

# Первоклассный сервис как конкурентное преимущество

**Автор:**

[Джон Шоул](#)

Первоклассный сервис как конкурентное преимущество

Джон Шоул

Джон Шоул известен как гуру культуры обслуживания. Он считает, что способность компании зарабатывать деньги зависит от впечатления, которое все сотрудники производят на клиентов. На конкретных примерах Шоул доказывает, что сервис – стратегия столь же мощная, как маркетинг, и столь же эффективная, как высококачественный продукт.

Курс на первоклассный сервис – стратегия интернациональная, применимая в любой стране. Примеры плохого сервиса существуют в странах с давними рыночными традициями, и автор приводит примеры краха крупных компаний именно из-за недостаточной приверженности идее первоклассного сервиса.

Прочитав эту книгу, менеджеры высшего и среднего звена узнают, как мотивировать сотрудников предоставлять сервис высочайшего уровня, что позволит повысить прибыльность компании, увеличить долю рынка, завоевать лояльность клиентов.

Джон Шоул

Первоклассный сервис как конкурентное преимущество

© John Tschohl, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2013

© Электронное издание. ООО «Альпина Пабlishер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

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.

## Глава 1

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.

? 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.

? Достаточное финансирование. Компания охотно выделяет средства на профессиональную разработку и реализацию стратегии сервиса.

? 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.

? 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.

? 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.

? 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](http://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, решилась 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 CINEPOLIS Cinemas

Мексиканская сеть кинотеатров Cinepolis 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 Cinepolis, 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. Cinepolis 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 Cinepolis 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, Cinopolis – отличный образец. Cinopolis 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](http://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».

## 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 (CBH) 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 Макатур, 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 осознавать, 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 вернуться 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 бренду 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.

## Глава 2

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 «компаниям 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, разрушите. 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. – Из 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 получат быстрое, первоклассное обслуживание по низкой цене? FedEx, несомненно, эталон качественного сервиса, образец для подражания для любой компании.

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 Home Depot

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. Удобряйте 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](http://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 Forgem 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 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.

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

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:

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:

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

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.

## Глава 3

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 изнашивается 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 приступать 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 CEO 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 получат 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 Fogum 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

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.

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?

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 заключения 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 перелицовывают 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 CEO 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/dzhon-shoul/pervoklassnyy-servis-kak-konkurentnoe-preimuschestvo/>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

----

Купить: <https://tellnovel.com/ru/dzhon-shoul/pervoklassnyy-servis-kak-konkurentnoe-preimuschestvo-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)