

сервис — это недорого

ФОТО: ДМИТРИЙ ГУЦИН

Американец Джон Шоул более 25 лет внедряет программы повышения качества обслуживания. Он уверен: первоклассный сервис — наименее затратный путь к созданию конкурентного преимущества. И наиболее действенный

«Фальшивое радушие не работает»

У вас есть волшебная формула хорошего сервиса? Или же набор ингредиентов, из которых складывается это понятие, в каждом случае свой? Это в производственном процессе вы стремитесь к единообразию. Все изделия, которые сходят с конвейера, должны быть в точности одинаковыми. Но в обслуживании клиентов все обстоит иначе: каждая операция должна быть особой. В

США некоторые компании требуют, чтобы их сотрудники желали каждому клиенту доброго дня. И в итоге все посетители слышат одно и то же: «Доброго вам дня!» Такое фальшивое радушие не работает. Будет продуктивнее, если вы научитесь находить индивидуальный подход к каждому человеку, которого обслуживаете. Наверняка вам понравится, если вам улыбнутся, назовут вас по имени, тепло к вам отнесутся, проявят заботу и внимание. Клиенту достаточно

двух секунд, чтобы понять: любите вы его или с нетерпением ждете, чтобы он ушел. Если вы хотите впечатлить вашего потребителя, счет идет на секунды!

А что вы думаете о самообслуживании, которое все глубже проникает в нашу жизнь? Все эти банкоматы, платежные терминалы, RFID-чипы на ценниках, электронные билеты... Становится ли лучше сервис, когда исключается человеческий фактор? Я думаю, →



Джон Шоул

60 лет. Родился в Миннеаполисе, США. Окончил Университет св. Томаса в Миннесоте. Первый личный заработок (\$500) вложил в обучение по программе Пола Мейера, основателя Института мотивации успеха.

В 1970-1979 годах проводил тренинги для руководителей по развитию управленческих навыков.

С 1979 года сосредоточился на программах повышения качества обслуживания. Написал пять книг о сервисе. Частый гость популярных телевизионных шоу и радиопередач, автор статей в различных изданиях. www.JohnTschohl.com

«Компании тратят огромные деньги на маркетинг, но при этом на уровне качества обслуживания они делают все, чтобы отвадить клиента»

← он только ухудшается. Высокое качество обслуживания обусловлено именно участием человека. Банкиры, например, верят, что банкоматы обеспечивают клиенту лучший сервис именно потому, что стандарты обслуживания в этой сфере необычайно низки. У банков самые неудобные часы работы, персонал не обучен, вот и получается, что банкомат лучше этого безобразия. Мы становимся зависимыми от машины просто потому, что люди не хотят нам помочь!

Я внимательно изучил, как обслуживает клиентов **Commerce Bank**, который побил все рекорды в США по темпам роста. Оказалось, что с понедельника по пятницу он работает с 7:30 до 20:00, он открыт и в субботу, и в воскресенье. Причем отделения распахивают двери на десять минут раньше положенного времени и закрываются на десять минут позже. Именно благодаря внимательному отношению к клиентам бизнес этого банка вырастает в среднем на 18% ежегодно. Это больше, чем у **Microsoft, Home Depot, Wal-Mart**. И в России, где хороший сервис большая редкость, любой предприниматель, который начнет по-настоящему понимать, как следует обслуживать клиентов, тоже имеет все шансы на быстрое развитие своего бизнеса.

Для обеспечения хорошего сервиса требуется много ресурсов — людей, денег, времени... Вынапрасно так думаете. Когда я впервые занялся этой проблемой, я обнаружил, что компании, с одной стороны, изо всех сил пытаются привлечь потребителей и с этой целью тратят огромные деньги на маркетинг. Но при этом, с другой стороны, на уровне качества обслуживания они делают все, чтобы отвадить клиента. А ведь отличный сервис — это самый недорогой способ привлечь и удержать потребителя. Реклама стоит дорого. Капитальные вложения тоже требуют серьезных затрат. И чем, в

Service Quality Institute

Компания основана Джоном Шоулом в 1972 году. Имеет партнеров в 47 странах мира. Обучение по программам этой компании прошли более 2 млн. человек.
www.customer-service.com

Service First

Тренингово-консалтинговая компания, партнер Джона Шоула и Service Quality Institute в России и СНГ.
Телефон: (495) 787-34-11
www.service1.ru

таком случае, может выделиться среди конкурентов небольшая компания со скромными финансовыми возможностями? Только сервисом. На обучение персонала навыкам общения с клиентами вы потратите в десять раз меньше, чем на рекламу и маркетинг. Но если ваши сотрудники хорошо натренированы, это само по себе создает вам рекламу: вас рекомендуют.

Тут важно заметить: если ваша компания предлагает просто хороший сервис, информация о ней не будет передаваться из уст в уста. Нужно превзойти ожидания потребителя, удивить его. Это, на мой взгляд, и есть лучший маркетинг: когда клиенты восхищены уровнем обслуживания, они охотно рассказывают о вас своими друзьям и родственникам.

Кстати, многие люди заявляют, что самый лучший сервис они получили в небольших семейных фирмах... Такое бывает, но я нахожу, что многие частные предприниматели слишком своевольны, их отношение к клиентам зачастую таково: «Если вам не нравится, как я веду бизнес, то и черт с вами!» К сожалению, качество сервиса во многих малых компаниях существенно хуже, чем в крупных. И проблему обычно создает владелец, который считает: «Это моя компания, что хочу, то и делаю». Кроме того, собственники небольших фирм обычно не считают нужным инвестировать в людей. Они думают, что если в штате состоит всего несколько человек, то глупо и бессмысленно проводить тренинги для персонала.

На мой взгляд, само понятие приемлемого сервиса сильно зависит от цены. Возьмем для примера авиакомпания-дискаунтеры: на борту самолета вам не предложат ланч и бесплатные напитки. Это можно было бы считать признаком плохого сервиса, если бы цены на билеты не были столь низкими. Сама по себе низкая цена

не заставит людей говорить о вашей компании. Цена не обеспечит вам устойчивого конкурентного преимущества. А вот вежливость персонала и внимание к клиентам не требуют увеличения издержек.

Вот вам пример: недавно в Амстердаме я присмотрел в одном магазине джинсы, которые мне нравились всем, за исключением того, что были на пять сантиметров длиннее, чем нужно. Хозяйка магазина сразу заявила, что в этом нет никакой проблемы, и попросила зайти за покупкой через пару часов. Джинсы обрезали и подшили, причем больше денег с меня за это не взяли. Совсем немного дополнительной работы — магазин не понес значительных издержек. А для меня это было весьма существенным моментом, от которого зависело, куплю я джинсы или поищу в другом месте.

«Ваши супермаркеты — худшие в мире»

Можно ли втиснуть нормы хорошего сервиса в служебные инструкции, составляемые для персонала? Внутренние правила и распорядки — это то, что подчас заставляет клиента почувствовать себя жалким, ничтожным. А бизнесмены, как правило, обожают свои правила и процедуры. И сотрудники компаний охотно воспользуются этими правилами, чтобы показать несчастному потребителю, кто тут главный. В 99% случаев с клиентом общаются люди, занимающие низшие позиции в компании, — те, кто меньше всех получает и меньше всех обучается. При этом именно они создают первое и зачастую последнее впечатление о фирме.

Качественное обслуживание — это и навык, и искусство. Хорошая новость заключается в том, что все это не так сложно освоить. Но если вы хотите, чтобы сервис был действительно выдающимся, нужно изме-

нить отношение сотрудников к их обязанностям. Если покупатель пришел через пять минут после закрытия магазина, он должен услышать «Мы будем рады помочь вам», а не «Простите, я опаздываю на электричку». Для этого нужен некоторый сдвиг в сознании людей. Другой ключевой фактор, определяющий удовлетворение потребителя, — это скорость обслуживания. Если вы хотите преуспеть, нужно быть в десять раз быстрее ваших конкурентов. Поэтому ваши сотрудники должны уметь быстро принимать самостоятельные решения, а не звать всякий раз босса.

Значит, дело не в инструкциях, а в отношении? Это комбинация отношения и поведенческой модели. Вот скажите мне, как часто вы ходите в супермаркет рядом со своим домом? **Довольно часто.** И как часто продавцы вас узнают?

Никогда. Как часто они зовут вас по имени?

Никогда. Как часто улыбаются?

Очень редко. Как часто вам говорят:

«Спасибо, мы очень рады, что вы выбрали наш магазин. Нам приятно иметь с вами дело?»

Со мной вообще никто ни о чем не говорит. Спасибо, вы лишь подтвердили мои собственные наблюдения. В плане сервиса российские супермаркеты — самые худшие из всех, какие я только видел в целом мире. Любой из ваших супермаркетов в течение недели вылетел бы с рынка, если бы он работал в США. А теперь представьте, что я решил открыть небольшой магазин по соседству. Каждый раз, когда вы приходите, я улыбаюсь, говорю «Привет» и называю вас по имени. Затем спрашиваю, как у вас прошел день, и в конце благодарю за совершенную покупку. В каком магазине вы будете отовариваться? И разве я сделал что-то невероятно сложное, чтобы добиться вашего расположения? Это стоило мне денег? Или отняло много времени?

Проблема России в том, что люди не привыкли к хорошему сервису, они просто никогда с ним не стал-

Что почитать

- **Первоклассный сервис как конкурентное преимущество.** Джон Шоул — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- **Безупречный сервис.** Ари Вайнцвейг — М.: Добрая книга, 2006.
- **Клиенты на всю жизнь.** Карл Сьюэлл, Пол Браун — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
- **Жалоба как подарок.** Джанелл Барлоу, Клаус Меллер — М.: Олимп-Бизнес, 2005.

кавались, разве что путешествуя за границей. Они рады получить то, что им дают. Сегодня в супермаркете вы найдете тысячи товаров. Двадцать лет назад в магазине был ассортимент из пятнадцати наименований. Если вам удавалось что-нибудь купить, вы уже чувствовали себя везунчиком. Думаю, это и определило то, как сегодня ведет себя типичный продавец в вашем супермаркете: он сидит на стуле, выглядит так, как будто настает конец света, у него свои правила, и до вас ему дела нет. А посмотрите на выражение лица охранников в ваших магазинах! Это настоящий ужас.

«Признание мотивирует сильнее денег»

Вы сказали о том, что персонал нуждается в обучении и тренингах. А как насчет мотивации? Для начала отмечу, что тренинги не должны быть тупыми и скучными. Чтобы обучающие программы приносили результаты, нужно сделать их развлекательными и вдохновляющими. →



Магазин семинаров

бизнес - образование

Более 50 ведущих учебных и тренинговых компаний России — наши партнеры!
Ежедневно мы предлагаем **свыше 600 семинаров** и тренингов!

На нашем сайте вы найдете:

- каталог семинаров и тренингов, содержащий более двух десятков рубрик;
- книги и учебные видеопрограммы;
- аналитические материалы и новости бизнес-образования.

К Вашим услугам — online-заказ, система поиска и электронная рассылка!

Специальные предложения корпоративным клиентам:

- авторские семинары и тренинги;
- адаптация всех учебных программ;
- гибкие условия работы.

Мы отбираем лучшее, чтобы Вы не тратили свое время!



Контакты: (495) 363-03-14, 363-11-11 / <http://seminar.rbc.ru> / seminar@rbc.ru



«Компании, выделявшие средства на повышение качества обслуживания, тратили 95% бюджета на аналитику и только 5% — на тренинги»

← Обычно же, на мой взгляд, тренинги сухие и унылые. Как раз такие тренинги нравятся многим управленцам, а вот обычные сотрудники на подобных мероприятиях зевают.

Когда вы обучаете навыкам клиентского обслуживания, акцент нужно делать на совершенствовании личных качеств и самооценки сотрудников. Большинству владельцев бизнеса до этих вещей нет дела, они думают прежде всего о своей прибыли. А ведь чем больше вы заботитесь о персонале, тем больше персонал будет заботиться о вашем бизнесе и клиентах.

Так как же мотивировать людей? Нужно понимать, что многие из них в жизни сталкиваются с трудностями разного рода. Они живут от зарплаты до зарплаты. У них проблемы с супругами, партнерами, родителями. И на работе эти проблемы продолжают тирания как между отделами, так и внутри отделов — интриги, козни и прочая возня. Если вам удастся сделать так, чтобы людям нравилась их работа, были симпатичны их коллеги, то они и к клиентам будут относиться гораздо лучше. Если вы убираете внутренние барьеры в организации, сотрудники испытывают воодушевление и хотят работать больше.

И еще важно помнить, что люди нуждаются в признании и одобрении. Если ваш сотрудник задержался на 15 минут после работы, чтобы обслужить позднего клиента, владелец бизнеса должен отметить это как успех. Нужно сказать ему: «Какой же ты молодец! Я очень ценю, как ты обращаешься с нашими клиентами!» Было бы неправильно в такой ситуации сказать: «Все нормально, так и надо, ты отработываешь свою зарплату». Если вы хотите, чтобы люди работали превосходно, одними деньгами мотивировать их невозможно. Допустим, вы дали этому парню, задержавшемуся после работы, \$25 в качестве поощрения. И что он скажет? «Дешево же вы меня

Факты

- Каждый недовольный клиент сообщает о своем негативном опыте в среднем десяти людям.
- Удовлетворенный клиент доносит позитивный отзыв в среднем до пяти человек.
- Привлечение нового клиента стоит в среднем в пять раз дороже, чем удержание имеющегося.
- 19 из 20 недовольных клиентов не жалуются на плохое обслуживание. 14 из 20 просто уходят и больше не возвращаются.
- От 54% до 70% недовольных клиентов становятся лояльными к компании, если их жалобам уделено должное внимание. Если на жалобу последовала быстрая реакция, этот показатель вырастает до 95%.
- Клиенты готовы платить больше, если им обеспечен лучший сервис.

Источник:

American Consumer Association.

цените! Я тут пыхчу целый день, да еще и задержался, опоздал на поезд, а вы мне кидаете жалкую подачку!» Но если вы его искренне похвалите, это замотивирует его гораздо сильнее. И я ставлю перед собой такую задачу — учить людей отмечать успехи.

Хуже всех работают те, кто часто меняет работу. Как качество обслуживания связано с текучкой кадров? Тут две проблемы. Представьте, что сотрудник не обучен как следует работать с клиентами, а клиент начинает орать на него и топтать ногами. В результате человек теряется и не знает, как действовать в такой ситуации. Если так продолжается раз за разом — работа для такого сотрудника превращается в сплошной стресс. В итоге он говорит себе: «Что за дрянная работа!» И уходит из вашей компании. Но ведь если клиенты, сталкиваясь с таким сотрудником, не получают хорошего сервиса, у них тоже есть повод для раздражения. Замкнутый круг!

И вторая проблема: люди покидают компанию, когда не чувствуют, что их любят и ценят. Иногда они думают, что их босс — просто дурак. Но, конечно, увольняясь, они ни за что не признаются ему в этом. Скорее они скажут: «Я обожаю эту работу и эту компанию, но я получил очень интересное предложение, от которого не могу отказаться. Там больше платят, вы ведь понимаете, мне так нужны деньги!»

Была ли у вас возможность наблюдать кадровую политику российских компаний? Я заметил, что в ваших компаниях часто слишком много людей, явный перебор. Такое впечатление, что владельцы бизнеса стремятся принять на работу побольше народа и почти совсем не заботятся о качестве набора. Как следствие, вырастают операционные издержки, и в итоге компания не может предлагать свой продукт по конкурентоспособной цене. Чем, вы думаете, зани-

маются те люди, которых я считаю лишними? Поддерживают бюрократическую систему, насаждают правила и процедуры — то есть делают все для того, чтобы снизить эффективность бизнеса. Предпринимательский подход заключается не в том, чтобы нанять дополнительных сотрудников, а в том, чтобы получше подготовить имеющихся.

Нужно ли проводить мониторинг качества сервиса и как именно? Многие компании занимаются этим: проводят опросы среди клиентов, предлагая им оценить качество обслуживания. Типичная ошибка состоит в том, что на подобные исследования тратится больше денег, чем на обучение персонала. Я лично сталкивался с тем, что компании, выделявшие финансирование на повышение качества клиентского обслуживания, тратили 95% бюджета на аналитику и только 5% — на тренинги. А должно быть наоборот!

Кто в компании, на ваш взгляд, должен отвечать за качество сервиса? Владелец или генеральный директор.

«Чем лучше обслуживание, тем выше ожидания»

Каким компаниям помогли улучшить работу ваши советы? Везде, где мы внедряли сервисную стратегию, это приводило к значительному улучшению имиджа и финансовых показателей. Могу отметить компанию Wong, владеющую крупнейшей сетью супермаркетов в Перу. Именно правильная стратегия, основанная на качественном сервисе, помогла ей вырасти с 25 сотрудников до 8000 человек, обойдя всех конкурентов. И все это время мы были рядом.

Или другой пример, более близкий: российский девелопер Mirax Group. Глава этой компании Сергей Полонский абсолютно предан идее превосходного сервиса. В июле я провел в ней семинар, а потом решил

проверить, как у них с сервисом, и позвонил в ее call-центр. На том конце был автоответчик, нормального ответа от оператора я так и не дождался. Я пожаловался Полонскому, и он заверил меня, что сегодня, если вы позвоните в Mirax, оператор ответит после первого же гудка. Им потребовалось всего две недели на реорганизацию call-центра.

Я понимаю, почему Полонский так озабочен сервисом — ведь его компания продает недвижимость состоятельным клиентам, которые весьма требовательны. Но скажите мне, если я позвоню в типичную российскую компанию, сколько пройдет времени, прежде чем кто-то ответит мне — не машина, а живой человек? Людям ведь нравится общаться с людьми, а не с машинами. А если я позвоню в полночь или в выходной?

Какие именно услуги вы оказываете своим клиентам? Основная задача, которая стоит перед моей компанией Service Quality Institute, — помогать нашим клиентам в соз-

Барометр успеха

Профессор Класс Форнель, разработчик Американского индекса удовлетворенности клиентов (ACSI), относит удовлетворенность клиентов к числу экономических показателей. 50 компаний с самыми высокими показателями ACSI зарабатывают для своих акционеров в среднем \$42 млрд., тогда как 50 компаний с самыми низкими показателями ACSI — только \$23 млрд. Рост ACSI на один пункт (по шкале от 0 до 100) приводит к росту рыночной капитализации на \$898 млн.

дании культуры сервиса. Некоторые приглашают меня для проведения презентаций, как Mirax или «Евросеть». Но наиболее кропотливая часть — это работа с людьми: рекомендации по подбору персонала, создание правильных ментальных установок, обучение искусству обслуживания клиентов.

Где в мире, на ваш взгляд, лучший сервис? В Сингапуре. Это крошечная страна, граждане которой имеют средний годовой доход \$17 тыс. И одна из причин, по которым там столь высокий уровень жизни и качественный сервис — сингапурские организации уделяют очень много внимания развитию людей.

В целом ситуацию с сервисом во всем мире я оцениваю как плачевную — это глобальная проблема. Но здесь нужно заметить: чем лучше становится обслуживание, тем выше ожидания потребителей. В США сервис ощутимо лучше, чем в России, но большинство американцев скажут вам, что их обслуживают отвратительно.

На фоне общей безрадостной картины есть лишь отдельные островки — компании, которые больше других преуспели в создании культуры сервиса. В их числе JetBlue, Dell, Amazon, Commerce Bank и другие.

И последний вопрос. Считаете ли вы, что клиент всегда прав? Абсолютно!

А если вдруг клиент оказался неправ, как вы ему сообщите об этом? Я никогда этого не сделаю. Если вы хотите быть богатым, вам нужны клиенты. Именно поэтому клиент всегда должен быть прав — даже если вам кажется, что перед вами идиот. У вас нет задачи донести до него эту мысль. Ваша задача — сделать так, чтобы он поддерживал ваш бизнес, продолжал тратить деньги. Худшее, что вы можете сделать, это сказать клиенту: «Ты неправ. Я не согласен с тобой». Просто согласитесь с ним, скажите ему: «Вы здесь самый главный. А о моих проблемах не беспокойтесь...»



Артём Пащук

Сфокусируйтесь на бизнесе

Компьютеры Quartis® серии iQ965 с технологией Intel® vPro™ поддерживают инновационные функции безопасности, производительности и удаленного управления, которые позволят Вам экономить время при обслуживании инфраструктуры и уделять больше времени развитию своего бизнеса.



ООО «Трайтек Инфосистемс»
тел. (8452) 52-01-01
<http://www.tritec.ru>



Производительность системы зависит от конфигурации
Celeron, Celeron Inside, Centrino, Centrino Logo, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo, Intel VPro, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Xeon, и Xeon Inside
являются товарными знаками, либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран.