

Содержание

От автора	7
Вступление на путь изменений.....	9
ГЛАВА 1. Что такое Сервис?	13
Мир, в котором мы живем	13
Сервис как основа процветания	19
Сначала было слово	20
Сервис? Что это?	23
Клиентоориентированность как способ вдохновить	33
Два типа Клиента.....	37
Поставьте своих Сотрудников на первое место	39
Клиент всегда прав?	44
Краткие итоги главы	48
ГЛАВА 2. Стать совершенным.....	49
Три критерия Совершенной Компании.....	49
Формула удовлетворенности	57
Три составляющие полного продукта.....	60
Пирамида уровней качества	70
Краткие итоги главы	79
ГЛАВА 3. Строим легенду	81
Природная красота	81
Точный чертеж. 16 строительных блоков	82
«Техника безопасности» — залог успеха	91
Изменения рождают изменения	96
Шаги внедрения стратегии Сервиса.....	100
Кто может помешать осуществить план?	108
Лицом к реальности. Наши стереотипы	113
Краткие итоги главы	124

ГЛАВА 4. Корпоративная культура.....	127
Характер как основа.....	127
Корпоративная культура как характер.....	132
Ответственность первого лица компании.....	140
Шесть составляющих Корпоративной культуры.....	142
Краткие итоги главы.....	170
ГЛАВА 5. Страстные люди. Как их найти?.....	171
Счастливые люди — всему голова.....	171
Поиск близких по духу.....	176
Пять фильтров от случайных людей.....	184
Набираем команду.....	198
Деньги решают все?.....	203
Краткие итоги главы.....	206
ГЛАВА 6. Наделение полномочиями — секрет совершенства.....	207
Современные организации — организации образования.....	207
Осторожно, Empowerment!.....	216
Семь составляющих технологии «Наделение полномочиями».....	231
Краткие итоги главы.....	246
ГЛАВА 7. Разгневанный Клиент в подарок.....	247
По законам жанра.....	247
Своевременность Стандарта.....	251
Как правильно создать Стандарт.....	254
За что полюбить Разгневанного Клиента.....	257
От ненависти до любви три шага.....	264
Управляйте ожиданиями.....	273
Самый важный Секрет.....	276
Краткие итоги главы.....	276
Заключение.....	279
Сервис-словарь.....	285
Список литературы.....	287
Приложения.....	289
Приложение 1.....	289
Приложение 2. 60 фактов о Сервисе, которые навсегда изменят ваше отношение к нему.....	290
Приложение 3. Важные мелочи Культуры Сервиса.....	297

От автора

Выход в свет этой книги дал мне еще одну возможность сказать огромное спасибо и низко поклониться всем тем, благодаря кому это событие стало реальностью.

Моим близким за веру, терпение, тепло, понимание, силу и любовь.

Моим Партнерам: *Елена, Ольга, Яна, Сергей*, если бы не ваша сила, надежность и любовь к своему делу, я никогда бы не смог стать тем, кем являюсь на данный момент. Спасибо за вашу поддержку и развитие нашей Компании.

Моим Сотрудникам: *друзья, Александр, Алёна, Алина, Алла, Альфия, Анастасия, Анна, Антон, Артем, Вера, Вероника К., Вероника Ч., Дмитрий Д., Дмитрий К., Евгения Б., Евгения П., Екатерина, Елена Б., Елена Д., Елена Т., Игорь, Ильмира, Илья, Ирина Е., Ирина П., Ирина Р., Константин, Кристина, Лев, Маргарита, Марина, Надежда А., Надежда Г., Надежда Д., Надежда П., Наталья Бор., Наталья Бр., Наталья В., Наталья Г., Наталья К., Наталья С., Наталья Т., Олеся, Ольга В., Ольга Д., Ольга Е., Ольга Л., Ольга С., Ольга Т., Светлана, Святослав, Сергей, Сюзанна, Татьяна К., Юлия В., Юлия Г., Юлия Ш., Ярослав*, спасибо вам! Вы удивительные. Ваша заинтересованность в том, чтобы изменять мир к лучшему, позволяет нашей Компании делать шаг вперед, затем еще один, и еще...

Нашим Клиентам: спасибо, что даете нам работу и ежедневную возможность вас удивлять и восхищать. Вы — смысл существования нашей Компании, смысл нашего труда, составляющего большую часть жизни.

Татьяне Февралёвой за помощь в редактировании книги.

Издательству «Альпина Паблишер» за готовность выпустить эту книгу в свет.

И всем тем людям, с кем я когда-либо работал или общался и у кого учился, вбирая лучшее.

Вступление на путь изменений

Уважаемый читатель! Книга, которую вы сейчас держите в руках, создана для тех, кто:

- работает в условиях конкуренции;
- стремится вывести свой бизнес на качественно новый уровень;
- делает работу своих Сотрудников интересной и осмысленной;
- хочет вызывать у Клиентов чувство восхищения.

Сколько ситуаций вы можете вспомнить, когда, совершив покупку, были восхищены тем, как вас обслужили? Если такое случалось хотя бы пару раз в году — вы просто счастливчик! Значительно чаще взамен потраченного времени и денег мы получаем всего лишь товар или услугу, которые не вызывают предвкушаемых позитивных эмоций.

Дело в том, что наша культура и экономика ни в далеком прошлом, ни в новую эпоху рыночных отношений не имела потребности развивать такую функциональную составляющую товара или услуги, как СЕРВИС. Более того, если вы попросите 100 человек дать определение Сервиса, то получите 90 близких по смыслу, но по-разному сформулированных толкований. Для слаженной работы компании, предприятия это различие может стать критическим и уязвимым местом: Сотрудники говорят об одном и том же и все равно продолжают спорить. Такое непонимание способно нанести серьезный ущерб финансовому благосостоянию фирмы.

Наша компания — **Объединенная консалтинговая группа** — с 1993 года занимается изучением принципов качественного Сервиса и его роли в построении успешного бизнеса. Именно в последнее время тема Сервиса начала выходить на первый план в умах

бизнесменов, тесня такие рыночные «хиты», как маркетинг, реклама и активные продажи.

Поскольку миссия компании — «*Мы делаем мир умнее*» — побуждает нас идти вперед, на поиски нового, мы хотим рассказать вам о том, что такое Сервис. Наша цель — поведать вам, как с помощью концентрации усилий на Человеке открыть новый путь для своей компании, наполнить смыслом труд ее Сотрудников, улучшить качество жизни в нашей стране.

Есть несколько веских, на наш взгляд, причин, по которым эта книга должна быть выпущена в свет.

Во-первых, мы как Сотрудники консалтинговой компании каждый день находимся и в роли Клиента, и в роли Поставщика, а потому отлично знаем ПРОТИВОРЕЧИЯ, которые возникают порой МЕЖДУ ПРОДАВЦОМ И ПОКУПАТЕЛЕМ. Мы собрали целый «букет» проблем в области Сервиса. Одна из них — это отсутствие приятных эмоций, «послевкусия» от похода в магазин или совершения абсолютно любой сделки, например покупки строительной техники, недвижимости или партии канцтоваров...

Мы как Клиенты хотим и должны получать удовольствие, испытывать радость не только от покупки, но и от процесса, который ее сопровождает. Времена, когда в обязанности Продавца входило лишь передать товар взамен полученных денег, уходят. Мы уже ждем от процесса покупки чего-то большего, чем просто приобретение товара или услуги. Мы хотим к себе уважительного, внимательного отношения, а в идеале не прочь получить от Продавца еще и «шоу», о котором расскажем всем друзьям и знакомым. Мы как Клиенты нуждаемся в приятных эмоциях и интересных событиях!

Во-вторых, исследуя технологии предоставления качественного Сервиса, мы пришли к выводу, что в головах большинства предпринимателей само слово *Сервис* вызывает, скорее, образ официанта и крайне редко — ИНСТРУМЕНТА, с помощью которого можно перестроить компанию, качественно реконструировать ее и получить колоссальный импульс в развитии своего бизнеса. Для чего же нужен такой инструмент? Для того чтобы преодолеть сложившиеся рамки и выйти на новый уровень эмоционального, личностного, технологического и финансового развития.

В-третьих, в бизнесе постоянно появляется большое количество пытливых умов. Они всегда находятся в поиске причин неудач и провалов, но часто оценивают их по привычным шаблонам, что исключает даже мысль о том, будто дела можно вести по-другому. Именно для таких людей мы хотим ПРЕДСТАВИТЬ НА РАССМОТРЕНИЕ нашу КОНЦЕПЦИЮ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ. С ее помощью можно понять самому и дать ясное представление Сотрудникам о том, что, как и зачем надо делать. Вы сэкономите силы и ресурсы, которые обычно тратятся на принуждение и финансовую мотивацию подчиненных.

В-четвертых, мы хотим РАЗВЕЯТЬ МИФ о том, что КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ! Слепое следование этому лозунгу скорее дезорганизует работу в компании, нежели даст ей что-то ценное. Единожды приняв исключительную правоту Клиента, ваши Сотрудники становятся в его глазах всегда и во всем виноватыми. Зная об этом, Сотрудник вряд ли захочет брать на себя любую инициативу и постоянно излучать позитив, который так любят Клиенты.

В-пятых, мы объясним вам, чем наша российская ментальность отличается от западной. Расскажем, ПОЧЕМУ ЗАПАДНЫЕ МЕТОДЫ НЕ ВСЕГДА РАБОТАЮТ в России и есть ли у нас свой, особый путь. Покажем, как нужно учитывать нашу ментальность и в каких ситуациях следует с осторожностью применять западные технологии.

В-шестых, Сервис не заканчивается в стенах офиса, магазина, ресторана или производственного цеха. Из него соткано буквально все, что нас окружает. Даже находясь дома, мы можем получать УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ КУЛЬТУРЫ СЕРВИСА или же страдать от ее отсутствия.

Культура сервиса — это основа для создания деловой атмосферы, когда каждый участник команды сможет осмысленно и инициативно принести пользу Клиенту. Именно эта атмосфера способствует рождению великих товаров и, как следствие, ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ. Наша книга о том, как построить такую компанию.

Пусть слово «великий» вас не смущает своей амбициозностью. Хорошая новость заключается в том, что для появления вашей Великой Компании необходимо следовать определенной технологии. В самой технологии нет никакого секрета, а потому ее применение доступно для каждого, кто хочет, чтобы Клиенты работали именно с ним.

При написании этой книги был использован многолетний опыт нашей компании, других успешных российских организаций, а также мировых бизнес-экспертов. Надеемся, что наша книга вдохновит вас и подарит Видение того, как в кратчайшие сроки начать управлять своим бизнесом на основе идеи, техники и принципов **Культуры Сервиса**.

Мы будем счастливы, если наш труд утвердит вас во мнении, сколь значительна роль Культуры Сервиса для развития успешной и даже легендарной компании, о которой будут уважительно говорить Сотрудники, Клиенты и Конкуренты! Построение такой компании не набор действий, это изменение подхода к ведению бизнеса в целом. Мы предлагаем осуществить перемены в сознании, подобные тем, что произошли вследствие технологических и научных революционных открытий Ломоносова, Циолковского, Форда...

В конце концов мы хотим, чтобы даже самый заядлый скептик (из тех, кого больше всего волнует вопрос: «А сколько это даст мне денег?») поверил, что Сервис — это не модная и бесполезная пристройка к управлению бизнесом, а самая настоящая машина, которая способна печатать деньги 24 часа в сутки и может стоять в кабинете, магазине, на производстве и т.п.

P. S. Возможно, название книги вам кажется забавным? Уверяем, что оно очень даже серьезное. Во-первых, этот возглас — лучшая замена английского wow! («вау»), который мы с вами часто используем в ситуациях, вызывающих восхищенное удивление. Почему бы не воскликнуть по-русски: «Ух ты!»? Во-вторых, очень хочется, чтобы каждый человек в нашей стране был так восхищен небезразличным отношением к себе — в магазине, офисе, на заводе, в такси, — что все чаще произносил бы: «УХ ТЫ! СЕРВИС».

Друзья! Давайте становиться Клиентоориентированными!

Глава 1

Что такое Сервис?

*Нам не стать такими, как нужно,
оставаясь такими, как есть.*

Макс Днепри

Мир, в котором мы живем

Историческая эпоха, в которую мы с вами живем, началась приблизительно в последнюю треть XIX века. Тогда жизнь в Европе текла медленно и относительно предсказуемо, а на территории современных США только закончилась Гражданская война. Экономический уклад европейских стран был преимущественно аграрным, а национальное богатство увеличивалось за счет добытых в колониях ресурсов и ценностей. Однако с началом промышленной революции в Англии, а также обретением независимости Соединенными Штатами Америки будущие глобальные изменения в экономике стали набирать обороты.

На рубеже XIX–XX веков в США появилась поговорка: «Если ты изобрел качественную мышеловку, то мир протопчет тропинку к твоему дому». Это изречение отражает реалии тех времен: достаточно создать просто качественный товар — и у вас не возникнет проблем с его продажей. При отсутствии ярко выраженной конкуренции и сравнительно невысоких запросах покупателей товары и продукты будут в любых количествах. Существовала только одна проблема — производить как можно быстрее и в больших объемах. Реализация такой стратегии могла бы стать залогом богатства, процветания и тотального доминирования на товарном рынке. Продавцы и производители искали способ упростить технологию производства, чтобы одеть и накормить множество небогатых сограждан.

В 1908 году американский автопромышленник Генри Форд подвел итог периоду поиска, создав первую в новейшей истории бизнеса концепцию преобладания на рынке. Ее имя было — **КОНВЕЙЕР**.

С появлением этого «чуда» производство смогло стать высокотехнологичным, полностью стандартизированным, а товары — легко копируемыми и по-настоящему массовыми. Со своей основной задачей — *быстро удовлетворить массовый спрос* — концепция конвейера успешно справилась.

Вот что сказал Генри Форд в 1916 году: «Я утверждаю, что лучше продать большое количество предметов производства с маленькой прибылью, чем малое количество с большой. Такой прием дает бесчисленным покупателям возможность купить...»¹

То время можно смело считать эпохой производителя, а рынок — *рынком Продавца*. Именно Продавец диктовал свои условия Покупателю. Показательна легендарная фраза Генри Форда: «Цвет автомобиля может быть любым при условии, что он будет черный».

В нашей стране такая ситуация сохранялась вплоть до конца 80-х годов XX столетия. Вообще вся экономическая история России после 1917 года связана с товарным дефицитом и очередями. В конце 1980 — начале 1990-х годов можно было сделать целое состояние на изготовлении и продаже парафиновых свечек, цветных новогодних календарей и «вареных» джинсов! Проблема состояла лишь в одном — найти денежные средства для своего бизнеса. В то время производители отлично освоили принципы массового производства. Желающий стать промышленником мог купить оборудование. Банки помогали доступными кредитами, привлекая все новых и новых дельцов. Финансовая поддержка банков и дух предпринимательства вкупе с постоянно совершенствующимися технологиями привели к росту конкуренции.

Однако вскоре возникла другая проблема: ваш уникальный продукт копируется и появляется у Конкурента буквально на следующий день или через неделю. Или даже через месяц, полгода, но все равно появится! Полбеда, если он выглядит и работает в точности, как ваш. Беда, если он еще и окажется дешевле.

¹ Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — С. 79.

Так или иначе, но развитие производства привело к тому, что товары стали похожими друг на друга, как выстроенные в один ряд холодильники в магазине. Все высокие, красивые и белые... Если Покупателю удавалось обнаружить какие-то отличия, то они оказывались несущественны. В такой ситуации ему было все равно, у кого покупать пресловутый холодильник. Находил он цену ниже — быстро переключался на другого Поставщика. И тут возникла задача: что нужно делать, чтобы продажи продолжали свой рост, а Покупатели не могли вот так просто уйти к Конкуренту? Как добиться радикального отличия от Конкурентов и стать для потребителя незаменимыми?

Таким образом, настало время для появления второй революционной бизнес-концепции, имя которой — **МАРКЕТИНГ**. Он учит, *как нужно продавать, когда уже не хотят покупать*, как искусно соединить *Продукт, Место* его реализации, *Упаковку* и, конечно, *Цену*.

Также маркетинг занимается изучением работы мозга человека, его мышления. Были проведены масштабные исследования поведения людей в ситуации выбора. Сегодня о психологии Покупателя написано столько книг, что ими можно наполнить целую библиотеку. В университетах появились факультеты, готовящие специалистов в области маркетинга и рекламы. В результате многолетних исследований маркетологов стали известны такие феномены, как 25-й кадр, принцип последовательности, подробно описанный Робертом Чалдини², умная раскладка товаров спонтанного спроса у касс, изменение расстановки товаров в торговых залах и многое-многое другое, включая классическую и далеко не интеллектуальную борьбу за кошелек Клиента за счет банального снижения Цены.

Цена — самый простой инструмент управления продажами, но неправильное его использование может стать для бизнеса короткой «дорогой в ад», а именно к разорению. Ведь зачастую высокие цены подразумевают возможность получать высокую прибыль, столь необходимую дальнейшему развитию бизнеса. Деньги — это своего рода «лекарство» или «витамины» для роста. Если их мало, то предприятие ощущает нехватку сил, начинает чахнуть и приходит в упадок. Неминуемое банкротство становится предсказуемым финалом для тех компаний,

² Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 1999.

которые увлекались незамысловатым способом установки минимальных цен и громадных скидок, надеясь привлечь к себе Покупателей.

В качестве примера можно привести кризис 2008 года. Тогда многие небольшие аудиторские компании, с целью сохранения клиентуры, решили снизить стоимость услуг. Но уже через год последствия такого шага оказались разрушительными. Новые цены не смогли обеспечить покрытие все возрастающих расходов, в том числе на индексацию заработной платы аудиторов. В итоге компании пребывали на грани закрытия. Когда стало ясно, что цены надо поднимать, сделать это уже не удалось. Клиенты быстро привыкли к невысоким расценкам и были не согласны с повышением. Они отказывались оплачивать услуги по новым тарифам, аргументируя так: «Ничего ведь не изменилось, а цены хотят поднять».

О судьбе этих компаний мы узнали случайно. К нам вдруг стали приходить резюме от большого числа соискателей, последним местом работы которых были как раз те самые аудиторские фирмы. Все соискатели практически слово в слово рассказывали про своих бывших работодателей, которых они были вынуждены покинуть из-за закрытия фирм в 2011–2012 годах.

Скидки как двигатель торговли, предлагаемые Покупателю в целях стимулирования продаж, со временем перестают выполнять свою функцию.

Во-первых, Покупатели к ним быстро привыкают. Часто можно наблюдать, как символ процента, указывающий на размер скидки, висит в витрине большую часть года.

Во-вторых, к скидке часто относятся скептически, поскольку считается, что Продавец заранее делает наценку, поэтому акциям по снижению цены просто не верят. Также у нас, Покупателей, вызывает иронию так называемая «игра с ценниками», когда над действующей ценой зачеркивается некая большая цифра, символизирующая якобы бывшую. Делается это в соответствии с научным открытием в области маркетинга. Оказывается, Покупателю для принятия решения надо обязательно сравнить цену на товар, который он хочет приобрести, с аналогичным, но продающимся в другом месте. Для того чтобы покупка могла быть сделана прямо сейчас, Продавец удовлетворяет потребность в сравнении таким маленьким фокусом.

Как показывает практика, борьба за кошелек Покупателя при помощи ценовых технологий приводит лишь к следующему:

- финансовому истощению бизнеса;
- приучению Покупателей постоянно искать самую низкую стоимость;
- покупательской нелояльности и неудовлетворенности. Последняя может появиться из-за того, что низкая цена часто бывает следствием низкого качества.

Низкая цена подразумевает минимум качества, ограниченный выбор и некачественное обслуживание. Народная мудрость «Скупой платит дважды» как раз иллюстрирует ситуацию, когда низкая цена выступает основным аргументом выбора «А у нас дешевле!». Конечно, бывают примеры удачных покупок по невысокой цене, но такие ситуации скорее исключение, чем правило.

К сожалению, даже самая низкая цена или самый большой рекламный бюджет не гарантируют того, что Клиент совершит покупку именно у вас или, единожды купив, сделает это повторно. Нужно предложить Покупателю нечто такое, что позволит обеспечить стабильный спрос одновременно с формированием группы постоянных Клиентов. Если еще и помечтать о том, чтобы цены на наши продукты или услуги были выше, чем у Конкуренентов, а спрос не падал, то это значит, что пришло время подняться на следующую ступень эволюции бизнеса.

В рассмотренных выше концепциях на первом месте всегда стояли интересы Продавца. Покупателю отдавалась роль объекта или своего рода «средства» для достижения производителем собственных целей. До определенного времени это успешно работало и приносило финансовые плоды. Однако слабость обеих концепций в том, что они были чисто потребительскими в отношении Клиента. Сложилась противоречивая ситуация: с одной стороны, Клиент является «кормильцем» компании, в которой совершает покупки, а с другой — он не ощущает к себе трепетного и особого отношения. Противоречие можно разрешить, если расставить всех участников процесса производства и потребления по своим местам.

Стоит добавить, что термин «общество потребления» не несет негативного подтекста. Скорее наоборот: *чем больше общество*

потребляет, тем больше у него потребность в людях, производящих то, что покупается.

В свою очередь, данная потребность ведет к появлению большего количества рабочих мест, которые генерируют средства к существованию значительного количества людей, а также создают смысл и цель жизни для работающих.

Западные компании еще в середине XX века столкнулись с необходимостью изменить свое восприятие роли Клиента и сформировать к нему новый подход. Так пришло время вывести бизнес на очередной, новый уровень развития, и называется эта концепция — **СЕРВИС**.



Рис. 1.1. Три этапа эволюции экономических отношений

Один знакомый американец рассказал как-то историю. Когда он был ребенком, его семья имела магазинчик, в котором продавались продукты питания и разная мелочь каждодневного спроса. Вскоре через дорогу развернулось масштабное строительство, и спустя некоторое время там открылся супермаркет с вместительной парковкой. Теперь все машины проезжали мимо маленького магазинчика, а их владельцы делали покупки в модном супермаркете.

Хозяева приуныли, потому что их магазинчик был совершенно пустой, без единого Покупателя, а это могло означать только одно — скорое банкротство. Но как-то раз дверь распахнулась и на пороге появился Покупатель. Он ходил между полками, выбрал что-то и подошел к кассе расплатиться. Молодой хозяин, которому уже было 16 лет, спросил: «Сэр, через дорогу открылся новый супермаркет, а за покупками вы пришли к нам. Почему?» Покупатель задумался на мгновение и ответил: «Потому что, парни, вы меня любите». И парень за прилавком понял: «Мы тебя не любили, но теперь точно будем любить!»

Сервис как основа процветания

Перед началом любого дела первое, что сделает серьезно нацеленный на успех человек, — обозначает цели, которые должны быть в итоге достигнуты.

Корпоративная КУЛЬТУРА СЕРВИСА — это технология управления компанией. С ее помощью вы как Руководитель одновременно достигаете трех конкретных целей.

Цель № 1. Продаете дороже

Чтобы быть лидером на рынке товаров и услуг и удерживать это положение, нужно обладать ресурсами, которые вы используете для развития. Чем больше ресурсов по сравнению с Конкурентами, тем стабильнее остаются ваши позиции и тем больший технологический и интеллектуальный отрыв от ближайших «преследователей» вы сможете обеспечить для своей компании. Если Клиенты покупают у вас товары или услуги, хотя знают, что то же самое могут приобрести дешевле в компании Конкурента, значит, цель № 1 достигнута.

Цель № 2. Продаете больше

Есть такая шутка: «Дайте мне таблетку от жадности, да побольше!» За продажей большего количества товара стоит не только большая выручка, но и больший объем производства, который позволяет в дальнейшем снижать себестоимость. А это ведет к повышению рентабельности. Высокая рентабельность дает преимущество для маневра относительно Конкурентов, позволяя нанимать более опытных специалистов и инвестировать средства в удовлетворение потребностей Клиентов.

Цель № 3. Продаете дольше

Вы сами можете вспомнить много случаев, когда на бизнес-небосвод врывалась «новая звезда». Тогда Клиенты создают ажиотаж, желая во что бы то ни стало приобщиться к Событию, приобрести свежий гаджет или модную услугу. Потом ажиотаж спадает, и «звезда» исчезает так же внезапно, как появилась.

Помню, как в Санкт-Петербурге, на Гороховой улице, открылся первый ресторан *Тинькофф*. Какой огромной популярностью он пользовался! По количеству больших и дорогих машин, припаркованных посетителями, ресторан, возможно, превосходил парковку перед Государственной думой. Однако через некоторое время все изменилось. Сейчас пивные рестораны этого бренда уже не пользуются той популярностью, какая у них была при появлении.

Другой пример — компания *Nokia*, которая еще в середине 2000-х была мировым лидером по производству сотовых телефонов. Никто не мог представить, что не пройдет и 10 лет, как сотовые телефоны этой марки уступят лидирующие позиции Конкурентам и, более того, даже начнут выпускаться под именем другой компании — производителя программного обеспечения.

Если Клиенты продолжают возвращаться к вам снова и снова, а их количество, как минимум, держится на одном уровне, или, как максимум, увеличивается с каждым годом, то цель № 3 можно считать достигнутой.

Сначала было слово

Человек не способен увидеть того, для чего в его сознании нет определения. Поэтому *первым шагом при создании Клиентоориентированной компании должны стать действия по формированию системы общих понятий, разделяемых всеми Сотрудниками.*

В первую очередь мы должны раскрыть содержание главного термина — Сервиса, ведь он заложен в основание всего корпоративного «здания» — фирмы. Это непростая задача, поскольку нужно такое определение, с помощью которого мы сможем формировать стиль работы и поведение всех Сотрудников, начиная с охранника и заканчивая Советом директоров во главе с президентом компании.

Прежде чем сформулировать определение Сервиса, уделим некоторое внимание нашей российской ментальности. Давайте вспомним относительно недавние исторические события, которые могут приблизить нас к пониманию сути Сервиса.

С момента отмены крепостного права в России прошло чуть больше 150 лет — это приблизительно шесть поколений. Из них на послереволюционный период с 1917 года приходится четыре поколения.

Соответственно три из них 70 лет жили в стране, которая не нуждалась по объективным причинам в сфере обслуживания. Малоизвестный факт: только к 1970 году выданы последние паспорта крестьянам, а до этого с конца 1920 — начала 1930-х годов люди были лишены права покидать свои колхозы. Фактически страна продолжала жить при крепостном праве еще почти 120 лет после объявления Манифеста Александра II от 19 февраля 1861 года.

Культура удовлетворения потребностей среднестатистического россиянина исторически не могла сформироваться по двум причинам.

Первая — в силу плановой экономики СССР и из-за того, что государство выступало в качестве основного заказчика всех типов продукции. Именно государство решало, что и сколько производить. Государство решало, что людям есть, во что одеваться, на чем передвигаться и где покупать.

Вторая причина — долговременное отношение к человеку как средству производства. В западном мире человек уже давно был поставлен в центр экономической системы: именно удовлетворение интересов каждого отдельного члена общества было и есть главным приоритетом.

То, как эти отличия работали на практике, можно понять на следующем примере. Сравните отношение к профессии официанта, например, во Франции и в Советской России. Во Франции чем старше официант, тем он считается опытнее, его больше уважают, а следовательно, его работа выше оплачивается. В СССР труд официанта считался почетным по весьма специфической причине — из-за возможности воровать продукты, которые были в большом дефиците. Общественное мнение об этой профессии осталось крайне пренебрежительным. Люди считают, что, если ты уже не студент, но все еще работаешь официантом, — это как-то странно.

Такие же параллели можно найти в любой другой профессии. На первом месте будет стоять все что угодно, но не желание услужить человеку, для которого выполняется работа.

Весь культурный и экономический уклад СССР не требовал решения в обществе и экономике таких задач, как искренняя забота о быте людей, создание удобств и комфорта. Подобие Сервиса, как и многое в то время, создавалось лишь для красивой «витрины», но как элемент отношений в повседневной жизни всего государства он отсутствовал.

Интересный пример общения с советским клиентом можно найти в комедии «Берегись автомобиля» (реж. Э. Рязанов, 1966). Авторы фильма блестяще показали ситуацию в сфере обслуживания. Вот диалог продавца радиотоваров, роль которого исполнил Андрей Миронов, и обычного покупателя. Продавец спрашивает покупателя, который что-то разглядывает на прилавке:

- Что вам нужно?
- Просто смотрю.
- Это что вам, зоопарк? Вон телевизор, его и смотрите.

Такие отношения объективно обусловлены тем, что экономика нашей страны все 70 лет находилась на первой эволюционной ступени, когда Продавец не интересовался Покупателем. Даже больше, торговля была своего рода Олимпом, на котором жили божества, считающие себя вершителями судеб Покупателей.

И только новое поколение россиян начинает жить при экономике третьего эволюционного этапа развития. Совершенно очевидно, что в нашей стране пока нет сформированной культуры обслуживания, ее правил, процедур и привычек. Мы привыкли к невниманию не только людей, которым нет до нас дела, но и тех, кто, казалось бы, сам заинтересован в нас и наших деньгах. Многие участники моих семинаров, которым уже за 50, не видят ничего плохого, если в магазине на них не обращают внимания или грубо отвечают. Они говорят: «А что такого? Везде так». Для многих является нормой нелюбезное и безразличное отношение. К сожалению, мы привыкли к тому, что:

- если сам о себе не позаботишься, то никто о тебе не позаботится;
- если платишь деньги, совсем не обязательно получишь то, на что рассчитывал;
- чтобы получить ожидаемое, надо быть готовым проявить характер, «показать зубы» и «взять голосом».

Таким образом, мы готовы к тому, что должны все взять сами — добыть и «пробить».

Итак, ситуация вокруг понимания сути Сервиса очень непростая.

В нашем культурном и экономическом прошлом отсутствует опыт по созданию идеологии сферы обслуживания и оказанию услуг для населения.

Только сейчас в некоторых наиболее развитых регионах начинается постепенный, медленный переход от рынка Производителя к рынку Потребителя.

Еще полностью не сформировалась концепция Клиентоориентированности в широком смысле этого слова, еще не стала очевидной решающая роль человеческого фактора в любой организации. Более того, идеи построения бизнеса на основе стратегии Сервиса могли бы сыграть значительную роль в положительной трансформации всего нашего общества.

Именно нашему поколению повезло! Нам выпал шанс сформировать новую бизнес-идеологию фактически с нуля. Впервые за сотни лет мы можем серьезно изменить культуру потребления в нашей стране, сперва изменив себя, компанию, которой управляем, и людей, которых объединяем. В добрый путь!

Теория менеджмента гласит: невозможно управлять тем, что нельзя описать и измерить. Поэтому важно найти такое определение Сервиса, которое было бы максимально простым, которое легко бы понял даже ребенок и которое давало бы энергию и стимул для управления людьми и компаниями.

Сервис? Что это?

Этот вопрос всегда вызывает замешательство слушателей на всех моих семинарах. На первый взгляд ответ кажется простым, но оказывается далеко не очевидным. Некоторые определения участников столь краткие, что умещаются в одно слово, а иные растягиваются до целой речи.

Если ваши Сотрудники говорят об одном и том же, но разными словами — это большая проблема. Они могут спорить, а дело так и не сдвинется с места лишь только потому, что люди не понимают друг друга.

Отсутствие общего языка в компании — одна из основных причин слабой и некачественной работы. Представьте себе подводную лодку, у которой пробит борт. Внутри ее с ревом и грохотом хлещет холодная вода, отбирая все больше жизненного пространства у команды и приближая гибель судна. Насколько эффективно и быстро сможет справиться команда с устранением пробоины и спасти собственные жизни, если будут раздаваться приказы, которые все понимают по-разному?

Сколько драгоценного времени уйдет на домысливание и уточнение того, что имелось в виду?

Не случайно на объектах повышенной опасности работников в первую очередь учат специальному языку, то есть профессиональному жаргону, позволяющему с полуслова понять, что сейчас нужно делать, с какой скоростью и почему. Везде, где цена потери велика, есть свой язык, который должны понимать все члены команды.

Говоря о бизнесе, мы должны осознавать, что речь идет о зоне повышенной ответственности, где каждый день несет в себе огромные риски потерь из-за непрофессиональной и неслаженной работы команды.

Именно поэтому первым шагом для создания Клиентоориентированной компании является выработка общего понятийного аппарата. Давайте начнем формировать его с определения Сервиса.

Если искать в общедоступных источниках, то мы найдем различные трактовки этого термина, которые могут скорее запутать, чем внести ясность:

Толковый словарь русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой (1992): СЕРВИС. То же, что обслуживание.

Большой толковый словарь под ред. С. А. Кузнецова (1998): СЕРВИС [англ. *service*]. Сфера обслуживания населения; совокупность учреждений по удовлетворению бытовых нужд и оказанию таких услуг.

Филип Котлер в книге «Основы маркетинга»: «Сервис, или услуги, — любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Предоставление услуг может быть связано или не связано с материальными продуктами»³.

Электронная свободная энциклопедия Wikipedia: Сервис (от лат. *servio* — быть рабом (невольником), быть порабощенным, в рабстве → лат. *servus*) — 1) служилый, подневольный; находящийся в полном подчинении, зависимый, подвластный; рабский, невольничий; 2) обремененный повинностями; 3) то же, что обслуживание.

Анализ определений слова «сервис» (это далеко не все существующие в природе!), которые найдет в Интернете среднестатистический пользователь, не поможет разработать термин, который был бы

³ Цит. по: *Earl Sasser W. Match Supply and Demand in Service Industries. Harvard Business Review, November-December 1976, p. 133–140.*

способен сфокусировать энергию Сотрудников компании, дать видение результата всему рабочему коллективу, обладать качествами инструмента управления Руководителя. *Идеальным определением можно считать то, на основе которого можно управлять и контролировать, то есть сравнивать реальность с мечтой и вносить коррективы в работу компании.*

Безусловно, некоторые из существующих толкований могут даже разочаровать, допустим, параллель с рабством. Ничего более негативного нельзя и придумать. Прими Сотрудник такое определение — и объявленная Руководителем программа развития тут же будет провалена.

Мы предлагаем свой вариант:

СЕРВИС — это совершаемое нами действие, создающее пользу для другого человека.

Несмотря на лаконичность, что само по себе уже является плюсом, представленное определение несет в себе ряд полезных и важных качеств:

- имеет отношение ко всем Сотрудникам без исключения;
- подчеркивает необходимость активной позиции каждого;
- обозначает смысл деятельности как создание пользы для другого человека.

Давайте обсудим каждое из этих свойств.

- **Сервис имеет отношение ко всем Сотрудникам без исключения**

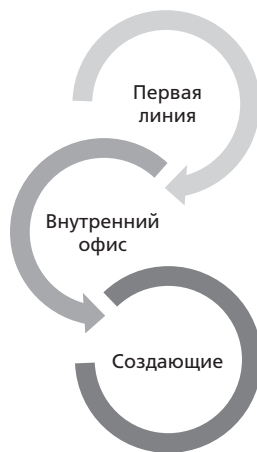


Рис. 1.2. Три группы Сотрудников в компании

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru