



# Книга Выдающийся сервис, отличная прибыль

## Принципы достижения настоящей клиентоориентированности

Леонардо Ингильери, Мика Соломон

Манн, Иванов и Фербер, 2013

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Если Apple задает стандарты в области инноваций, Rolex – в области качества продукции, то Ritz-Carlton – безусловный эталон в обслуживании клиентов. В этой сети отелей любой сотрудник имеет право на свое усмотрение потратить до 2000 долларов, чтобы решить проблему, с которой столкнулся клиент, или удовлетворить его просьбу. Хотя по сей день еще ни один работник Ritz-Carlton не истратил целиком этой суммы, благодаря самой возможности поступать самостоятельно в сложных ситуациях сотрудники сети отелей действуют творчески и оперативно. Всё в отелях Ritz-Carlton показывает, насколько высоко компания ценит своих клиентов. Авторы книги, имеющие большой опыт в сфере услуг, рассказывают о том, что требуется для создания и реализации эффективной программы повышения качества обслуживания клиентов. По мнению *BooksInShort*, эта книга, доступно излагающая принципы безупречного сервиса, заслуживает самого внимательного прочтения.

## Основные идеи

- Для лояльных клиентов цена – не главное; они редко обращают внимание на рекламу ваших конкурентов.
- Чтобы клиенты стали лояльными, обеспечьте безупречное качество продукции, своевременную доставку, высокий уровень обслуживания и быстрое решение любой проблемы.
- Не жалейте средств на повышение качества продуктов и обслуживания, подготовку персонала и устранение недостатков
- Любой сотрудник сети отелей Ritz-Carlton имеет право потратить до 2000 долларов, чтобы решить проблему клиента на месте.
- Забота персонала о клиентах – навык, поддающийся тренировке.
- Научите сотрудников разговаривать доброжелательно и вежливо.
- Стремитесь как можно больше узнать о своих клиентах.
- Собирайте информацию об их предпочтениях.
- Предупреждайте возникновение проблем, а если проблема возникла, сначала извинитесь перед клиентом, и только потом выясняйте подробности.
- Затраты на первоклассное обслуживание окупаются с лихвой.

## Краткое содержание

### Сервис, предвосхищающий потребности

Представим следующую ситуацию. В холле отеля электрик меняет лампочку, стоя на стремянке. Боковым зрением он замечает женщину с двумя детьми, которая пытается открыть дверь, ведущую в холл с площадки бассейна. Женщина только что вышла из воды и еще завернута в полотенце, в руках у нее пляжные сумки, которые мешают ей открыть дверь. Электрик спускается с лестницы. “Добро пожаловать в отель, – говорит он. – Позвольте мне помочь вам. Вам понравился наш бассейн?” Он помогает ей донести сумки до лифта и нажимает кнопку нужного этажа. Замечательное обслуживание? Безусловно. Но оно было бы еще лучше, если бы работник спустился и помог женщине сразу же, как только увидел, что она подходит к двери с сумками в руках. Таким образом вместо “реактивного сервиса” (то есть реакции на негативный опыт клиента) он предложил бы сервис, “предвосхищающий возникновение потребности” (то есть просто предотвратил бы негативный опыт). Обслуживающий

персонал должен предугадывать потребности и проблемы клиентов. Высокую степень удовлетворенности клиентов обеспечивают следующие четыре фактора:

1. **Идеальный продукт.** Пока вы не предложите покупателю безупречный по качеству продукт, он будет искать его, перебирая конкурирующие предложения.
2. **Заботливое обслуживание.** Если ваши сотрудники относятся к клиентам без должного внимания, то какими бы замечательными ни были ваши продукты, клиенты рано или поздно начнут воспринимать их негативно.
3. **Своевременность.** Опоздав с доставкой, вы уже неправы.
4. **Умение решать любые проблемы клиента.** Проблемы возникают даже у безукоризненно работающих компаний. Плоха не проблема, а неумение ее быстро решить.

“Лучшее, что вы можете сделать для своего бизнеса, – это добиться истинной потребительской лояльности в отношениях с каждым клиентом”.

Клиенты только тогда станут по-настоящему лояльными, когда их обслуживание будет безупречным. Только в этом случае клиент перестанет рассматривать другие предложения. К сожалению, многие компании не имеют представления о том, как укреплять лояльность. Для начала выясните, что ваши клиенты ценят больше всего и каковы их реальные потребности, а потом используйте эти знания, чтобы завязать с ними прочные взаимоотношения. Если вы не сможете этого сделать, потребители всегда будут считать, что ваш продукт можно без каких-либо потерь заменить аналогичными других производителей.

## “Каждое. Слово. Важно”

Чтобы повысить лояльность клиентов, ваш персонал должен в личном общении правильно подбирать слова. Речь сотрудников в процессе обслуживания важнее того, что написано в ваших рекламных материалах, сколько бы труда ни вложил в эти формулировки рекламный отдел. Стиль общения сотрудников с клиентом напрямую влияет на его восприятие фирмы в целом; положительный опыт общения – самое эффективное средство укрепления лояльности.

“Бизнес, имеющий верных потребителей, в хорошие времена развивается быстрее, а в плохие – получает больше возможностей для маневра”.

Верно найденные слова могут нейтрализовать раздражение клиента, которому что-то не понравилось, и, наоборот, необдуманные слова способны отпугнуть даже того, кто всем абсолютно доволен. Научите персонал использовать нужные слова в нужное время – такой подход прекрасно зарекомендовал себя в отелях сети Ritz-Carlton. Вот несколько примеров. Фраза “Вы должны нам...” плохо воспринимается клиентом, лучше говорить: “Судя по нашим документам...” “Пожалуйста, подождите” звучит довольно грубо; намного лучше: “Не могли бы вы немного подождать?”. Конечно, слова – это еще не все. Теплые, вежливые слова должны подкрепляться таким же внимательным и заботливым отношением к людям.

- **Не отклоняйте звонок, подробно выяснив, кто звонит.** Такая практика только отпугивает клиентов.
- **Отвечайте на звонки незамедлительно.** Если человек звонит, и никто не поднимает трубку, он начинает беспокоиться, а беспокойство перерастает в раздражение.
- **Предоставьте клиентам возможность быстро связаться с вашей компанией.** Фраза “Пожалуйста, не отвечайте на это письмо” в конце электронного сообщения – не лучший способ приобрести друзей.
- **Поручите контакты с клиентами общительному человеку и не скрывайте его имени.** Если в чате сотрудник напишет: “Я Джон из компании X”, это будет похоже на ответ машины. Добавьте индивидуальности, пусть ваш Джон представится полным именем: “Я Джон Чанг-Катценберг”.
- **Начинайте электронные письма с приветствия.** Обычные письма всегда начинаются с приветствий “Уважаемый” или “Здравствуйте”. Электронные сообщения должны быть не менее вежливыми.

## Искусство решать проблемы

Каждый сотрудник организации должен нести ответственность за оказание помощи клиентам в решении их проблем. Улаживать любые проблемы нужно по следующему алгоритму:

1. **“Извинитесь и попросите прощения”.** Ваше сожаление должно быть искренним и неформальным. Согласитесь с клиентом, что у него есть все причины для недовольства. Извиняясь, тщательно подбирайте слова – например, фраза “Если то, что вы говорите, верно, то я, конечно же, приношу свои извинения” может быть воспринята клиентом как обвинение во лжи. Не извиняйтесь второпях. Извинение должно прозвучать так, чтобы глубоко отпечататься в сознании клиента.
2. **“Обсудите жалобу с клиентом”.** Чтобы выяснить, что на самом деле случилось, задавайте простые и однозначные вопросы. Например, если прибор не работает, нужно выяснить, включили ли его в розетку. Но прежде чем задавать вопросы, убедитесь, что клиент принял ваши извинения и не испытывает раздражения.
3. **“Решите проблему, а затем действуйте дальше”.** Воспринимайте любой промах как шанс укрепить отношения с клиентом. Предложите ему что-то дополнительно, например, бесплатно перейти на новую версию продукта. Тогда он почувствует, что справедливость восстановлена. Решив проблему, продолжайте отслеживать ситуацию.
4. **“Подробно задокументируйте проблему”.** Ведение такого рода записей – это отличный способ учиться на своих ошибках и отслеживать причины промахов.

“Основная угроза для современного бизнеса – это убежденность потребителей в том, что любое ваше предложение не является чем-то уникальным, так как товар можно заменить или получить его у кого-то другого”.

Чтобы иметь в распоряжении как можно более полный портрет клиента, систематически отслеживайте его предпочтения и привычки. Обновляйте информацию после каждого контакта с клиентом. Вот несколько принципов системы сбора информации о потребителях:

- **Система должна быть простой.** Не фиксируйте все самые мелкие подробности, а сосредоточьтесь на главных особенностях клиента.
  - **Отмечайте все, что важно для клиента.** Записывайте не только предпочтения клиента, но и информацию об ошибках, допущенных компанией в его отношении.
  - **Информация о клиентах должна быть доступной во всех филиалах в режиме реального времени.** Сотрудники, работающие с клиентами, должны иметь мгновенный доступ к системе.
  - **Предпочтения меняются, а предположения не всегда верны.** Если клиент однажды заказал чай перед обедом, это не значит, что он всегда будет это делать.
  - **Настроения переменчивы.** Отслеживайте перемены в настроении. В ресторане шефа О’Коннелла официанты оценивают настроение посетителей в течение обеда по 10-балльной шкале. Задача ресторана – за время обеда поднять настроение клиентов по крайней мере до 9-ти.
  - **Не портите впечатления глупыми ошибками.** Как можно чаще обращайтесь к клиенту по имени, говорите с ним тепло и искренне.
  - **Проявляйте деликатность при сборе информации.** “Деликатность и навязчивость разделяет очень тонкая грань”. У клиента не должно возникнуть подозрения, что вы за ним шпионите. Удалите слишком откровенные вопросы из своих интернет-анкет.
- “Бизнес должен мыслить как клиент. Любой компании необходимы процессы, которые безжалостно выявляют и уничтожают все то, что может причинить потребителю неудобство и вызвать раздражение”.

Для безупречного обслуживания важно, чтобы сотрудники могли увидеть свою работу с точки зрения клиента. Дайте им возможность посетить ваш магазин или ресторан в качестве клиентов, а затем соберите их отзывы. Например, может выясниться, что клиенты, обедающие в одиночестве, предпочитают что-нибудь читать за едой, поэтому таким посетителям нужно вовремя предложить журналы. Это пример упреждающего сервиса, который способен превратить случайных посетителей в постоянных клиентов.

## Контроль качества обслуживания в отелях Ritz-Carlton

“Мистер БИВ” – шуточное название, которое сотрудники Ritz-Carlton дали программе по контролю качества. Ее цель – недопущение перебоев в обслуживании, неэффективности, ошибок и нарушений принятых стандартов сервиса. Сотрудник, обнаруживающий проблему с качеством обслуживания, немедленно сообщает о ней тому коллеге, который в состоянии ее решить. Одна из составляющих программы – требование всегда докапываться до первопричины обнаруженных неполадок, чтобы полностью их устранить. Например, если гость выразил недовольство тем, что заказанный в номер обед доставили слишком поздно, нужно расспросить официанта о причинах задержки. Может оказаться, что он не мог дождаться лифта для персонала. Почему? Лифт задержали горничные. Почему? Они были заняты поиском постельного белья. Почему? Отелю не хватает наборов белья. Решение? Пересмотреть текущее правило, согласно которому белье закупается из расчета заполненности отеля на 80%. “Мистер БИВ” все время задает вопрос “почему?” – это главный инструмент непрерывного повышения качества.

“Когда вы нанимаете неподходящего сотрудника, то не просто замедляете работу своей компании. Вы пагубно влияете на своих лучших сотрудников, отпугиваете лучших клиентов”.

Чтобы изучать мнение клиентов о сервисе, иногда проводите детальные опросы и регулярно – мини-опросы, состоящие из трех–семи вопросов. Также для сбора информации используйте “тайных покупателей”. И все же лучший способ обеспечить высокое качество обслуживания – нанять талантливых работников. Ищите людей со следующими качествами:

- **Дружелюбие и обаяние.** Всем хочется общаться с обаятельными людьми.
- **Способность сопереживать.** Тот, кто умеет находить общий язык с людьми, обычно становится прекрасным работником.
- **Энтузиазм и оптимизм.** Никто не хочет общаться с пессимистами.
- **Желание работать в команде.** Сотрудник должен оказывать положительное влияние на других членов коллектива.
- **Добросовестность.** Ищите людей, которые гордятся своей работой и ответственно относятся к своим обязанностям. Нерадивые работники – источник проблем.

“Если вам кажется, что составление полного перечня желательных и нежелательных слов и выражений требует слишком много времени и сил, а также лишает сотрудников свободы действий, то... составьте хотя бы краткий и схематичный «Негативный словарь». В такой словарь должны войти фразы, которых не должен произносить ни один ваш сотрудник”.

Организация высококлассного обслуживания требует не менее талантливых руководителей, которые должны уметь следующее:

- **Видеть перспективы.** Талантливые руководители постоянно размышляют над перспективами развития своей компании.
- **Управлять коллективной работой.** Руководитель должен уметь объяснить подчиненным свое видение и заручиться их одобрением.
- **Задавать стандарты.** Хорошие руководители устанавливают высокие стандарты и добиваются того, что сотрудники им следуют.
- **Оказывать поддержку.** Руководители должны заботиться о том, чтобы персонал имел все необходимые для работы ресурсы.
- **Мотивировать и поощрять.** Чтобы персонал работал хорошо, вознаграждение за работу должно быть щедрым и справедливым.

“Цены наряду с обслуживанием – это один из составных элементов ценности. Вы должны разъяснять свою ценовую политику очень продуманно, точно выбирая слова. Для клиента не должно быть никаких неприятных сюрпризов, которые подорвали бы его доверие к вашей компании”.

Менеджеры часто сетуют на затраты, связанные с организацией качественного обслуживания. Однако такие жалобы – проявление недалекости. При организации первоклассного обслуживания операционные расходы, действительно, растут, однако как измерить ценность

довольных клиентов, с сияющим лицом рассказывающих о вашей компании? Кроме того, компаниям, которые удалось добиться высокой лояльности клиентов, намного проще привлекать на работу талантливых сотрудников. Для таких организаций страховые фирмы готовы снизить стоимость страховок, и им практически не грозят судебные разбирательства с неудовлетворенными клиентами.

## Электронная торговля

Поразительные возможности Интернета часто толкают компании на действия, несовместимые с заботой о покупателях. Отрицательная сторона интернет-торговли состоит в том, что ко всем онлайн-покупателям компания начинает подходить одинаково. Не думайте, что обслуживание посетителей сайта сводится к составлению раздела с ответами на часто задаваемые вопросы. Некоторые посетители не найдут в этом списке нужный ответ, и потому справочную информацию следует давать в двух форматах: кратком – для тех, кому нужно только основное, и развернутом – для тех, кто хочет видеть подробную информацию. Пусть посетители вашего интернет-магазина сами выберут формат. Никогда не забывайте, что клиент – в том числе посетитель сайта – это человек, а не единица из безликой массы.

## Приветствие и прощание

Большое значение имеет форма приветствия и прощания с клиентами. Радужное приветствие автоматически поднимает человеку настроение. Теплое прощание оставляет в памяти клиента приятное воспоминание о вашем заведении. Приветственные и прощальные фразы произносятся в начале и конце общения, поэтому они врезаются в память лучше всего остального. Поручите прием посетителей самому доброжелательному сотруднику – именно от него будет зависеть первое и финальное впечатления клиента о вашей фирме. В разговоре по телефону будьте так же внимательны к клиенту, как в личном общении. Не забывайте радужно приветствовать собеседника и тепло с ним прощаться. Особое внимание требуется людям с физическими недостатками. Если у вас на сайте есть защитный код для отправки сообщений, учитывайте, что человеку со слабым зрением сложно его разобрать. Во всех своих действиях ваша компания должна быть благожелательно настроена к клиентам.

## Об авторах

**Леонардо Ингильери** – управляющий партнер и исполнительный вице-президент West Paces Consulting, расположенной в Атланте (США).  
**Мика Соломон** – руководитель компании Oasis Disk Manufacturing.

---

---