. Поскольку программа предписывает сотрудникам спрашивать мнение клиентов, то очень важно услышать, что они делают что-то правильно и хорошо. Во-вторых, люди с бóльшим энтузиазмом и ответственностью относятся к *любой* программе изменений, которую контролируют сами. В программах повышения культуры обслуживания, проводимых своими силами, сотрудники

получают возможность озвучить собственные идеи и стратегии изменения, а не быть во власти прихотей внешних консультантов или инспекторов.

Улучшение отношений

Когда сотрудники познают ценность дружеских, заботливых отношений с клиентами, они получают важный урок, который помогает им улучшить взаимоотношения как на рабочем месте, так и в личной жизни.

Улыбки и дружелюбное общение с клиентами и коллегами по работе создают благоприятную атмосферу, в которой незаметно пролетает рабочий день. Когда сотрудники ладят с коллегами и клиентами, они начинают лучше относиться к себе. Они становятся счастливее, а их работа — продуктивнее и эффективнее.

Повышение самооценки

За стенами компании, когда сотрудники обнаруживают, что их положение упрочилось, их представление о себе улучшается. Они начинают больше уважать себя, выше оценивать, поэтому становятся более уверенными, оптимистичными и мотивированными. Люди, которые работают в компаниях, известных великолепным сервисом, как правило, бывают более популярны в кругу друзей и коллег, потому что в общении они применяют те же методы, с помощью которых выстраивают хорошие отношения с клиентами.

Похвала от клиентов — отличный мотиватор

Предоставляя качественный сервис, сотрудники начинают получать «аплодисменты» от клиентов, которые вознаграждают и подкрепляют их усилия. Поэтому, следуя человеческой природе, они продолжают делать то, что делали, чаще и с большим удовольствием. Они начинают лучше работать, при этом растет их производительность и объем продаж на одного сотрудника. Рождаются чувство гордости и командный дух, которые делают работу «с огоньком» традицией.

Почему так происходит, вполне понятно. Клиенты — это VIP-персоны в жизни сервисных сотрудников. Сотрудники — это люди, а людям свойственно эмоционально реагировать на отношение к ним окружающих, включая клиентов.

Сотрудники гораздо счастливее на работе и вне ее, когда клиенты довольны.

Поощряйте сотрудников использовать тактики обслуживания клиентов в общении с коллегами и в личной жизни: улыбаться и говорить комплименты, внимательно слушать людей и стараться помочь им, тепло приветствовать

людей и прощаться с ними. В результате сотрудники наверняка обнаружат, что им стало лучше и на работе, и в семье, и в жизни в целом, и будут продолжать применять те же тактики. Это пойдет на пользу и компании, ведь улучшится внутренняя коммуникация, взаимоотношения персонала и трудовая дисциплина.

Осознав преимущества лично для себя от применения навыков обслуживания клиентов, сотрудники будут мотивированы учиться и применять на практике то, чему научились.

Таким образом, самый эффективный способ мотивировать своих сотрудников — объяснить им, что ориентированность на клиентов, дружелюбие и забота при обслуживании, которым вы их учите, помогут *лично им*.

Когда у людей налаживается личная жизнь, меняется и их представление о себе. Они начинают больше уважать себя, выше себя оценивать и потому становятся более уверенными, более оптимистичными и мотивированными на хорошую работу. Все это взаимосвязано. Предоставляя качественное обслуживание, сотрудники получают больше похвал от клиентов, поэтому начинают работать еще лучше.

Но для начала вам и вашим менеджерам придется убедить своих сотрудников в том, что лично они выиграют от знания и применения навыков качественного обслуживания гораздо больше, чем компания.

Итак, вот формула мотивации сотрудников: регулярное обучение плюс убеждение, что навыки качественного обслуживания помогут им в личной жизни, плюс уважительное отношение со стороны непосредственных руководителей.

Десять правил общения с клиентами (от компании General Motors)

- Соблюдай золотое правило —
«Поступай с другими так, как ты бы
хотел, чтобы они поступали с тобой»
- Не скупись на похвалу —
будь щедрым, и другие ответят тебе
тем же
- Будь искренним —
доверие клиента зависит от твоей
искренности
- Обращайся к клиенту по имени —
любому приятно, когда его узнают
- Стань другом —
узнайте друг друга
- Улыбайся —
это лучший способ услышать,
что говорит клиент
- Слушай —
это самое короткое расстояние между
двумя людьми
- Отдавай —
клиент заметит и оценит это
- Думай «вы» вместо «я» —
думай о клиенте и всегда сохраняй
чувство юмора
- Заботься о клиенте —
дела говорят громче слов

Клиенты: чего они хотят от компании

- Чистоты
- Ощущения собственной важности
- Искренности
- Надежности
- Честности
- Доверия
- Приятной для глаз обстановки

Чтобы помочь клиентам, мы должны

- Верить в наш продукт
- Быть убежденными в важности их
нужд
- Не показывать своего раздражения
- Всегда быть вежливыми
- Помнить, что они хотят выгоды для
себя
- Задавать вопросы
- Уделять им максимум внимания
- Говорить им спасибо

Многие сервисные сотрудники, стремящиеся, чтобы клиенты были довольны, подписываются под Золотым правилом. Здесь даны принципы личного поведения и советы по предпочтениям клиентов и обслуживанию клиентов. (Перепечатано с разрешения General Motors Corporation.)

Гордость и удовлетворение

Учите своих сотрудников гордиться тем, что они делают, и компанией, в которой работают и которая только выигрывает, если с клиентами обращаются уважительно и профессионально.

Вот как выразил эту идею Эндрю Адрианс, когда был менеджером клуба Polo Club в Бока-Ратон (штат Флорида): «Для нас сервис — это прежде всего вопрос гордости, потому что сервис, который мы предлагаем, основан на гордости клубом, коллегами по работе, руководством и членами клуба. Когда есть гордость, то коллектив вынуждает соответствовать высоким стандартам сервиса, если человек этого не делает, его считают белой вороной». «Гордость означает, что сервис становится наивысшим приоритетом. Если вы не предоставляете высококлассного сервиса, вы теряете членов. Если вы теряете членов, вы не можете поддерживать клуб в надлежащем состоянии и вы теряете гордость. Это опасный круг».

Большее самоуважение

Когда сотрудник видит, что клиенты приходят к нему снова — потому что им нравится, как он их обслуживает, — он начинает больше уважать себя.

Оптимизм

Перспективы становятся ярче. Надежды на профессиональный рост кажутся более реальными.

Контроль

Сотрудники чувствуют, что они — хозяева своей жизни. Они лучше справляются с обслуживанием клиентов и с любыми проблемами на работе.

Работать становится легче

Благодаря командной работе и духу сотрудничества, возникающим в результате дружеских взаимоотношений, становится гораздо легче справляться с работой. Когда человек «ладит» с коллегами, дело идет быстрее и проще.

Большая уверенность в себе

Когда сотрудники уверены в своих взаимоотношениях и на работе, и вне ее, они становятся более уверенными в себе.

Удовольствие от работы

Сотрудники думают о работе с удовольствием, а не с отвращением.

Литература для ориентации и информирования персонала

Одна из самых выдающихся программ ориентации сотрудников, которую мне довелось видеть, — это программа для новых сотрудников английской компании Woolworth. Это роскошный 80-страничный полноцветный буклет формата А4, отпечатанный на дорогой глянцевой бумаге. Высокая стоимость этой брошюры свидетельствует о том, что компания серьезно относится к ориентации и мотивации своего персонала.

Буклет выглядит как удачный результат сотрудничества гениального художника-аниматора и вдохновенного дизайнера. Создатели буклета использовали красочные картинки, оригинальные рисунки. Текст содержит ровно столько слов, сколько нужно, чтобы заинтересовать, бросить вызов и мотивировать людей. К сожалению, компания перестала его использовать.

«Контракт» на сервис

Буклет содержит «контракт» между компанией и новым сотрудником. В контракте обещаны признание и вознаграждение, если сотрудники будут работать на уровне установленных стандартов.

К буклету прилагаются буквы и звезды для именных бейджей, которые обозначают прохождение различных учебных программ и достижение определенных уровней знаний и качества работы. По истечении первого года работы эти достижения начинают выражаться и в денежных премиях. Одна из букв на бейдже, «Х», указывает, что сотрудник прошел тренинг по обслуживанию клиентов.

Еще один замечательный образец литературы для персонала — маленькая красная книжка под названием «Участвуйте и сражайтесь», которую авиакомпания SAS распространила среди 20 тыс. своих сотрудников и затем вручала каждому новичку. В ней рассказано о видении и целях компании, во многих фирмах эта информация доступна лишь совету директоров. Говорит Ян Карлсон, бывший президент Scandinavian Airlines System: «Помимо акцента на сервисе мы смогли пробудить скрытую энергию, когда каждый в SAS — от членов совета директоров до сотрудников отдела бронирования билетов — узнал и понял наше видение».

Инструменты для качественного сервиса

Обеспечьте свой персонал необходимыми системами и технической

поддержкой, которые «позволят» ему работать максимально качественно и эффективно. Это может означать замену пишущих машинок на компьютеры или оборудование производственной линии станками с ЧПУ и т.д.

В книге Тома Питерса «Процветание на хаосе» содержится очень важный вывод, сделанный на основе десятилетних наблюдений и исследований различных компаний: «Какую бы функцию в компании люди ни выполняли, их воодушевляет возможность предоставить высококачественный продукт или услугу».

Приведем три других вывода Питерса, к которым он пришел после десяти лет исследований: 1) клиент готов платить больше за хорошее и особенно за отличное качество; 2) фирмы, которые предоставляют такое качество, будут процветать; 3) ни один продукт не имеет стопроцентной гарантии качества, потому что новые технологии постоянно поднимают для клиента планку возможного качества.

ДЕНЬГИ МОТИВИРУЮТ?

«Многие сервисные компании никак не поймут, что тот, кто непосредственно обеспечивает обслуживание, — *самый важный* человек в компании», — говорит Олден Клейтон, глава Института маркетинга в Кембридже (штат Массачусетс), некоммерческого исследовательского центра по вопросам бизнеса.

Несомненно, деньги обладают определенным мотивирующим воздействием, поэтому людям, которые предоставляют обслуживание, нужно очень хорошо платить, а не отодвигать их на самые «задворки» шкалы заработной платы, как это принято.

Розничные компании, которые используют системы вознаграждения на основе комиссионных, видят, что увеличенное таким образом вознаграждение на самом деле мотивирует. Как правило, в результате внедрения таких систем улучшается обслуживание клиентов.

Комиссионные

Сегодня все чаще лучший сервис можно найти в компаниях, где вознаграждение сотрудников в той или иной форме привязано к системе комиссионных, независимо от того, покупаете вы машину, недвижимость, мужской костюм или дорогую женскую одежду. Работа на основе комиссионных приносит больше денег, поэтому обычно привлекает более способных людей.

Магазины по продаже одежды для мужчин Bergdorf Goodman добились

хороших результатов, полностью переведя продавцов на систему комиссионных. Манхэттенский магазин компании Carter Hawley Hale of Los Angeles перевел всех продавцов на комиссионные. Говорит Марита О'Диа, бывший вице-президент и директор по персоналу: «В результате к нам пришли люди, которые высокомотивированы, любят продавать и хотят остаться». Но эти люди должны «владеть навыками продаж и хорошо разбираться в высокой моде и дорогих товарах», — добавляет она.

Большинство продавцов в магазинах Nordstrom — штатные сотрудники, которые работают полный день и, в отличие от продавцов других магазинов, на основе комиссионного вознаграждения. Продавцов поощряют выстраивать с покупателями прочные, длительные отношения. На каждого покупателя они заводят «книжку покупателя», в которую записывают все, что нравится и не нравится конкретному человеку. Когда в магазин поступают товары или начинается распродажа, продавцы звонят и приглашают зайти в магазин. Конкуренты Nordstrom пытались перенять эту стратегию, но безуспешно. Они переводили своих продавцов на комиссионные, но не зачисляли их в штат на полный рабочий день и не применяли концепцию долгосрочных отношений. В результате они только разогнали покупателей, потому что навязчивые продавцы пытались во что бы то ни стало всучить им какой-нибудь товар.

Сеть универмагов Bloomingdale's перевела всех 1500 продавцов своего главного магазина на Манхэттене с почасовой на комиссионную оплату. Введение системы комиссионных было частью плана повышения культуры обслуживания, поскольку такая система дает продавцам больший стимул стремиться удовлетворять покупателей, чтобы они покупали больше и приходили снова. Например, когда в отделе аксессуаров для мужчин была введена система комиссионного вознаграждения, продажи выросли на 22%, как и зарплата продавцов.

Еще один пример успешного применения системы комиссионного вознаграждения — магазин высокой моды Stanley Korshak из Далласа.

Но комиссионные — стимул не для всех.

Участие в прибылях

Морис Майо, когда был президентом фирмы Maio, ведущей компании по ремонту сантехнического оборудования в районе Сан-Диего, предлагал сотрудникам помимо комиссионных денежное вознаграждение в виде участия в прибылях и пенсионного плана. Кроме того, в компании была очень прогрессивная система оплаты отпуска, основанная на среднем годовом заработке, и ряд других привлекательных привилегий.

Деньги могут служить мотивирующим фактором, когда они жестко привязаны к удовлетворенности клиентов. В Renex Corp. из Вулбриджа (штат Вирджиния), которая производит оборудование для компьютерных сетей, клиенты помогают оценивать работу технических специалистов, премии которых зависят от удовлетворенности клиентов. Сотрудники, которые показывают отличные результаты, зарабатывают в Renex примерно на 10% больше, чем их коллеги в конкурирующих фирмах.

Renex относится к техническим специалистам как к продавцам. Она стремится, чтобы ее технические специалисты действительно поддерживали продажи. И она не делает так, как управляющий банка из главы 3. Помните, он давал за высокие продажи денежные премии, а за хорошее обслуживание клиентов — значки.

РАСШИРЯЙТЕ ПОЛНОМОЧИЯ ПЕРСОНАЛА. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МОЖЕТ БЫТЬ МОТИВАТОРОМ

Доверьте своим сотрудникам ответственность самостоятельно принимать решения о том, что необходимо для удовлетворения клиентов. Это тоже форма мотивации.

Невозможно стать лидером сервиса, не расширяя полномочия персонала. Каждый сотрудник должен иметь право нарушить или обойти правила, если это нужно для удовлетворения клиента. Выигрывает клиент — выигрывает компания.

На самом деле, по мере того как мы входим в эру экономики услуг, сотрудники, готовые взять на себя ответственность сверх установленных обязанностей, могут стать решающим фактором успеха компании.

Объективный факт: первый же сотрудник, с которым контактирует клиент, должен добиться, чтобы клиент остался доволен, иначе обслуживание не будет иметь желаемого эффекта. Это значит, что все решения должны приниматься в точке «первого контакта», а не передаваться вверх по корпоративной лестнице.

Почему? Потому что если клиента вынуждают идти со своей заботой дальше первого личного контакта, в большинстве случаев он откажется от этого. Чаще всего он к вам не вернется.

По моим оценкам, не более 5% компаний обучают своих сотрудников решать проблемы на месте, хотя нужно признать, что эта практика постепенно расширяется. Еще раз повторю: если клиенты вынуждены контактировать более чем с одним человеком, большинство отказывается от попыток решить

проблему, а многие уходят навсегда.

Банк Barnett Bank of Florida децентрализовал свои розничные операции, отдав управляющим филиалами власть принимать многие решения, которые когда-то могли приниматься только в штаб-квартире. Теперь кассиры и сотрудники кредитного отдела уполномочены самостоятельно решать вопросы и разбираться с проблемами, которые раньше передавались вверх по цепочке.

«Клиенты хотят ответственных действий, желательно от первого человека, с которым они контактируют», — говорит Пол Хокен, президент компании Smith & Hawken, которая торгует по каталогам товарами для сада/огорода. «Никто не должен ходить к своему начальнику, чтобы тот разрешил ему позаботиться о клиенте», — продолжает Хокен.

Полномочия

Персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, должен быть обучен быстро и вежливо отвечать на их индивидуальные запросы. Только так компания сможет умножить число довольных клиентов и обеспечить себе заметное конкурентное преимущество.

Когда сотрудники получают полномочия делать все необходимое для удовлетворения клиентов, они исполнены энтузиазма.

Сотрудник компании L.L.Bean проехал на автофургоне 500 миль из Мэна в Нью-Йорк, чтобы доставить байдарку уезжающему в отпуск покупателю. Сотрудники L.L.Bean регулярно ждут едущих в отпуск клиентов у пунктов оплаты проезда на автострадах, чтобы передать им туристское или кемпинговое снаряжение.

Наделение персонала полномочиями приносит немаловажное преимущество, потому что помогает защитить от психологических травм в трудных ситуациях, например, когда клиент рассержен. Если сотрудников не обучали, как обращаться с рассерженными клиентами, их моральному состоянию может быть причинен серьезный вред. Они надолго запоминают каждый неприятный опыт, со временем у них накапливается эмоциональная усталость. Но когда сотрудники имеют полномочия, когда они вправе предпринять действия, которые могут сгладить или предотвратить конфликт, вы сохраните их высокий боевой дух и даже уменьшите текучесть кадров.

Вот что рассказал Чарльз Р. Дей, редактор журнала *Industry Week*: «Женщина из Dollar Rent-A-Car (фирма по прокату автомобилей) проводила меня до машины. В выданных мне документах не был указан номер парковочного места, и сотрудница не хотела, чтобы я один бродил по стоянке с ключами в руках. В тот душный летний вечер в Тампе ее забота была приятна, и если кто-нибудь в

Dollar Rent-A-Car когда-нибудь думал, что у них слишком много персонала, пусть он забудет об этом. Такое обслуживание надолго остается в памяти и помогает пережить беды в будущем».

Ни одна служебная инструкция не может предусмотреть все возможные ситуации, например такую, с которой отлично справилась сотрудница из Dollar Rent-A-Car. Даже не пытайтесь сочинять такие инструкции. Просто дайте сотрудникам полномочия сделать все, что потребуется. В последнее время так поступает все больше компаний.

Филиал телефонной компании GTE в Сан-Прери (штат Висконсин) отправил в мусорную корзину свой список вопросов, которые должны задаваться клиентам, делающим запрос на ремонт. (Если клиенты пытались сказать что-либо, выходящее за рамки прямого ответа на заданный вопрос, сотрудники резко обрывали: «Давайте вернемся к вопросам».) Теперь операторы принимают информацию у клиентов так, как те ее дают — и даже могут немного поболтать, если клиенту этого хочется.

Сервис и продавцы

Интересный способ мотивации использует американская фармацевтическая компания Merck Sharp & Dohme — она предоставляет своим сотрудникам отдела продаж большую свободу. «Они самостоятельно решают, как распорядиться своим временем», — говорит Джерри Келлер, бывший вице-президент компании Merck. «Если им нужно, продавцы могут раньше уйти с работы. Но взамен, — продолжает Келлер, — они дают врачам номера своих сотовых телефонов и готовы 24 часа в сутки отвечать на их вопросы и выполнять срочные заказы. Нам это возвращается сторицей».

Тимоти В. Фирнстал, основатель и CEO компании Satisfaction Guaranteed, которая владеет четырьмя ресторанами в Сиэтле, сообщает об успехе своей программы повышения ответственности персонала. Лозунг его компании — «Удовольствие гарантировано. Всегда».

«Однако, — говорит Фирнстал, — мы возложили на персонал ответственность за хорошее обслуживание, но не дали ему полномочий. В результате люди начали скрывать свои ошибки или перекладывать вину на других. Я сталкивался с этим всякий раз, когда пытался разобраться с жалобой. Официанты обвиняли в задержке блюд кухню. Кухня говорила, что официанты ошибаются при приеме заказов».

То же самое происходит и в других компаниях. Как только возникает проблема, сотрудники изворачиваются как могут, лишь бы избежать ответственности.

«Чтобы наша гарантия по-настоящему работала, — продолжает Фирнстал, — нужно было дать сотрудникам необходимые полномочия, чтобы выполнять эту гарантию — здесь и сейчас. Мы решили исправить ошибку ради клиентов и ради себя. Отныне не нужно заполнять никакие бланки, не нужно никуда звонить, не нужно отвечать на 40 вопросов — проблема немедленно решается ближайшим сотрудником». Так Фирнстал внедрил в своей компании идею, что любой сотрудник может и должен делать все, что угодно, чтобы клиент остался доволен.

«Если происходит задержка или ошибка, любой сотрудник, даже тот, кто только убирает посуду со столов, имеет право за счет заведения предоставить вино или десерт или даже, в случае необходимости, дать скидку на счет. Все посетители разные, поэтому мы сказали своим сотрудникам — не чувствуйте себя связанными предписаниями, делайте все, что требуется, чтобы гости были довольны».

Полномочия порождают гордость

Чтобы проникнуться новым духом, сотрудникам потребовалось некоторое время. Но очень скоро они обнаружили, что им нравится работать в ресторане, который пользуется всеобщим уважением за свое стремление удовлетворить потребности клиентов.

Фирнстал так формулирует свою философию, лежащую в основе расширения полномочий персонала: «Превосходство в любой области дает людям чувство собственной значимости, которого они никогда не получают, если будут просто зарабатывать деньги. Полномочия, которыми они обладают как представители компании, увеличивают их чувство гордости за компанию, что в свою очередь повышает мотивацию».

Комитет обеспечения качества вынес на широкое обсуждение идею повышения ответственности персонала за принятие решений как самый короткий путь к удовлетворенности клиентов в индустрии гостиничного дела на ежегодном съезде Американской ассоциации отелей и мотелей.

Доводы в поддержку идеи расширения полномочий

Комитет обеспечения качества разработал список доводов, которыми должен проникнуться менеджер, чтобы расширение полномочий персонала было успешным.

- Человек, непосредственно выполняющий работу, лучше знает, как ее выполнять.

- Решение проблем и принятие решений должны быть перемещены на низшую ступень корпоративной лестницы.
- Люди — главный ресурс компании, надо эффективнее их использовать.
- Люди редко поднимаются выше установленной для них планки, но они могут достичь большего, если расширить их полномочия.

Вот что Ян Карлсон отвечает руководителям, которые боятся, что наделенные полномочиями сотрудники «все раздадут»: «Что опасного в том, что они отдадут слишком много? Вы боитесь, что у вас будет чересчур довольный клиент? О чересчур довольном клиенте вы можете забыть, а недовольный клиент — это одна из самых дорогостоящих проблем, которые у вас могут быть».

Мотивация сотрудников через повышение их ответственности — мудрый шаг с точки зрения бизнеса, учитывая, как дорого обходится вернуть недовольных клиентов и как высоки затраты на приобретение новых клиентов. «Убедить довольного клиента прийти к вам снова ничего не стоит, — продолжает Карлсон. — Но вернуть недовольного клиента обойдется вам в целое состояние. Поэтому опасность не в том, что сотрудники раздадут слишком много. Опасность в том, что они не дадут ничего, потому что не посмеют».

В Disney World, если менеджер замечает, что продавец «“раздает” магазин, — говорит Джеймс Пойзент, бывший бизнес-тренер, — он подождет и обсудит с ним эту ситуацию позже». Он подождет, но не будет вмешиваться!

«Это нормально, если гость получает что-то бесплатно, — продолжает Пойзент. — И наоборот: если мы не правы, то дорого за это заплатим. Обиженный гость будет рассказывать всем своим знакомым, что Disney — это дешево. Иногда нам влетит от начальства, но это не страшно».

Компания Disney World уверена, что ее выдающаяся программа обучения оправдывает делегирование полномочий «актерскому составу». Если вы подойдете к окну обслуживания клиентов в Центре EPCOT и заявите, что недовольны и хотите получить свои деньги назад, сидящий в окне человек, как правило, немедленно примет решение в вашу пользу. «Когда вы звоните в Disney World, — говорит Пойзент, — сотрудники на другом конце провода наверняка смогут решить вашу проблему. Вас не будут футболировать по всей компании».

«Успешные сервисные компании уполномочивают своих сотрудников делать для клиентов все, что требует здравый смысл», — говорит Ричард Уитли, соучредитель компании Forum Corporation из Бостона, которая занимается обучением, консультированием и исследованиями в области предоставления сервиса.

В последнее время розничные сети уделяют все больше внимания развитию у продавцов навыков принимать решения. Вместо того чтобы осложнять клиенту жизнь, вынуждая его идти со своей жалобой или нестандартным запросом к начальству, многим продавцам предоставили полномочия самостоятельно принимать решения в определенных ситуациях.

Если возникает вопрос о возврате или кредите или если клиентка на один день опаздывает на крупную распродажу, потому что не могла прийти на день раньше, продавцы могут на месте решить такие вопросы.

Только представьте себе, как восхитительно чувствует себя покупатель, когда продавец готов немедленно обменять товар, вместо того чтобы отправлять его искать правды у руководства магазина. Представьте себе, с каким теплом покупатель будет относиться к магазину, если продавец ему скажет: «Я знаю, что вы чувствуете. И я хочу извиниться за причиненное вам неудобство», вместо того чтобы раздраженно пробурчать: «Сожалею, но таковы наши правила» или «Сначала мне нужно поговорить с начальством».

В компании Johnson & Johnson в Расине (штат Висконсин) продавцы могут принять назад товар стоимостью до 50 долл. и вернуть деньги без санкции руководства.

Мотивация через ответственность

Преимущества мотивации через ответственность бывают весьма впечатляющими. Только представьте, как выросла репутация Federal Express благодаря случаю, вызвавшему много разговоров. У курьера, развозившего посылки, сломался фургон. Тогда курьер вызвал машину техпомощи и убедил ее водителя, взявшего фургон на буксир, поехать по маршруту, «случайно» совпавшему с маршрутом доставки, — и останавливаться в каждом пункте! Все до единой посылки были доставлены курьером FedEx точно в срок, несмотря на сломанный фургон.

Политика передавать полномочия как можно ниже по цепи подчинения позволила появиться этому творческому решению, на которое курьер оказался бы неспособен, если бы был связан жесткими рамками служебной инструкции. Нигде в служебной инструкции Federal Express нет пункта, который разрешает сотрудникам осуществлять доставку на буксире.

Как внедрить расширение полномочий

Первый шаг к внедрению «системы ответственности персонала» — объявить вне закона фразу «Это не мое дело» и все ее многочисленные более или менее

вежливые варианты. После этого предоставьте продавцам и сервисным сотрудникам свободу действовать от лица компании при решении проблем. Ослабьте поводья, дайте людям возможность самостоятельно принимать решения, а не действовать строго по инструкции.

Снимите кандалы

Определите, какие изменения в политике компании позволят сотрудникам лучше обслуживать клиентов. Добейтесь, чтобы корпоративное руководство внесло эти изменения.

Определите конкретные ситуации для принятия решений

Объясните сотрудникам, в каких конкретно ситуациях они имеют право обойти или нарушить правила. И хвалите тех, кто это делает.

Сообщите персоналу о расширении полномочий

Высшее руководство должно категорически заявить своим сотрудникам, что отныне они не только получают свободу делать все, что нужно для удержания клиентов, но обязаны использовать эту свободу. Сотрудники должны осознать, что с этого момента им даны *власть и ответственность* делать все, что они считают правильным в конкретной ситуации.

Сделайте пирамиду корпоративного управления более плоской

Любая компания, которая хочет добиться от своих сотрудников независимых решений и ответственных действий на благо клиентов, должна сделать более плоской корпоративную пирамиду. Это означает убрать лишние иерархические уровни ответственности, чтобы облегчить применение полномочий персоналом «первой линии».

В результате «функция управления» перемещается с уровня менеджмента компании на оперативный, где отныне каждый становится сам себе руководителем. Когда возникает проблема, каждый сотрудник имеет право принять решение и контролировать его исполнение, неважно, выполняется оно им или другими людьми.

Я настоятельно рекомендую вам внимательно и критично взглянуть на свою компанию. Если вы сумеете сделать более плоской иерархическую пирамиду, то создадите гораздо более мощную и стойкую компанию, которая будет не только лучше обслуживать клиентов, но и даст возможность своим сотрудникам реализовать их скрытый потенциал. Результаты могут быть ошеломляющими.

Но чтобы это сделать, необходимо объяснить людям на верхних этажах

старой управленческой пирамиды, что их роли существенно изменились. Отныне их задача как руководителей — создавать рядовым сотрудникам условия для принятия оперативных решений. Просто с этого момента часть их ответственности за принятие решений передается персоналу «первой линии».

Убедитесь, что руководители низшего звена понимают, что принцип большей ответственности рядового персонала требует от них смириться с кажущимся уменьшением своей власти.

Когда рядовые сотрудники получают полномочия, главной задачей начальников становится обслуживание сотрудников, а главной задачей сотрудников — обслуживание клиентов. Это автоматически ведет к росту прибыли.

Создайте чувство безопасности

Сотрудники должны знать, что их не уволят, если они совершат ошибку, и что ошибки случаются, когда пытаешься добиться, чтобы клиент был доволен. Только тогда они осмелятся использовать данные им полномочия в полной мере.

Знаний и навыков совершенно недостаточно, если сотрудники считают, что один неверный шаг способен навлечь на них гнев начальства или даже привести к потере работы.

Человек, наделенный большей ответственностью, начинает осознавать свою значимость для компании. Как следствие, появляется уверенность в завтрашнем дне.

Хокен так выражает эту мысль. «Человек, который отлично обслуживает клиентов, должен иметь право сказать, никого не боясь: “Черт подери эту компанию”».

Обоснуйте сотрудникам необходимость принятия решений

Чтобы измениться, людям требуются личные «мотивы». К сожалению, большинство рядовых сотрудников привыкли следовать правилам и инструкциям, и лишь у немногих хватает смелости попробовать что-то новое и необычное. Поэтому мы уделим этому шагу особое внимание.

Одна авиакомпания сообщила новое «видение» руководства всему персоналу. (Многие фирмы не делятся своей философией и целями с персоналом. Хотя это следует делать.) Компания исходила из следующего принципа: если человеку неизвестны корпоративные цели и философия, он не может взять на себя ответственность за их реализацию; но если человека информировали и возложили на него ответственность, он не вправе от нее отказаться.

Когда сотрудники поняли «видение» компании, они с энтузиазмом взяли на себя ответственность. Результаты превзошли все ожидания.

Дайте персоналу ориентиры

Дайте сотрудникам понятные, но достаточно общие инструкции, чтобы оставить им пространство для маневра и творчества. В сущности, сотрудникам должно быть достаточно такой инструкции: «Вы можете делать для клиентов *примерно* следующее...»

Рик Филипс, бизнес-тренер из Нового Орлеана, рассказывает об одном случае, когда сотрудник принял решение на благо клиента, исходя из общего принципа. «Дело было в небольшом ресторанчике в Вашингтоне (округ Колумбия), — вспоминает Филипс. — Официантка, обслуживавшая столик за моей спиной, сказала своим клиентам, что с них не возьмут плату, потому что в ресторане не оказалось вина, которое организатор обеда заказал для своих гостей. Позже управляющий рестораном сказал мне, что официантка приняла такое решение самостоятельно, потому что посетитель, оплачивающий обед, был завсегдатаем. Это вино он заказывал регулярно, не реже одного раза в месяц, чтобы произвести впечатление на своих гостей».

«Менеджер объяснил, что всякий раз, когда клиент уходит после делового обеда недовольным, он рискует потерять в год 3 тыс. долл. “У нас маленькая компания, — сказал он, — и нам это не по карману”».

Используйте знания и опыт рядовых сотрудников

Удивительно, но большинство компаний предпочитает сковывать своих сотрудников строгими правилами и инструкциями, вместо того чтобы воспользоваться мотивирующим воздействием большей личной ответственности. Они открыто говорят сотрудникам: «Делайте, что вам говорят. Следуйте правилам. Ваше мнение нас не интересует».

Лучше сделайте еще один шаг к большей ответственности персонала — прислушайтесь к мнению опытных и компетентных сотрудников. Например, пусть сотрудники предложат, как изменить правила, которые, возможно, вводились с благими намерениями, но на деле лишь осложняют жизнь клиентам и приводят к их уходу.

В конце концов кто знает больше о ваших продуктах и клиентах, чем рядовые сотрудники? Изо дня в день они работают на той самой «линии огня», где решается судьба бизнеса.

Суммируя все достоинства расширения полномочий персонала, Ричард Уитли из Forum Corporation делает следующий вывод: «Вы должны дать власть

людям, находящимся именно там, где происходит действие... Создавая у них чувство безопасности, давая полномочия и право принимать решения на основе текущего состояния рынка, вы гарантируете себе конкурентное преимущество».

ХОРОШЕЕ ОТНОШЕНИЕ — МОТИВИРУЮЩИЙ ФАКТОР

Факты доказывают: сотрудники не будут хорошо относиться к клиентам, если компания не будет хорошо относиться к сотрудникам. Справедливое отношение и индивидуальный подход мотивируют персонал.

«Назовите мне клуб, где сотрудники не обслуживают клиентов, и я назову вам клуб, где не обслуживают сотрудников», — говорит Майкл Скаддер, вице-президент и генеральный менеджер клуба The Club at Montrose в Монтроуз (штат Нью-Йорк).

Вместе с акцентом на обслуживании гостей отеля Ramada Renaissance поставили цель устранить «кастовую систему», традиционно существующую в большинстве отелей. Руководство продвигает идею, что важна любая работа, будь то мытье посуды или полов, и что работа каждого сотрудника — обслуживание гостей. Пока другие отели заняты строительством привлекательных зданий, Ramada Renaissance занимается наймом привлекательных людей. Руководство готово держать пари, что привлекательные люди всегда одержат верх над привлекательными зданиями и обстановкой.

Важно, чтобы сотрудникам нравилась их работа, потому что это мотивирует. Нельзя приказывать людям делать то-то и то-то и ожидать, что они с энтузиазмом кинутся выполнять ваши приказы. Это все равно что запустить программу борьбы с наркотиками, которая предлагает: «Просто скажите наркотикам «Нет»». Без энтузиазма и приверженности бессмысленно говорить «Нет» или «Чудесного вам дня». Очевидное отсутствие энтузиазма будет стеснять покупателя.

Менеджеры обязаны обращаться со своими сотрудниками с тем же уважением, которое они должны проявлять по отношению к клиентам. Это уважение мотивирует персонал стремиться к достижению поставленных руководством целей, включая цели по удовлетворению потребностей клиентов.

Руководители должны относиться к сотрудникам, как к своим клиентам. Управленческая команда должна искренне уважать и высоко ценить рядовых сотрудников. Но многие менеджеры почему-то считают, что человек,

работающий за 6–10 долл. в час, не может быть по-настоящему ценен. Если менеджеры внутренне не склонны уважать своих сотрудников, они должны быть готовы к тому, что со временем находить хороших сотрудников им станет все труднее и труднее.

«Человеческое» отношение к персоналу поощряет хороших сотрудников остаться и мотивирует их работать на благо компании — предоставлять качественное обслуживание и добиваться удовлетворенности клиентов.

Отдел сотрудников

Бывший «отдел кадров» в Wal-Mart теперь называется «Отдел сотрудников». В военно-торговой службе Сухопутных войск и ВВС США также имеются Подразделения людей вместо отдела кадров или людских резервов. Многие компании перестали называть новых сотрудников «вновь принятым персоналом» из-за пренебрежительной окраски этого штампа.

В Disney руководители придерживаются следующей философии: в любом бизнесе, который зависит от персонала «первой линии», руководство должно не только управлять, но также *доверять* и *уважать*.

«Было время, когда люди были “факторами производства”, которыми управляли чуть иначе, чем машинами или капиталом. Сегодня все изменилось. Лучшие люди не потерпят такого отношения, — говорит Роберт Уотерман в книге “Фактор обновления” [The Renewal Factor]. — ...если такой стиль руководства когда-либо и был продуктивным, то сегодня он имеет обратный эффект. Если капиталом и машинами можно управлять как однородной массой, то люди — это личности. Ими нужно управлять как личностями».

Дейл Бузер, президент компании Boozer Lumber из Колумбии (штат Южная Каролина), применяет подход Уотермана на практике. Он говорит: «Мы относимся к сотрудникам как к важной части нашей компании. Ни одно решение, которое их затрагивает, не принимается без их участия. Мы стараемся составлять графики отпусков так, чтобы было удобно им, а не нам. И еще мы стараемся дать им возможность зарабатывать больше денег с помощью программ поощрений».

Все эти усилия окупаются, говорит Бузер: «Люди хотят работать в нашей компании».

Самоуважение — великое чувство. Дайте сотрудникам почувствовать уважение к себе, и вы создадите прочную базу для программы обслуживания клиентов. По словам Элейн Гроссингер-Этесс, бывшего президента Американской ассоциации отелей и мотелей, «нам нужно привить сотрудникам чувство самоуважения. Сотрудников нужно воспитывать, обучать и

мотивировать. Я думаю, это сотворит чудеса трудовой дисциплины и мотивации».

МОТИВАЦИЯ ЧЕРЕЗ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ВСЕЙ КОМПАНИИ

Когда приверженность обслуживанию клиентов становится общекорпоративной культурой и когда топ-менеджеры постоянно подкрепляют эту приверженность своими словами и делами, то и сотрудники становятся приверженными. И мотивированными.

Приверженность не вводится в приказном порядке. Чтобы ее создать, требуется активная коммуникация с персоналом и умение руководства перевести великие дела в конкретные малые задачи, чтобы все и каждый в компании могли внести свой вклад в достижение общей цели.

Самая эффективная мотивация фокусируется на качестве продуктов и услуг — это дает людям ощущение ценности своей работы, — и на качестве человеческого капитала, что помогает людям поверить в собственную ценность.

Прибыль как мотивирующий фактор не очень-то вдохновляет рядовой персонал, если только речь не идет о выживании компании. Но даже тогда прибыль может быть недостаточным мотиватором для обычного сотрудника.

Лучшие компании создают клиентоориентированную культуру из следующих элементов: сотрудничество + коммуникация + приверженность.

МОТИВАЦИЯ ЧЕРЕЗ УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА

Я неоднократно повторял, что программа обслуживания клиентов только тогда наберет полную силу, когда в ней будут участвовать все сотрудники компании. Компания Scott Paper — одна из многих, где отлично это понимают. Приверженность клиентам часто основывается на умении слушать: Ли Якокка, бывший председатель совета директоров Chrysler Corporation, говорит, что Chrysler внимательно слушает, что говорят ее сотрудники об обслуживании клиентов.

Развивая «командный дух», компания American Express создала Специальную комиссию по обслуживанию клиентов, которая состоит из ключевых представителей служб по работе с клиентами всех отделов компании. Специальная комиссия — это информационный центр, где сотрудники компании

могут встретиться и обсудить связанные с обслуживанием проблемы, с которыми сталкиваются их отделы. Таким образом сотрудники принимают активное участие в деятельности всей компании, обсуждая проблемы и вырабатывая решения.

В компании CUNA Data каждый отдел обслуживания клиентов ежеквартально проводит собрание с участием своего руководства и координатора обучения. Они выявляют и обсуждают препятствия, мешающие быстрому и безошибочному достижению целей.

Результат? Идеи. Самые разные идеи — от изменения инструкций до изменения дизайна продуктов.

Форумы и команды обслуживания клиентов

В компании Toshiba участие персонала принимает другую форму. Компания проводит регулярные форумы с участием высшего руководства, на которых представители отделов продаж, обслуживания и поддержки говорят все, что думают.

В сети отелей Omni Hotels сотрудники выбирают в своих подразделениях самого ориентированного на сервис коллегу, который становится их представителем в комитете, занимающемся решением «межведомственных» проблем обслуживания клиентов. Среди представителей комитета разыгрываются призы, например отпуск для всей семьи в одном из отелей Omni. «Эта программа окупает себя, — говорит Уильям Шихан, бывший президент и СЕО сети Omni Hotels. — Удовлетворенность гостей процедурой регистрации увеличилась на 10,4%, обслуживанием в ресторанах — на 12,4%».

Стандарты удовлетворенности клиентов

Hilton Hotels Corp. потратила два года на разработку общекорпоративной программы повышения качества, предназначенной для всех 270 отелей, работающих на основе франшизы. В ходе предварительного исследования было выделено около 300 ключевых критериев удовлетворенности клиентов. Чтобы информировать об этих критериях свой персонал, компания сняла специальный учебный видеофильм.

Сегодня в отелях Hilton действуют группы качества, которые встречаются раз в неделю, чтобы обсудить проблемы и найти решения. Такие группы имеются в каждом подразделении, от администрации до горничных и технической службы. Межфункциональные группы состоят из менеджеров всех подразделений. Каждая группа устанавливает стандарты работы и сервиса, а

сотрудники часто сами пишут свои служебные инструкции.

На еженедельных собраниях групп озвучиваются недовольства и жалобы, обсуждается и разрабатывается разделение обязанностей между подразделениями. Любые рекомендации по изменениям передаются руководству, которое решает, принимать меры или нет.

Некоторые небольшие отели объединяют в каждой команде представителей разных служб, например, приема и размещения и горничных. Преимущество таких межфункциональных групп заключается в том, что они позволяют людям лучше понять работу своих коллег.

На ежегодной конференции Национальной ассоциации розничных компаний Леонард Берри, преподаватель и консультант по вопросам розничной торговли из Сельскохозяйственного и политехнического университета Техаса, убеждал несколько сотен руководителей розничных компаний в том, что они должны мотивировать свой персонал обслуживать клиентов с наивысшей степенью приверженности и энтузиазма, привлекая его к разработке собственных стандартов работы и целей. Берри советовал руководству компаний обучать своих сотрудников, хорошо с ними обращаться, достойно оплачивать их труд, чтобы они могли «обеспечить себя», и вознаграждать их за отличное обслуживание клиентов. «Возможно, тогда ваши клиенты останутся с вами дольше», — сказал профессор Берри.

Мотивация через информацию

Когда сотрудники «в курсе» целей и программ своей компании, они начинают отождествлять себя с ними. И они будут мотивированы действовать в интересах компании, если в общении с ними делается акцент на их значимости для достижения этих целей.

Общайтесь со своими сотрудниками так, будто им надо знать, насколько довольны клиенты вашей компании. На самом деле им это действительно нужно, поскольку именно они несут главную ответственность за качество обслуживания и удовлетворенность клиентов.

В предисловии к отчету об исследовании «Рядом с клиентом» Американская ассоциация менеджмента призывает уделять особое внимание информированию персонала «первой линии», непосредственно работающего с клиентами — продавцов и сервисных сотрудников. Ассоциация предлагает:

- распространять отчеты по отзывам/жалобам клиентов среди всех сотрудников;
- информировать всех сотрудников о содержании звонков на горячую линию;
- записывать на видео собрания, на которых обсуждается ситуация с

обслуживанием клиентов в компании, показывать эти видеозаписи всему персоналу;

- знакомить всех сотрудников с результатами опросов по почте/телефону. Размещать эти результаты по всей компании, чтобы их видел каждый, включая клиентов;
- провести фокус-группы на тему «Хорошо ли работать с нашей компанией?».

МОТИВАЦИЯ КАК СПОСОБ СОХРАНИТЬ КАДРЫ

Когда ваши сотрудники высокомотивированы, проблемы текучести кадров и найма обычно решаются сами собой. Если вы регулярно подкрепляете их мотивацию, в конце концов в вашей компании будут работать более опытные сотрудники, которые предоставляют более качественный сервис. А качественный сервис — это сильнодействующее лекарство от текучести кадров.

Когда сотрудники научатся предоставлять качественное обслуживание и войдут во вкус, когда они увидят, что их клиенты улыбаются и приходят снова, они начнут получать удовольствие от работы. Клиенты со своей стороны уже не ждут от сотрудников грубости или некомпетентности и, как следствие, больше не обращаются с вашим персоналом как со сборищем грубиянов и невежд.

Клиенты как друзья

Когда качественный сервис превращает клиентов из врагов в друзей, сотрудники перестают относиться к своей работе как к каторге, столь тягостной и надоевшей, что не хочется идти на работу. Теперь они хотят сохранить свою работу. В результате снижается текучесть кадров, что приводит к уменьшению общих издержек на рабочую силу, включая затраты на найм и обучение.

Рабочие места отныне заполнены квалифицированными сотрудниками, чьи навыки предоставления качественного сервиса поддерживают высокую лояльность клиентов, и, таким образом, снижаются затраты на замену ушедших к конкурентам клиентов. Больше не нужны объявления «Требуется сотрудники», не нужны бесконечные собеседования и проверки рекомендаций. Становится гораздо меньше бумажной работы.

Как снизить текучесть кадров

Самый эффективный способ уменьшить текучесть кадров — не «платить им

больше», не «увеличивать социальный пакет», не «создавать больше громких должностей» (главные швейцары, главные консьержи и главные горничные), не «посылать им открытки ко дню рождения или индейки на Рождество».

Самый эффективный способ снизить текучесть кадров — ценить, хвалить и мотивировать сотрудников на качественную и эффективную работу, от которой они будут получать личное удовлетворение. Это заставит их трудиться еще старательнее, чтобы сохранить свое рабочее место.

Например, одним из главных результатов программы обслуживания клиентов, разработанной Service Quality Institute для Kroger's, крупнейшей в США сети супермаркетов, стало снижение текучести кадров и прогулов.

Высокая текучесть кадров — признак плохого сервиса

Низкая текучесть кадров — столь непереносимое следствие высокой мотивации персонала, создаваемой программами качественного сервиса, что ее противоположность — высокую текучесть кадров — следует рассматривать как тревожный звонок, предупреждающий о наличии серьезных проблем с сервисом. Это один из важнейших выводов, сделанных консалтинговой фирмой Forum Corporation в ходе исследования более 700 компаний по всему миру. Текучесть рабочей силы напрямую зависит от мнения персонала о качестве предоставляемого сервиса. Как установила Forum, причина увольнения некоторых сотрудников — недовольство качеством обслуживания внешних и внутренних клиентов и давящая атмосфера негативного отношения, царящая во всей компании.

Поэтому, если ваша цель — качественный сервис для клиентов и снижение текучести кадров, что повышает способность персонала предоставлять качественный сервис, вот несколько советов.

- Сделайте акцент на нематериальные стимулы — уважение к сотрудникам и признание их идей.
- Наделите своих сотрудников полномочиями принимать решения, необходимые для удовлетворения потребностей клиентов, поскольку это их обязанность.
- Обеспечьте им признание, личное удовлетворение от работы и возможности для самореализации.
- Информируйте своих сотрудников и доверяйте им.

Времена меняются. Если вы стремитесь к совершенству в обслуживании клиентов, сначала нужно *достичь совершенства* в отношениях со своими сотрудниками.

Читайте продолжение во 2 части книги.