



Книга Безупречный сервис

Ари Вайнцвейг
Hyperion, 2004
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Искусство обслуживания клиентов — это не свод теоретических принципов; для овладения им необходимы советы опытного специалиста-практика. Автор книги знает о премудростях этого искусства не понаслышке — когда-то он лично стоял за прилавком гастронома Zingerman’s в городе Анн-Арбор штата Мичиган (США). *BooksInShort* имеет возможность рекомендовать читателям как саму эту великолепную книгу, так и ресторан компании, снискавший славу заведения с отменной кухней. Цены в Zingerman’s такие же высокие, как и в любом известном магазине деликатесов на Манхэттене: этот факт, наряду с высоким уровнем сервиса, способствовал быстрому развитию компании. Успех — главный аргумент Zingerman’s. Вайнцвейг описывает в книге методы, помогающие завоевать симпатии клиентов и направить усилия сотрудников на организацию сервиса высшего класса. Он не только описывает основные элементы безупречного обслуживания, но и предлагает ряд оригинальных советов, которые помогут убедить клиентов в том, что компания дорожит каждым из них. Книга будет полезна как владельцам малого бизнеса, менеджерам по сервису, специалистам по подбору персонала, так и рядовым работникам сферы услуг.

Основные идеи

- Прежде чем организовывать сервис высшего класса, вы должны определить, в чем он будет состоять.
- Каждый день сотрудники Zingerman’s демонстрируют, что значит по-настоящему стремиться к удовлетворению потребностей клиентов.
- Качественные продукты + безупречный сервис = высокая прибыль.
- Качественное обслуживание заставляет клиентов повышать свои требования к сервису, и поэтому количество жалоб с их стороны растет.
- Сотрудники, обслуживающие клиентов, должны иметь полномочия для оперативного рассмотрения их претензий и жалоб.
- Менеджер, рассматривающий жалобы клиентов, всегда в состоянии предложить им больше, чем они от него ожидают.
- Главные качества работника сферы услуг — энтузиазм и внимание к деталям.
- Персонал в сфере услуг часто страдает от пренебрежительного отношения со стороны работников других отраслей.
- Сотрудникам, умеющим безукоризненно обслуживать клиентов, часто платят столько же, сколько и тем, кто обслуживает плохо.
- Персонал должен обслуживаться не менее качественно, чем клиенты.

Краткое содержание

Как научиться угождать всем

О мастерстве обслуживания клиентов написаны сотни книг, однако подход к обслуживанию в компании Zingerman’s выделяется среди остальных по целому ряду причин.

- Руководители Zingerman’s обучают секретам безупречного сервиса бизнесменов по всему миру. Чем больше они преподают это искусство, тем лучше понимают, как применять свои рекомендации на практике.
- Универсального определения безукоризненного сервиса не существует. Это определение в каждом конкретном случае должно формулироваться заново.
- В Zingerman’s нет различий между качеством сервиса, о котором идет речь на тренингах, и качеством сервиса, с которым ежедневно сталкиваются клиенты компании.

- Качество сервиса можно оценить количественно. Оценивая удовлетворенность клиентов за отдельный период времени, руководство Zingerman's имеет возможность оценить эффективность выбранных методов работы.
- Самые талантливые сотрудники получают признание со стороны компании и ее персонала. Для укрепления мотивации следует использовать как формальные, так и неформальные средства поощрения.

“Сервис – это просто разновидность заботы об окружающих нас людях”.

Сервис высшего класса – деятельность, напрямую отражающаяся на финансовых результатах компании и ее конкурентоспособности. Высокое качества сервиса должно присутствовать на всех иерархических уровнях организации, и поэтому в тренингах по повышению качества сервиса должны участвовать сотрудники всех отделов без исключения. Основные элементы подхода компании Zingerman's к обслуживанию клиентов – это формулировка миссии и видения своего бизнеса, контроль эффективности работы, организация бизнес-процессов, особая система ценностей и руководящие принципы. В отличие от многих других компаний формулировка миссии Zingerman's – не абстрактный документ, а руководство к действию, ориентирующее персонал в нужном направлении. Чтобы сформулировать видение своего бизнеса, надо представить, как клиенты станут воспринимать компанию в будущем. Это видение необходимо донести до всего коллектива, чтобы каждый сотрудник ясно представлял, в каком направлении развивается его компания. Видение может включать как долгосрочные задачи стратегического характера, так и мелкие тактические действия вплоть до корпоративного мероприятия в ближайшие выходные. Видение должно быть реалистичным и не включать заведомо невыполнимых задач. Чтобы оно не превратилось в отвлеченную доктрину, руководству следует регулярно проверять, как это видение осуществляется.

“Чем выше уровень сервиса, который вы предлагаете клиентам и сотрудникам, тем выше становится уровень их ожиданий”.

Что такое сервис высшего класса? Это стремление всегда и во всем превосходить ожидания клиентов. Сотрудники Zingerman's проявляют неподдельный интерес к тому, что клиенты думают о сервисе. Работники сферы услуг, умеющие безукоризненно обслуживать клиентов, порой сталкиваются с пренебрежительным отношением к себе со стороны персонала, работающего в других областях. В Zingerman's каждый, кто умеет безукоризненно обслуживать клиентов, считается профессионалом высшего класса, заслуживающим ничуть не меньшего уважения, чем профессионалы из других отраслей.

Систематизация сервиса

Для организации сервиса высшего класса надо убедиться, что вся работа компании нацелена на удовлетворение интересов клиентов. Бизнес-процессы должны представлять собой слаженный механизм превосходного обслуживания. Систему этих процессов следует рассматривать в контексте ценностей компании и корпоративной культуры. Огромное внимание в этой системе должно уделяться мелким деталям. Будьте реалистом и не забывайте, что как бы вы ни старались, некоторые сотрудники будут просто игнорировать любые систематические требования. Время от времени не исключены даже конфликты между процессами бизнеса, корпоративными ценностями и руководящими принципами компании – для их разрешения следует ориентироваться на корпоративные ценности. Возможно, вы услышите, как сотрудники рассказывают друг другу о низком качестве обслуживания в других магазинах. Это значит, что ваша стратегия обслуживания оказала на них влияние: они усвоили ваши принципы и теперь предъявляют повышенные требования не только к себе, но и к другим компаниям.

Зачем нужен сервис высшего класса

Клиент, которого безукоризненно обслуживают, ощущает свою исключительность. Это впечатление надолго откладывается у него в памяти. В условиях постепенного обезличивания товаров и услуг превосходное качество обслуживания может превратиться в основной инструмент конкурентной борьбы. Вашу репутацию будут укреплять клиенты, которые станут рассказывать о вас друзьям и знакомым. Кроме этого, благодаря высокому качеству сервиса начнет расти число постоянных клиентов, что обязательно отразится на прибыли компании. Готовность клиентов обратиться к вам вновь – свидетельство того, что вы на правильном пути. Менеджерам компании, которая предлагает клиентам сервис высшего класса, не приходится тратить время на решение проблем, связанных с обслуживанием. Вместо этого они могут сосредоточиться на развитии бизнеса.

“Перед руководителем любой компании стоит задача по качественному обслуживанию своего коллектива”.

Высокий уровень сервиса способствует формированию в коллективе благоприятного психологического климата. Сотрудникам гораздо комфортнее работать, когда не приходится постоянно выслушивать жалобы клиентов. Кроме того, если сотрудники умеют находить общий язык с клиентами, то и друг с другом они вряд ли повздорят. Положительные отзывы об условиях труда в компании привлекут в нее квалифицированных и талантливых специалистов, которым важна для работы комфортная атмосфера. Спокойная обстановка в коллективе благотворно действует как на рядовых сотрудников, так и на менеджеров. Наконец, высокое качество сервиса предполагает, что сотрудники относятся к клиентам так же, как они хотели бы, чтобы коллеги и руководители относились к ним самим. Наконец, людям приятно сознавать, что они могут чем-то помочь клиентам.

В поисках методов качественного обслуживания

Организовать безукоризненное обслуживание непросто. Многие из нас попросту к нему не привыкли и поэтому не склонны его требовать. Даже если методы организации такого обслуживания известны, их бывает трудно реализовать на практике. При любом контакте с клиентом обслуживающему персоналу необходимо прикладывать максимальные усилия для удовлетворения его потребностей и незамедлительно выполнять его желания. Нерасторопность в сервисе непростительна.

“Переписать правила организации работы гораздо легче, чем изменить корпоративную культуру компании”.

Может показаться, что работник, безупречно обслуживающий клиентов, не попадает под определение сильной личности как человека,

способного видеть свою точку зрения. На самом деле такая способность несовместима с безупречным сервисом. Проявление высокомерия и упрямства представителем сферы услуг может привести к серьезным проблемам для компании. Настоящий профессионал всегда знает, в какой момент ему стоит уступить возмущенному клиенту. Конечно, такое поведение противоречит тем установкам, на которых мы воспитаны, однако желание выиграть спор с клиентом не будет на руку никому. К сожалению, клиенты с громким голосом часто оказываются в более выигрышном положении, чем те, кто ведет себя скромно. Тем не менее все клиенты достойны одинакового к себе отношения.

“Любой человек вне зависимости от его национальной или религиозной принадлежности согласится с тем, что о близких надо заботиться”.

Ключевую роль в обеспечении высокого качества обслуживания играют менеджеры. Нравится вам это или нет, но для персонала практически любые действия менеджера являются примером для подражания. Если менеджер молча проходит мимо клиента, которому нужна помощь, то у его подчиненных сложится впечатление, что такой образ действий совершенно нормален.

Три ступеньки качества

В первую неделю на рабочем месте новый сотрудник Zingerman’s учится применять на практике три процедуры, на которых основан индивидуальный подход к клиенту.

1. Выяснить, чего именно хочет клиент.
2. Вежливо и с готовностью предложить ему именно то, чего он хочет.
3. Выразить желание оказать клиенту любые дополнительные услуги.

“Владельцы розничных сетей должны смириться с тем, что новых клиентов у них уже не будет: в обществе не наблюдается всплеска рождаемости, а существующих магазинов более чем достаточно”. (Пако Андерхилл, писатель)

Первое, что вам нужно сделать, – расспросить клиента о его пожеланиях. В отличие от большинства других компаний подробные расспросы клиентов в Zingerman’s лишь приветствуются. Уточнив, чего именно хочет клиент, во избежание ошибок или недопонимания повторите его требования вслух. Клиент обязательно оценит любые дополнительные усилия с вашей стороны. Например, предложите ему бесплатный образец нового продукта, в письменной форме поблагодарите его или позвоните по телефону, чтобы убедиться, что проблема, с которой он к вам обратился, решена.

Как решать проблемы клиента

Ни одной компании в сфере услуг не удастся избежать жалоб со стороны клиентов. Работать с жалобами необходимо следующим образом.

- **Покажите клиенту, что его проблема очень важна для вас.** Игнорируя жалобу, вы лишь усугубляете ситуацию.
- **Извинитесь за допущенную ошибку.** Не оправдывайтесь, а прямо и искренне признайте ошибку. Большинству сотрудников удастся справиться с этими двумя задачами без проблем. Недопустима ситуация, когда сотрудники оставляют жалобу без внимания и просят клиента зайти попозже, когда менеджер будет на месте.
- **Выполните требование клиента.** Эти требования могут быть самыми разными – от возмещения почтовых расходов клиента в случае несвоевременной доставки заказа до обмена товара, присланного по ошибке. Поинтересуйтесь у клиента, какие действия с вашей стороны его удовлетворят. В большинстве случаев пожелания клиента будут намного скромнее ваших реальных возможностей. Каждый сотрудник, занятый обслуживанием клиентов, должен обладать определенной свободой действий для того, чтобы самостоятельно разбираться с жалобами клиентов. Например, сотрудники Zingerman’s имеют право сами принимать решения о возврате денег за товар, заказе нужного клиенту блюда и доставке товара на дом. При необходимости они всегда могут обратиться за помощью к своему менеджеру. Такое распределение полномочий наиболее эффективно – первый же представитель компании, к которому обращается недовольный клиент, оказывается в состоянии в кратчайшие сроки решить его проблему.
- **Постарайтесь превзойти ожидания клиента.** Поблагодарите подавшего жалобу клиента за то, что он обратил ваше внимание на проблему – информация, полученная благодаря его жалобе, будет использована для улучшения сервиса. Недовольные клиенты могут просто-напросто уйти от вас к конкурентам, и вам лишь останется наблюдать за падением прибыли. Проследите за тем, чтобы каждый подавший жалобу клиент уходил от вас довольным. Как свидетельствуют исследования, 80-90% клиентов, которые высказывали жалобу на обслуживание, не удастся избавиться от негативного чувства. Помните, что снижение числа постоянных клиентов может резко отрицательно отразиться на итоговой прибыли.
- **Ведите учет поступивших жалоб.** Упорядочив работу с жалобами, вы получите возможность отслеживать жалобы, поступающие в различные филиалы и отделы компании. Кроме жалоб, также отмечайте просчеты персонала, оставшиеся незаметными для клиентов. Этот дополнительный механизм контроля поможет предотвратить серьезные проблемы с качеством обслуживания в будущем.

Обслуживание собственного персонала

Качество обслуживания, которое организует руководство компании для своего персонала, должно быть неизменно высоким. Задача главы любой компании – следить за тем, чтобы ее собственные сотрудники обслуживались не менее качественно, чем клиенты. Ситуация, когда с персоналом обращаются хуже, чем с клиентами, недопустима.

“Если ни один из имеющихся в вашем распоряжении инструментов поощрения (как формальных, так и неформальных) не помогает улучшить качество сервиса, значит, эта цель останется для вас недостижимой”.

Сотрудники должны приветствовать друг друга точно таким же образом, как они приветствуют клиентов. Любые внутренние конфликты в

коллективе и жалобы сотрудников должны рассматриваться в соответствии с теми же принципами, с которыми рассматриваются проблемы и жалобы клиентов. Однако здесь есть некоторые особенности. Клиентам выгоден строго регламентированный процесс рассмотрения жалоб, но в случае с сотрудниками стандарты бывают иными. Неэтичное поведение отдельных сотрудников может навредить не только клиентам, но и компании в целом. В такой ситуации менеджер должен действовать, исходя исключительно из интересов бизнеса. В среднем из каждых 100 принятых на работу в Zingerman’s сотрудников лишь пятеро становятся профессионалами высшего класса, а еще пять навсегда покидают компанию.

“По качеству сервиса мало кому удается соперничать с Zingerman’s”. (журнал Saveur)

Высокое качество сервиса помогает снискать для компании известность среди потенциальных клиентов. Однако оно же может привести и к увеличению количества жалоб: клиенты привыкают к высоким стандартам и начинают привередничать. Такое завышение требований на самом деле означает, что ваша компания небезразлична для клиентов и ваши усилия по организации сервиса высшего класса не пропали даром.

Об авторе

Ари Вайнцвейг — один из учредителей и партнеров группы компаний Zingerman’s. Автор ряда статей и книг о кулинарии и бизнесе. Компания Zingerman’s, возникшая как небольшой гастроном в Анн-Арбор (США, штат Мичиган), сегодня состоит из восьми подразделений, ее персонал насчитывает 400 человек, а ежегодная прибыль составляет 25 миллионов долларов. Компании принадлежит несколько ресторанов, фирма, занимающаяся торговлей по почте, и учебный центр, где с тонкостями обслуживания клиентов знакомятся представители других организаций.
