

Как добиться хорошего сервиса



Часто приходится сталкиваться с обслуживанием по принуждению – это когда сотрудник, как зомби, в 567-й раз на дню механически повторяет: «Чудесного-вам-дня-следующий». Гость приходит в ресторан, его обслуживают отвратительно, еда ужасная, цены фантастические, а под конец официант говорит: «Чудесного вам дня» или «Приходите к нам снова». Звучит абсурдно, а у клиента складывается ощущение, что его обслуживали не люди, а манекены. О том, как избежать такой ошибки, рассказывает Джон Шоул, президент Service Quality Institute, консультант по внедрению сервисной стратегии, автор ряда книг о ресторанном бизнесе.



Взгляните на свой бизнес глазами клиентов. Например, в сети T.G.I.Friday's каждый менеджер обязан посидеть (в буквальном смысле слова) на каждом стуле. Так они могут узнать, что видит и испытывает, какое обслуживание получает каждый посетитель их ресторана. Один из менеджеров сети ресторанов Perkins считает, что к клиентам нужно относиться так же, как дома к гостям или хорошим друзьям, и это по-

ложительно сказывается на бизнесе. Преимущества качественного сервиса невозможно переоценить.

ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КАЧЕСТВЕННОГО СЕРВИСА:

- Лояльность клиентов, увеличение доли рынка и объема продаж.
- Рост прибыли.
- Более частые продажи. Более крупные продажи. Более дорогие заказы. Повторные заказы.

- Увеличение клиентской базы и количества новых клиентов.
- Сокращение бюджетов на маркетинг, рекламу, продвижение.
- Уменьшение количества жалоб там, где они вероятнее всего. Разбор большего количества жалоб. Сохранение клиентов.
- Хорошая репутация компании.
- Возможность выделиться на фоне конкурентов.
- Повышение трудовой дисциплины и производительности благодаря позитивному настрою клиентов.
- Улучшение отношений в коллективе: люди охотно общаются друг с другом, потому что у них хорошее настроение, и они делают работу с удовольствием.
- Меньше недовольства, прогулов и опозданий.
- Снижение текучести кадров.

СЕРВИС КАК СТРАТЕГИЯ

Сервис должен быть стратегией. Для разработки и реализации стратегии сервиса необходимы искренняя приверженность, талантливый менеджмент и трезвый анализ текущей ситуации в компании.

Проанализировать необходимо следующее:

1. Все правила и процедуры. Пересмотрите их. Они должны быть ориентированы на клиентов.
2. Способность компании реагировать на непредвиденные обстоятельства. Разработайте план действия в чрезвычайных ситуациях, в котором будет подробно расписано, как обеспечить обслуживание клиентов, когда выйдут из строя компьютеры и надвигается стихийное бедствие.
3. Себестоимость продукции, включая затраты на транспортировку. Подумайте, как сделать обслуживание наименее затратным.

4. Производственный процесс. Например, разработайте стратегии, позволяющие принимать и выполнять заказ как можно быстрее, чтобы клиенты долго не ждали и не чувствовали себя забытыми и ненужными.
5. Потребности и запросы клиентов. Возьмите за правило, чтобы на ваших совещаниях, летучках и т. д. всегда была представлена точка зрения клиентов. Вы должны знать своих клиентов лучше, чем кто-либо другой, а уж тем более чем ваши конкуренты.

МОМЕНТЫ ИСТИНЫ

Менеджеры компаний, желающие, чтобы их бизнес прославился высоким уровнем сервиса, должны определить «моменты истины». Затем нужно обучить персонал, как вести себя в эти моменты, чтобы обеспечить удовлетворенность клиентов. В ресторане такими моментами истины могут быть: заказ столика, встреча гостя, прием заказа, выполнение заказа, расчет. В моменты истины уровень ожиданий клиента соотносится с уровнем сервиса, который он получает в конкретном ресторане. Предложите вашим клиентам обслуживание на



Разработайте план действия в чрезвычайных ситуациях, в котором будет подробно расписано, как обеспечить обслуживание клиентов, когда выйдут из строя компьютеры и надвигается стихийное бедствие

порядок выше того, что они ожидают. Они обязательно заметят его, будут хвалить и рекомендовать своим родным и знакомым поужинать именно у вас.

Тимоти Фирнстал, основатель и генеральный директор сети ресторанов с говорящим названием Satisfaction Guaranteed Eateries в Сиэтле, говорит, что один раз в месяц группа его сотрудников обзванивает несколько сотен клиентов с просьбой оценить опыт посещения их ресторанов. Имена клиентов берутся из базы данных по предварительным заказам и по оплате кредитными карточками. Фирнстал говорит: «Большинство людей бывают удивлены и польщены, что им позвонили. В результате многие становятся нашими самыми преданными клиентами».

ГДЕ ИСКАТЬ ЛЮДЕЙ?

Первоклассный сервис невозможен без первоклассных сотрудников, и часто найти клиентоориентированных людей является головной болью менеджеров. В ресторанном бизнесе, где особенно на низших позициях высокая текучесть кадров, подбор и удержание ценных сотрудников становятся одной из главных задач управления персоналом.

Лучшими рекрутерами и источником информации могут стать ваши сотрудники. Например, Burger King платит сотрудникам 500 долларов за рекомендацию кандидата, которого компания нанимает на должность менеджера, а за рядового сотрудника дает бургер-баксы (Burger-Bucks) – право на получение подарочного сертификата. Сотрудник получает один бургер-бакс, если его знакомый подает заявление о приеме на работу, 5 баксов – если его пригласили на собеседование, 25 баксов – если знакомого берут на работу. Бургер-баксы обмениваются на подарочные сертификаты торговых сетей.

Некоторые заведения ищут нестандартные способы привлечения сотрудников. Одна сеть ресторанов из штата Коннектикут пригласила 75 французских студентов поработать во время летних каникул. Студенты сами оплачивали дорогу и самостоятельно искали жилье. Эффект был очень интересным. Рестораны сообщили, что благодаря французским студентам местная молодежь начала подавать заявления о приеме на работу.

Сегодня многие менеджеры ресторанов лично посещают директоров школ, встречаются с учениками и

рассказывают о ресторанном бизнесе и его перспективах. Некоторые, например администрация ресторана White Castle, посещают ярмарки вакансий, чтобы рассказать родителям об условиях работы и навыках, которые приобретут студенты. По всей стране компании налаживают контакты со школьниками, чтобы как можно раньше сформировать у них интерес к работе. Многие предлагают ученикам старших классов экскурсии по ресторанам, знакомят с работой кухни, обслуживанием клиентов. Кроме того, некоторые осознают, что клиенты – это тоже потенциальные сотрудники, и проводят кампании по привлечению персонала из числа посетителей.

«МОРКОВКА» ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Сеть заведений быстрого питания Hardee's проводила на своих региональных конференциях программу удержания персонала «Обслуживаем с гордостью». Все подразделения выставляли на конкурс команды, которые разыгрывали сценки на заданные темы. Победителей награждали призами, а футболки, бейсболки и кружки с надписью «Обслуживаем с гордостью» вруча-