A portrait of John Shoul, a middle-aged man with light brown hair, wearing a dark suit, white shirt, and a colorful striped tie. He is smiling and has his arms crossed. The background is dark and slightly out of focus, showing some mechanical parts.

ДЖОН  
ШОУЛ

 **EXECT**  
business training

# ПЕРВОКЛАССНЫЙ СЕРВИС

как  
конкурентное  
преимущество

*5-е издание,  
переработанное  
и дополненное*



Джон Шоул

**Первоклассный сервис как  
конкурентное преимущество**

«Альпина Диджитал»

2011

## Шоул Д.

Первоклассный сервис как конкурентное преимущество /  
Д. Шоул — «Альпина Диджитал», 2011

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.

© Шоул Д., 2011

© Альпина Диджитал, 2011

# Содержание

От автора	6
Введение	7
Чем полезна эта книга?	7
Как построена эта книга	9
Глава 1	11
Как заработать деньги на обслуживании клиентов	11
Конкурентное преимущество	13
Чувство одобрения	15
Лидерство на рынке	16
Сервис – ваш спасательный круг	16
Рост прибыли? Гарантирован	17
Что такое качественное обслуживание клиентов?	18
Невидимая разница	21
Глобальные императивы	22
Высокие технологии, высокие отношения	23
Голосовая почта – это отсутствие сервиса	23
Центры приема звонков в Индии	24
Мелочи	24
Что дает улучшение сервиса	26
Устная реклама	27
Жалобы клиентов	27
Основные преимущества	27
Лояльность клиентов	29
Сколько стоит потеря клиента?	29
Хорошее обслуживание восстанавливает лояльность	30
Хорошее обслуживание и чистая прибыль	30
Глава 2	32
Плохое обслуживание сводит рекламу на нет	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# **Джон Шоул**

## **Первоклассный сервис как конкурентное преимущество**

© John Tschohl, 2011

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

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 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 рекламной 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 имеющихся 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 кли-

ентов. 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, решила 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 Cinépolis 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 Cinépolis, 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. Cinerpolis 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 Cinerpolis 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, Cinerpolis – отличный образец. Cinerpolis Cinemas осознает, что лучший способ привлечь к себе 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.

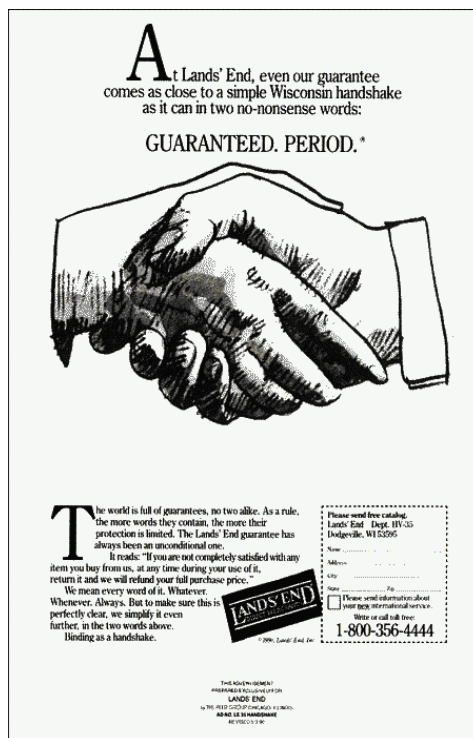
Но мы по-прежнему упорно придерживаемся заблуждения, что люди рождаются со всеми навыками, необходимыми для предоставления качественного сервиса, и с желанием применять эти навыки.

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 (CBN) 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 автозаправочных станций 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 Макартур, 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 сознавать, 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 вернутся 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 бан-

ковском 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 «компании 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. – Изо 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, хойте 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.

## **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.