

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию	7
От автора	11
Предисловие автора	13
Глава 1: Что такое компенсация?	15
Глава 2: Из ада в рай.....	25
Глава 3: Стратегия сервиса	29
Глава 4: Устная реклама.....	39
Глава 5: Обязательное обучение.....	43
Глава 6: Наделение полномочиями	51
Глава 7: Ликвидируйте ограничивающие правила	61
Глава 8: Сотрясти небо и землю	69
Глава 9: Всегда ли клиент прав?	75
Глава 10: Примеры компенсации	81
Глава 11: Разработайте эффективные правила и инструкции.....	101
Глава 12: Контрольный листок по компенсации.....	109

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Уважаемые читатели!
Предлагаем вашему вниманию вторую книгу Джона Шоула о сервисе.

В ней он рассказывает об очень действенном методе работы с клиентами — о компенсации. Компенсация выходит на первый план в случае, когда компания допустила ошибку перед клиентом и делает все возможное, чтобы он не ушел к конкуренту.

Вне зависимости от образования и навыков каждый человек имеет внутренний барометр. Скажем, если вы что-то купили и покупка стоила своих денег, то вы довольны: стрелка барометра находится около нуля. А если вы купили классную, дорогую вещь на распродаже и с большой скидкой, то стрелка барометра отклонится в сторону «плюса», и вы еще не раз вспомните свое удачное приобретение. Это можно сказать и о сервисе. Уверен, многие могут вспомнить похожую ситуацию: вы купили мобильный телефон, но через день он перестал работать. Вы откладываете все дела и направляетесь в сервисный центр или магазин, который продал вам этот телефон. По большому счету поломка телефона — это «ошибка компании», а не клиента, но в большинстве случаев именно клиент платит за ошибку компании как

минимум своим временем, а это напрямую связано с деньгами.

Что происходит дальше? В лучшем случае вам обменяют товар и скажут «Извините». Но вы потратили время, может быть, несколько часов, значит, пожертвовали чем-то ради посещения магазина. Хотя ваш телефон теперь работает, но в душе вы все равно будете недовольны. Как будто вас обманули. Стрелка барометра отклонилась в сторону «минуса». С одной стороны, магазин решит, что проблема решена и они честно поступили, заменив телефон, но, с другой стороны, пойдете ли вы покупать новый телефон в тот же магазин? Вот в чем вопрос. Так почему же компании не пользуются такой фантастической возможностью исправить свою ошибку?

Мы старались внедрить систему компенсаций в одной из российских компаний, но руководитель сказал, что если они разрешат дарить что-то недовольному клиенту, то этим спровоцируют злоупотребления в компании. На самом деле отчасти они правы. Но систему предоставления компенсации можно продумать четче, чтобы исключить злоупотребления.

Самое интересное в искусстве предоставления компенсации — недовольный клиент может быть даже более интересен компании, чем довольный. Любой человек, получая отличный сервис, рано или поздно привыкает к этому уровню, и удивить его становится все сложнее. Если ему комфортно с компанией, он вряд ли уйдет к конкуренту. А если выстроить систему, когда недовольный клиент сам сообщит вам о недовольстве, то это уникальная возможность сделать его лояльным, предоставив компенсацию. Такой клиент с удовольствием будет рассказывать о вашей компании своим знакомым.

Компенсация, про которую говорит Джон в своей книге, в каком-то смысле бартер: предлагая равноценную услугу или товар, вы теряете только на себестоимости своего продукта, но решаете проблему и приобретаете горячего поклонника вашей компании. Самое главное — «продать» клиенту ценность компенсации по розничной, а не по закупочной цене.

Книга Джона в деталях расскажет, что дает компенсация компании и клиенту и что нужно сделать, чтобы эта система работала безотказно.

Желаю интересного чтения и применения полученных знаний на практике.

*Георгий Цхвиравашвили,
управляющий партнер Service First —
официального партнера
Джона Шоула в России и СНГ*

ОТ АВТОРА

Мне посчастливилось иметь замечательную жену и семью, которые на протяжении вот уже трех десятилетий терпеливо поддерживают мою искреннюю приверженность идеям качественного сервиса. Моя жена Пэт, дочь Кристина и сын Мэтью наполняют мою жизнь смыслом. Более того, они сами столь глубоко прониклись моими идеями, что теперь требуют внимательного отношения к себе везде и повсюду.

Я многим обязан своей матери, которая умерла несколько лет назад в возрасте 102 лет. Она вдохновляла меня и всегда верила в мои идеи. Мне ее очень недостает. Мне также не хватает Хейзел Браун, администратора, которая 29 лет проработала бок о бой со мной в компании Service Quality Institute и ушла на пенсию в прошлом году.

Эта книга никогда бы не увидела свет без писательницы и журналистки Вики Стейвиг. Она помогла мне ясно и увлекательно изложить мои идеи обслуживания клиентов, за что я ей сердечно благодарен.

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Вот уже 25 лет я активно пропагандирую важность качественного обслуживания клиентов. Я был одним из первых, кто понял, что постепенно сервис превратится в ключевой фактор, от которого будет зависеть успех или неудача компаний. К сожалению, качественный сервис до сих пор большая редкость.

В 1972 г. я основал компанию Service Quality Institute и с тех пор разработал более 40 тренинговых программ по культуре обслуживания, которые прошли многие организации из разных уголков земного шара.

Хотя первоклассный сервис сегодня критичен для успеха любой компании, я признаю, что даже мировые лидеры сервиса, такие как Amazon.com, иногда совершают ошибки. То, как компании и их сотрудники исправляют эти ошибки, — вот что отличает лидеров сервиса от всех остальных.

Я также понял, что руководители большинства компаний не имеют ни малейшего представления о том, что

Для руководства большинства компаний предоставление компенсации за плохой сервис — пустой звук

такое компенсация за плохой сервис (далее — просто «компенсация»). Если так думает руководство, чего можно ожидать от рядовых сотрудников?

Именно поэтому я написал эту книгу — по сути, азбуку предоставления компенсации. Я объясняю, что такое компенсация, и показываю, как она реализуется на практике, привожу примеры действий мировых лидеров сервиса и даю несколько полезных советов, как за 60 секунд и даже более короткий срок превратить разгневанного клиента в счастливого — и лояльного, который будет распространять положительную рекламу о вашей компании всем вокруг.

1 ЧТО ТАКОЕ КОМПЕНСАЦИЯ?

Компенсировать — значит вернуть улыбку на лицо клиента после того, как вы совершили ошибку. Это значит решить его проблему или разрешить его жалобу так, чтобы он вышел от вас уверенным в том, что только что заключил сделку с самой замечательной компанией в мире. Сделать это надо не более чем за 60 секунд.

К сожалению, очень немногие руководители понимают, что такое компенсация, — а если этого не знает даже само руководство, что можно сказать о рядовых сотрудниках? Секрет успеха любой компании кроется в том, чтобы каждый — от генерального директора до рядового сотрудника — понимал всю важность предоставления компенсации и прибегал к ней на практике. В ином случае клиенты будут не только уходить сами, но и уводить с собой потенциальных клиентов, рассказывая всем о том, как вы их плохо обслуживали.

**Любая ошибка
должна быть
компенсиро-
вана**

Компенсация за плохой сервис — это гораздо больше, чем простое принесение извинений. Это уникальное и эффективное средство, позволяющее завоевать лояльность клиентов и предотвратить их уход.

Компенсация — это обязательный шаг, который должен следовать за ошибкой. Вы должны принести извинения, взять на себя ответственность за совершенную ошибку или причиненное неудобство и дать клиенту что-нибудь ценное в качестве компенсации. Благодаря этим нехитрым действиям можно получить столь довольного клиента, что он расскажет пяти или даже десяти другим людям о том, что вы для него сделали.

Просто сказать «Мы приносим свои извинения» хорошо, но недостаточно. Подарить \$5 или недорогую безделушку тоже не очень-то эффективно и вряд ли остановит собравшегося уйти клиента. То, что вы даете клиенту в качестве компенсации, должно иметь ценность в его глазах. Это должно быть что-то настолько весомое, что клиент не только продолжит сотрудничество с вами, но и расскажет всем своим знакомым о том, как великолепно в вашей компании организовано обслуживание.

**Нет ничего
лучше личной
рекомендации
довольного
клиента**

Хотя компенсация обойдется вам дорого, эффект от устной рекламы будет стоить миллионы долларов. Например, продавец книжного магазина должен

иметь соответствующие полномочия, чтобы сказать: «Я очень сожалею о своей ошибке, господин Сонг. Я виноват, и в качестве компенсации я хотел бы подарить вам книгу».

Теперь вы можете быть уверены, что господин Сонг примет ваши извинения — вместе с подаренной книгой — и будет охотно рассказывать членам своей семьи, друзьям и коллегам по работе о великолепном обслуживании покупателей в вашем книжном магазине. Нет ничего лучше личной рекомендации довольного клиента.

Однажды на горнолыжном курорте в Вейле мы с моим другом застряли на подъемнике. Три раза в течение часа к нам подходил лыжный патруль и общал о ходе ремонтных работ. Под конец нас предупредили, что наверху нас ожидает подарок. Когда подъемник починили и мы попали на вершину горы, нас встретили три сотрудника компании Veil Resorts, которые извинились за доставленное неудобство и подарили нам два билета на подъемник и талон на бесплатные напитки.

Оставшуюся часть дня и весь следующий день мы рассказывали всем, с кем оказывались рядом, о том, что произошло и что нам подарили. Вот что такое грамотная компенсация. Лыжники, застрявшие вместе с нами на подъемнике в Вейле, были счастливы и распростра-

**Эффективная
компенсация —
самый мощный
источник устной
рекламы**

няли молву о заботе и душевном тепле, с которыми относятся к отдыхающим на этом курорте. Это была мощная устная реклама.

Читатели журнала *Ski* назвали компанию Vail Resorts одним из лучших операторов Северной Америки. От себя могу добавить, что эта компания — один из мировых лидеров сервиса. Я спросил у Клайда Виснера, отвечающего за работу подъемников в Вейле, о правилах компенсации в его компании. «Мы поступаем так, как считаем нужным в каждой конкретной ситуации. Наши сотрудники наделены всеми необходимыми полномочиями, чтобы заботиться о наших гостях», — сказал он. По его словам, вовсе не случайно, что сотрудники лыжного патруля и службы обслуживания гостей встречали нас на вершине горы или что у них были приготовлены для нас бесплатные билеты на подъемник и талоны на напитки.

У каждой компании есть что-либо ценное, что она может подарить клиенту, у которого возникла проблема. Подумайте, что из того, что производит, продает или предоставляет как услугу ваша компания, обходится вам недорого, но обладает значительной ценностью в глазах ваших клиентов и способно вернуть улыбку на их лицах?

Чтобы компенсация была эффективной, она должна исходить от сотруд-

У каждой компании есть что-нибудь ценное, что она может подарить клиенту, у которого возникла проблема

ников переднего края, которые чаще и теснее других в компании контактируют с клиентами. Этим сотрудников необходимо обучить культуре обслуживания и дать им право принимать решения в пользу клиентов. Причем для этого им не должно требоваться разрешение или одобрение со стороны непосредственного начальства или, более того, вышестоящего руководства. Необходимо утвердить правила и инструкции, которые предписывают и поощряют практику компенсации.

При обучении сотрудников методам компенсации очень полезно использовать ролевые игры. Пусть люди поупражняются в том, как лучше принести извинения клиенту и подкрепить их каким-нибудь ценным подарком — в идеале товаром или услугой. Гораздо дешевле потратить деньги на удержание существующего клиента, чем привлечь нового посредством рекламной или маркетинговой кампании. Эффективная компенсация — это клей, который надежно привязывает клиента к вашей компании. Наша компания Service Quality Institute, расположенная в Миннеаполисе, штат Миннесота, разработала специальную программу для обучения персонала искусству предоставления компенсации.

Большинство сотрудников предпочитает лгать и изворачиваться, когда со-

Умелая компенсация — это клей, который надежно привязывает клиента к вашей компании

вершает ошибку. Немногие способны взять на себя ответственность за проблему, созданную либо ими самими, либо их компанией. Вот почему так важно целенаправленно обучать своих людей искусству компенсации и давать им полномочия делать то, что они считают нужным в каждой конкретной ситуации. В этом деле нужна определенная психологическая подготовка: ваши сотрудники должны обладать достаточной уверенностью в себе и самоуважением, чтобы признать ответственность за возникшую проблему — и, вероятно, вынести первоначальный взрыв негодования со стороны клиента, а затем принести искренние извинения и дать клиенту что-то такое, что умиротворит его разгневанную душу.

Чем выше поднимается жалоба, тем дороже ее разрешить

Если вы хотите уменьшить количество жалоб, которое получает ваша компания, компенсация — самое мощное оружие в вашем арсенале. Грамотная политика компенсации не только сократит количество поступающих жалоб, но и выльется в поток положительной устной рекламы.

Когда компенсация осуществляется непосредственно сотрудниками переднего края, проблемы клиентов разрешаются с минимальными затратами. Чем больше обостряется проблема и чем выше по иерархии руководителей она поднимается, тем дороже обходится ее разрешение.

Хуже всего то, что жалуются очень немногие клиенты, имеющие проблемы. Большинство из них просто уходит. А потеря каждого клиента может стоить вам от \$1 до \$50 000 — в зависимости от времени, в течение которого он может сотрудничать с вашей компанией. Помогать клиентам и разрешать их жалобы должны сотрудники переднего края, владеющие искусством компенсации, а не руководство — на клиентов это производит гораздо большее впечатление, а компании обходится существенно дешевле.

Во многих крупных компаниях имеются отделы по работе с клиентами, которые бесплатно посылают жалующимся клиентам купоны на бесплатное приобретение своих продуктов или же сами продукты. General Mills — одна из таких компаний. Недавно при регистрации на самолет сотрудники службы безопасности конфисковали у меня муку для соусов производства General Mills, решив, что в ней могут присутствовать опасные химические вещества. Я отправил в General Mills письмо и копию своей жалобы в службу безопасности, и мне прислали купон на два бесплатных пакета муки Wondra. Это была компенсация.

Умение компенсировать свои ошибки позволит вашей компании быть впереди всех конкурентов. Клиенты будут уходить гораздо реже, что увеличит ваши продажи и прибыли. Гораздо реже будут

Овладев искусством компенсации, ваша компания станет на шаг впереди всех конкурентов

уходить и сотрудники. Когда сотрудники обучены культуре обслуживания и уполномочены принимать решения, которые делают их клиентов довольными, они получают большее удовлетворение от своей работы.

Благодаря компенсации ваши клиенты — и ваши сотрудники — не будут и думать о том, как бы от вас уйти.

<p>Советы по предоставлению компенсации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Действуйте быстро • Берите на себя ответственность • Пользуйтесь полномочиями • Предоставляйте компенсацию <p>Действуйте быстро Компенсация должна осуществляться теми, кто непосредственно общается с клиентами. Не позволяйте проблемам и жалобам подниматься вверх по цепи полномочий.</p> <p>Берите на себя ответственность Возьмите ответственность за проблему на себя — независимо от того, кто виноват. Принесите искренние извинения. Не сваливайте вину на других. Поблагодарите клиента за то, что он указал вам на проблему.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не пытайтесь оправдываться или лгать, чтобы скрыть ошибку. • Не ссылайтесь на неправильное понимание со стороны клиента. • Не переключайте вину на другого сотрудника или компанию в целом. 	<p>Пользуйтесь полномочиями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставьте сотрудникам, которые работают с клиентами, необходимые полномочия для того, чтобы они могли делать все, что нужно, чтобы обеспечить удовлетворенность и лояльность клиентов. • Полномочия — основа эффективной компенсации. • Не уставайте повторять клиентам, что для вас они — самое главное. <p>Полномочия, которыми нельзя воспользоваться из-за тех или иных корпоративных правил, — это не полномочия.</p> <p>Компенсируйте Дайте клиенту что-нибудь ценное.</p> <p><i>У каждой компании есть что-либо ценное, что она может подарить столкнувшемуся с проблемой клиенту.</i></p> <p><i>Что из того, что производит, продает или предоставляет как услугу ваша компания, обходится вам дешевле, чем воспринимается клиентами?</i></p> <p>Благодаря умелой компенсации можно превратить разгневанного в навсегда лояльного клиента за 60 секунд и даже быстрее.</p>
--	---

2 ИЗ АДА В РАЙ

Покажите мне компанию, которая никогда не совершала ошибок в обслуживании, и я покажу вам компанию, которая закрывает глаза на реальность. Все компании — независимо от того, насколько замечательны их продукты или сотрудники, — время от времени совершают ошибки. То, как они и их сотрудники реагируют на эти ошибки, — вот что отличает по-настоящему успешные, ориентированные на клиентов компании от всех остальных.

Компании, владеющие искусством компенсации, знают, что они могут навсегда завоевать сердца своих клиентов, решив их проблемы. Чтобы сделать клиентов довольными, они не боятся и не ленятся выходить за рамки своих прямых обязанностей. Если в их силах решить проблему клиента, они «сотрясут небо и землю», чтобы это сделать. Тем самым они способны превратить разгневанного

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru