

Джон Шоул, спикер, автор книг и обучающих программ по сервису, консультант по внедрению сервисной стратегии, президент Service Quality Institute, практик-партнер Eхест Partners Group, характеризует российский стиль управления бизнесом как стихийный и рекомендует предпринимателям сосредоточить внимание на повышении качества своих продуктов и сервиса. О том, почему он считает это самым важным и как именно это сделать, Джон рассказал главному редактору «КД» Алене Шевченко.

«В волшебство я не верю»

«КД»: Вы знаете, что в России само понятие сервиса, как и понятие секса, десятки лет, по сути, официально не было признано? Отсутствие частной собственности, коммерции и конкуренции уродливо деформировало и продукты, и услуги: хамство, грубость, невнимание к клиентам были типичнейшим явлением на большинстве предприятий. За это наплевательское отношение к клиентам сервис у нас даже шутливо именовали ненавязчивым. Вам приходилось в те годы (1960–1980-е) бывать в России? Чувствуете ли вы отличия сейчас по сравнению с тем временем?

дш: Впервые я приехал в Россию в 1980-х. Тогда у меня появился первый российский партнер, который хотел начать продажу наших программ. К сожалению, ничего не получилось, причем не только по причине неготовности рынка — меня просто надули. Тот самый первый визит был очень запоминающимся; я увидел



своими глазами многое из того, о чем слышал, но не верил: пустые прилавки, грустных людей, отсутствие не только сервиса и продаж, но и товаров и услуг как таковых.

Потом был долгий перерыв, и в Россию я вернулся уже в 2006 году. У меня был открытый семинар в Москве, и в свободное время я решил погулять по городу, зайти в магазины. Перемены были колоссальные. Я не верил своим глазам. Светлый современный город, дорогие машины, атмосфера постоянного движения. Правда, меня поразил переизбыток охранников: куда ни придешь, везде секьюрити, причем все как на подбор очень невежливые.

С тех пор я бываю в России регулярно, съездил в Белоруссию и на Украину. Посетил Санкт-Петербург, Новосибирск, Киев, Минск. Последний раз был в Москве в феврале этого года, проводил мастер-класс для топ-менеджеров компании «Вимм-Билль-Данн».

«КД»: В ваших книгах упоминаются примеры жизненных ситуаций, когда компании пренебрегали клиентами, обслуживали их некачественно, не шли навстречу просьбам. В России вам приходилось сталкиваться с такими примерами? Любопытно было бы послушать вашу оценку российского сервиса...

дш: Такие примеры встречаются везде. Не скажу, что США являются лидером в области сервиса, у нас просто другая история, другой путь развития и страны, и экономики, и о сервисе тут стали говорить намного раньше, чем в России.

Российский сервис пока находится на начальной стадии. Конечно, есть люди, которые понимают его важность, стараются внедрить в своей компании культуру обслуживания, но в целом сервисной ментальности еще нет. Почему-то в Рос-

сии принять считать, что хорошее обслуживание должно быть атрибутом только дорогих товаров и услуг. Это неправильный подход. Уверен, что качественного обслуживания заслуживают все: и те, кто ходит в бюджетный супермаркет, и те, кто ужинает в модных ресторанах. В США даже реклама построена на сочетании цена + сервис, а в России пока еще конкуренция идет за счет ценовой политики.

«КД»: Вы имели опыт консультирования российских компаний, в чем специфика российского бизнеса в отношении взглядов предпринимателей на качество обслуживания клиентов? Недоценивают пока?

дш: Мне встречались российские предприниматели, которые просто горели идеей своего бизнеса. Как правило, это были люди, добившиеся успеха методом проб и ошибок на заре становления российского бизнеса. С одной стороны, если им нравится идея, они могут горы свернуть ради ее реализации, с другой —



Джон Шоул родился 20 июня 1947 года в Миннеаполисе, штат Миннесота (США).

Окончил University of St. Thomas штата Миннесота. После окончания колледжа начал работать в продажах. Первые заработанные \$500 вложил в обучение по программе Пола Мейера, основателя Института мотивации успеха (Success Motivation Institute). В 1970–1979 годах занимался тренингами для руководителей по развитию управленческих навыков. В 1979 году разработал первую в мире программу по повышению уровня обслуживания. Автор шести книг о сервисе: *Achieving Excellence Through Customer Service*, *Loyal for Life*, *The Customer is Boss*, *e-Service*, *Ca\$hing In and Empowerment: A Way of Life*. Книги «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» (*Achieving Excellence Through Customer Service*), «Лояльный клиент» (*Loyal for Life*) и «Реальные полномочия» (*Empowerment: A Way of Life*) выпущены на русском языке в издательстве «Альпина Бизнес Букс».

одна мелочь может остудить пыл или появляется новая идея.

Российский стиль управления я бы охарактеризовал как стихийный. Много делается интуитивно и бессистемно, а сервис, уверен, должен быть стратегией, иначе получается, что сегодня мы требуем повышения объема продаж на 50%, завтра боремся за сервис, а послезавтра нам уже все это неинтересно и хочется каких-то новых великих идей. В результате — ничего. Но вижу и изменения: появляется новое поколение руководителей, которые прошли школу западных компаний или получили образование за рубежом, и они стремятся строить бизнес по правилам. По своему опыту (я руковожу Service Quality Institute почти 40 лет) могу сказать: успех заключается в стратегическом подходе, приверженности целям и задачам и доле творчества и интуиции.

Недооценивает ли российский бизнес роль сервиса? В целом да, но есть и другая причина: многие руководители уверены, что с обслуживанием в их компаниях все хорошо. Это не только российская черта, такая самоуспокоенность встречается часто, причем чем больше компания, тем больше вера в собственное превосходство. Иногда приходится просто открывать глаза на реальное положение дел. Некоторые очень удивляются.

«КД»: В какой момент бизнесмен начинает задумываться об улучшении сервиса? Какую роль могут играть в этом его конкуренты?

дш: Как правило, о сервисе задумываются или сразу, или когда начинаются проблемы. На уровне стартапа, когда каждый новый клиент — радость, бизнес часто более клиентоориентирован, чем на этапе активного роста, когда в приоритет ставится совершенствование и расширение линейки продуктов, развитие сети и т. д.

Я видел много компаний, особенно в России в докризисные годы, быстро выросших и столкнувшихся с ситуацией, когда для дальнейшего развития и удержания доли рынка одного предпринимательского энтузиазма недостаточно. Нужна система, и вот тут вспоминают о сервисе.

Конкуренты тоже помогают. Правда, не всегда жесткая конкуренция побуждает обратить внимание на сервис. Почему-то в том, что клиенты уходят, сервис винят в последнюю очередь.

«КД»: В России рынок сейчас во многом определяет продавец, а не покупатель. Пока у нас в России покупатели только учатся голосовать рублем за свой выбор. И голоса эти часто получают не самые качественные, а самые дешевые продукты и услуги. Делая ставку на качество и сервис, многие предприниматели работают менее эффективно с точки зрения финансовых результатов. Как им продержаться? Ограничиться только клиентами, которые ценят сервис?

дш: Убежден, что обучать сервису нужно не только сотрудников, но и клиентов. У меня есть книга, которая называется The Customer Is Boss, и предназначена она для покупателей. В ней я рассказы-



Service Quality Institute основана Джоном в 1972 году. Специализируется на образовательных и консалтинговых услугах по разработке и внедрению сервисной стратегии. Сегодня SQI предлагает целый набор обучающих и мотивационных программ на 11 языках более чем в 40 странах и является лидером в области создания культуры обслуживания.

В России партнером и официальным лицензиатом Service Quality Institute является компания Exect Partners Group. Официальный сайт — www.customer-service.com

ваю о сервисе с точки зрения клиента и призываю всех быть ответственными клиентами с чувством собственного достоинства. Если вас плохо обслужили, не молчите. Если вы считаете, что за ваши деньги получили меньше, чем должны были, говорите об этом. Это как с воспитанием детей: если ребенок постоянно устраивает беспорядок, а родители молча убирают за ним, то он никогда не научится быть самостоятельным и опрятным.

Триада цена-качество-сервис постоянно вызывает много вопросов. В идеале все три компонента должны быть на уровне. Во всяком случае, к этому нужно стремиться. Иногда бизнесмены стараются сделать сервис компенсацией за низкое качество товаров и услуг. Не делайте этого ни в коем случае. Это только навредит бизнесу.

Второй момент, о котором нужно помнить, это маркетинг. Целевую аудиторию никто не отменял. Если вы делаете ставку на сервис, вы привлекаете клиентов, которым это важно и которые готовы за это доплачивать. Всегда будут люди, предпочитающие низкие цены хорошему сервису. Просто поймите, что это не ваши клиенты.

Возможный путь — расширение аудитории за счет образовательной деятельности. Можно рассказывать клиентам о сервисе, повышать клиентоориентированность в обществе, но это путь долгий и непростой. Решите, готовы ли вы к нему.

«КД»: На вас многие предприниматели и консультанты ссылаются как на гуру сервиса, меж тем вы уже много лет осваиваете другие аспекты бизнеса. Расскажите, что вас занимает сейчас...

дш: Гуру сервиса меня называли журналы Time и Entrepreneur, и это имя закрепилось. Темой сервиса я занимаюсь почти

Иногда бизнесмены стараются сделать сервис компенсацией за низкое качество товаров и услуг. Не делайте этого ни в коем случае. Это только навредит бизнесу.

40 лет и не собираюсь от нее отказываться. Она вечная. Сейчас меня занимает концепция делегирования полномочий. Этому посвящена моя последняя книга «Реальные полномочия: Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху». Суть в том, что большинство сотрудников не умеют и боятся принимать решения, особенно в ситуациях, требующих оперативных действий (например, жалобы клиентов), а без ответственности нет качественного сервиса. Иногда стоит выйти за рамки правил, чтобы удовлетворить потребности клиентов, поэтому персонал необходимо обучать брать на себя ответственность, использовать полномочия, мыслить и действовать самостоятельно, а менеджеров — доверять сотрудникам.

«КД»: Дайте нашим читателям совет, который они могут применять сразу, буквально сегодня, и он моментально даст эффект, ведь все любят волшебные формулы!

дш: В волшебство я не верю, но за годы работы с различными компаниями убедился, что успех складывается из следующих составляющих: качество товаров и услуг, первоклассный сервис, высокая скорость работы, адекватные цены и делегирование полномочий.

«КД»: Обязательно ли в компании должна существовать система ком-

К проблемным ситуациям нужно быть готовым: хорошо, если в компании имеются подарки и скидки на разные суммы, которые можно использовать в качестве компенсации.

пенсаций (подарки, скидки) для недовольных клиентов? Или эффективнее поощрять сотрудников, которые умеют улаживать конфликты и проблемы мирно и без подарков?

дш: Система компенсации нужна. Ошибки допускают все, нужно это признать, но отличие лидеров в том, что они умеют их исправлять. К проблемным ситуациям нужно быть готовым: хорошо, если в компании имеются подарки и скидки на разные суммы, которые можно использовать в качестве компенсации. При этом поощрение сотрудников и мотивация тоже важны.

«КД»: Подскажите руководителю простой способ проверить лояльность клиентов, если она не может быть по объективным причинам определена статистически, по числу вторичных продаж и многократного возвращения клиентов за продуктом или услугой?

дш: Один из самых простых способов — почитать, что клиенты пишут о вашей компании в социальных сетях и сервисах рекомендаций вроде Yelp (уверен, подобные ресурсы существуют и в России, на русском языке). Многие клиенты подробно описывают свой опыт взаимодействия с компанией («Я хожу в этот ресторан несколько раз в месяц», «Я всегда покупаю продукты в этом супермаркете» или «Пойду снова»). Это кладезь информации.

«КД»: Эффективно ли рекламировать лояльность клиентов для привлечения новых? В России у одной из строительных компаний (строят и продают элитное жилье) была такая дерзкая реклама, с портретом директора и словами «Мстите лично мне, если моя компания вас разочарует». Как бы вы оценили такой рекламный ход?

дш: Знаю, о ком вы говорите. Мне довелось поработать с этой компанией, и я хорошо знаю ее руководителя. Такой рекламный ход вполне в духе их корпоративной культуры, и для них это нормально. Для другого бизнеса такая реклама могла бы быть неприемлемой. В общем, лояльность клиентов рекламировать можно и нужно, если она действительно существует, но самая лучшая реклама — сарафанное радио.

«КД»: Как убедить персонал в необходимости внимательного и уважительного отношения к клиентам? Это не всегда бывает просто. Быть может, какой-то пример из вашей практики поможет нашим читателям, покажет пример, как именно можно показать сотрудникам выгоду от клиентоориентированного подхода в бизнесе?

дш: Изменить отношение действительно гораздо сложнее, чем привить навыки. Наша базовая программа по сервису не случайно называется Feelings: мы начинаем не с заучивания алгоритмов работы с клиентами, а с разговора о том, зачем нам все это нужно. Прибыль, доля рынка, обороты — для многих сервисных сотрудников первой линии это пустые слова, а вот на что они реагируют, так это на слова «зарплата» и «гарантия рабочего места». Уже почти 40 лет я и мои тренеры объясняем людям, что зарплату им платит не начальник, а клиент. Зависимость проста:

нет сервиса — нет клиентов — нет продаж — нет зарплаты.

Второй подход: апеллировать к опыту сотрудников в роли клиентов. Они мгновенно вспоминают истории о том, как их плохо где-то обслужили, но продолжают хамить своим клиентам. Ролевые игры, помещение в ситуацию клиента своей же компании позволяют открыть глаза.

Третий момент: изменение общего отношения к работе. На начальных сервисных позициях работа воспринимается сотрудниками как временная, поэтому, уверены многие, стараться не нужно. Например, студент во время учебы в университете подрабатывает продавцом в салоне связи, работу свою не любит, клиентов тоже и ждет, когда получит заветный диплом и устроится на нормальную работу в офис — вот там и начнет работать. Нужно объяснять, что ничего постыдного в обслуживании клиентов нет (они же платят вам вашу зарплату!), что и с начальных сервисных позиций можно сделать карьеру.

«КД»: Что важнее в построении системы качества в сервисе? Желание руководителя? Готовность персонала? Наличие системы проверки качества, например оперативной обратной связи с клиентами?

дш: Важно все: желание руководителя, приверженность линейного менеджмента, обучение персонала, постоянная коммуникация с клиентами. Самые лучшие и успешные компании — те, где важность сервиса понимают все, от рядового сотрудника до президента.

«КД»: Какие из известных вам систем поддержания лояльности покупателей и клиентов наиболее эффективны и просты в применении, расскажите, дайте пару примеров?



Один из наших читателей задал вам вопрос о программах лояльности: что вы думаете об использовании дисконтных пластиковых карт в вопросе лояльности покупателей? Не подошел ли их век к концу, как считают многие? Имеют ли они реальное влияние на покупателей, на их отношение к магазину?

дш: Лучшая программа лояльности — качественное обслуживание. Дисконтные карты сегодня есть практически во всех компаниях, и соглашусь, что они не работают.

Хороший способ добиться лояльности покупателей — вовлечь их в свою работу. Знаю много небольших частных магазинов, цены в которых могут быть выше, чем у крупных сетевых ритейлеров, но при этом здесь знают постоянных клиентов в лицо и по имени, клиенты получают индивидуальный подход, а сам бизнес активно участвует в жизни сообщества. Например, фитнес-клуб или магазин спорттоваров проводят регулярные спортивные соревнования, кондитерская — мастер-классы по выпечке, а зоомагазин — конкурс красоты среди домашних любимцев. Все это можно делать бесплатно — клиенты отплатят лояльностью. ☺

Главы компании «Строймонтаж» Артур Кириленко (слева) и Сергей Полонский (справа) в 2007 году приглашали Джона Шоула провести в России семинары, а сотрудники компании затем обучались по лицензионным программам консультанта через его официального партнера в России.