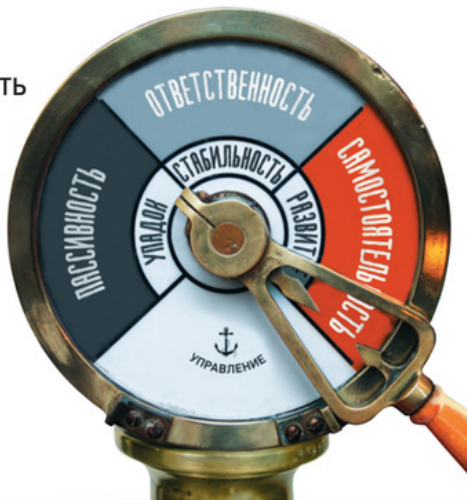


Джон Шоул

РЕАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Самостоятельность
сотрудников
как ключ
к успеху



“ Есть только один босс — клиент. Он может уволить любого в компании — от президента до рядового сотрудника, просто потратив свои деньги в другом месте. ”

Сэм Уолтон,
основатель компании Wal-Mart

Джон Шоул
Реальные полномочия:
Самостоятельность
сотрудников как ключ к успеху

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4364205

*Реальные полномочия: Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху: Альпина Паблишерз; Москва; 2011
ISBN 978-5-9614-1550-6, 978-5-9614-2044-9*

Аннотация

Клиентов не интересуют корпоративные правила и регламенты. Любой покупатель хочет, чтобы к нему относились как к дорогому гостю, которому всегда идут навстречу. А это возможно только тогда, когда рядовой персонал – продавцы, клерки, консультанты – может самостоятельно, без вмешательства руководства, решить практически любую проблему клиента на месте и сразу. Джон Шоул, эксперт мирового уровня в области сервиса, на примерах из реальной жизни показывает, что качественный сервис возможен только тогда, когда у рядовых сотрудников есть реальные полномочия действовать на свое усмотрение ради клиента, даже если для этого и потребуется нарушить какие-то правила.

Книга рекомендована руководителям компаний, менеджерам и всем, кто заинтересован в привлечении клиентов.

Содержание

Благодарности	7
Предисловие	9
Введение	10
1. Ужасающие факты	15
Наглядный пример отсутствия полномочий	18
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Джон Шоул

Реальные полномочия: Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху

Редактор *Т. Иванова*

Руководитель проекта *Е. Гулитова*

Корректор *С. Чупахина*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *DesignDepot*

© 2010 by John Tschohl. All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина», 2011

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.

Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете, что ключ к качественному сервису — не в контроле за соблюдением многочисленных правил оказания услуг, а в готовности сотрудников нарушить какие-то из этих правил в пользу клиента;
- сможете существенно повысить лояльность и удовлетворенность клиентов, делегируя максимум полномочий рядовым сотрудникам и доверяя им принимать как можно больше решений;
- научитесь конструктивно обсуждать ваши идеи с руководством и улучшите свои способности к принятию правильных решений.

Благодарности

Прежде всего я хочу поблагодарить мою жену Пат, которая вот уже более 30 лет с терпением относится к моей одержимости идеей первоклассного обслуживания клиентов. Для моих детей, Кристины, общественного деятеля в Китае, и Мэтью, предпринимателя из Колорадо, мое страстное увлечение имело свои плюсы и минусы. С гордостью признаю своей главной заслугой то, что я научил их понимать, что такое качественный сервис, и требовать его везде и всюду.

Сэм Нахейм и Дэвид Хан оказали мне неоценимую помощь при написании этой книги. Лаури Флакер настоял на том, чтобы сделать книгу более убедительной и включить больше историй, иллюстрирующих все преимущества персонала, умеющего принимать самостоятельные решения.

Ханна Дорланд и Джейкоб Яниш поддерживали меня в процессе работы над книгой и предлагали ценные советы. Мои сотрудники в Service Quality Institute помогли мне ежедневно и столь многими способами, что их невозможно перечислить. Я ценю ваш вклад в дело.

Наконец, я хочу поблагодарить своего внука Уильяма. Благодаря тебе я буду и дальше работать над распространением высококачественного сервиса. И надеюсь, что мои усилия в конечном итоге приведут к тому, что предприним-

чивый персонал станет нормой и ты будешь одним из миллионов довольных клиентов сферы обслуживания.

Предисловие

Великие компании рассматривают клиентов как активы и возможности, а не проблемы и затраты. Такие фирмы видят в них три ключевых элемента:

Модель: уникальная, выделяющаяся среди всех, добавляющая стоимость

Культура: стимулирующая, заразительная и согласующаяся с моделью

Отношение к работе: фанатичное и результативное

Эта книга о том, как сделать ваших сотрудников решительными и инициативными и нацелить их на фанатичную реализацию вашей модели. ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ВАЖНЕЕ, чем создание модели и культуры, которые делают вашу команду активной и вознаграждают ее за инициативу?

Спасибо тебе, Джон, за все новые идеи, позволяющие нам приобретать ФАНАТОВ, А НЕ КЛИЕНТОВ.

Вернон Хилл II, основатель Commerce Bank, один из основателей Metro Bank, Лондон

Введение

В этой книге вы узнаете о том, как с помощью инициативности можно построить карьеру, развить собственный бизнес или вывести компанию в лидеры. Но прежде чем начать, я хочу рассказать вам одну историю из моего личного опыта.

История начинается в маленьком бакалейном магазинчике, расположенном в округе Сан-Исидро, Лима, Перу, в 1942 г. Магазинчик, который назывался E Wong, принадлежал семье китайских иммигрантов, Эразмо и Анхеле Вонг. Безмерно преданные своему делу и трудолюбивые, они старались обеспечить покупателям наилучшее обслуживание. Как вы понимаете, магазинчик был открыт почти целый день и владельцам не приходилось сидеть сложа руки. Вся жизнь вертелась вокруг предприятия. Дети учились бизнесу с азов, помогая родителям после школы и по выходным. Дело процветало. Покупателей становилось все больше и больше. Через несколько лет магазин был настолько переполнен, что Вонги поняли: пришла пора расширяться. Они увеличили торговую площадь и наняли еще сотрудников.

Хозяева предполагали, что более просторный торговый зал и дополнительный персонал решат проблему наплыва покупателей, и были очень удивлены, когда это не дало желаемого эффекта. Тем не менее расширились снова и наняли еще больше сотрудников. Вонги по-прежнему ставили

во главу угла качественное обслуживание покупателей и, когда у них работало 25 человек, приобрели мою программу Feelings Customer Service Program. Это было более 20 лет назад.

На моем первом публичном семинаре в Лиме примерно 15 лет назад присутствовала вся семья предпринимателей. Тогда во время презентации я спросил: *«Какая компания в Перу наиболее всего ориентирована на обслуживание клиентов?»* Больше двух третей аудитории ответили: *«Магазин Вонгов»*. (Почти в 99 % случаев аудитория на моих семинарах затрудняется ответить на этот вопрос.)

Раз в несколько лет эта семья приглашала меня для обучения своего персонала. На мои семинары приходило очень много людей, я обучал от 1000 до 2800 человек за одно занятие. Чтобы вместить группу такого размера, Вонгам пришлось построить специальный зал. Сотрудники компании ясно видели, какую ценность Вонги видят в моих идеях. Основной акцент всегда делался на воспитании предпринимчивости у персонала. Я учил сотрудников обходить правила в пользу покупателей и каждый раз проявлять инициативу. Я предлагал оказывать незапланированные услуги, которые наверняка удивят покупателей. Например, если ребенок уронил стаканчик с мороженым, бесплатно дать ему новый или доставить домой покупки пожилому человеку, которому трудно их нести самому.

Среди сотрудников было много молодежи, и один из них

неизменно поднимал руку и говорил: «*Г-н Шоул, но если мы это сделаем, нас уволят*». Вся аудитория взрывалась аплодисментами в знак согласия. И каждый раз я просил мистера Вонга, сидевшего в заднем ряду, выйти и подтвердить мои слова. И мы говорили, что семья Вонгов не будет голодать, если сотрудники компании будут тратить деньги на заботу о покупателях.

В 2005 г. компания сменила свое название с E. Wong на The Wong Group, что лучше отражало структуру ее бизнеса. Она стала крупнейшим оператором супермаркетов и торговых центров в Перу. В Лиме, где живет почти 9 млн человек из 29 млн населения страны, Вонги славились своим великолепным обслуживанием. Последний раз, когда я с ними работал, у них было более 10 000 сотрудников, 34 магазина и онлайн-бизнес, известный во всем мире. Объем продаж составлял порядка \$1,1 млрд. Фирма контролировала 63 % рынка и считалась лучшим работодателем: НИ ОДНА компания не имела лучшей репутации в области заботы о своих сотрудниках.

17 декабря 2007 г. The Wong Group была продана примерно за \$900 млн чилийской компании Cencosud. На сегодняшний день ее рыночная стоимость резко упала, и судьба бывшего перуанского короля супермаркетов находится под вопросом.

Проблема в том, что новый владелец, по-видимому, не понимает, что он купил. Прежняя сосредоточенность на разви-

тии самостоятельности и инициативности персонала при обслуживании покупателей и на заботе о сотрудниках ослабла. Компания The Wong Group все еще номер один, но быстро теряет рыночную долю, проигрывая своему конкуренту Supermercados Peruanos.

Как только руководство перестает уделять внимание стратегии развития сервиса, предприятие забывает про качественное обслуживание клиентов. А вместе с этим оно теряет свою долю на рынке и прибыли, которые, к сожалению, почти невозможно восстановить. Всего за два года торговой марке и рыночной доле The Wong Group был нанесен непоправимый ущерб. Ранее The Wong Group была примером компании, в которой активные, наделенные полномочиями сотрудники были нацелены на предоставление превосходного обслуживания. Она понимала все преимущества инициативного персонала и экономический эффект от его действия. Заботливое отношение к сотрудникам и покупателям не уменьшало, а увеличивало прибыли. Обслуживание клиентов по-прежнему остается в центре внимания семьи Вонг. Ее новый торговый центр Plaza Norte – самый крупный и роскошный в Перу – строит свой бренд на прочном фундаменте стратегии развития сервиса.

Во время недавнего путешествия в Перу я снова встретился с господином Вонгом. Я не мог сдержать улыбку, когда тот быстро, слово в слово, повторил одну из моих фраз, которым я учил тысячи его сотрудников: «Самостоятельность пер-

сонала — это миллионы, миллионы, миллионы и миллионы очень довольных клиентов».

История The Wong Group вовсе не является исключением; я могу привести множество других примеров того, когда принятие ответственных решений сотрудниками приводило к успеху. Тем не менее пример компании The Wong Group является одним из лучших благодаря своей длинной истории и обилию документальной информации о том, как был достигнут успех.

Читайте дальше, чтобы узнать о том, как самостоятельность и инициативность может усилить ваш успех...

1. Ужасающие факты

Инициативность персонала – это миф: тогда как все генеральные директора убеждены в предприимчивости своих сотрудников, на деле те боятся принять на себя и малейшую ответственность.

Я не верю, что можно стать лидером сервиса без наделенного полномочиями персонала. Я ни разу, ни в одной точке земного шара не встречал генерального директора, который бы не согласился с моей концепцией предприимчивости, состоящей в том, что сотрудники должны принимать решения на месте в пользу клиентов. Все генеральные директора считают, что их сотрудники решительны в нужный момент. Но на деле это оказывается совершенно иначе.

Даже самые клиентоориентированные компании, такие как Nordstrom, TD Bank и Dell, сталкиваются с серьезными проблемами. Они не могут заставить своих сотрудников принимать ответственные решения. Примерно 90 % всех незапланированных действий стоят меньше \$50. Сеть отелей The Ritz Carlton установила потолок в \$2000, которые сотрудник может потратить по своему усмотрению, чтобы решить проблемы клиента. Средний гость во время пребывания в отеле тратит тысячи долларов, поэтому такая сумма вполне разумна. Возможно, в вашей компании лимит должен

составлять \$200 или \$500. Тем не менее побудить сотрудника принять решение стоимостью \$25–50 в пользу клиента чрезвычайно сложно. Главная причина, почему сотрудники не хотят проявлять инициативу, – страх быть уволенным. Если им приходится выбирать между увольнением и потерей клиента, выбор очевиден.

«Половина денег, которые мы тратим на рекламу, тратится впустую, и проблема в том, что мы не знаем, какая это половина».

Лорд Леверхульм, британский филантроп, основатель компании Unilever

Лучший способ это проверить – попробовать предложить сотрудникам в компании, где вы работаете, нарушить правила. Спросите у них: «Что случится, если вы примете ответственное решение сами?» Скорее всего, они засмеются и ответят: «Сами? Вы шутите?» И если вы будете настаивать, в 95 % случаев вам скажут, что их уволят.

Такое же отношение, скорее всего, преобладает и в вашей компании. Если сотрудник не принимает необходимого решения лично, клиент может уйти и больше не вернуться. Только очень немногие жалуются или обращаются со своей проблемой к вышестоящему руководству. Большинство просто уходит. Некоторые руководители боятся, что сотрудник может потратить слишком много. Я подозреваю, что половина вашего бюджета на маркетинг тратится впустую. Проблема в том, что никто не знает, какая это половина. Когда

вы размещаете рекламу в газете, на радио или телевидении, мало кто вообще обращает на нее внимание. Дело в том, что люди перестали верить рекламе. Из тех же, кто обращает внимание на вашу рекламу, еще меньшее количество реагирует на нее. О тех немногих, кто реагирует, вы ничего не знаете: кто эти люди и что заставляет их покупать. Большинство специалистов по маркетингу утверждают, что они знают ответ на эти вопросы, но на деле это не так.

Если вы будете иметь много очень довольных клиентов, вы будете владеть рынком и зарабатывать гораздо больше денег, чем представляли в своих мечтах.

Но вот у вас в руках реально существующий клиент, и что-то идет не так. Ваш сотрудник может легко решить его проблему, если проявит немного инициативы и, возможно, потратит какие-то деньги. Безусловно, у вас имеется бюджет на маркетинг. Так не лучше ли потратить эти деньги на то, чтобы сделать довольным клиента? Что самое плохое, что может случиться? Сотрудник может отдать слишком много. В этом случае вы будете иметь очень довольного клиента. Если вы будете иметь много очень довольных клиентов, вы будете владеть рынком и зарабатывать гораздо больше денег, чем представляли в своих мечтах.

Наглядный пример отсутствия полномочий

Я проходил регистрацию на рейс из Миннеаполиса-Сент-Пол в Сальвадор. И не предполагал, что выход авиакомпании Continental Airlines из альянса Sky Partners как-то повлияет на мое путешествие. В Delta, которая входила в этот альянс, у меня был статус Platinum Elite, который присваивался часто летающим пассажирам.

Сотрудница Continental Airlines за стойкой регистрации пассажиров первого класса предупредила меня, что принятые в Delta нормы провоза багажа у них больше не действуют. У меня было три вещи; две весили по 55 фунтов, третья – 45 фунтов. Раньше я мог провозить с собой три вещи весом по 70 фунтов каждая.

Сотрудница заявила, что я должен заплатить сбор за превышение веса за два места багажа и доплатить за дополнительное третье место. Я был не в курсе того, что нормы провоза багажа изменились.

Она должна была сказать мне следующее: *«Г-н Шоул, Continental Airlines вышла из альянса с Delta. Мы бы хотели, чтобы вы больше летали с нами, поэтому я не буду требовать с вас доплаты и надеюсь, что мы будем чаще видеть вас именно в Continental Airlines»*. Возможно, я попадаю в 1 % самых часто летающих пассажиров. Если я

не являюсь их целевым клиентом, тогда просто не представляю, кто им является.

В итоге я вынул лишние вещи из двух сумок и переложил их в ручную кладь. С меня взяли плату за третье место, превратив меня в очень недовольного клиента. С тех пор в те же пункты назначения в Латинской Америке я предпочитал летать авиакомпанией Delta.

Эта сотрудница никогда не принимала ответственных решений; вероятно, ей запрещалось это делать. Фирма Continental Airlines тратит миллионы долларов в месяц на рекламу для того, чтобы привлечь внимание тех немногих людей, которые летают довольно часто. И вот перед ними человек, который летает постоянно, и они разрушают отношения с ним из-за \$100. В итоге я много месяцев избегал Continental.

Инициативность должна оплачиваться из средств, выделяемых на маркетинг, а бюджеты на него у большинства компаний кажутся неограниченными. Но почему-то маркетинг обычно не связывается с ответственными действиями работников переднего края. Довольно интересно, что, когда сотрудник принимает самостоятельное решение, он запускает устную рекламу, которая в 10 раз эффективнее и в 10 раз дешевле обычной. По-моему, это самая правильная трата маркетинговых средств. Все мои компьютеры куплены в Dell, но практически никто в компании не может принимать ответственных решений. Вам нужно послать письмо по электрон-

ной почте лично Майклу Деллу, чтобы добиться необходимого решения. В компании, где работает 96 000 сотрудников, приходится обращаться к генеральному директору!

Это превосходный пример того, как компания перестала фокусировать свое внимание на клиенте и в результате потеряла миллионы долларов прибыли. Ее акции упали в стоимости почти на 50 % после того, как Майкл Делл в первый раз ушел в отставку в 2004 г. Ответственный, наделенный полномочиями персонал может восстановить в Dell культуру обслуживания и вернуть компании первое место в рейтинге мировых лидеров продаж ПК.

Предприятия тратят миллионы долларов на то, чтобы купить землю, построить магазин и заполнить его лучшими товарами, и все ради одного – ради клиента. Но когда тот появляется, они портят все дело. Потраченное время, силы, деньги – все пропадает впустую, если заказчик уходит и больше не возвращается. Недавно рядом с моим домом в Блумингтоне, штат Миннесота, аптечная сеть Walgreen решила открыть новый пункт, чему я был несказанно рад. Я не мог дождаться, когда смогу перейти на рецептурное обслуживание в новую аптеку из той, в которой обслуживался до этого времени – медленно, некомпетентно и дорого. В день открытия я был в новом пункте Walgreens уже в 8:05 утра, наверное вторым или третьим покупателем.

Заместитель директора тепло поприветствовала меня у входа. Я спросил ее о том, предусмотрены ли какие-либо

специальные предложения для покупателей, переходящих на рецептурное обслуживание в Walgreens. Она сказала, что ничего не предусмотрено.

Как правило, когда открывается новая аптека, вас всячески поощряют перевести сюда изготовление лекарств по рецептам. Аптека может заработать хорошие деньги, когда люди идут за прописанными лекарствами и попутно покупают другие товары. Я действительно хотел поменять аптеки и при этом заключить сделку.

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.