

RITZ-CARLTON



ХОРСТ ШУЛЬЦЕ



ПРАВИЛА БИЗНЕСА

ОТ ОСНОВАТЕЛЯ СЕТИ ОТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО КЛАССА

Хорст Шульце
Ritz-Carlton: правила
бизнеса от основателя сети
отелей высшего класса
Серия «Компания-бренд»

текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=50194997

*Хорст Шульце. Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети
отелей высшего класса: АСТ; Москва; 2019
ISBN 978-5-17-118337-0*

Аннотация

В течение многих лет Ritz-Carlton удается удерживать высочайший уровень качества обслуживания и оставаться синонимом люкса. Как это удается руководству сети, рассказывает ее основатель Хорст Шульце. Его советы по управлению отелем и мотивации сотрудников можно применить не только в гостиничном, но и в любом другом бизнесе в сфере услуг.

Содержание

К российскому читателю	7
Предисловие	8
Благодарности	12
Прежде всего...	13
Пролог	15
Часть 1	25
Глава первая	25
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Хорст Шульце

Ritz-Carlton: правила

бизнеса от основателя сети

отелей высшего класса

При участии Дина Мэррилла

Напечатано с разрешения издательства The Zondervan Corporation, a subsidiary of HarperCollins Christian Publishing, Inc. и литературного агентства Nova Littera SIA.

Copyright © 2019 by Horst Schulze

© А. Р. Тихомиров, перевод, 2019

© ООО «Издательство АСТ», 2019

Хорст Шульце начал свою карьеру в гостиничном бизнесе с самых низов. До недавнего времени он являлся президентом и исполнительным директором Ritz-Carlton – международной сети отелей класса «люкс». Шульце стоял у истоков бренда, превратившегося в один из самых узнаваемых и престижных в мире.



«Хорст Шульце создал культуру обслуживания, ставшую образцом для всех нас, и вдохновил тысячи людей стать его последователями в стремлении к истинному совершенству».

Джим Коллинз, автор «От хорошего к великому», соавтор «Построенные навечно»

«Я рекомендую прочесть эту книгу всем, кто стремится получить практические советы и стимул к развитию бизнеса. В увлекательных мемуарах описана философия лидерства, ставшая товарным знаком Хорста Шульца, иконы гостиничного бизнеса, гуру высококлассного сервиса, ведущего идеолога и стратега современной индустрии гостеприимства».

Д-р Тим Ирвин, эксперт в области управления

«Светила гостиничного бизнеса отзываются о Хорсте Шульце как одном из ведущих отельеров мира и главным идеологом сферы обслуживания. Не случайно его влияние простирается далеко за пределы гостеприимства. Книга «Ritz-Carlton» – ключ к пониманию сервиса высшего класса; она необходима любому руководителю, который хочет сделать свою организацию самой лучшей».

Джун Хентон, декан Колледжа гуманитарных наук Обернского университета

Моим родным – в знак признательности за их поддержку и терпение, которое они много лет проявляли к моим постоянным разъездам.

К российскому читателю

В бытность управляющим сети Ritz-Carlton, я принимал участие в открытии нескольких отелей в России. Я дорожу воспоминаниями о вашей прекрасной стране и ее открытых, трудолюбивых людях! С некоторыми из них я поддерживаю дружеские отношения и по сей день!

Хорст Шульце

Октябрь, 2019

Предисловие

Когда Хорст Шульце попросил меня написать предисловие к его книге «Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса», я был польщен. Почему? Потому что уже более сорока лет среди сотен руководителей высшего звена и президентов компаний, с которыми мне довелось работать по всему миру, Хорст Шульце легко оказывается в моей пятерке лучших.

Наблюдая за Хорстом в период, когда он являлся президентом и управляющим директором компании Ritz-Carlton Hotel, я получил четкое представление о том, как руководитель может влиять на организацию. Если речь шла о результате и взаимоотношениях, Хорст всегда придерживался подхода «и то и другое» и применял его к людям, для которых он работает, к клиентам, которых обслуживает, и ко всей компании в целом. Мы с Хорстом оба абсолютно уверены в том, что прибыль – это аплодисменты, которые получаешь, если создал атмосферу, мотивирующую сотрудников заботиться о ваших клиентах.

За свою карьеру Хорст выработал собственную концепцию руководства, три составляющие которой мне очень близки и о каждой из которых вы прочтете в этой книге.

1. Хорста всегда отличали умение мечтать и дальновидность. Еще в детстве, в Германии, он объявил роди-

телям, что хочет работать в отеле. Родные неоднократно уговаривали его выбрать другое поприще, но он не позволил им себя переубедить. Он смело шел за своей мечтой. В юности, заканчивая трехлетнее обучение гостиничному бизнесу, Хорст придумал фразу: «Дам и господ обслуживают дамы и господа», которая стала мощной мантрой не только для него самого, но и для каждого, кто когда-либо работал с ним. Никогда не забуду, как навестил Хорста в офисе компании Ritz-Carlton в Атланте. Мне выпала честь присутствовать на одной из его планерок с персоналом, которые он проводил в начале каждой недели, если был в городе. Он хотел убедиться, что сотрудники четко понимают свои задачи, давал им возможность высказать любые замечания, касающиеся работы на предстоящей неделе, а также успевал вместе с ними проверить качество хотя бы одного из сервисов отеля. Если говорить о подходе Хорста к совершенству, он всегда считал, что повторение и закрепление навыков – лучший способ удержать высокое качество услуг, предоставлению которых обучен персонал.

2. Хорст всегда смотрел на сотрудников как на партнеров по бизнесу. Много лет назад Хорст шокировал руководство Ritz-Carlton Hotel и весь гостиничный бизнес, разрешив любому своему сотруднику тратить до 2000 долларов из средств компании, лишь бы гость остался доволен. Он доверял мнению своих сотрудников и любил собирать истории, подтверждавшие правоту своего подхода. Мне осо-

бенно нравится история про горничную Мэри, которая полетела из Атланты на Гавайи, когда гость забыл в номере свой ноутбук. На следующий день компьютер был нужен ему для выступления с большой речью на международной конференции в Гонолулу. Мэри сомневалась, что курьерская экспресс-служба доставит ноутбук вовремя, и повезла его сама. Воспользовалась ли Мэри возможностью устроить себе небольшие каникулы? Нет! Она вылетела обратно в Атланту следующим рейсом. Что же ждало ее в отеле? Благодарственное письмо от Хорста и поздравления коллег.

3. Хорст всегда был классическим руководителем обслуживающего персонала. Позвольте мне привести его собственные слова из шестой главы этой книги:

«Очень немногие люди идут на работу, которую сами считают паршивой. Люди приходят вносить вклад в общее дело. Когда вы приглашаете их присоединиться к вашей команде, занять должности, которые им подходят, они могут раскрыть свои таланты. Они – не безликая масса, которую мы просто используем... мы стараемся узнать их лично и сделать так, чтобы их собственные уникальные интересы совпали с теми обязанностями, которые они будут выполнять с энтузиазмом. В результате они становятся высококлассными сотрудниками на долгое время, что выгодно и им, и организации».

Я очень рад, что вы выбрали эту книгу. Вам понравятся мудрые мысли на каждой странице, почерпнутые из лично-

го опыта Хорста Шульце, – замечательные истории и уроки, которые вы можете использовать и в вашей компании. Уверен, что, прочитав книгу, вы убедитесь что Ritz-Carlton – это действительно сеть отелей высшего класса.

Кен Бланшар, соучредитель и идейный руководитель «Кен Бланшар компани», соавтор книг «Новый одноминутный менеджер», «Горячие поклонники» и «Руководство персоналом в действии»

Благодарности

Я думаю, будет вполне естественно в начале повествования написать несколько слов благодарности всем, кто повлиял на мою жизнь, работу, мировоззрение и карьеру, что в свою очередь нашло отражение в этой книге.

Если сказать «спасибо» каждому, то одни благодарности заняли бы половину книги.

Безусловно, ничего бы не получилось без поддержки моей любимой жены – спасибо, Шери! А также – без любви моих детей. Спасибо, Ивонна, Алексис, Брук и Ариэль. Вам приходилось многим жертвовать. Каждый из вас уникален!

Спасибо всем, кто повлиял на меня и мою карьеру. Спасибо моему первому метрдотелю Карлу Цейтлеру, а также – Колгейту Холмсу, Отто Кайзеру и Пэту Фоли.

Спасибо всем, кто участвовал в создании сети отелей Ritz-Carlton. Без вас ничего бы не получилось. Спасибо вам, Эд Старос, Джо Френи и Зиги Брауэр. Спасибо швейцарам, официантам, носильщикам, горничным, поварам, уборщикам и др.

Я вас всех очень люблю!

Прежде всего...

Перед тем как начать знакомиться с принципами успешного руководства, изложенными мной в этой книге, давайте оговорим, как называть людей, которым мы предоставляем услуги.

Если вы, как и я, занимаетесь именно бизнесом, то, скорее всего, эти люди для вас – «клиенты» или «гости». Во всех главах книги я их так и называю.

Если вы консультант, советник или инструктор, вы, возможно, тоже назовете их «клиентами».

Если вы работаете в государственной организации, то обслуживаете «граждан» или «налогоплательщиков».

Если вы работаете в некоммерческом секторе (церковь, представительства религиозных миссий, объединения, правозащитные организации и тому подобное), то имеете дело с «прихожанами», «донорами», «гражданами».

Если вы преподаете, то ваша аудитория – это «студенты», «ученики» (и их родители).

Если вы врач, медицинский работник, администратор больницы или другой сотрудник здравоохранения, вы говорите о «пациентах».

В действительности мы все работаем с людьми, у которых одни и те же потребности и желания. Им всем нужно, чтобы мы удовлетворили их запросы, и мы понимаем, что не долж-

ны их разочаровать, если хотим остаться жизнеспособными в современном динамичном мире, где все взаимосвязано.

Наименование не важно. Важны сами люди, их внутренние стремления, чувства, ценности и интересы.

Читая книгу, мысленно применяйте принципы, о которых я рассказываю, к вашей сфере деятельности. Так вы поймете, что из рекомендованного мной подходит для решения ваших специфических задач.

Итак, начнем.

Пролог

Мечта моей юности

В тот день я еще не успел вернуться домой из школы, а моя мама уже знала о том, какое неслыханное заявление я сделал в классе. Пока я играл в футбол с друзьями, соседка, которая вечно совала нос в чужие дела, зашла к нам домой и настучала на меня.

«Знаешь, что твоей сын сегодня брякнул на уроке? – спросила она, запыхавшись, – Он сказал, что, когда вырастет, хочет работать в гостинице!»

В нашей деревушке в Германии в любой порядочной семье родители мечтали, чтобы сыновья выбрали для себя одно из двух поприщ: техническую специальность (например, профессию инженера или архитектора) в большом городе, таком как Мюнхен или Штутгарт, или же ремесло винодела в родной деревне, склоны гор вокруг которой были покрыты виноградниками. На худой конец можно было пойти в плотники или каменщики.

Слова о работе в гостинице воспринимались так же, как если бы вы сказали, что хотите стать дворником или мусорщиком.

Откуда мне в одиннадцать лет пришла в голову такая бредовая мысль? Если уж на то пошло – в нашей деревне даже не

было гостиницы или приличного ресторана. Я и сегодня не могу вспомнить, что подтолкнуло меня к такому решению. Возможно, я где-то прочел об этом...

Но я не дал никому себя отговорить. Однажды мой дядя, который жил в городе и был уважаемым банковским сотрудником, приехал нас навестить. Он спросил меня о планах на будущее – собираюсь ли я поступать в гимназию (старшие классы средней школы) в Кобленце, ближайшем к нам городе. Я рассказал ему о своей мечте, надеясь, что он уж точно меня поймет.

«Что? Ты хочешь стать одним из тех оборванцев, которые подают пиво на вокзале?» – презрительно усмехнулся он, имея в виду маленький бар на станции, где пассажиры могли пропустить стаканчик в ожидании поезда. Ему стало неловко за меня, как и всем моим родным.

Это противостояние длилось три года, пока мне не исполнилось четырнадцать – возраст выбора для школьников в Европе в те годы. Либо нужно продолжить учебу в старших классах, либо идти учиться какому-нибудь ремеслу. И вот однажды родители усадили меня и спросили: «Хорст, что ты все-таки надумал?»

«Я хочу работать в гостинице. На кухне, в столовой. Всю жизнь».

Мать с отцом переглянулись и поняли, что я не сдамся. Горько сожалея о моем выборе, родители все же решили мне помочь. Они отправились в одну из служб по трудоустрой-

ству и узнали, что примерно в ста километрах от нашей деревни есть школа-интернат, где ребят готовят к работе в отелях. Обучение в ней длилось шесть месяцев. Родители нехотя записали меня в этот интернат и со слезами попрощались со своим сыном.

Начиная с самых низов

Курс обучения был очень интенсивным, и я помню, что очень скучал по дому. По окончании программы руководство интерната отправило меня на стажировку в солидный отель на спа-курорте в Бад-Нойенар-Арвайлер (bad переводится с немецкого как «минеральная ванна»; такие ванны считаются полезными при лечении артрита и других болезней). Рядом с источником, находилась специализированная клиника, а сам отель назывался «Курхаус» (kurhaus – в переводе с немецкого курортный дом, санаторий, лечебница).

Некоторые зажиточные гости приезжали сюда не на лечение, а на концерты, которые устраивались в большом саду во второй половине дня и вечером, или поиграть в казино.

До сих пор помню наставления, которые мне прочитала мама в поезде.

«Послушай, сынок, – строго сказала она, – это отель для важных дам и господ. Мы бы не могли себе позволить в нем остановиться». (Мой отец, ветеран Второй мировой войны, работал на почте.)

«Ты должен вести себя подобающе. Принимай душ! Стирай носки! Ни в коем случае не нарушай правила!»

Наконец мы сошли с поезда и потащились с моим чемоданом до отеля, который находился за десять кварталов от станции – о том, чтобы взять такси, не могло быть и речи.

В отеле нас встретил главный управляющий, ученый господин, носивший титул «доктор». Он вкратце ввел меня в курс дела, практически повторив мамины наставления: «Молодой человек, это отель для важных персон. Они приезжают сюда со всего света. Это высшее общество, люди, которые точно знают, что такое хороший сервис. Не смейте им завидовать. Вы здесь для того, чтобы их обслуживать». Я покорно кивнул.

Поцеловав на прощание маму, я пошел в свою комнату в общежитии, где кроме меня жили еще трое ребят. Туалет и душ находились дальше по коридору. Уже на следующий день я окунулся в хлопотливую жизнь помощника официанта. Правда, на первых порах мне доверяли только вычищать пепельницы. «Осторожнее, – говорили мне, – не побеспокой гостей, когда они едят».

Через некоторое время мне поручили мыть посуду. Рабочий день тянулся долго – с семи утра до одиннадцати вечера. Мы подготавливали столовую к каждой трапезе – не только сервировали столы, но и готовили утварь, которая понадобится официантам. Мыли полы. Иногда, в конце изматывающего дня, нам приходилось начищать обувь гостей, которую

те выставляли в холле.

Похоже, мы занимались всем.

Постепенно мне разрешили передавать поварам на кухне заказы, которые официанты получали от гостей, а затем подносить еду официантам, чтобы они дальше обслуживали посетителей. Затем мне доверили подавать еду на блюдах со стола для закусок. Я раскладывал закуски на тарелки, но, если нужно было нарезать мясо, метрдотель обычно подходил и сам делал эту часть работы.

Такой была моя жизнь каждый день, кроме среды, когда нашу группу ребят на автобусе отвозили на занятия в школу гостиничного бизнеса в городке неподалеку. Но ближе к вечеру мы возвращались в отель, переодевались и сразу же приступали к работе в столовой.

Работа была тяжелой, но я ни разу не пожалел о своем решении. Мама писала каждый день, и ее письма служили огромной поддержкой для меня.

Она рассказывала мне о жизни в деревне, о том, какие овощи собирает у нас в огороде, и всегда добавляла: «Мы тебя очень любим. Постоянно о тебе вспоминаем. С нетерпением ждем твоего следующего приезда». Иногда она даже присылала мне пилюли с глюкозой, считая, что они придадут мне силы в работе.

Его превосходительство метрдотель

Наш метрдотель Карл Цейтлер произвел на меня огромное впечатление. Даже в свои семьдесят с небольшим он сохранял величественную осанку, когда переходил от стола к столу и беседовал с гостями. За одним столом он обращался к гостям по-немецки, за другим – по-английски, за следующим – по-французски. Его присутствие всегда чувствовалось.

У меня даже складывалось впечатление, что гости считают за честь, если он останавливается рядом с их столом. Я наблюдал, как они ловят его взгляд, чтобы вовлечь в разговор. И меня вдруг осенило, что если мы, молодые работники отеля, естественно, считаем герра Цейтлера самым важным человеком в зале, гости, вероятно, думают о нем то же самое! *«Вот так поворот! Практически с ног на голову!»* – подумал я.

Герр Цейтлер был прекрасным учителем для нас, молодых ребят. Перед каждой сервировкой столов он пробежал с нами новое меню, объяснял состав новых блюд и учил нас, как их нужно представлять гостям. В его глазах читалось знание всех тайн мастерства.

Если выдавались спокойные часы, он рассказывал нам о величайших отелях, в которых ему довелось служить за его долгую карьеру – в Лондоне, в Чехословакии. Он рассказы-

вал, как сам много лет назад проходил стажировку в Берлине. А еще рассказывал о своем друге, который работал на трансатлантическом корабле. Рассказы очень впечатляли. Когда я отправлялся на выходные домой, примерно раз в каждые три месяца, у меня не было недостатка в историях для родных.

Герр Цейтлер не только сам служил примером для нас, но следил, чтобы и мы всегда держали марку. Помню, мне несколько раз от него досталось. Однажды он увидел, что я отхлебнул недопитое вино из бокала, и дал мне пинок под зад! Больше я себе такого не позволял.

В другой раз мы обслуживали банкет, где на закуску подавали говяжью вырезку и филе телятины, кусочек к кусочку на каждой тарелке. Я обслуживал одного из гостей, и он сказал: «Говядину не надо, только телятину». Вернувшись на кухню и оглядевшись – не наблюдает ли кто за мной, я быстро спрятал кусочек говяжьей вырезки в задний карман брюк, под фалдами моего пиджака.

Но, к несчастью, метрдотель все видел. Он подкрался ко мне сзади и вылил мне в карман горячий соус! А затем устроил мне нагоняй.

Эссе

Как-то в среду, ближе к окончанию моей трехлетней стажировки, нам в школе задали написать эссе о своих впечат-

лениях от стажировки, о том, чему мы научились. Сначала я не знал, о чем написать. Весь вечер просидел в своей комнатушке в размышлениях.

А потом решил написать о герре Цейтлере. Я рассказал, какой это интересный и замечательный человек, как он всегда безупречно одет, какие у него элегантные манеры, какой искренний интерес у него к каждому гостю. Я вдруг понял, что герр Цейтлер считает себя настоящим господином.

Ближе к концу сочинения у меня родилась фраза: *Damen und Herren im Dienst zu Damen und Herren* – «Дам и господ обслуживают дамы и господа».

Мы тоже, как и наш метрдотель, можем стать господами, выполняя наши ежедневные обязанности. Мы не просто обслуживающий персонал, винтики в машине сферы обслуживания. Мы можем стать значимее и заметнее, если того заслуживаем.

Моя работа получила высший бал (единственный высший бал, который я когда-либо получал)! Префект школы и мой учитель даже вызвали к себе остальных сотрудников школы и попросили меня прочесть им эссе. В тот момент я подумал о дяде и других родственниках, которые стеснялись моего выбора. И мысленно я сказал им: *«Видите! Я был прав. Я могу гордиться собой, работая в этой сфере. Я уважаю себя, и меня уважают окружающие. А значит, я тоже могу быть господином».*

Жизненный девиз

Незадолго до того, как мне исполнилось восемнадцать, я поехал работать на зимний сезон на баварский лыжный курорт в Гармиш-Партенкирхен.

Затем отправился в Швейцарию, в Берн, в «Бельвю-палас» (официальную резиденцию швейцарского правительства), а также в «Бо-Риваж-палас» в Лозанне. Позже последовали «Атене-плаза» в Париже и «Савой» в Лондоне – только пятизвездочные отели.

Одно время я работал на круизном корабле, который шел из Нидерландов в Америку. Тогда я в первый раз попал в Нью-Йорк. В те времена уходило три дня на подготовку судна к очередному вояжу, поэтому у нас было время погулять по городу с нашими паспортами моряков.

Большинство моих друзей прыгнули в такси и помчались смотреть Эмпайр-стейт-билдинг, Медисон-сквер-гарден и статую Свободы. Первой достопримечательностью в моем списке шел известный отель «Уолдорф-Астория». Я давно мечтал увидеть этот великолепный отель. Я долго стоял в красивом вестибюле, уставившись на огромные часы, и чувствовал, как мурашки бегут по спине.

Стану ли я когда-нибудь управляющим такого прекрасного отеля? Никто не мог сказать наверняка. Но я знал: если такой шанс однажды мне подвернется, я постараюсь превра-

титель отель в место, где персонал, состоящий из дам и господ, с достоинством обслуживает дам и господ. Моей мечте суждено будет стать реальностью не только к радости гостей, но и всех тех, кто их обслуживает, от новенькой горничной до самого главного управляющего. Вместе мы создадим совершенный сервис.

О том, как мой девиз и сегодня воплощается на практике, я рассказываю в этой книге.

Часть 1

Обслуживание клиентов

Глава первая

Чего на самом деле хочет клиент?

Иногда потребности клиентов кажутся очевидными. Если вы торгуете хот-догами на бейсбольном стадионе, болельщики хотят их купить, и как можно дешевле. Если у вас своя школа, родители учеников хотят, чтобы их дети получили хорошее образование, не платя при этом высоких налогов и взносов. Если вы заведуете больницей, пациенты хотят поскорее выздороветь, вернуться домой и чтобы вы взяли на себя всю бумажную волокиту, связанную с их страховкой.

Да, может показаться, что желания клиентов общеизвестны. Быстрый ответ на вопрос приходит сам собой. Но такой ответ лишь слегка царапает пласт настоящих чаяний широкого круга потребителей. Если вы не копнете глубже, то упустите важные сигналы. В итоге может оказаться, что ваши действия даже противоречат ожиданиям рынка, на котором вы работаете.

Обманные кратчайшие пути

Некоторые наши предположения мешают пониманию истинного положения вещей и порой даже сильно вредят ему. Вы когда-нибудь ловили себя на одной из следующих фраз?

- «Я уже знаю...»
- «Мой муж [моя жена] на днях сказал(а)...»
- «Говорил тут с соседом [другом или приятелем в тренажерном зале и т. .], и он мне сказал...»

Подобные заявления представляют собой не более чем «опрос одного респондента». Они отражают подход конкретного человека – одного из многих тысяч людей, которых вы надеетесь заинтересовать. Любой статистик скажет, что такая «выборка» слишком мала, чтобы считаться надежной. Несколько полезней может оказаться работа с фокус-группой – когда за столом для совещаний собираются восемь-десять человек и высказывают свои мнения. Но только когда по ее результатам проводится тщательный анализ. Уже хотя бы потому, что обстановка совершенно искусственная – повседневная жизнь людей проходит не за столом для совещаний. А если участникам еще и платят по 50 или 75 долларов за час или два присутствия, то это еще больше может отразиться на их высказываниях. И снова – выборка слишком мала.

Выходы на широкую аудиторию

Каким же образом вам как руководителю выйти на достаточно широкую аудиторию и получить от нее информацию, полезную для вашей организации?

Один из возможных способов добиться этого, не потратив кучу денег, – обратить внимание на исследования в области удовлетворения требований заказчиков.

Слишком многие руководители все силы отдают только на продвижение продуктов и услуг своих компаний, не давая клиентам шанса на обратную связь – рассказать, что они действительно думают о продукте или услуге. Что им нравится? Что их раздражает? Что, на их взгляд, можно улучшить? И, вероятно, самый ценный показатель – порекомендовали бы они вас своим друзьям?

Такую обратную связь можно получить различными способами: попросить клиентов заполнить форму с комментариями, проводить телефонные интервью, вскоре после того как клиент купил продукт или услугу, а также опросы в режиме онлайн.

Пуристы скажут, что с научной точки зрения это не случайная выборка, поскольку люди сами решают, участвовать им или нет в опросе. К тому же за такую возможность всегда ухватятся те, кто громче всех жалуется. Поэтому нужно внимательно отслеживать *тенденции* за определенный пери-

од времени, а не просто реагировать на ворчание того или иного клиента (так вы опять получите «опрос одного человека»).

Если объем собранных сырых данных кажется огромным, то вам стоит нанять компанию, которая проанализирует их. Такая компания отсортирует, классифицирует и обобщит данные, сделав их пригодными к использованию. Да, за это придется немного заплатить, но зато вы получите на руки такое сокровище, как аналитическое заключение. Или же можно обратиться в более крупную фирму, которая организует и исследует предпочтения клиентов «под ключ». Мне неоднократно доводилось пользоваться услугами «Джей Ди Пауэр»¹ и дома, и за границей, и я склонен считать их лучшими на рынке маркетинговых исследований. Но есть и другие компании, заслуживающие внимания. Маркетологи могут проанализировать как тенденции недовольства, так и тенденции спроса, например: «Если добавить к вашим услугам А или Б, то клиенты будут довольны больше».

Еще раз обращаю ваше внимание: не нужно реагировать на замечания парочки недовольных, действующих из своих корыстных побуждений. Для получения ценной информации прислушивайтесь к рынку. Этот процесс важнее, чем примитивное сравнение себя с конкурентами. Некоторое время

¹ J. D. Power and Associates – компания, которая проводит собственные исследования удовлетворенности клиентов, оценку качества продукции, а также изучает поведение покупателей для различных отраслей промышленности. – *Примеч. ред.*

модным в бизнесе был «сопоставительный анализ» – сравнение себя с другими игроками в вашей индустрии или сегменте рынка. Но суть не в этом. Сравнение с другими необязательно помогает. Когда руководитель одной сети ресторанов быстрого питания спросил меня, как, на мой взгляд, идут дела у его компании, я ему честно ответил: «Вы – лучший из никудышных». Самая эффективная форма сопоставления – сравнивать нынешнее состояние дел компании с тем, как они шли год или три года назад.

Есть ли прогресс? Вырос ли процент тех, кому понравились ваши услуги?

Докопаться до сути

Иногда обратная связь, которую вы получаете, кажется размытой, и вы не уверены, что полностью понимаете ее значение. Клиенты не всегда умеют ясно выразить свои чувства. Я помню несколько фокус-групп, где участники на вопрос о том, каким должно быть их пребывание в отеле, дружно отвечали: «Хочу чувствовать себя как дома».

Звучит мило, но что конкретно они имели в виду? Какой вывод я должен для себя сделать? Конечно, я не мог украсить и обставить комнату для каждого прибывающего в отель гостя по образцу комнат его дома.

Я нанял еще одну фирму, попросил их прослушать записи опросов и постараться выявить, что в действительности

хотели сказать гости. И вот какую версию мне в итоге озвучили: *гости хотят испытать что-то из тех ощущений, которые закрепились в их подсознании в детстве – то, что они чувствовали в доме своих мам.*

И чтобы это значило? Для ребенка дом – место, где ему не нужно ни о чем беспокоиться, где ни одна его потребность не остается без внимания взрослых.

Перегоревшие лампочки сразу заменяли, траву перед домом подстригали, и дети даже не задумывались, как выполняются эти рутинные дела. Совсем никаких забот.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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