

# Оглавление

---

От автора.....	9
Введение.....	11

## *Глава 1*

<b>Качественный сервис — ваше секретное оружие</b> .....	15
Как заработать деньги на обслуживании клиентов .....	15
Конкурентное преимущество .....	17
Лидерство на рынке .....	21
Рост прибыли? Гарантирован.....	22
Что такое качественное обслуживание клиентов?.....	22
Высокие технологии, высокие отношения.....	28
Что дает улучшение сервиса.....	31
Лояльность клиентов.....	34

## *Глава 2*

<b>Сервис мирового класса: примеры для подражания</b> .....	38
Плохое обслуживание сводит рекламу на нет .....	41
Сервис как источник прибыли .....	44
Сервис как средство экономии .....	49
Быть вторым, чтобы стать первым .....	50
Как рассчитать прибыль от сервиса.....	52
Как поддержать высокий уровень сервиса .....	58

## *Глава 3*

<b>В начале был... план</b> .....	60
Снимаем шоры .....	60
Сервис — эффективная бизнес-стратегия .....	63
Предварительный этап .....	64
Долгосрочная стратегия.....	79
Приверженность руководства .....	81

## *Глава 4*

<b>Создаем структуру</b> .....	90
Как достичь результата.....	90
Шесть организационных составляющих.....	92
Стратегия сервиса .....	92
Выявите свои «моменты истины».....	97
Что мешает хорошему обслуживанию?.....	98
Создаем структуру сервиса.....	99

Сервис — приоритет для каждого сотрудника .....	104
Создать атмосферу заботы о клиенте .....	106
Оценка уровня сервиса .....	110
Негативная реакция .....	113
Структура подчинения .....	115
Хороший руководитель .....	116
<i>Глава 5</i>	
<b>Разрешите представить... ваши клиенты</b> .....	118
Обслуживание — это то, что думают о нем ваши клиенты .....	118
Методы исследований .....	121
Чего хотят клиенты? .....	131
Итак, вы знаете, что думают клиенты. Что дальше? .....	134
<i>Глава 6</i>	
<b>Не нанимайте сотрудников, которые не любят клиентов</b> .....	137
Они не поддаются обучению .....	137
Как найти хороших сотрудников .....	140
Как сделать, чтобы те, кто ищет работу, пришли в вашу компанию .....	144
Как найти сотрудников, желающих обслуживать других .....	145
Обучение .....	149
Как удержать сотрудников .....	151
<i>Глава 7</i>	
<b>Награда — лучший стимул для персонала</b> .....	160
Сломайте свой кнут .....	160
Значение мотивации .....	165
Девять мотиваторов .....	166
Деньги мотивируют? .....	180
Расширяйте полномочия персонала.	
Ответственность может быть мотиватором .....	182
Хорошее отношение — мотивирующий фактор .....	190
Мотивация через приверженность всей компании .....	192
Мотивация через участие персонала .....	193
Мотивация как способ сохранить кадры .....	195
<i>Глава 8</i>	
<b>Знание — сила, приносящая прибыль</b> .....	198
Стратегия и тактика качественного сервиса .....	198
Базовые стратегии .....	199
Матрица сервиса: универсальные истины .....	201
Общие характеристики качественного сервиса .....	202
Воображаемый сервис: общие черты .....	226
Сервис и продажи: брак по расчету .....	231
<i>Глава 9</i>	
<b>Мелочи имеют значение</b> .....	235
Культура и слаженность в обслуживании клиентов .....	235
Как удержать клиентов, которые у вас уже есть .....	236

*Глава 10*

<b>Превратите свою компанию в «центр обслуживания клиентов»</b> . . . . .	249
Долой часы работы! . . . . .	249
Техобслуживание и ремонт: инструменты привлечения клиентов . . . . .	263
О пользе бесплатных телефонных линий . . . . .	265
Мелочи производят огромное впечатление . . . . .	271

*Глава 11*

<b>Мой клиент — мой друг</b> . . . . .	273
Как сохранить друзей . . . . .	273
Управление взаимоотношениями с клиентами . . . . .	275
Мониторинг уровня сервиса . . . . .	276
Оценивайте сотрудников по эффективности сервиса . . . . .	283
Корректировка и обновление программы обслуживания клиентов . . . . .	284
Как компании поддерживают высокий уровень сервиса . . . . .	285
Закрепление навыков . . . . .	285

*Глава 12*

<b>Выиграть, проиграв: жалоба как возможность</b> . . . . .	288
Приветствуйте жалобы . . . . .	288
Как окупить затраты на работу с жалобами . . . . .	292
Превращаем жалобы в возможности . . . . .	293
Профилактика жалоб . . . . .	295
Долгосрочное преимущество быстрого и справедливого разрешения жалоб . . . . .	299
Успокойте раздраженного клиента . . . . .	300
Как работать с жалобами . . . . .	304
Работа с жалобами: конкретные примеры . . . . .	306
Расскажите руководству всю правду . . . . .	308

*Глава 13*

<b>Профессионалами сервиса не рождаются, ими становятся</b> . . . . .	311
Обучайте рядовой персонал и руководство . . . . .	311
Обучайте всех . . . . .	315
Структура и характеристики обучения . . . . .	319
Отличительные черты эффективных систем обучения . . . . .	320
Готовые программы . . . . .	327
Содержание обучения . . . . .	328
Продолжительность обучения, повторение и закрепление пройденного . . . . .	334
Наглядные примеры: успешный сервис . . . . .	334
Сколько должно стоить обучение? . . . . .	336

Об авторе . . . . .	337
Предметный указатель . . . . .	338



# 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 бейсболь-

ными битами (образно выражаясь) отогнать их. Странная тактика, думал я. Если бы эти компании хорошо обслуживали привлеченных рекламой клиентов, чтобы те почувствовали, что их любят и ценят, они бы удержали подавляющее большинство.

Системой обучения, разработанной мной в 1979 г., пользуются миллионы людей во всем мире. Она недорогая, удобная и понятная для рядовых сотрудников, а не только для руководства и менеджеров по обучению.

Книга, которую вы держите в руках, написана для руководителей — менеджеров высшего и среднего звена, которые определяют уровень сервиса в компании: они решают, что будут делать сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, как они это будут делать, и, главное, будут ли они вообще что-либо делать. Именно менеджеры говорят сотрудникам, чего от них ожидают с точки зрения предоставления сервиса, контролируют и оценивают их работу.

Признанные лидеры рынка и чемпионы сервиса могут использовать эту книгу, чтобы сделать культуру обслуживания стратегией компании. Множество интересных идей найдут и предприниматели, желающие обеспечить рост своего бизнеса, повысив уровень сервиса.

Но несмотря на все доводы и рассуждения (вполне справедливые) о роли руководства в предоставлении качественного сервиса, будет непросительной ошибкой считать, что обучать сервису нужно только руководство компании. Дело в том, что почти 95% факторов, влияющих на репутацию компании в глазах имеющих и потенциальных клиентов, связано с рядовыми сотрудниками. Даже если менеджер на самом деле невысокого мнения о личных качествах своих подчиненных (что в высшей степени неправильно и несправедливо), именно эти люди главные с точки зрения обслуживания клиентов. Именно они создают впечатление, из которого складывается репутация всей компании. Поэтому им особенно нужно обучение. И это обучение стоит денег.

Но сегодня многие компании вообще не обучают своих сотрудников искусству обслуживания. Они только рекламируют, причем весьма охотно, свой «превосходный сервис». По-видимому, руководство надеется, что их подчиненные прочитают рекламу и сочтут себя обязанными воплотить в жизнь это обещание. Идея обучения и мотивации сотрудников, которые непосредственно обслуживают клиентов, плюс конкретные инструкции, «как это сделать», — вот два главных столпа, несущие на себе всю конструкцию этой книги. Эти идеи стали:

- основной причиной, побудившей меня написать эту книгу;
- отличительной чертой, выделяющей эту книгу на фоне других книг на тему сервиса.

Прочитав эту книгу, вы получите конкретные идеи и методы, применимые на практике; узнаете, как сформировать у сотрудников необходимые



навыки, которые станут для компании мощным двигателем на пути к прибыльности, большей доле рынка и лояльности клиентов.

## Как построена эта книга

Книга состоит из отдельных, фактически самостоятельных блоков (глав). Каждая глава посвящена определенной теме и дает как собственно информацию, так и инструменты, позволяющие использовать ее.

Глава 1 содержит множество фактов, статистических данных и убедительных доводов, которые вы с успехом можете использовать в своих докладах и служебных записках. Главное преимущество качественного сервиса — его положительное влияние на прибыль компании. Хороший сервис — это не затраты, а высокодоходные инвестиции. Примеры мировых лидеров — General Electric и Home Depot, представленные в главе 2, помогут понять, почему качественное обслуживание так важно для процветания компании.

Из следующих глав вы узнаете, как и с чего начать: глава 3 посвящена планированию, а глава 4 — вопросам организации.

Глава 5 посвящена основе основ — как узнать, чего хотят ваши клиенты, что вы должны сделать, чтобы завоевать их доверие и лояльность. Это важнейший шаг в разработке стратегии сервиса любой компании. Узнайте своих клиентов, изучите их — недостаточно просто вставить в план работы результаты национальных исследований потребностей и запросов потребителей.

Любая программа повышения качества сервиса будет буксовать, если ее активно не поддерживают все сотрудники компании. Вот почему я включил главу 6 о том, как привлечь клиентоориентированных сотрудников. Основная мысль этой главы заключается в том, что способность к работе с клиентом — врожденное качество, ему невозможно обучить (за редким исключением).

Но даже люди с высочайшим потенциалом нуждаются в мотивации. Поэтому главу 7 я посвятил методам мотивации в стратегии сервиса.

Следующие три главы — плоть и кровь этой книги. Читателю потребовались бы долгие годы, чтобы представленную здесь информацию собрать из различных источников. Приведено много конкретных примеров из опыта компаний, работающих как в США, так и по всему миру.

Глава 8 будит творческое воображение читателя, знакомя его с сервисными программами завоевания и поддержания лояльности. Глава 9 содержит ряд «основных принципов качественного обслуживания», из которых читатель может выбрать наиболее подходящие для его компании. В главе 10 описаны проекты, которые принесли наибольшую прибыль — эти результаты вызовут восхищение самых суровых топ-менеджеров. Содержание этой

главы — тяжелая артиллерия, которая поможет добиться поддержки вашей программы со стороны скептически настроенных первых лиц компании.

Но мало запустить программу. Необходимо поддерживать ее и регулярно проводить «профилактические мероприятия». В главе 11 говорится, что вы должны придать импульс новой программе обслуживания клиентов, чтобы она набрала необходимую скорость, оценивать ее исполнение, выявлять случаи неудовлетворенности клиентов и устранять их причины, а также определять и сохранять источники удовлетворенности клиентов.

В главе 12 рассматривается работа с жалобами: как помочь клиенту выразить свое недовольство, как предупредить жалобы (когда это возможно), как переубедить и удержать недовольных клиентов.

Из главы 13 вы узнаете, как разработать собственную корпоративную систему обучения. Здесь представлена информация о новейших методах обучения, о разработке и оформлении материалов, о технологиях коммуникации и групповой динамике.

Эта книга в целом научит вас создавать и внедрять стратегию качественного обслуживания, которая увеличит вашу прибыль, повысит уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. Довольные клиенты покупают больше и чаще, они не уходят к конкурентам. Расширение базы постоянных клиентов как естественный результат предоставления хорошего сервиса снижает потребность в рекламе и маркетинге. Почему? Потому что отныне гораздо меньше клиентов будет уходить к конкурентам, оставляя за собой пустоту, для заполнения которой требуются новые клиенты, привлекаемые рекламой и маркетингом.

# 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)*

**Н**е во всех компаниях понимают, что обслуживание клиентов — это, по сути, продажи. Почему? Да потому, что хорошее обслуживание заставит клиента приходиться 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.

1. **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.

2. **Достаточное финансирование.** Компания охотно выделяет средства на профессиональную разработку и реализацию стратегии сервиса.
3. **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.
4. **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.
5. **Отношения внутри компании.** В розничном магазине отдел оформления торгового зала и продавцы должны помогать друг другу пред-

ставить 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.

- 6. 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 CINEROLIS CINEMAS**

Мексиканская сеть кинотеатров Cinerolis 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 Cinopolis, 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. Cinopolis широко использует новейшие технологии — звуковые системы Dolby Laboratories, DTS, THX и JBL, усилители QSC, проекторы Christie и омниэкраны. В компании работает 16569 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 Cinopolis на много световых лет опережает уровень обслуживания у крупнейших представителей отрасли в США, да и уровень кинотеатров здесь гораздо выше. Во всех кафе и кафетериях работают официанты, которые великолепно относятся к клиентам. Компания обучает и уважает своих сотрудников, она наделяет их полномочиями, необходимыми для предоставления качественного сервиса.

Если вы ищете в Латинской Америке пример для подражания, способный заткнуть за пояс американские компании, Cinopolis — отличный образец. Cinopolis Cinemas осознает, что лучший способ обратить на себя внимание клиентов — предоставлять превосходный сервис. Компания вкладывает деньги в своих людей, обучая их искусству обслуживания, и в результате пожинает завидные плоды.

## **КОМПАНИЯ LANDS' END**

Компания Lands' End из Доджвилля (штат Висконсин) — отличный пример ориентированного на сервис успешного интернет-магазина. Созданная 42 года назад, сегодня фирма обслуживает 100 млн клиентов. Она доставляет товары в 175 стран, и ее цель — «стать магазином одежды для всего мира». В мае 2002 г. компанию Lands' End приобрел гигант Sears за 1,9 млрд долл. Это немедленно дало бренду доступ в одну из крупнейших розничных сетей в США (926 магазинов).

Звоните вы в Lands' End по телефону, связываетесь по почте или через Интернет, ваш заказ попадает в надежные руки. Бесплатные телефонные номера по продажам и обслуживанию клиентов компании работают 24 часа

в сутки 364 дня в году — кроме Рождества. Компания отвечает на каждое письмо, полученное по электронной почте. Lands' End обучает свой персонал: 70–80 часов базовой подготовки плюс 24 часа повышения квалификации ежегодно. Покупки доставляются в течение 48 часов после заказа. Если вы хотите лично проверить, как компания Lands' End заботится о своих клиентах, зайдите на сайт [www.landsend.com](http://www.landsend.com) или позвоните по номеру 800-356-4444 в какое-нибудь необычное время, и вы услышите заботливый и внимательный человеческий голос. Это эталон, к которому должны стремиться все компании.

В 2009 г. Lands' End была признана победителем по качеству сервиса среди 100 ведущих компаний интернет-торговли по результатам 11-го ежегодного исследования Mystery Shopping Study, проводимого E-tailing Group. Всего девять компаний, включая Lands' End, удовлетворили девяти ключевым критериям исследования, таким как компетентный и своевременный ответ на поступающие по электронной почте вопросы в течение 24 часов; менее шести кликов для осуществления покупки, и подтверждение заказа и уведомление об отправке заказа по электронной почте.

Кампания «Гарантийный период» — одна из самых популярных кампаний по продвижению бренда Lands' End. Покупателям полностью и в любое время возвращают деньги, если они недовольны приобретенным товаром. Неважно, что эту одежду уже носили или стирали. Деньги возвращаются без возражений и без вопросов.

Многие страховые компании вкладывают серьезные деньги в улучшение качества обслуживания. Но иногда эти инвестиции приносят минимальную прибыль, если приносят вообще, потому что качественный сервис становится конкурентным преимуществом лишь тогда, когда влияет на принятие решения о покупке, и клиенты способны заметить улучшение. Например, сокращение времени на оформление договора группового страхования от несчастных случаев и болезней меньше повлияет на решение клиента о покупке, чем сокращение времени на выдачу страхового чека. Сокращение времени калькуляции цен с одного дня до четырех часов не сравнится с предоставлением услуг онлайн, которыми может воспользоваться потенциальный клиент. Отсюда следует: узнайте, чего хотят ваши клиенты, т. е. как они понимают хорошее обслуживание. Как об этом узнать, мы расскажем в главе 4.

Большинство жалоб на плохое обслуживание вызвано равнодушным, холодным и даже оскорбительным отношением обслуживающего персонала к клиентам.

Запомните: отношение, которое повышает удовольствие от процесса покупки, для клиентов даже важнее, чем надежность или цена.

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)