



Книга Основы безупречного сервиса

Ориентация на клиента как конкурентное преимущество

Сара Кук
Kogan Page, 2008
Год первого издания: 1992
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Судьба любой компании зависит от совокупной покупательской способности ее клиентов. Бизнесмены давно знакомы с этим фактом, однако сами клиенты лишь сейчас начинают осознавать ту власть, которой они оказались наделены. Главной проблемой любой современной компании становится удержание клиентов с помощью максимально полного удовлетворения их запросов. В своей книге Сара Кук описывает связь удовлетворенности клиентов с общей прибылью компании. В свойственной ей убедительной манере она объясняет, какие вещи имеют значение для потребителей на самом деле и как целому ряду компаний удалось выработать ориентацию на безукоризненное обслуживание клиентов. Несмотря на то, что кое-где книга грешит повторениями, от этого она не теряет ни информативности, ни практической ценности. *BooksInShort* рекомендует ее руководителям, которые хотели бы расширить свои знания о том, как удерживать клиентов и мотивировать персонал.

Основные идеи

- В условиях обострения конкуренции компании стали уделять огромное внимание работе с клиентами.
- Качество обслуживания только тогда будет высоким, когда персонал хорошо понимает свою роль в удовлетворении потребностей клиентов.
- Безупречный сервис – это сервис, который превосходит ожидания клиентов.
- Для увеличения числа постоянных клиентов роль персонала оказывается намного важнее, чем воздействие любого другого фактора.
- В среднем жалуется на обслуживание лишь один клиент из двадцати шести, но каждая такая жалоба – это голос как минимум десяти клиентов.
- Когда рядовые сотрудники получают полномочия решать проблемы клиентов без санкции менеджеров, удовлетворенность клиентов резко возрастает.
- Удовлетворенность клиентов можно оценить с помощью опросов, проведения фокус-групп, анкетирования и других средств.
- Мотивация персонала – важнейший фактор высокого качества обслуживания.
- Обучение персонала укрепляет его мотивацию и развивает навыки взаимодействия с клиентами.
- Сотрудников, блестяще обслуживающих клиентов, следует поощрять.

Краткое содержание

Что такое ориентация на клиентов

В условиях беспрецедентного обострения конкуренции из-за воздействия глобализации и других экономических факторов руководство многих компаний пришло к выводу, что цена продукции перестала выступать в роли главного конкурентного преимущества. На первый план сегодня выходит безукоризненное качество обслуживания. Исследования показывают, что после того, как компания выбирает в роли своего преимущества качество обслуживания, ее доля рынка возрастает на 6%. Известны случаи, когда ориентация на клиентов спасала бизнес от потерь, казавшихся неизбежными. Так, Royal Bank of Scotland вышел из убытков на прибыль в 200 миллионов фунтов стерлингов во многом благодаря тому, что резко повысил качество работы с клиентами. Еще один пример – британская розничная сеть Tesco. Сделав качественное обслуживание клиентов своей

главной задачей, она сумела повысить рентабельность и увеличить долю рынка.

“Давно стало понятно, что компании не могут конкурировать друг с другом только в области цен... современной основой для дифференциации товаров и услуг становится высокое качество обслуживания клиентов”.

Многие компании признают важность высокого качества обслуживания, однако лишь немногие способны это качество обеспечить в реальности. Одна из причин этого кроется в том, что клиенты стали хорошо понимать свою власть как потребителей. С помощью Интернета они придирчиво сравнивают цены, качество продукции, уровень сервиса и даже особенности корпоративной культуры разных компаний. Как свидетельствуют опросы, сегодня потребители предпочитают покупать товары у социально ответственных компаний, соблюдающих права человека и заботящихся об экологии, и остерегаются компаний, производящих генетически модифицированные продукты.

“Единственный смысл любого бизнеса – находить и обслуживать клиентов”. (Питер Друкер)

Инновации – основная сила, стоящая за двумя главными тенденциями в развитии рынка: индивидуализацией продукции и повышением качества обслуживания. Например, компания Amazon.com отслеживает, какие книги приобретают покупатели на ее сайте, и предлагает им издания на те же темы. Levi's в некоторых своих магазинах предлагает клиентам услуги по индивидуальному пошиву джинсов. Способствует этой тенденции и стремительное развитие технологий. Например, страховые агенты Chubb Insurance ежедневно используют ноутбуки для обработки страховых исков, а квитанции распечатывают прямо на дому у клиентов.

Роль качества обслуживания для удержания клиентов

Высокое качество обслуживания неразрывно связано с высокими показателями удержания клиентов. Однако сегодня компания, чтобы удержать клиентов, должна не только хорошо их обслуживать, но и иметь другие особенности, выгодно отличающие ее от конкурентов. Значение этих отличительных черт возрастает по мере того, как компания наращивает свое присутствие на рынке. По данным Гарвардской школы бизнеса, высокий показатель удержания клиентов ведет к снижению уровня затрат и росту прибыли компании на 25-85%. Эти цифры лишний раз доказывают, что менеджерам нужно думать не только о привлечении новых клиентов, но и о том, как удержать имеющихся. Исследование Федерального управления по делам потребителей США показало, что привлечение новых клиентов обходится бизнесу в пять раз дороже, чем сохранение старых. Подтверждает это и совместный отчет компаний Ogilvy и Mother Direct, согласно которому рентабельность вложений в рекламу товаров имеющимся покупателям в семь раз превышает рентабельность вложений в рекламу для привлечения новых покупателей.

“Значение, которое компания придает качеству обслуживания своих клиентов, возрастает по мере того, как ее продукты становятся менее «материальными»”.

Несмотря на эту убедительную статистику, большинство компаний теряют 30% своих клиентов до или в момент совершения повторной покупки. Происходит это из-за низкого качества обслуживания. Недовольные клиенты переходят от компании к компании до тех пор, пока не найдут ту, которая их устроит. Высокий показатель удержания – результат действия нескольких факторов: ценности продукта, его сложности, а также привлекательности бренда. Как правило, качество обслуживания клиентов зависит от того, какие преимущества имеет продукция – осязаемые или неосязаемые. Компания, товары или услуги которой отличаются “неосязаемыми” преимуществами (такими как вежливость персонала), в гораздо большей степени ощущает необходимость в высоком уровне обслуживания, чем компания, чьи продукты несут потребителю “осязаемые” преимущества (надежность, качество изготовления, производительность, выгодная цена).

Какое обслуживание является безупречным

Безупречное обслуживание повышает лояльность клиентов, но далеко не каждый может объяснить, в чем состоят особенности такого обслуживания. Около 43% менеджеров, опрошенных в ходе исследования KPMG, так и не смогли сказать, почему некоторые клиенты недовольны сервисом. Из чего складывается высокое качество обслуживания? В числе его компонентов – близкие взаимоотношения с клиентами, соответствие бренда ожиданиям потребителей, оперативное реагирование на претензии. Качество сервиса зависит от наличия квалифицированного персонала. Для увеличения процента постоянных клиентов хорошо обученные сотрудники во много раз важнее, чем любые другие факторы. Как показало исследование Bain & Co., рост коэффициента удержания клиентов всего на 5% означает увеличение чистой приведенной стоимости на 20-125%.

“Талантливый руководитель знает, как пробудить в сотрудниках ощущение того, что каждый из них на своем рабочем месте руководит собственным бизнесом, а все они вместе идут к достижению общих целей, стоящих перед компанией”.

Некачественный сервис потребители замечают намного легче, чем качественный. Огромную роль в этом играют их негативные ожидания – любой положительный опыт обслуживания воспринимается как исключение, а не правило. Чтобы потребители остались довольны уровнем обслуживания, этот уровень должен превзойти их ожидания. Для этого обещайте меньше, чем можете сделать, а делайте больше, чем обещаете. Часто руководителям, озабоченным повышением качества работы с клиентами, приходится перестраивать всю модель бизнеса компании в сторону ориентации на клиентов параллельно с изменением характера взаимодействий компании с клиентами. Новыми точками соприкосновения с клиентами стали Интернет, колл-центры и корпоративные системы CRM. Последние позволяют фиксировать абсолютно все контакты потребителя с компанией, характер этих контактов и особенности поведения клиента. Так, при помощи системы CRM компания Wal-Mart выяснила, что американские мужчины покупают по пятницам больше пива, если в торговом зале оно находится недалеко от полок с детскими подгузниками. Системы CRM помогают собирать данные для выявления наиболее значимых и самых прибыльных групп потребителей, а также для разработки программ по их привлечению и удержанию.

Из чего складывается безупречное обслуживание

Довольный клиент – залог процветания бизнеса. Гарвардский ученый Теодор Левитт подсчитал, что хотя клиенты не фигурируют в качестве отдельной статьи расходов компании, их приобретение обходится дороже (и имеет более важные последствия), чем приобретение многих физических активов. Главное средство удержания клиентов – качественное обслуживание. Чтобы удовлетворение потребностей клиентов стало первоочередной задачей компании, необходимо выполнить следующие шаги.

- **Объявите удовлетворение запросов клиентов целью вашего бизнеса.** Стремление к высокому качеству обслуживания должно найти отражение в корпоративных ценностях, миссии и планах компании. Безукоризненное обслуживание надо сделать стандартом ведения бизнеса. Эту новую ориентацию компании следует сформулировать в виде документа, который можно будет довести до сведения сотрудников и клиентов. В этом документе должно быть сказано, что представляет собой бизнес компании, какими принципами руководствуются ее сотрудники и какие ценности компания считает основными.
- **Регулярно спрашивайте клиентов о качестве обслуживания.** Отсутствие жалоб еще не означает, что клиентам все нравится. В среднем жалуется лишь один из двадцати шести потребителей, но за каждым из тех, кто пожаловался, стоят десять других, которые остались недовольны обслуживанием, но промолчали. Исследования показывают, что жалуются на обслуживание те клиенты, которые хотели бы продолжать отношения с компанией, однако только при условии, что компания адекватно отреагирует на их недовольство. Регулярно изучайте ожидания клиентов относительно уровня сервиса, и если они от вас уходят, выясните, по какой причине.
- **Сформулируйте четкую стратегию и поставьте конкретные задачи.** Действенный способ повысить качество сервиса – это привлечение сотрудников к разработке стратегии обслуживания. Например, можно создать комиссию по работе с клиентами, в состав которой войдут представители всех отделов компании. Персонал должен не просто ознакомиться с новой стратегической ориентацией на высокое качество обслуживания, но и принять активное участие в ее разработке. Кроме того, качество обслуживания возрастает, если менеджеры умеют находить общий язык с подчиненными, которые в свою очередь передают позитивный настрой клиентам.
- **Прислушайтесь к мнениям самих клиентов.** Самый простой способ узнать мнение клиентов о компании – послушать их самих. Оценить удовлетворенность клиентов можно при помощи телефонных или интернет-опросов, изучения отзывов, оставленных на сайте компании, а также метода “тайного покупателя”. Однако за корректностью исследований надо внимательно следить. Слишком часто в анкетах задаются неверные вопросы или этих вопросов оказывается слишком много. Но что еще хуже, менеджеры нередко игнорируют результаты опросов. Чтобы этого избежать, менеджеров следует активно вовлекать в изучение впечатлений клиентов от обслуживания. Заранее определите, какие данные о клиентах вам наиболее интересны. Так, в базе данных сети отелей Ritz Carlton хранится информация о предпочтениях более 250 000 посетителей, а британское Управление аэропортовыми службами в рамках мониторинга работы магазинов, расположенных в аэропортах, ежегодно опрашивает 120 000 клиентов.
- **Занимайтесь профессиональной подготовкой персонала.** Обучение укрепляет мотивацию сотрудников и улучшает качество их работы с клиентами. Клиенты остаются довольны, когда их обслуживают увлеченные своим делом люди. Специфика программ обучения обычно зависит от бюджета компании, условий работы, наличия времени и опыта, учебного материала, а также от индивидуальных особенностей аудитории. Любой менеджер или опытный сотрудник, владеющий ценными знаниями и навыками, может стать инструктором в рамках такой программы.
- **Наделите персонал полномочиями.** Когда сотрудники получают возможность самостоятельно принимать решения, разбираясь с претензиями клиентов, удовлетворенность последних возрастает. Компании British Airways и Royal Bank of Scotland на своем опыте убедились, что оперативное решение проблемы клиента резко повышает вероятность того, что этот клиент вновь воспользуется услугами компании.
- **Организируйте свободный обмен информацией.** Распространяйте среди сотрудников информацию о самых эффективных методах работы, о клиентах и конкурентах. Хорошо информированный персонал продуктивнее работает и быстрее реагирует на запросы клиентов. Каждый работник должен понимать, что клиенты бывают внутренние и внешние. Когда удовлетворены потребности самих сотрудников (внутренних клиентов), то они в свою очередь качественно обслуживают клиентов извне. Для оценки потребностей внутренних клиентов проводите опросы и семинары. Информационная стратегия компании должна предполагать охват максимально широкой аудитории, последовательность и наличие механизма обратной связи с сотрудниками. Впрочем, не следует надоедать персоналу частыми информационными сообщениями. В общении с внешними клиентами нужно придерживаться противоположного принципа: чем больше компания дает им информации, тем лучше. По данным исследования Bain & Co., в среднем 67% клиентов уходят к конкурентам потому, что компании не удосуживаются поддерживать с ними связь.
- **Признавайте заслуги и поощряйте достойных.** В среднем две трети сотрудников компаний уверены, что начальство их недооценивает, и лишь каждый четвертый активно стремится помочь компании добиться успеха. Работников, которые демонстрируют высокое качество обслуживания клиентов, следует выделять и поощрять. Чтобы у человека появилась устойчивая трудовая мотивация, он должен сознавать ответственность за свое дело, иметь свободу действий, ощущать себя частью коллектива, получать признание окружающих и знать, что он выполняет нужную для всех работу. Руководство компании должно ориентировать персонал в нужном направлении с помощью продуманной программы премирования. Награда бывает по-настоящему значимой, когда она своевременна: человек должен хорошо представлять, как он ее заслужил. Чтобы рядовые сотрудники научились добиваться собственных целей, менеджерам иногда следует выступать в роли коучей, которые заинтересованы в развитии индивидуальных способностей каждого. Менеджер или руководитель подразделения будет гораздо лучше справляться с этой миссией после специальной подготовки.
- **Поддерживайте ориентацию на клиента.** Когда в розничной сети Midlands Co-op со штатом более 7000 человек было принято решение повысить культуру обслуживания, компания организовала проведение фокус-групп с участием сотрудников и клиентов. В результате выяснилось, что у компании есть лояльная клиентура, но отсутствует корпоративная культура, которая бы помогала ей конкурировать с другими розничными сетями, торгующими продуктами питания. Подразделения компании почти не взаимодействовали друг с другом, сотрудники считали, что их никто не ценит, а менеджеров они воспринимали как нерешительных людей, избегавших общаться с персоналом. Руководство сети решило усилить вовлеченность персонала в дела компании и разработало систему поощрений, а менеджерам предложило специальное обучение для развития лидерских качеств. Торговая сеть сосредоточила все усилия на удовлетворении потребностей клиентов и упростила процесс подачи и рассмотрения претензий на качество обслуживания – в итоге показатели удовлетворенности и удержания клиентов значительно выросли.

Что такое ориентация на клиентов

В условиях беспрецедентного обострения конкуренции из-за воздействия глобализации и других экономических факторов руководство многих компаний пришло к выводу, что цена продукции перестала выступать в роли главного конкурентного преимущества. На первый план сегодня выходит безукоризненное качество обслуживания. Исследования показывают, что после того, как компания выбирает в роли своего преимущества качество обслуживания, ее доля рынка возрастает на 6%. Известны случаи, когда ориентация на клиентов спасала бизнес от потерь, казавшихся неизбежными. Так, Royal Bank of Scotland вышел из убытков на прибыль в 200 миллионов фунтов стерлингов во многом благодаря тому, что резко повысил качество работы с клиентами. Еще один пример – британская розничная сеть Tesco. Сделав качественное обслуживание клиентов своей главной задачей, она сумела повысить рентабельность и увеличить долю рынка.

“Посетители парижского «Диснейленда» ежегодно заполняют более 50 000 анкет, которые затем анализируются компанией для оценки того, как клиенты воспринимают качество обслуживания”.

Многие компании признают важность высокого качества обслуживания, однако лишь немногие способны это качество обеспечить в реальности. Одна из причин этого кроется в том, что клиенты стали хорошо понимать свою власть как потребителей. С помощью Интернета они придирчиво сравнивают цены, качество продукции, уровень сервиса и даже особенности корпоративной культуры разных компаний. Как свидетельствуют опросы, сегодня потребители предпочитают покупать товары у социально ответственных компаний, соблюдающих права человека и заботящихся об экологии, и остерегаются компаний, производящих генетически модифицированные продукты.

“Самая главная и одновременно самая трудновыполнимая задача, стоящая перед современным бизнесом, – сделать инновации своей неотъемлемой частью”.

Инновации – основная сила, стоящая за двумя главными тенденциями в развитии рынка: индивидуализацией продукции и повышением качества обслуживания. Например, компания Amazon.com отслеживает, какие книги приобретают покупатели на ее сайте, и предлагает им издания на те же темы. Levi’s в некоторых своих магазинах предлагает клиентам услуги по индивидуальному пошиву джинсов. Способствует этой тенденции и стремительное развитие технологий. Например, страховые агенты Chubb Insurance ежедневно используют ноутбуки для обработки страховых исков, а квитанции распечатывают прямо на дому у клиентов.

Роль качества обслуживания для удержания клиентов

Высокое качество обслуживания неразрывно связано с высокими показателями удержания клиентов. Однако сегодня компания, чтобы удержать клиентов, должна не только хорошо их обслуживать, но и иметь другие особенности, выгодно отличающие ее от конкурентов. Значение этих отличительных черт возрастает по мере того, как компания наращивает свое присутствие на рынке. По данным Гарвардской школы бизнеса, высокий показатель удержания клиентов ведет к снижению уровня затрат и росту прибыли компании на 25-85%. Эти цифры лишний раз доказывают, что менеджерам нужно думать не только о привлечении новых клиентов, но и о том, как удержать имеющихся. Исследование Федерального управления по делам потребителей США показало, что привлечение новых клиентов обходится бизнесу в пять раз дороже, чем сохранение старых. Подтверждает это и совместный отчет компаний Ogilvy и Mother Direct, согласно которому рентабельность вложений в рекламу товаров имеющимся покупателям в семь раз превышает рентабельность вложений в рекламу для привлечения новых покупателей.

“В непростые для экономики времена обучение сотрудников становится еще более важным, так как оно способно укреплять их мотивацию”.

Несмотря на эту убедительную статистику, большинство компаний теряют 30% своих клиентов до или в момент совершения повторной покупки. Происходит это из-за низкого качества обслуживания. Недовольные клиенты переходят от компании к компании до тех пор, пока не найдут ту, которая их устроит. Высокий показатель удержания – результат действия нескольких факторов: ценности продукта, его сложности, а также привлекательности бренда. Как правило, качество обслуживания клиентов зависит от того, какие преимущества имеет продукция – осязаемые или неосязаемые. Компания, товары или услуги которой отличаются “неосязаемыми” преимуществами (такими как вежливость персонала), в гораздо большей степени ощущает необходимость в высоком уровне обслуживания, чем компания, чьи продукты несут потребителю “осязаемые” преимущества (надежность, качество изготовления, производительность, выгодная цена).

Какое обслуживание является безупречным

Безупречное обслуживание повышает лояльность клиентов, но далеко не каждый может объяснить, в чем состоят особенности такого обслуживания. Около 43% менеджеров, опрошенных в ходе исследования KPMG, так и не смогли сказать, почему некоторые клиенты недовольны сервисом. Из чего складывается высокое качество обслуживания? В числе его компонентов – близкие взаимоотношения с клиентами, соответствие бренда ожиданиям потребителей, оперативное реагирование на претензии. Качество сервиса зависит от наличия квалифицированного персонала. Для увеличения процента постоянных клиентов хорошо обученные сотрудники во много раз важнее, чем любые другие факторы. Как показало исследование Bain & Co., рост коэффициента удержания клиентов всего на 5% означает увеличение чистой приведенной стоимости на 20-125%.

“Мотивация – сложнейшая область человеческой психологии”.

Некачественный сервис потребители замечают намного легче, чем качественный. Огромную роль в этом играют их негативные ожидания – любой положительный опыт обслуживания воспринимается как исключение, а не правило. Чтобы потребители остались довольны уровнем обслуживания, этот уровень должен превзойти их ожидания. Для этого обещайте меньше, чем можете сделать, а делайте больше, чем обещаете. Часто руководителям, озабоченным повышением качества работы с клиентами, приходится перестраивать всю модель бизнеса компании в сторону ориентации на клиентов параллельно с изменением характера взаимодействий компании с клиентами. Новыми точками соприкосновения с клиентами стали Интернет, колл-центры и корпоративные системы CRM. Последние позволяют фиксировать абсолютно все контакты потребителя с компанией, характер этих контактов и особенности поведения клиента. Так, при помощи системы CRM компания Wal-Mart

выяснила, что американские мужчины покупают по пятницам больше пива, если в торговом зале оно находится недалеко от полок с детскими подгузниками. Системы CRM помогают собирать данные для выявления наиболее значимых и самых прибыльных групп потребителей, а также для разработки программ по их привлечению и удержанию.

Из чего складывается безупречное обслуживание

Довольный клиент – залог процветания бизнеса. Гарвардский ученый Теодор Левитт подсчитал, что хотя клиенты не фигурируют в качестве отдельной статьи расходов компании, их приобретение обходится дороже (и имеет более важные последствия), чем приобретение многих физических активов. Главное средство удержания клиентов – качественное обслуживание. Чтобы удовлетворение потребностей клиентов стало первоочередной задачей компании, необходимо выполнить следующие шаги.

- **Объявите удовлетворение запросов клиентов целью вашего бизнеса.** Стремление к высокому качеству обслуживания должно найти отражение в корпоративных ценностях, миссии и планах компании. Безукоризненное обслуживание надо сделать стандартом ведения бизнеса. Эту новую ориентацию компании следует сформулировать в виде документа, который можно будет довести до сведения сотрудников и клиентов. В этом документе должно быть сказано, что представляет собой бизнес компании, какими принципами руководствуются ее сотрудники и какие ценности компания считает основными.
- **Регулярно спрашивайте клиентов о качестве обслуживания.** Отсутствие жалоб еще не означает, что клиентам все нравится. В среднем жалуется лишь один из двадцати шести потребителей, но за каждым из тех, кто пожаловался, стоят десять других, которые остались недовольны обслуживанием, но промолчали. Исследования показывают, что жалуется на обслуживание те клиенты, которые хотели бы продолжать отношения с компанией, одна только при условии, что компания адекватно отреагирует на их недовольство. Регулярно изучайте ожидания клиентов относительно уровня сервиса, и если они от вас уходят, выясните, по какой причине.
- **Сформулируйте четкую стратегию и поставьте конкретные задачи.** Действенный способ повысить качество сервиса – это привлечение сотрудников к разработке стратегии обслуживания. Например, можно создать комиссию по работе с клиентами, в состав которой войдут представители всех отделов компании. Персонал должен не просто ознакомиться с новой стратегической ориентацией на высокое качество обслуживания, но и принять активное участие в ее разработке. Кроме того, качество обслуживания возрастает, если менеджеры умеют находить общий язык с подчиненными, которые в свою очередь передают позитивный настрой клиентам.
- **Прислушайтесь к мнениям самих клиентов.** Самый простой способ узнать мнение клиентов о компании – послушать их самих. Оценить удовлетворенность клиентов можно при помощи телефонных или интернет-опросов, изучения отзывов, оставленных на сайте компании, а также метода “тайного покупателя”. Однако за корректностью исследований надо внимательно следить. Слишком часто в анкетах задаются неверные вопросы или этих вопросов оказывается слишком много. Но что еще хуже, менеджеры нередко игнорируют результаты опросов. Чтобы этого избежать, менеджеров следует активно вовлекать в изучение впечатлений клиентов от обслуживания. Заранее определите, какие данные о клиентах вам наиболее интересны. Так, в базе данных сети отелей Ritz Carlton хранится информация о предпочтениях более 250 000 посетителей, а британское Управление аэропортовыми службами в рамках мониторинга работы магазинов, расположенных в аэропортах, ежегодно опрашивает 120 000 клиентов.
- **Занимайтесь профессиональной подготовкой персонала.** Обучение укрепляет мотивацию сотрудников и улучшает качество их работы с клиентами. Клиенты остаются довольны, когда их обслуживают увлеченные своим делом люди. Специфика программ обучения обычно зависит от бюджета компании, условий работы, наличия времени и опыта, учебного материала, а также от индивидуальных особенностей аудитории. Любой менеджер или опытный сотрудник, владеющий ценными знаниями и навыками, может стать инструктором в рамках такой программы.
- **Наделите персонал полномочиями.** Когда сотрудники получают возможность самостоятельно принимать решения, разбираясь с претензиями клиентов, удовлетворенность последних возрастает. Компании British Airways и Royal Bank of Scotland на своем опыте убедились, что оперативное решение проблемы клиента резко повышает вероятность того, что этот клиент вновь воспользуется услугами компании.
- **Организируйте свободный обмен информацией.** Распространяйте среди сотрудников информацию о самых эффективных методах работы, о клиентах и конкурентах. Хорошо информированный персонал продуктивнее работает и быстрее реагирует на запросы клиентов. Каждый работник должен понимать, что клиенты бывают внутренние и внешние. Когда удовлетворены потребности самих сотрудников (внутренних клиентов), то они в свою очередь качественно обслуживают клиентов извне. Для оценки потребностей внутренних клиентов проводите опросы и семинары. Информационная стратегия компании должна предполагать охват максимально широкой аудитории, последовательность и наличие механизма обратной связи с сотрудниками. Впрочем, не следует надоедать персоналу частыми информационными сообщениями. В общении с внешними клиентами нужно придерживаться противоположного принципа: чем больше компания дает им информации, тем лучше. По данным исследования Bain & Co., в среднем 67% клиентов уходят к конкурентам потому, что компании не удосуживаются поддерживать с ними связь.
- **Признавайте заслуги и поощряйте достойных.** В среднем две трети сотрудников компаний уверены, что начальство их недооценивает, и лишь каждый четвертый активно стремится помочь компании добиться успеха. Работников, которые демонстрируют высокое качество обслуживания клиентов, следует выделять и поощрять. Чтобы у человека появилась устойчивая трудовая мотивация, он должен сознавать ответственность за свое дело, иметь свободу действий, ощущать себя частью коллектива, получать признание окружающих и знать, что он выполняет нужную для всех работу. Руководство компании должно ориентировать персонал в нужном направлении с помощью продуманной программы премирования. Награда бывает по-настоящему значимой, когда она своевременна: человек должен хорошо представлять, как он ее заслужил. Чтобы рядовые сотрудники научились добиваться собственных целей, менеджерам иногда следует выступать в роли коучей, которые заинтересованы в развитии индивидуальных способностей каждого. Менеджер или руководитель подразделения будет гораздо лучше справляться с этой миссией после специальной подготовки.
- **Поддерживайте ориентацию на клиента.** Когда в розничной сети Midlands Co-op со штатом более 7000 человек было принято решение повысить культуру обслуживания, компания организовала проведение фокус-групп с участием сотрудников и клиентов. В результате выяснилось, что у компании есть лояльная клиентура, но отсутствует корпоративная культура, которая бы помогала ей конкурировать с другими розничными сетями, торгующими продуктами питания. Подразделения компании почти не взаимодействовали друг с другом, сотрудники считали, что их никто не ценит, а менеджеров они воспринимали как нерешительных людей, избегавших общаться с

персоналом. Руководство сети решило усилить вовлеченность персонала в дела компании и разработало систему поощрений, а менеджерам предложило специальное обучение для развития лидерских качеств. Торговая сеть сосредоточила все усилия на удовлетворении потребностей клиентов и упростила процесс подачи и рассмотрения претензий на качество обслуживания – в итоге показатели удовлетворенности и удержания клиентов значительно выросли.

Об авторе

Сара Кук – директор компании Stairway Consultancy, специализирующейся на консультациях по обслуживанию клиентов. Автор книг “Искусство управления преобразованиями”, “Практическое руководство по внедрению эффективных методов работы” и “Как повысить качество обслуживания клиентов”.
