



Книга Клиенты важнее всего

Четырнадцать принципов, которым следуют ведущие мировые компании в сфере обслуживания

С. Бритт Бимер, Роберт Шук
McGraw-Hill, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

На страницах своей книги Бритт Бимер и Роберт Шук доказывают, что у всех компаний, обеспечивающих безупречное качество обслуживания, есть нечто общее. Например, компании, в которых качественный сервис является приоритетом каждого сотрудника, как правило, оставляют позади конкурентов, считающих, что подобными вопросами должен заниматься специальный отдел. Еще один способ заложить основу для привлечения повторных клиентов – обсуждать вопросы обслуживания на тренингах, а не только писать директивы на эту тему. Каждая глава этой книги посвящена одному из 14 принципов безупречного сервиса. Заключение авторов подтверждено результатами исследований с бюджетом в 300 тысяч долларов, в ходе которых изучалось поведение потребителей, а также многочисленными примерами из практики различных компаний США. *BooksInShort* рекомендует эту книгу в качестве практического руководства тем читателям, которые хотят использовать опыт лидеров обслуживания для создания собственной клиентской базы.

Основные идеи

- Несмотря на общепризнанную важность качества обслуживания, немногим компаниям удастся обеспечить действительно высокий уровень сервиса.
- Когда руководство подчеркивает необходимость безукоризненного обслуживания клиентов, качество исполнения должностных обязанностей повышается.
- Около 67% опрошенных покупателей готовы платить более высокую цену за товар при условии повышения качества обслуживания.
- Треть американцев перестали делать покупки в магазинах с очередями в кассу.
- Приятная атмосфера в магазине и качественная реклама способствуют формированию у потребителей позитивного восприятия вашего бизнеса.
- Рост количества повторных клиентов достигается за счет высокого качества предпродажного и послепродажного сервиса.
- 85% посетителей ресторана, к которым обращались по имени, сообщили, что намерены вернуться.
- Сохранять постоянных клиентов намного выгоднее, чем привлекать новых.
- Прогнозируйте поведение потребителей с учетом постоянно меняющихся рыночных тенденций.
- Планируя маркетинговый бюджет, ориентируйтесь на состоятельных клиентов.

Краткое содержание

Как обеспечить безупречный сервис

Известно, что благодаря высокому качеству обслуживания увеличивается прибыль компании, повышается лояльность потребителей, расширяется клиентская база. Многие компании прекрасно понимают, насколько важны для них клиенты, однако далеко не всем удастся обеспечить высокое качество обслуживания. Стремясь завоевать расположение потребителей, компании часто пользуются неправильно собранной информацией и делают неверные выводы. Избежать основных ошибок вы сможете благодаря 14 принципам, которым следуют ведущие компании для

1. **Общая задача.** Стоит ли создавать отдел, который будет заниматься исключительно вопросами повышения качества обслуживания клиентов? Это может быть неверно истолковано вашими сотрудниками. Высококласный сервис должен быть приоритетом для всех сотрудников, даже для тех, кто не общается с клиентами непосредственно. Многие сотрудники избегают такого общения, поскольку считают, что это не входит в круг их профессиональных обязанностей. В сети отелей Four Seasons принято поступать иначе. Руководство отеля доводит до сведения каждого, что интересы клиента – это его личный приоритет. Скажем, если постоялец отеля Four Seasons спросит у технического работника, меняющего лампочку, где находится кафе, сотрудник сам его туда проведет. Недостаточно просто составить документ, в котором будут перечисляться принципы обслуживания клиентов. Сотрудники должны закрепить их на специальных тренингах. Перечислять стандарты качества обслуживания в вашей корпоративной миссии также не имеет особого смысла; о них нужно рассказать всем служащим. В результате проведенного исследования выяснилось, что лишь в 21% случаев менеджеры по персоналу упоминают о целях и задачах компании на собеседовании при приеме на работу. Кроме того, оказалось, что только 47% американских работников были осведомлены о корпоративной миссии своей компании.
2. **Начните со здоровой атмосферы.** Безупречное качество обслуживания клиентов начинается с удовлетворенных работой сотрудников. В результате благоприятного климата в коллективе снижается текучесть кадров и связанные с этим издержки. Нездоровую атмосферу в компании сложно утаить. Энтузиазм, апатия или озлобленность сотрудников видны окружающим гораздо лучше, чем думают многие руководители. Когда в 2001 году сеть супермаркетов Kmart объявила о своем банкротстве, то многие ее клиенты признались, что были к этому готовы, поскольку видели напряженное состояние кассиров и других сотрудников магазинов – причем выражалось оно не словами, а скорее унылым внешним видом. Добиться позитивного настроения сотрудников гораздо легче, если они получают удовольствие от того, чем занимаются. Компания Google прилагает огромные усилия, чтобы ее служащие чувствовали себя комфортно на рабочем месте. Например, им предоставляется бесплатное питание в любом из 11 ресторанов на территории компании и другие услуги – от автомойки и замены масла до прачечной, массажа и курсов иностранных языков. Дополнительными преимуществами располагает компания, владельцем которой является коллектив, поскольку своим новым сотрудникам она может предложить выгодные условия для инвестирования. Еще одним преимуществом такой компании является то, что кандидатов на руководящие должности часто выдвигают из числа ее сотрудников.
3. **Корпоративная культура.** Выгоду от общего оптимистического настроения компании получают и сотрудники фирмы, и ее клиенты. Мэри Кей Эш начинала свой бизнес по продаже косметики в 1963 году, руководствуясь убеждением, что каждый человек должен стремиться к использованию своего потенциала в полной мере. Считая, что “чем больше отдаешь, тем больше получаешь”, она создала целую бизнес-империю. Похожая история и у компании Four Seasons, которая начиналась с мотеля в центре Торонто, открытого в 1960 году Исадором Шарпом. С самого начала сервис в этой компании был выведен на уровень, достичь которого конкуренты могли лишь с большим трудом. Например, оклад портье у Шарпа в два раза превышал средний по отрасли: это помогало привлекать самых лучших работников и обеспечивать безупречное качество обслуживания.
4. **Будучи крупной фирмой, действуйте, как небольшой магазин.** Многим нравится совершать покупки в маленьких магазинах. Почему? В результате опроса выяснилось, что 90% покупателей чувствуют себя в большом супермаркете подавленно, а 79% предпочли бы совершать покупки в небольших магазинах, если бы им предложили такие же цены. Для крупной компании быть “родной и знакомой” – непростая задача. Компаниям, развитие которых начиналось в маленьких городках, обычно легче найти индивидуальный подход к каждому покупателю. Сеть магазинов спортивных товаров Cabela’s, мебельная компания Ashley Furniture Industries и инвестиционная компания Edward Jones являются примерами фирм, которые находятся вне крупных городов и прекрасно используют свое “провинциальное происхождение”. Им удалось не только сформировать надежную клиентскую базу, но и внести свой вклад в развитие тех мест, где они расположены.
5. **Забота о покупателе – до, во время и после продажи.** Покупатели ожидают от пребывания в вашем магазине положительных эмоций. Предпочтение, как правило, отдают тем магазинам, которые отличаются оригинальным дизайном, высокой компетентностью сотрудников и хорошо налаженным послепродажным обслуживанием. Многие выбирают, куда отправиться за покупками, основываясь на общем впечатлении об атмосфере в магазине. Хороший рекламный текст также может помочь вам донести информацию о высоком качестве и уникальных характеристиках вашего бизнеса, при этом нужно иметь в виду, что рекламный носитель так же важен, как и содержание объявления. Например, многие потребители обращают внимание на качество бумаги, на которой напечатаны проспекты. Когда в рекламе изображен владелец бизнеса, она вызывает больше доверия. Но общее правило таково – независимо от используемого приема реклама должна быть правдивой. Если вы не можете гарантировать наличие рекламируемого товара на полках магазина, не стоит рассчитывать на то, что разочарованные покупатели захотят к вам вернуться. Недальновидно вы поступите и в том случае, если сократите ради снижения издержек обслуживающий персонал. Покупатели любят пройтись по магазину и прицениться, однако при этом они не всегда могут самостоятельно найти то, что им нужно. Не получив необходимой помощи, они уйдут из магазина без покупок.
6. **Индивидуальный подход.** Ничто не может заменить личное общение, даже Интернет. Многие покупатели считают, что использование Интернета ведет к снижению уровня обслуживания, и предпочитают лично получить консультацию у продавца. Более того, 67% опрошенных заявили, что готовы платить на 10-20% больше при условии высокого качества обслуживания. Это означает, что компании могли бы ускорить возврат инвестиций за счет увеличения количества опытных сотрудников, работающих с клиентами. Небольшим компаниям обычно лучше удастся показать, как они высоко ценят каждого из своих клиентов. Один из способов укрепления отношений с клиентом – обращение к нему по имени. Когда к посетителям ресторана обращались по имени, 85% из них отметили, что обед показался им замечательным, и они намерены вернуться. Mary Kay, RE/MAX, Harrah’s и Four Seasons уделяют особое внимание тому, чтобы их сотрудники обращались к клиентам именно так. В целом же и в торговле, и в сфере услуг подобное происходит редко, несмотря на то, что имя клиента нетрудно прочитать на его банковской карте.
7. **Время – деньги.** Время стало для покупателей ценным ресурсом, и на покупки они могут отвести меньшее количество часов. В среднем американец работает 46-47 часов в неделю и еще около часа ежедневно тратит на дорогу. Учитывая это, становится понятным, почему треть опрошенных сообщили, что им пришлось отказаться от посещения магазинов с длинными очередями в кассу. Руководству Apple удалось справиться с этой проблемой за счет использования портативных сканеров, которые имеются у каждого сотрудника и дают возможность обрабатывать заказы в любой точке магазина, а не только в кассе. Центр технического обслуживания при автосалоне Lexus в городе Ньюпорт-Бич может обслужить одновременно до сотни автомобилей, что позволяет совершить стандартный осмотр и текущий ремонт менее чем за час.
8. **Чем продажа услуги отличается от продажи товара.** Порой компании терпят неудачу, потому что неверно расставляют приоритеты и

сосредотачивают свои усилия на том, чтобы продать товар, а не на том, чтобы предложить покупателю высококлассный сервис. Однако опытные ритейлеры понимают, что атмосфера в магазине важна не меньше, чем предлагаемый ассортимент товаров. Например, компании Starbucks удалось добиться успеха не только за счет продажи отменного кофе, но и за счет создания в каждом из своих кафе особенной атмосферы. Компания Harrah's, которая управляет казино и отелями, заняла особую нишу в Лас-Вегасе с помощью выпуска дебетовых карт для клиентов, позволяющих отслеживать расходы на игру, проживание и покупки. Разработав систему вознаграждений для постоянных клиентов, Harrah's одновременно создала базу данных, помогающую выяснить ценность каждого клиента на основе истории его расходов. В результате Harrah's построила прочные отношения с клиентами и улучшила качество обслуживания тех из них, кто приносит наибольший доход.

9. **Когда цена имеет значение.** Компаниям, которые делают ставку только на ценовую конкуренцию, не всегда удается завоевать лояльность клиентов. Постоянные скидки могут отрицательно сказаться как на финансовых показателях компании в краткосрочном периоде, так и на ее репутации в будущем. Однако многим удается добиться хороших результатов, не прибегая к снижению цен. Компания Chubb's, занимающаяся компенсационным страхованием работников, уделяет больше времени анализу рисков и назначает более высокие цены за свои услуги в сравнении с конкурентами. Однако и решения о страховых выплатах она принимает быстрее, что позволило ей стать лидером в сфере страхования. Клиенты Chubb's готовы заплатить больше за свое спокойствие и уверенность в безупречном качестве сервиса.
10. **Различные группы клиентов.** Большинство крупных компаний разделяет своих клиентов на группы. Johnson & Johnson, например, продает свои фармацевтические препараты врачам и больницам, которые в свою очередь распространяют их среди своих пациентов. Не нарушая правила об уважительном отношении к каждому клиенту, прагматичные руководители компании решают, кто из клиентов заслуживает дополнительного поощрения. Укреплению отношений с наиболее прибыльными клиентами они уделяют особое внимание. Именно по этой причине авиапассажиры первого класса могут рассчитывать на большее количество привилегий, чем те, кто летит в эконом-классе. В игорном бизнесе также принято выделять клиентов, приносящих наибольший доход. Когда Билл Гейтс предложил от 20 до 25 тысяч долларов за пятисуточную аренду роскошной виллы "Палаццо" при знаменитом казино "Рио" в Лас-Вегасе, то ему было отказано. Почему? Гейтс – всего лишь любитель немного поиграть в покер. А апартаменты, которые ему приглянулись, были зарезервированы для серьезных игроков, чьи кредитные линии превышали 2 миллиона долларов.
11. **Сначала клиент, потом Уолл-стрит.** Аналитики с Уолл-стрит составляют отчеты о деятельности компаний ежеквартально, однако для того, чтобы продемонстрировать ощутимые результаты от внедрения новых технологий или выхода на новые рынки, компании может понадобиться более полугод. Американская компания NetJets, на сегодняшний день являющаяся лидером на рынке деловых авиаперевозок, за первые два года работы в Европе потеряла около 40 миллионов долларов, и только потом начала получать прибыль и даже завоевала большую долю рынка. В отличие от публичной компании закрытая акционерная компания тратит меньше средств на отношения с акционерами, аналитиками и журналистами и может реализовать долгосрочные стратегии по обеспечению качества обслуживания клиентов. Дальновидные руководители сосредотачивают внимание на своих клиентах как на самом ценном активе.
12. **Помните о важности сильного бренда.** Правильная стратегия бренда может помочь даже ничем не примечательному продукту приобрести немало почитателей. Компания Heinz за счет постоянного продвижения своего бренда уже на протяжении многих десятилетий является непревзойденным лидером на американском рынке кетчупа. В основе стратегий некоторых брендов лежит корпоративная миссия. Например, суть бренда Four Seasons заключается в обещании превзойти ожидания каждого постояльца своих отелей. Стратегии, которые ориентируются на рекомендации самих потребителей, могут оказаться самыми эффективными.
13. **Ценность клиента.** Поддерживать отношения с постоянными клиентами намного выгоднее, чем искать новых. Чтобы привлечь новых покупателей, компании должны тратить значительные средства на рекламу, продвижение товара и другие маркетинговые приемы. Один продавец подержанных автомобилей подсчитал, что количество машин, проданных новым клиентам, не оправдывало связанных с этим затрат. Поэтому, вместо того чтобы тратить на рекламу по 400 долларов в пересчете на каждого потенциального покупателя, который появлялся в дверях его салона, он сосредоточился на повторных клиентах. Таким образом, расходы на рекламу и прочие издержки, связанные с привлечением новых клиентов, можно снизить благодаря формированию базы постоянных клиентов.
14. **Постоянство перемен.** В условиях стремительно меняющегося рынка даже самые совершенные маркетинговые стратегии рано или поздно перестают работать. Необходимо постоянно менять свой подход к прогнозированию потребительского поведения с учетом новых рыночных тенденций. Например, в 1980 году американцы, прежде чем совершить покупку, посещали в среднем 3,5 магазина, а в 2008 году – всего 1,3. Таким образом, ритейлеры должны стремиться к тому, чтобы благодаря превосходному сервису клиенты отдавали предпочтение именно их магазинам.

Об авторах

Аналитик **Бритт Бимер** является основателем и генеральным директором компании America's Research Group, которая занималась проведением исследований специально для этой книги. **Роберт Шук** написал целый ряд книг по бизнесу, пять из которых были включены в список бестселлеров газеты The New York Times.