

Леонардо Ингильери и Мика Соломон

Выдающийся сервис, отличная прибыль

Принципы достижения настоящей
клиентоориентированности



Leonardo Inghilleri, Micah Solomon
Exceptional Service, Exceptional Profit

[Хороший перевод!]

Леонардо Ингильери, Мика Соломон
Выдающийся сервис, отличная прибыль.
Принципы достижения настоящей
клиентоориентированности

Эту книгу хорошо дополняют:

[Клиенты на всю жизнь](#)

Карл Сьюэлл

[Искренняя лояльность](#)

Фред Рейхельд и Роб Марки

[Доставляя счастье](#)

Тони Шей

[Легендарная клиника Мэйо](#)

Леонард Берри и Кент Селтман

[Точки контакта](#)

Игорь Манн и Дмитрий Турусин

Я рад

Темой клиентоориентированности я занимаюсь с 2006 года.

Свой первый семинар «Client Driven: как оценить, построить и развивать клиентоориентированность в вашей компании» я прочитал в Киеве в 2007 году (спасибо Наташе Урда, которая поверила в эту тему!), и на сегодняшний день я выступил на эту тему более 50 раз.

В 2012 году мы (команда компании «ЛидМашина», сегодня это часть группы компаний «Сила Ума»), запустили на рынок великолепный продукт «КлиентоМанния», который позволяет – позвольте мне кратко объяснить – просто и быстро сделать вашу компанию клиентоориентированной онлайн, в сети.

В общем, люблю я эту тему!

А заболел я клиентоориентированностью еще раньше – в 2000 году, когда три года я проработал в Вене (Австрия) региональным директором (регион СНГ, Центральная Восточная Европа, Ближний Восток и Африка) по маркетингу телекоммуникационной компании Avaya.

В Австрии клиентоориентированность была на каждом углу!

Такое складывалось у меня впечатление, что неклиентоориентированный бизнес там просто не выживал, или даже что все жители Австрии рождаются клиентоориентированными.

Я давно уговаривал Михаила Иванова выпустить побольше книг о клиентоориентированности – кому как не нам, выпустившим книгу «Клиенты на всю жизнь» под номером 001!

Михаил сопротивлялся долго.

Но потом были «Доставляя счастье», «Легендарная клиника Мэйо», «Искренняя лояльность».

И вот в ваших руках «Выдающийся сервис, отличная прибыль».

Читайте ее быстрее.

Внедряйте идеи скорее.

И дарите экземпляр книги тем компаниям, которые бы вы хотели видеть более клиентоориентированными.

Давайте догоним австрийцев!

Я рад, что эта книга вышла, – она вам реально поможет.

Игорь Манн,

издатель,

соучредитель компании «Сила Ума»,

автор мастер-класса «КлиентоМанния: как оценить, создать и развить клиентоориентированность в вашей компании»

Вступление

Единственный магазин на рынке

То лучшее, что вы можете немедленно сделать для своего бизнеса, не имеет ничего общего с новыми технологиями, экономией и новаторством.

Все гораздо проще.

Лучшее, что вы можете сделать для своего бизнеса, – это добиться истинной потребительской лояльности в отношениях с каждым клиентом.

Лояльный клиент меняет все. Для него ваш магазин – единственный на рынке. Все другие бренды и другие торговцы не имеют для него никакого значения. Такой клиент подобен влюбленному: он видит только объект своей любви.

Лишь немногие компании понимают, насколько важна и ценна лояльность клиентов. Еще меньше тех, кто знает, как этого добиться. Однако любая компания, крупная или мелкая, может достичь процветания и стабильности именно благодаря потребительской лояльности. Бизнес, имеющий верных потребителей, в хорошие времена развивается быстрее, а в плохие – получает больше возможностей для маневра.

Чтобы приобрести лояльность клиентов, нужно выделить время на то, чтобы лучше их узнать, а затем с помощью простых систем превратить полученные знания в прочные деловые отношения. Сделав это, вы преобразуете свое предложение не просто в товар, а в личные отношения.

Основная угроза для современного бизнеса – это убежденность потребителей в том, что любое ваше предложение не является чем-то уникальным, так как товар можно заменить или получить его у кого-то другого. Эта угроза влияет на каждый ваш шаг. Сколь бы привлекательны ни были ваши деловые предложения в настоящий

момент (связаны ли они с преимуществами технологии, географии или брендинга), в любой момент бизнес-модель может рухнуть. В эпоху стремительных перемен подобное может произойти быстрее, чем кажется.

Избежать этой угрозы можно только одним способом. Вы должны построить прочные, преданные *человеческие* отношения с клиентами, и это самый надежный способ избежать рыночного краха, а преимущества данного способа просто огромны!

Умение повышать потребительскую лояльность сыграло важную роль в процветании компаний, с которыми имел дело Леонардо Ингильери: The Ritz-Carlton, BVLGARI, The Walt Disney Company и новых гостиничных сетей Capella и Solis, возглавляемых им вместе с партнерами.

Принципы создания потребительской лояльности сработают и для вас тоже. Они просты, их легко использовать в любой деятельности. Не считайте, что эти принципы применимы только для сферы роскоши. Это совсем не так.

Мы расскажем, как Мика Соломон использовал принципы лояльности для трансформации крохотной компании, которая занималась производством и услугами в сфере развлечений. Он создал эту компанию в подвале собственного дома. Источником финансирования послужила единственная кредитная карточка. Благодаря усилиям Мики, эта компания стала крупной и стремительно развивающейся. Его подход буквально построил компанию Oasis и превратил в ведущую в своей отрасли. Пример компании Соломона привлек внимание авторов деловой литературы. Успех компании Oasis анализировался в журнале Success и в бестселлере Сета Година «Фиолетовая корова»^[1]. Компания достигла успеха, потому что клиенты всегда отвечают преданностью на соответствующее к ним отношение.

С того времени Леонардо и Мика смогли применить свою методологию, основанную на лояльности клиентов, в самых разных областях. Они работали с серьезными адвокатскими конторами;

с ресторанами, банками, фермами по выращиванию экологически чистых цветов; с туроператорами, независимыми студиями звукозаписи, конференц-центрами и больницами. Потребительская лояльность пошла на пользу абсолютно всем, выражаясь в росте прибыли.

Но польза от данных принципов не ограничивается одной лишь финансовой прибылью. Добиваясь преданности клиентов, вы начинаете гордиться своей профессией, цельностью, способностью строить позитивные отношения (на работе и даже в собственном доме). Это происходит естественным образом, потому что верность и преданность можно завоевать только искренней заботой о своих клиентах, уважением к ним и постоянными мыслями об их потребностях. Внимание и забота должны стать вашей второй натурой.

Создание и укрепление лояльности клиентов потребует от вас напряженной работы и серьезного обдумывания, но в то же время процесс этот принесет чувство глубокого удовлетворения. Многие аспекты бизнеса не поддаются вашему контролю – валютный курс, международная напряженность, развитие технологий. А вот воспитание верности и преданности у клиентов и сотрудников всецело зависит от вас. В этой сфере существуют стабильные, предсказуемые законы, которые можно изучить и впоследствии с успехом применять в работе и в жизни. И мы рады показать вам, как это сделать, на примерах из нашей книги.

Глава первая

Электрик на стремянке

Стремитесь к высочайшему уровню обслуживания

Предположим, вы управляете сетью отелей. В одном из этих отелей электрик меняет перегоревшую лампочку в вестибюле. Краем глаза он замечает женщину с двумя сыновьями, возвращающуюся из бассейна. Они закутаны в полотенца, но с них все еще капает вода. У женщины в обеих руках сумки. Она подходит к двери, ведущей в вестибюль, и останавливается в растерянности. Мужчина чувствует ее замешательство, спускается со стремянки, пересекает вестибюль, улыбается и открывает ей дверь.

– Добро пожаловать в отель, мадам, – говорит он. – Позвольте мне помочь вам с сумками. Вам понравился наш бассейн? Ваши малыши хорошо порезвились? На какой вам этаж?

Мужчина нажимает кнопку, дожидается лифта и возвращается к своему занятию.

Когда мы на семинарах рассказываем эту историю менеджерам, она чаще всего вызывает у наших слушателей зависть. «Я бы все на свете отдал, чтобы у нас был такой уровень обслуживания потребителей», – вот самая распространенная реакция, но на самом деле не все так просто! По сути-то подобной ситуации не должно было быть в хорошо отлаженной работе служащих отеля.

«У клиента возникла потребность, и „мой“ работник энергично отреагировал, – говорит менеджер. – Он спустился со стремянки, хотя вполне мог бы сказать: „Это не мое дело“. Что же здесь плохого?» Все так, и нам приходилось видеть обслуживание и похуже, бывало, что и на ресепшн в нужный момент никого не

оказывалось, и вовремя не менялось белье, и та же лампочка в вестибюле так и не было заменена... Но и в данной ситуации есть много неправильного.

Самое главное – все произошедшее стало всего лишь реакцией. Женщина подошла к двери и остановилась в растерянности. Инженер отреагировал на очевидное замешательство. Реактивный сервис не слишком эффективен для создания потребительской лояльности. Чтобы приобрести по-настоящему верных клиентов, вашей компании нужно нечто лучшее.

Волшебство происходит, когда вы сами, ваши системы и все ваши сотрудники вне зависимости от ранга *предвосхищают* потребности клиентов, умеют распознать эти потребности и отреагировать на них еще до того, как они будут высказаны, – порой даже раньше, чем клиенты сами осознают свои потребности. В этом и заключается разница между обычной реакцией на просьбы клиентов и построением потребительской лояльности обслуживанием, которое *предвосхищает* подобные просьбы.

Функциональность против цели

Представьте себе другую картину. Что если в тот момент, когда ваш парень на стремянке увидит нагруженную сумками женщину, возвращающуюся из бассейна, он подумает: «Мое *дело* менять лампочки, красить потолки и чинить трубы. Но *цель* моей работы в том, чтобы сделать пребывание в нашем отеле запоминающимся и приятным!»! Поняв это, он немедленно спустится со стремянки и откроет женщине дверь – *до того*, как она в растерянности остановится перед входом в вестибюль, не зная, как привлечь к себе внимание.

Ваш электрик (под вашим руководством) обеспечит гостю отеля идеальное обслуживание, *предвосхищающее* возникновение потребности. Разница между двумя видами поведения работника – всего в паре минут, но какие ощущения они вызывают! Работник предвосхитил возникновение потребности у клиента – женщине не пришлось ее высказывать и показывать. Ваш работник отнесся к клиентке с должным вниманием, уважая ее непростой материнский труд.

Подобное обслуживание – абсолютно надежный путь к построению клиентской лояльности. В следующих главах мы расскажем о том, как сделать подобное обслуживание правилом, а не исключением, причем на всех уровнях вашей компании.

Полагаем, у вас остались сомнения.

Вы сомневаетесь в том, что *ваш* электрик или другой сотрудник способен так искусно предвосхитить потребности клиентов. Мы покажем вам, что это вполне в его силах, и объясним, почему ему самому этого захочется.

Вы сомневаетесь в том, что можете позволить себе столь высокие стандарты обслуживания? Один из наших учеников заявил: «Конечно, на пятизвездочных курортах, где работает Леонардо, именно так и должно быть. Но в тех крохотных компаниях, которыми

занимается Мика... Как ему удастся добиться такого уровня обслуживания? В моей-то компании если человек должен стоять на стремянке и что-то делать, то пусть он это и делает!»

Но в действительности система исключительного обслуживания почти в любом бизнесе практически ничего не стоит. Это естественный результат систематического внимания к своим клиентам. И такое обслуживание почти сразу же дает прекрасные результаты.

Сначала первые шаги

Прежде чем мы перейдем к выработке необходимой для успеха бизнеса потребительской лояльности путем предвосхищения потребностей клиентов, давайте поговорим о важнейшем первом шаге. Такой шаг – обеспечение простого удовлетворения клиента. И это необходимо сделать в первую очередь!

Глава вторая

Четыре элемента клиентского удовлетворения

*Идеальный товар, качественное обслуживание,
своевременность и эффективный процесс
решения проблем*

Нет смысла говорить о конкретных и более сложных вопросах, не познакомив вас с базовыми концепциями. Это то основное, чему следует научиться, чтобы обеспечить исключительное обслуживание клиентов, способствующее укреплению потребительской верности.

Для начала поставьте задачу удовлетворить более фундаментально ожидания своих клиентов. Научитесь их *удовлетворять*.

Как выглядит удовлетворенный клиент? Он считает, что ваш бизнес предлагает ему разумное решение и качественно это решение реализует. Когда его *спрашивают* о вас, отзывается о компании положительно. Но, хотя у него и появились теплые чувства к вашему бизнесу, он еще не превратился в пропагандиста вашего бренда. В отличие от истинно преданного потребителя, он вполне может отдать предпочтение любой другой компании. *Слегка* удовлетворенный клиент – это свободный агент, исследующий рынок. Он не сосредоточен на вашей компании. Он обращает внимание и на всех других.

И все же обычное потребительское удовлетворение – это одна из основ тех исключительных отношений, которые мы называем истинной потребительской преданностью. К счастью, потребительское удовлетворение основывается на четырех

предсказуемых факторах. Клиенты удовлетворены, когда они постоянно получают:

1. идеальный товар;

2. обслуживание заботливым, дружелюбным человеком;

3. все необходимое в свое время...

...с (поскольку любой из этих трех элементов может дать сбой)

4. максимальной поддержкой эффективного процесса решения проблем.

Идеальный товар

Потребителю нужны товары и услуги, не имеющие дефектов и недостатков. Вы должны так сделать свой товар, чтобы клиент был уверен в их нормальном функционировании (*в пределах разумных границ, конечно*).

Иногда случаются неприятности. В ваших товарах могут обнаружиться дефекты, ваши сотрудники могут потерпеть неудачу в силу непредсказуемых обстоятельств. Но некачественный товар или неполноценная услуга с точки зрения клиента недопустимы.

Предположим, вы работаете в онлайн-фотолаборатории. Назовем ее Stutterfly. По опыту знаете, что на каждые сто заказов нужно иметь одного обработчика. Предположим, ваша цель – выполнение максимум тысячи заказов. Сколько обработчиков вам нужно? Десять? Возможно. Но если вы хотите обеспечить идеальное обслуживание, придется учитывать отгулы, неявки без уважительных причин и отпуска. По разным причинам у вас в нужный момент может не оказаться десяти необходимых для выполнения всех заказов обработчиков. Кроме того, для идеального выполнения работы вы должны полностью обеспечивать своих работников материалами, средствами, ресурсами и информацией.

Конечно, всегда может случиться нечто такое, предвидеть чего вы просто не могли: шестеро из десяти ваших сотрудников одновременно заболеют гриппом, землетрясение разрушит фабрику, которая поставляла вам бумагу. И тогда вы просто физически не сможете выполнить свои обязательства. Мы это знаем.

Но вы должны построить все так, чтобы бизнес стал идеальным. Вам нужно предвидеть все, что только возможно предвидеть.

Встроенные дефекты

Вы, конечно, знаете, что поднять самолет в воздух и безопасно доставить его в точку назначения – дело сложное. В этом уравнении очень много неизвестных. Любой разумный пассажир понимает, что доставка этого «товара» (в современных условиях практически любой товар сочетает в себе свойства и товара, и услуги) может иногда дать сбой. Но это не оправдание для того, чтобы подобные сбои или дефекты были встроенными в товар изначально. Спросите любого, кто довольно часто летает, случилось ли ему вовремя вылететь из аэропорта Ла-Гуардия^[2] в пятницу после 17:00? (Может быть, это хроническое невезение, но нам это не удалось ни разу!) Иначе говоря, сервис построен таким образом, что *в рамках предсказуемых границ он просто не в состоянии функционировать идеально.*

Обслуживание заботливыми, дружелюбными людьми

Ваш идеальный товар должен обслуживаться заботливыми, внимательными и дружелюбными людьми. Давайте обсудим то, как товар и его обслуживание определяют степень потребительской удовлетворенности. Для примера возьмем международный аэропорт в Атланте. Представьте однообразные коридоры, длинные очереди к стойкам регистрации и причины, по которым вы не должны менять свой билет за несколько дней до Дня благодарения. Масса людей ожидает за натянутыми веревочками, чтобы поговорить с кем-то из пяти сотрудниц аэропорта. И вот вам удалось все преодолеть. Вы – первый в очереди и вежливо ждете, когда сотрудница аэропорта освободится и поможет решить вашу проблему. Что же вы слышите?

– *Следующий!*

Приблизившись к сотруднице, понимаете, что позвала она вас слишком рано. Она все еще что-то набирает на клавиатуре.

Наконец она заканчивает, поднимает глаза и строго произносит:

– *Да?*

– Мои планы изменились, – говорите вы. – Могу я поменять билет, чтобы вылететь в аэропорт Даллеса в Вашингтоне?

– *Посмотрим...*

Она берет ваш паспорт, дает посадочный талон – и делает все это, ни разу на вас не взглянув!

– *Следующий!*

Вы берете посадочный талон, проходите через пункт контроля безопасности, садитесь в самолет, а спустя положенное время безопасно и вовремя приземляетесь в пункте назначения. Вы получили идеальный товар, который вполне мог бы считаться на 100 % свободным от дефектов.

Но удовлетворены ли вы? Конечно же, нет!

Хорошо. А теперь давайте изменим сценарий. Тот же аэропорт, та же толчея, та же очередь. И вот вы снова в этой очереди первый, спокойно ждете, когда сотрудница вас позовет.

– *Пожалуйста, следующий!*

(Вы делаете шаг вперед.)

– *Доброе утро, сэр. Спасибо за терпение. Как ваши дела?*

– Благодарю, неплохо, учитывая обстоятельства. А как вы?

– *Спасибо, прекрасно. Чем могу вам помочь?*

– Мои планы изменились: мне нужно вылететь в Вашингтон, аэропорт Даллеса.

– *Рада буду вам помочь. Слышала, что в округе Колумбия неплохая погода. Вы собираетесь к родственникам на День благодарения?*

– Нет, это деловая поездка. Но я сразу вылетаю обратно и успею к семье на праздник.

Сотрудница аэропорта проверяет документы и выдает посадочный талон.

– *Могу ли я помочь вам еще чем-либо?*

– Нет, благодарю, это все.

– *Что ж, тогда счастливого полета.*

– Большое спасибо.

– *Спасибо вам за то, что выбрали нашу компанию.*

Что вы скажете об этом разговоре? Замечательно, верно? Подобное общение с внимательным, дружелюбно настроенным сотрудником вселяет в нас уважение и теплые чувства по отношению ко всей компании.

Вы проходите долгую процедуру контроля и подходите к пункту выхода на поле. И только здесь замечаете, что в вашем посадочном талоне стоит «Даллас», а не «Даллес»^[3]!

Ну и как, вы удовлетворены?

Конечно же, нет. Некачественный товар или услуга не могут принести удовлетворения, сколь бы дружески ни был настроен сотрудник, который продавал их вам.

Своевременность

В современном мире айфонов и айпэдов сами клиенты определяют, какое обслуживание является своевременным, а какое нет. Если идеальный товар доставлен внимательным и дружелюбным сотрудником *не вовремя*, его *нельзя считать идеальным*.

Ожидания потребителя определяются его опытом. Своевременная доставка играет в этих ожиданиях очень важную роль. Требования современного потребителя к своевременности гораздо выше, чем были у его родителей, и выше даже требований его старшей сестры.

Идеально работающая сеть поставок Amazon.com очень высоко подняла планку своевременности в онлайн-мире, но этим дело не ограничилось. Быстрая и своевременная интернет-доставка повысила ожидания и в мире *обыкновенной торговли*. Концепция специальных заказов для пришедшего в магазин покупателя, особенно в сфере розничной торговли хозяйственными и строительными товарами, заметно устарела. Если какого-то товара нет на складе, то покупатель просто уйдет и быстро найдет все необходимое в интернете.

Пренебрегать подобным нетерпением можно только в тех случаях, когда потребитель заказывает нечто совершенно особенное, изготовленное исключительно для него одного, – изысканное блюдо, произведение искусства или что-то в этом роде. Если нечто подобное доставляется *слишком быстро*, то потребитель начинает подозревать низкое качество. Секрет в том, чтобы соответствовать его ожиданиям – а не вашим представлениям, каковы они должны быть.

**Меняйте ожидания клиента, если не можете им
соответствовать**

Предположим, вы адвокат. Вам звонит клиент и оставляет сообщение на голосовой почте. Вы, не раздумывая, приступаете к работе, необходимой для выполнения просьбы. Всего через четыре дня с гордостью излагаете клиенту свое обоснованное, взвешенное мнение. И что же? Он вне себя от ярости! Почему? Что с ним произошло? Разве он не понимает, насколько сложной оказалась проблема? Конечно, нет! Клиент считает вас специалистом по всем вопросам, связанным с юриспруденцией, и рассчитывает на незамедлительный ответ. А вы не связывались с ним целых четыре дня.

Если бы вы лучше понимали ожидания своего клиента, то подняли бы трубку телефона и сразу же ему перезвонили:

– Здравствуйте, Билл. Это Дженни. Спасибо, что позвонили. Вы поставили довольно сложную задачу, и мне потребуется пара дней, чтобы во всем разобраться. К концу недели я сообщу вам свое мнение. До связи!

Вы могли перехватить инициативу, изменить ожидания, которым не можете соответствовать, и не позволили бы клиенту усомниться в ваших способностях. И тогда удалось бы сохранить его доверие. Он был бы по-настоящему признателен вам за проделанную работу. Сформировать реалистические ожидания относительно сроков очень легко, но почему-то люди часто этим пренебрегают. Попробуйте – и вы в этом убедитесь.

Эффективный процесс решения проблем

Сложности сервиса и другие проблемы, возникающие у потребителей, – важнейший эмоциональный момент деловых отношений. Таким образом, можно сказать, что решение этих проблем окажет огромное влияние на успех вашего бизнеса.

Вот почему вам необходимо разработать эффективный процесс решения таких проблем. Само по себе это может показаться очень скромной целью. Но только поначалу. Стоит начать – и вы поймете, что перед вами лишь верхняя часть айсберга. Почему же так тяжело эффективно решать проблемы? *Эффективность* невозможно измерить способностью восстановить статус-кво, существовавшее до возникновения проблемы. *Эффективность* измеряется тем, удалось ли вам восстановить удовлетворенность клиента.

Это может быть сложно, но, безусловно, очень важно. Решите сервисную проблему эффективно – и клиент сохранит вам лояльность, словно и не случилось проблемы. (И это на 100 % доказывают наши исследования и практические опыты.) Почему так происходит? *Потому что до возникновения проблемы клиент не имел возможности увидеть вас в действии.* Естественно, мы никоим образом не призываем совершать ошибки сознательно, чтобы впоследствии блестяще их исправлять и завоевывать тем самым любовь клиента. Но любовь клиента – дополнительный бонус, о котором следует помнить в моменты, когда вы приступаете к решению проблемы.

Вопрос эффективного решения проблем (особенно проблем обслуживания) настолько важен, что ему полностью посвящена четвертая глава. А пока поговорим еще об одном важнейшем средстве – *речи*. Что бы вы ни делали для своих потребителей, если не найдете верных слов, они никогда не смогут оценить ваши усилия по достоинству. Речь играет огромную роль в успехе любого бизнеса.

Речь становится неотъемлемым элементом вашего бренда. И мы с вами подошли к следующему пункту нашей программы.

Глава третья

Роль речи

Каждое. Слово. Важно

Наверняка в вашей компании больше внимания уделяется словам, используемым в маркетинговой кампании, чем речи сотрудников в процессе личного общения с клиентами. Это ошибка, потому что потребители никогда не составляют впечатление о компании по высокоумным изысканиям рекламного отдела. Основное впечатление складывается на основании *повседневного общения с вами*. И впечатлением этим клиенты делятся друг с другом.

Речь лежит в основе всех других компонентов потребительской удовлетворенности. Приведем примеры.

- Идеальный товар не будет восприниматься как идеальный, если вы не опишете его клиенту правильно подобранными словами.
- Даже самые искренние и безупречные в техническом отношении сотрудники могут отпугнуть клиентов небрежно подобранными словами.
- Когда возникает проблема обслуживания, правильно подобранные слова могут стать вашим лучшим союзником.

Если вы не задумывались над выбором и контролем корпоративного языка – над тем, что и как ваши сотрудники должны говорить в личном общении, электронных письмах, сообщениях на голосовой почте и в интернете и чего говорить не должны ни в коем случае, – то настало время заняться этим сейчас.

Выработайте эффективный стиль речи

Никакой бренд не может считаться полным без соответствующего стиля общения с клиентами на всех уровнях. Следовательно, вам необходимо выработать характерный и эффективный стиль корпоративной речи, что само по себе не происходит. Нужно провести серьезную работу: вы должны систематически обучать своих сотрудников.

Представьте, к примеру, что вы выбрали десять перспективных продавщиц для своего нового бутика дорогих ювелирных украшений, придумали для них элегантную форму, сделали им стильные прически. Эти девушки станут вашим вариантом «миссис Картье» с самого первого дня существования бутика. Но, если вы не обучите их определенному стилю речи, они станут общаться с покупателями точно так же, как общаются со своими домашними.

К счастью, выработка корпоративного стиля речи может стать позитивным совместным опытом. Если вы подойдете к решению задачи правильно, то не придется никого заставлять этим заниматься. Как только все сотрудники поймут важность корпоративной речи, следование установленным стандартам станет вопросом чести, а не нудной обязанностью. А наградой будут любовь потребителей и корпоративная гордость. Наши клиенты смогли оценить достоинства подобного подхода на личном опыте.

Вот как следует поступить...

Создайте словарь предпочтительных слов и выражений

Чтобы эффективно запустить бренд роскошных отелей Ritz-Carlton, один из основателей и руководителей этой сети Хорст Шульце и его команда решили выработать набор идеальных выражений для общения с потребителями, а затем научили своих сотрудников пользоваться этими выражениями. Частое использование определенных фраз способствовало сплочению коллектива на базе корпоративных ценностей и созданию характерного стиля Ritz. В речи сотрудников появились такие слова и выражения, как «не за что», «немедленно», «конечно же» и «сегодня у нас заняты все номера!» (наша любимая фраза, которую можно было бы перевести как «мест нет, парень!»). В списке нежелательных слов оказались такие, как «*ребята*», «*эй!*» и «*о'кей*».

(В XXI веке подобный прием уже не кажется сознательным усилием, поскольку словарь Ritz стал нормой для индустрии гостеприимства. И тому было несколько причин: конкуренты начали копировать этот прием, поскольку он уже внедрился в общественное сознание усилиями Уильяма Сафира^[4] и других журналистов. Кроме того, бывшие работники сети Ritz-Carlton переходили на работу в другие компании и «несли с собой» словарь, который давно стал для них второй натурой.)

Мы советуем перенять наш опыт. Не считайте себя обязанным использовать те же утонченные английские аристократические манеры. Выбирайте слова и выражения, наиболее привлекательные для своих клиентов. Выявите фразы, которых следует избегать. Составьте для сотрудников краткий словарь, чтобы они могли пользоваться им в процессе работы. В этот словарь включите слова и выражения, которые следует использовать в наиболее

распространенных ситуациях, а также те, которых следует тщательно избегать.

Составление подобного словаря – довольно простая задача. Для этого ученая степень по лингвистике вам не нужна. Понадобится же продуманность, эксперимент и знания человеческой природы. Вот несколько хороших и плохих примеров, которые Мика Соломон использовал в руководстве для сотрудников своих предприятий (другие примеры и сценарии из опыта работы компании Oasis вы найдете в приложении).

Плохо: «Вы должны нам...»

Хорошо: «Судя по нашим документам, баланс складывается...»

Плохо: «Вам нужно...» (Услышав это, потребитель подумает: *«Нечего меня учить, парень, – я твой клиент!»*)

Хорошо: «Мы выяснили, что наиболее эффективный способ...»

Плохо: «Пожалуйста, подождите»

Хорошо: «Не могли бы вы немного подождать?» (*А после этой фразы нужно внимательно выслушать ответ клиента!*)

Состав подобного словаря зависит от отрасли, клиентуры и расположения предприятия. Продавец аудиозаписей в специализированном магазине (например, Bose в Портленде – неформальный бизнес в неформальном городе) вполне может ответить: «Нет вопросов!» Но та же фраза в устах портье миланского отеля Four Seasons прозвучит более чем странно.

Говорите так, чтобы клиенты чувствовали себя свободно, не пытайтесь доминировать

Чем бы вы ни занимались, всегда старайтесь избегать снисходительного тона и принуждения. Иногда подобные выражения заметить очень легко, но порой для их выявления приходится прилагать определенные усилия. Вот несколько примеров.

Слегка неприятно. В неформальном бизнесе в ответ на вопрос клиента «Как дела?» можно сказать: «Все хорошо, спасибо». Грамматически это правильно – но выбор неидеален. Церемонный, грамматически правильный ответ заставит ваших клиентов почувствовать собственное грамматическое несовершенство. В такой ситуации важно воспользоваться более знакомыми для клиента альтернативами: «Классно!», «Супер!» и т. п. И конечно же (что еще важнее!), в ответ поинтересоваться делами клиента: «А как *вы?*»

Явное принуждение. Невозможно забыть знаменитую закусочную, в которой персонал приучили сразу же спрашивать у посетителей: «Какую бутилированную воду вы предпочитаете: с газом или без газа?» Подобная фраза однозначно исключает заказ самой обычной водопроводной воды.

(Какие слова лучше использовать в ситуации, которая возникает практически в любом ресторане? Что скажете насчет такой фразы: «Вы предпочитаете воду со льдом или бутилированную?») Если вам кажется, что подобный вопрос может стать основой для взаимопонимания между официантом и гостями, добавьте немного местного колорита. В одном хорошо известном нам чикагском ресторане несколько лет назад гостей спрашивали: «Вы

предпочитаете бутилированную воду или лучшую воду мэра Дэли?»))

Мы исповедуем стиль Ritz: «Говори *«это»*, не говори *«этого»*». Наш словарь оптимизирует удовлетворенность потребителя в большинстве сфер, а также способствует сплоченности персонала. Но если вам кажется, что составление полного перечня желательных и нежелательных слов и выражений требует слишком много времени и сил, а также лишает сотрудников свободы действий, то составьте хотя бы краткий и схематичный «Негативный словарь». В такой словарь должны войти фразы, которых *не должен* произносить ни один ваш сотрудник.

Мы называем «Негативный словарь» творением Дэнни Мейера, в честь известного нью-йоркского ресторатора и отельера. Мейер считал неудобным составлять для своих сотрудников список выражений, которыми те должны пользоваться. Но он не постеснялся *категорически запретить* фразы, которые они не должны были произносить ни в коем случае^[1].

«Негативный словарь» должен быть кратким, понятным и легким для запоминания. Конечно, в нашем мире постоянно появляются новые нежелательные слова и выражения. В идеале «Негативный словарь» следовало бы обновлять так же часто, как журнал Wired обновляет свою колонку технического жаргона.

Сосредоточьте свои речевые усилия на ключевых моментах общения с клиентами: встреча, прощание и проблемные ситуации

Сосредоточьте свои речевые усилия на самых ярких и эмоциональных моментах общения с клиентами. Социальные психологи доказали, что человеческая память в значительной степени упрощает эмоциональные события: наш разум обычно удерживает лишь самые яркие аспекты каждой ситуации, отбрасывая все остальное^[2].

Сосредоточьте свои усилия на моментах, которые надолго сохраняются в памяти клиента: встреча (ваше приветствие должно быть очень теплым и личным), прощание (сделайте его незабываемым) и проблемные ситуации (вы должны справляться с ними спокойнее и приветливее, чем ваши конкуренты).

Это не просто вы. Это они плюс их окружение – плюс вы

Психологи выяснили, что у двух человек, которые прослушивают один и тот же разговор, складывается совершенно разное представление о его участниках. Вы наверняка замечали нечто подобное на работе. К примеру, вы считаете своего коллегу Джима человеком дружелюбным и добрым, Маргарет же считает его отъявленным подхалимом.

Почему это происходит? Большую роль играют *культурные различия*. Культура – это набор убеждений, традиций и ценностей, сформировавшихся в обществе с течением времени. Представители иной культуры могут воспринять ваше поведение так, как вам и в голову не могло прийти. Это объясняется убеждениями, традициями и ценностями

конкретного общества. Из-за культурных различий при общении с клиентом из другой части света (или даже представителем определенной субкультуры вашей родной страны) вы можете произвести очень плохое впечатление. Чтобы подобная проблема не возникала, мы советуем тщательно изучить культуры тех стран, с которыми ваша компания имеет дело, а также посоветоваться со специалистами по межкультурному общению. Есть немало хороших изданий, посвященных этой теме^[5].

Хотим сразу предостеречь: своими новыми знаниями следует пользоваться *гибко*. Люди не всегда разделяют убеждения, нормы и ценности своих культур. Часто гораздо более важную роль играет личность и происхождение человека. Мы будем постоянно напоминать о том, что вы должны воспринимать своих клиентов не как группу, а как отдельных индивидуумов. Этот основной принцип применим и к межкультурному общению.

Иногда нужно и промолчать: принцип Арти Букко

Трагикомический персонаж «Клана Сопрано»^[6] Арти Букко в начале сериала предстает перед нами как успешный ресторатор. Но постепенно его бизнес разваливается. В конце концов жене приходится объяснить ему, что происходит: клиенты приходят в ресторан, чтобы побыть друг с другом, а вовсе не с ним. В ресторане люди отмечают какие-то особые для себя, а вовсе не для хозяина, моменты. Прерывать их, пусть даже из лучших побуждений, неэтично. Это никому не нравится. Арти не понимал этого, и его общение с клиентами становилось слишком навязчивым. Если бы он умел читать между строк, то почувствовал бы это, как почувствовала его жена.

Она слушала.

Научите своих сотрудников слушать. Научитесь подстраивать собственные замечания под интересы и настроение каждого клиента.

И не забывайте: порой нужно и промолчать.

У слов тоже есть границы

Визуальные и физические сигналы говорят больше, чем слова. Ваши слова не должны противоречить невербальным сигналам – а ведь подобное случается очень часто:

- Сотрудник говорит: «Добро пожаловать», но всем своим видом явственно телеграфирует: «Убирайся поскорее!»

- Сотрудники, принимающие входящих клиентов, сидят так, что входящий человек видит только их спины. Но даже если стулья развернуты правильно, то сотрудники настолько «эффективно» работают за своими компьютерами, что времени на приветствие у них попросту нет.

- Офисное здание не оборудовано пандусами, двери открываются с трудом. (Как вы думаете, о чем все это говорит клиенту в инвалидном кресле, человеку, страдающему артритом, или женщине с детской коляской?)

- Мелкие предметы хранятся под замком – это оскорбительно для клиентов. Представьте себе, что штопор прикреплен цепочкой к стене, чтобы его не украли, – и это в 4-звездочном-то отеле! Мы не шутим! Случалось видеть штопор, прикрепленный к стене над минибаром велосипедным замком! Постарайтесь не намекать клиентам на то, что они не заслуживают доверия. Если вы это сделаете, то будет трудно рассчитывать на ответное доверие и верность вашему бренду.

Показывайте, а не говорите (и не просто инструктируйте!)

Не давайте своим клиентам вербальных инструкций. Словесные инструкции непонятны, их трудно запомнить. Это людей раздражает. Если клиент спрашивает, как куда-то пройти, проводите его.

Богатые клиенты, которые останавливаются в сверхроскошных отелях Леонардо Ингильери Capella, нуждаются в туалете точно так же, как и простые смертные. Леонардо рассказывает: «Мы не говорим нашим гостям: «Спуститесь в холл, поверните направо, пройдите пять метров, а потом поверните налево». Мы провожаем их до последнего поворота. А затем оставляем в одиночестве – из вежливости». В стандартах обслуживания отелей Capella говорится: «Провожайте гостей, пока не убедитесь, что они точно знают, куда идти. Гость должен увидеть точку назначения».

Этот принцип распространен и в других компаниях, специализирующихся на высококлассном обслуживании. Фиби Дамрош, работавшая в четырехзвездочном ресторане Томаса Келлера Per Se, рассказывает, что правило № 20 составленного Келлером руководства гласило: «Когда гость спрашивает, где туалет, проводите его, а не просто показывайте». (Фиби рассказала нам и о побочном эффекте, которого мы никогда не испытывали на себе. Мужчины иногда смущались, ошибочно полагая, что она собирается провожать их до самого «пункта назначения». Фиби говорила: «Мне всегда хотелось сказать: “Те 18 % чаевых, что вы оставите, не покрывают подобных услуг!”»^[3])

Язык общения по телефону и в интернете и коммуникативные указатели

Наш совет: не спрашивайте клиентов, которые звонят по телефону в вашу компанию. Просто не делайте этого! А лучше всего, если никто из ваших сотрудников не будет этого делать.

Надо признаться, что это наша самая непопулярная идея. Когда клиенты слышат об этом в первый раз, они сразу же говорят, что мы сошли с ума. (Вам это тоже не понравилось, верно?) Но наш опыт показывает, что такое мелкое изменение очень сильно повышает удовлетворенность потребителей – а следовательно, и эффективность работы организации.

Что же плохого в том, чтобы спросить клиента, который звонит по телефону? Это верный способ отпугнуть потенциальных покупателей (и возможных деловых партнеров)! Нет ничего хуже пристрастного и подробного расспроса до реального разговора. Если кто-то хочет с вами поговорить, *пусть он это сделает*. Если вы окажетесь не тем, кто ему нужен, то всегда сможете быстро и вежливо перевести звонок на другого сотрудника. Эффективность этого приема вас поразит.

А что если вам *необходимо* отслеживать свои звонки? (Может быть, вы – руководитель Amazon.com, и потенциальные покупатели просто не дают ни минуты покоя, хотя все их вопросы адресованы не вам, а другим сотрудникам компании). В таком случае постарайтесь хотя бы составить очень краткий опросник, который не ранит чувства клиентов, которые звонят вам.

Плохой вариант: «Кто говорит?» (это невежливый вопрос, сколь бы милым тоном он ни был задан), «Он знает, почему вы

ему звоните?», «Кто вам нужен?», «Какова цель вашего звонка?»

Хороший вариант: «Слушаю вас. Могу я сообщить мистеру N, кто его спрашивает?» (В действительности тому, кто звонит, может быть нужен совсем другой сотрудник. Но шерсть не вздыблена, и мир сохранен. Чувства того, кто звонит, не уязвлены. У него нет ощущения, что его экзаменуют, даже если на самом деле он и проходит проверку.)

Кстати, мы сами (Леонардо и Мика) всегда разговариваем с теми, кто нам звонит. И все самые хорошие начальники, какие встречались в нашей жизни, никогда не отклоняли звонков. Надо сказать, что многие по-настоящему великие люди, в том числе Сэм Уолтон, были на удивление доступны по телефону. (Думаем, что Сэм в гробу перевернулся, когда компания Walmart объявила о закрытии восьмисот телефонных линий в рамках официальной программы «Сокращения контактов с покупателями»^[4].)

Чтобы звонок был эффективным, вы должны его принять!

Помимо правильного подбора слов, важно и время ожидания. Сколь бы заняты вы ни были, поднимайте трубку не позднее третьего звонка.

Этому есть простое объяснение. На три звонка уходит примерно 12 секунд. Затем клиент начинает тревожиться. Через пять-шесть звонков начинает скучать. Через восемь-девять – уже злится. Еще пара звонков – и человек окончательно раздражается и бросает трубку. Объясните это своим сотрудникам, и они тоже станут брать трубку достаточно быстро – им станет ясно, что подобное поведение способствует снижению тревожности клиента.

В киберпространстве существуют свои аналоги быстрому ответу на телефонные звонки. Возможно, наши слова покажутся вам очевидными, но выслушайте внимательно. Мы сплошь и рядом

сталкиваемся с неприятными, даже уродливыми сюрпризами в этой области. Уверены ли вы в том, что информационные запросы, размещенные на вашем сайте, эффективно обрабатываются после того, как клиенты их заполняют? Быстро ли на них отвечают? Вы удивитесь, узнав, что из-за программной ошибки эти документы пропадают. Еще хуже, когда на них отвечают, но делают это во время *массовой* рассылки спустя много дней – для онлайн-сервиса подобные задержки абсолютно недопустимы. Такие промахи не очень заметны, но они серьезно замедляют развитие любой компании.

Ваш системный администратор может предотвратить возникновение подобных проблем, проведя тщательную и «статистически обоснованную» проверку всех систем. Это очень важно. Но постарайтесь все же *дополнить* работу системного администратора простой проверкой в любое время, когда сочтете необходимым. Представьте, что вы потенциальный клиент, и пройдите весь путь самостоятельно. Делайте это почаще, не принимайте ничего на веру. Вооружитесь недоверием – и вы окажетесь в крохотном меньшинстве тех, кто в точности знает, как работает его система с точки зрения потребителя и клиента.

В интернете никто не знает, что вы – человек (так что постарайтесь уж как-нибудь это доказать). Многие компании используют особые трюки, чтобы поразить клиентов фальшивой патиной персонализации. В результате даже реальные сотрудники, занимающиеся обслуживанием клиентов, сталкиваются с необоснованной и чрезмерной подозрительностью.

Вы можете обернуть негативные ожидания клиентов в свою пользу при помощи весьма наглядного подхода. Вот несколько примеров.

Если вы проводите массовую рассылку по электронной почте, организуйте процесс так, чтобы клиенты сразу же могли пообщаться с реальным сотрудником.

Если вы один из 60 тысяч человек, каждый месяц получающих автоматическую рассылку «от Мики Соломона», попробуйте *откликнуться* хотя бы на одно подобное письмо. Кто вам ответит? Настоящий Мика! (Во врезке вы найдете необходимые разъяснения, как ему это удается и как он каждый день справляется с подобной задачей.)

Сравните этот подход с подходом множества компаний, у которых рассылаемые письма начинаются или заканчиваются словами:

«Пожалуйста, не отвечайте на это письмо».

Клиент истолковывает эти слова по-другому:

«Эй, потребитель! Не отвлекай нас – мы слишком заняты подсчетом денег, которые ты нам платишь!»

Неважно, насколько компетентна, эффективна и технически «правильна» ваша система корреспонденции. Если клиенту она кажется холодной или автоматической, то ваши с ним отношения потерпят крах.

Если на вашем сайте есть чат-рум, то этой работой должны заниматься абсолютно реальные люди, общительные и узнаваемые. Даже если в этой службе будут работать самые опытные ваши сотрудники, пользователи не оценят сервис, если вы скроете их полные имена. Ни одному, даже самому лучшему и сердечному вашему сотруднику не установить прочную связь с клиентом, если он напишет в чате: «Привет! Я Джон из компании X». Пользователь решит, что «Джон» – это корпоративный компьютер, который рассылает потребителям советы, выгодные для компании. Такой скептицизм не вина *вашего* Джона. Это вина всех тех искусственных «Джонов»,

которые были до него. Но ситуацию легко исправить, если ваш Джон представится реальным именем: *Джон Чанг-Катценберг!*

Прежде чем нажать кнопку «Отправить», убедитесь, что каждое письмо начинается с правильного обращения. Вы же никогда не отправляете бумажных писем без адекватного приветствия («Уважаемый...», «Привет...» и т. п.). Не забывайте о приветствии и в электронных письмах. Уверяем вас, даже обычное «Эй, Марк!» (конечно, все зависит от степени формальности вашего бизнеса и отношений) гораздо лучше холодного упоминания имени («Марк, мы...»). Попробуйте следовать этому простому правилу, и вы сразу почувствуете, что интернет-общение стало более теплым.

Внести элемент человечности в массовую рассылку легче, чем вы думаете

Когда в списке массовой рассылки числится 60 тысяч человек, найти время на ответ тем, кто обращается к вам лично, очень сложно. Вы тоже так думаете? Мика Соломон думает иначе. Он убедился в том, что все не так страшно, как кажется, и предлагает вам попробовать это на собственном опыте. Вот что он говорит: «Большинство потребителей, которые захотели получать от меня ежемесячный информационный бюллетень или показатели продаж, вовсе не нуждаются в личном общении со мной. Если они просто кликают на автоматическую ссылку, то больше им ничего не нужно – только предложение на данный месяц. Если же человек недоволен нашим обслуживанием или хочет сделать мне какое-то конкретное предложение, я считаю, что он должен иметь возможность обратиться ко мне лично, немедленно, без проволочек. Думаю, что смогу разобраться с проблемой сам или быстро найти того, кто сделает это

за меня. Вот почему все письма, направленные в ответ на рассылку или по клику на ссылку „Мика“, поступают прямо ко мне».

Это отнимает совсем немного времени. Подобной опцией пользуются редко и ответить на несколько писем несложно, что бы ни твердил вам интернет-провайдер».

Глава четвертая

Все в порядке!

Как превратить промахи в успехи

Промахи в обслуживании неизбежны. Из-за снежных заносов вы не смогли вовремя доставить товар покупателю. Официант нечаянно уронил поднос на колени клиента. Компьютерная система зависла. Ключевой сотрудник уволился без предупреждения в тот самый день, когда вам нечем его подменить.

Вы не поверите, но потенциально все это очень хорошо.

Промахи в обслуживании неприятны. Их нужно уметь исправлять. Но в самых тяжелых и неприятных моментах скрывается интересная возможность – возможность сблизиться с клиентом. Вы можете научиться справляться с промахами в обслуживании настолько виртуозно, что они только укрепят искреннюю лояльность потребителей. И сейчас мы расскажем о своем методе.

Метод итальянской мамы

Ослепленная любовью к своему чаду итальянская мама – это символ нашего подхода к исправлению промахов в обслуживании. Представьте себе мамочку, кудахчущую над споткнувшимся и упавшим малышом:

– Миленький ты мой! Посмотри-ка, что случилось! О, дорогой, ты разбил коленку! Дай мамочке поцеловать эту гадкую царапину. Может быть, пойдём смотреть телевизор? А вот тебе конфетка, сейчас мамочка заклеит твою ссадину!

Если удалить из этого монолога материнское сюсюканье, то получится идеальная реакция на промахи в обслуживании.

Такой стиль вам незнаком? Неудивительно, потому что по большей части общение, связанное с подобными проблемами, происходит в стиле «зала судебных заседаний».

– Давайте разберемся в фактах. Под каким углом располагался бордюр в момент контакта? Был ли на вас защитный костюм в момент контакта вашего колена с бордюром, как предписано инструкцией? Я должен спросить вас, молодой человек, не превышали ли вы скорость, разрешенную на данном тротуаре?

Четыре шага к идеальному исправлению промахов

Привычка к прокурорской вьедливости – плохая привычка, от которой нужно избавляться. Чтобы вывести своих сотрудников из зала суда и не позволить им вернуться, научите их реагировать на каждый допущенный промах и возникшую проблему стандартным образом. Этот путь состоит из четырех этапов.

1. Извинитесь и попросите прощения.

2. Обсудите жалобу с клиентом.

3. Исправьте промах, а затем действуйте по ситуации: либо решите проблему в течение 20 минут, либо через 20 минут подойдите к клиенту и расскажите о достигнутом прогрессе. Побеседуйте с ним и *после* того, как проблема решится. Подобные действия показывают клиенту ваше внимание и неравнодушие.

4. Подробно опишите возникшую проблему и способ ее решения, чтобы вам было легче устранять ее в дальнейшем.

А теперь давайте подробно обсудим каждый из перечисленных пунктов.

Этап 1. Извинитесь и попросите прощения. Извинения должны быть искренними, личными, неформальными. Существует множество достойных и человеческих способов выразить сожаление по поводу того, с чем пришлось столкнуться клиенту.

Чего ждет клиент от извинения? Он ждет, чтобы его выслушали, и выслушали внимательно. Он хочет почувствовать, что вы действительно сожалеете о случившемся. Он хочет знать, что вы считаете его правым – по крайней мере, *в определенном смысле*. Он хочет знать, что вы воспринимаете его жалобу всерьез.

Он хочет ощущать свою значимость для вас.

Следовательно, чтобы извинение прозвучало убедительно и возымело действие, вы должны настроиться на одну волну с клиентом. Вам нужно убедить его, что вы на его стороне и разделяете его точку зрения.

Заранее предупредите раздражение сотрудников

Не ждите, что ваши сотрудники, услышав о том, что вы принимаете сторону клиента, будут в восторге. («Начальник во всем винит меня? Он действительно верит этому идиоту?!») Вам придется объяснить, что сочувствовать клиенту и поддерживать его версию часто бывает просто необходимо. Объясните, что объективно клиент может быть прав, а может и ошибаться. И все же вы должны всячески поддерживать его точку зрения, потому что, по сути, клиент – это ваш начальник. Именно клиент выплачивает зарплату – и вам, и всем остальным сотрудникам.

Человеческая натура такова, что это объяснение придется повторять. И часто!

Обращайте внимание на то, *как* вы извиняетесь. Неискренние извинения отпугнут клиентов. Если вы действуете, как большинство людей, то иногда вам хочется *притвориться* извиняющимся, хотя в глубине души вы знаете, что правы, и можете «отругиваться» до последнего. Вы должны забыть о фальшивых извинениях и научить этому своих сотрудников. Такое поведение поможет сохранить и укрепить отношения с клиентами.

Неискренние извинения – вещь очень тонкая. Порой фальшь не чувствуется до тех пор, пока у вас не появится время обдумать услышанное или сказанное.

Возьмем, к примеру, самую простую фразу: «Извините, пожалуйста». Если эта фраза произнесена холодно, в спешке, то

воспринимается как приказ: *«Извините меня немедленно, чтобы мы могли забыть об этом. Нам нужно двигаться дальше!»*

Вот еще один пример неискреннего извинения: *«Если то, что вы говорите, верно, то я, конечно же, приношу свои извинения!»* (Перевод: *«Вы, дорогой клиент, отъявленный лжец!»*)

И еще: *«Мне печально это слышать. У нас замечательные секретари. Я удивлен тем, что вы остались недовольны».* (Перевод: *«Если вы не смогли поладить с этой девушкой, то не сможете ни с кем поладить!»*)

Ключ к повышению эффективности извинений кроется в том, чтобы *растянуть процесс* до тех пор, пока клиент не ощутит реальной связи с вами. Поначалу подобное растягивание будет вас смущать – не сразу к этому привыкнут и ваши сотрудники. Отчасти это объясняется тем, что оказание услуг – процесс, ориентированный на действие. Сотрудники хотят сразу вникнуть в суть дела и немедленно все исправить. Практичность – дело, конечно, хорошее. Но исправление промахов обслуживания – непростой и далеко не прямолинейный процесс. Это эмоциональный и очень личный момент отношений с клиентом. Чтобы установить с ним эмоциональную связь, нужно извиняться медленно.

Чтобы научиться замедлять извинения, потребуется практика, но ваши усилия будут вознаграждены по достоинству. Раздражение потребителя постепенно уступит место доброжелательности. Неспешное извинение успокоит человека. Вы почувствуете, что он на глазах превращается из противника в союзника. В такой ситуации вполне можно услышать: *«Я понимаю, что это не ваша вина».* Изменение тона клиента приводит нас ко второму этапу.

Этап 2. Обсудите жалобу с клиентом. На первом этапе вы сумели превратить клиента в своего союзника. На втором этапе чувство сотрудничества поможет понять, что ему нужно для полного удовлетворения.

Полное изучение проблемы потребителя часто требует примитивных, базовых вопросов – даже таких, какие, по вашему мнению, могут показаться клиенту оскорбительными (например: *«Вы уверены, что правильно ввели пароль?»*). Подобные вопросы способны привести потребителя в ярость. Если вы зададите их до завершения первого этапа, то наверняка оскорбите клиента. Но *после* того как вы установите с человеком полное взаимопонимание, те же самые вопросы будут восприняты вполне благожелательно.

Не стоит недооценивать важность подобных вопросов. Не переходите сразу же к решению проблемы.

Вы и ваш клиент сможете решить ее вместе.

Язык исправления промахов обслуживания

Как уже говорилось в третьей главе, важнейшую роль в исправлении любых промахов играет тщательно выверенная речь. В подобных ситуациях нужно использовать словарь, созданный вами для своей компании. Исправление промахов – очень деликатная ситуация, и успешно справиться с ней без правильно подобранных слов и выражений просто невозможно. Клиент хочет услышать от вас искренние извинения: *«Мне жаль...»*, *«Извините меня...»*. Напрочь забудьте о таких фразах, как *«Это политика нашей компании...»*, а также обо всех синонимах выражения *«Вы неправы...»*

Если клиент действительно неправ и вы имеете все законные основания указать ему на это, слова нужно подбирать еще более тщательно. Воспользуйтесь такими фразами, как *«Судя по документам...»* и *«По-видимому...»*. Человек должен сам осознать свою ошибку, но при этом не потерять лица.

Классический вопрос *«А вы включили прибор в розетку?»* способен привести человека в ярость. Попробуйте

сформулировать его иначе: *«Возможно, все дело в розетке. Не могли бы вы оказать мне любезность: пожалуйста, проверьте, нормально ли штепсель входит в розетку».*

Этап 3. Решите проблему, а затем действуйте дальше. Вы решили заменить не соответствующий стандарту товар. Это шаг в верном направлении – но лишь первый шаг. Помните, что потребитель пережил стресс, испытал неудобство. По вине вашей компании в его бизнесе возникли проблемы. Простого предоставления клиенту того, что вы должны дать ему с самого начала, для восстановления удовлетворенности недостаточно.

Основной принцип решения проблемы – избавление клиента от ощущения несправедливости, обмана и униженности. А для этого нужно дать ему нечто *большее*.

Вернуть улыбку любого клиента можно соблазнительным предложением – бесплатным обновлением или личной консультацией со специалистом вашей компании. В процессе общения с клиентом необходимо выяснить, какая компенсация покажется ему наиболее ценной. Проявите инициативу и определите верное направление.

В идеале именно «нечто большее» должно изменить для клиента сам характер неприятного события. Приложенные вами немалые усилия выйдут на передний план и вытеснят негативные впечатления, связанные с возникшей проблемой, которая быстро отойдет на задний план.

Для некоторых потребителей наибольшую ценность имеет *нематериальная* компенсация. Отдельные клиенты самым позитивным образом реагируют на возможность способствовать улучшению вашей компании. Они искренне хотят помочь вам сделать обслуживание безупречным и уберечь будущих клиентов от аналогичных проблем. Людям приятно осознавать, что их советы оказались важными для вас. Чаще всего у клиентов возникают по-настоящему ценные идеи относительно того, как вы могли бы

усовершенствовать свой бизнес. Когда клиент хотя бы намекает на подобную возможность, выслушайте его предельно внимательно. Оцените полученные предложения и дайте человеку понять, что вы отнеслись к его идеям серьезно.

Часто оказывается, что клиенты, которые высказывают критические или позитивные предложения, хотят участвовать в работе вашей компании. Они готовы стать волонтерами и внести свой вклад без оплаты. Такое ощущение в значительной степени способствует повышению потребительской верности. Не упускайте возможности укрепить связь с клиентом в ситуации исправления промаха.

Элементы последующего отслеживания ситуации

Здесь возможны различные подходы в зависимости от характера и рода деятельности вашей компании. Но любой подход должен включать в себя *немедленные, внутренние и «окутывающие» компоненты*. Цель всего вышесказанного – обеспечение правильного и точного решения проблемы. Клиент должен постоянно ощущать вашу заботу и внимание. Поверьте, польза от лояльности клиентов перевесит затраты на решение проблемы.

Немедленное отслеживание. Если вы решали проблему лично, то вскоре после ее разрешения свяжитесь с клиентом, чтобы узнать, все ли у него в порядке, тем самым продемонстрировав заботу и внимание. А кроме того, получите возможность выявить нерешенные проблемы.

Немедленное отслеживание ситуации очень важно и в тех случаях, когда вы поручаете решение проблемы клиента кому-то другому. Предположим, вы работаете в сфере продаж. Покупатель звонит вам (потому что знает только вас) и сообщает о неудобстве, связанном с проблемами на вашем сайте. Естественно, вы поручаете разобраться с этим системному администратору или соответствующему отделу своей компании. Но как вы узнаете о том, что решение, предложенное вашим специалистом, действительно устроило клиента? Ощутил ли он заботу вашей компании? *Узнать это можно только в результате личного разговора.* Покупатели хотят, чтобы именно вы – их истинный союзник – решили их проблему. Именно вы, а не кто-то из вашего компьютерного отдела, хотя именно эти сотрудники наилучшим образом подготовлены для решения подобных задач.

Внутреннее отслеживание. Все сотрудники вашей организации должны немедленно узнать о промахе в обслуживании определенного клиента. И вот почему такой подход является отличительной особенностью исключительного бизнеса...

- Ваш персонал будет знать, что в будущем взаимодействие с данным клиентом потребует более тщательного контроля.
- После допущенного промаха персонал станет общаться с клиентом внимательнее. Клиент не должен снова объяснять свои проблемы – только если сам этого захочет. Не должен он и вести себя «как овца», чтобы соответствовать необоснованным ожиданиям вашего персонала. Сотрудники должны быть в курсе того, что с ним произошло.

Приведем пример. Ресторан может отреагировать на недовольство клиента извинениями метрдотеля в конце вечера: «Ваше посещение очень важно для нас. Мы ценим ваше терпение. Я глубоко сожалею о путанице с закусками. Надеюсь, что в следующий раз мы сможем лучше обслужить вас в нашем ресторане». Такие слова обычно воспринимаются более доброжелательно, чем безразличное «Все было в порядке?» – после подобной фразы возникает впечатление, что «левая рука не ведает, что творит правая».

- Вы можете каким-то образом зафиксировать клиента, у которого возникли проблемы, чтобы во время его следующего визита или взаимодействия с ним отнестись к нему по-особенному. При этом «особенность» может заключаться лишь в доброжелательном приветствии или улыбке, показывающих, что клиента узнали и помнят.

«Окутывание». Укрепить отношения с потребителем можно с помощью написанного от руки письма или телефонного звонка уже после решения проблемы. «Я сожалею, что у вас возникли проблемы. Я высоко ценю наше сотрудничество и буду рад работать с вами и в будущем». Такое письмо можно отправить и по

электронной почте, если ваш бизнес ведется исключительно в интернете, но воздействие его будет слабее.

Этап 4. Подробно задокументируйте проблему. После решения проблемы клиента вам наверняка захочется расслабиться и передохнуть. Но ваши сотрудники должны привыкнуть после каждой проблемной ситуации детально описывать произошедшее – причем сразу, пока воспоминания еще не поблекли. Такую фиксацию мы называем *депонированием*. Будьте очень скрупулезны: единственный способ предотвращения повторения серьезных проблем – это подробное их описание и последующий тщательный анализ.

В зависимости от характера вашего бизнеса депонирование может быть высокотехнологичным или обыкновенным. Информация может поступать в соответствующий отдел в виде печатного документа или устного сообщения. Отчет о возникшей проблеме можно направлять непосредственно в программный отдел. В любом случае документы должны содержать максимально детализированную информацию. Степень детализации зависит от вашего бизнеса, но в таком отчете указывается время, тип товара или услуги, степень загруженности вашей компании на данный момент и описывается ситуация, в которой оказался клиент.

Ваша задача на основании поступивших документов выявить тенденции и стандарты, которые лежат в основе возникшей проблемы. Например, вы можете заметить, что проблемы возникают около половины четвертого по средам, когда работает Билли. Напрашивается вывод: Билли недостает профессиональной подготовки. Если проблемы возникают по утрам с 8:30 до 9:30, то выяснится: в это время обычно проводится профилактика на грузовом лифте, что приводит к замедлению обслуживания клиентов. Вы можете заметить, что все жалобы поступают на стеклоочистители заднего стекла, но приходят они только в филиалы, расположенные на восточном и средне-западном

побережьях. Следовательно, имеется связь между использованием противогололедного реагента и работой предлагаемых вами стеклоочистителей. Возможно, жалобы от потребителей поступают только тогда, когда ваша компания работает с загрузкой более 90 %. Значит, вам нужно понять, может ли компания эффективно работать при большей нагрузке (парки студии Disney с этой задачей успешно справляются). Если да, то стоит расширяться. Если нет, придется отказаться от части клиентов.

Как следует компенсировать клиенту промах в обслуживании или некачественный товар?

Все зависит от ситуации. Очень важно проявить гибкость. У потребителей бывают разные ценности и предпочтения, поэтому сотрудники, которые имеют дело с недовольными потребителями, должны получить максимальную свободу действий. Вот несколько принципов, которые нужно учитывать в этой работе.

- Большинство потребителей осознают, что промахи и поломки случаются. Но оправданий они не желают ни понимать, ни принимать и просто этим не интересуются. Им нет дела до вашей логистики. Если вы скажете, что с проблемой следует обратиться в другой отдел, то тем самым сердца потребителя не завоюете.

- Не паникуйте. После успешного решения проблемы доверие и дух товарищества у потребителей обычно возрастает. Причем уровень доверия заметно превышает тот, что существовал до возникновения проблемы. И это понятно: общие трудности сближают. Вы решили проблему, работая плечом к плечу.

- Не стройте предположений о том, чего клиент хочет или «должен хотеть». Спрашивайте! Если он высказывает просьбу,

которая кажется вам чрезмерной или абсурдной, не спешите отвергать ее. Даже если кажется, что удовлетворить подобное требование невозможно, всегда можно найти разумный путь к взаимоприемлемому решению.

- Не апеллируйте к «справедливости». Нашу заботливую итальянскую маму не интересует, соблюдал ли ее малыш скоростной режим на тротуаре. Она просто бросается его утешать. Теплое отношение потребителя к компании не зависит от справедливости. Клиент хочет, чтобы к нему относились хорошо – всегда!

- Учитесь на проблемах потребителей, но не используйте возникшую ситуацию, чтобы воспитывать и обучать сотрудников на глазах у клиента. Подобный совет может показаться тривиальным, но такое случается довольно часто. Следите за собой, особенно в стрессовых ситуациях.

- Не считайте, что, исправив свой промах, вы оказываете клиенту огромную услугу. Время невозможно вернуть назад. Что было – то прошло. Вы могли все сделать хорошо сразу, но теперь уже поздно. Поэтому восстановление нормального положения – это всего лишь первый шаг. А затем вы обязаны дать потребителю что-то большее. Мама заклеивает разбитую коленку и дает малышу леденец. Если вы не уверены в том, что можете предложить конкретному потребителю, просто намекните, что собираетесь это сделать. Если клиент не любит красные леденцы или не ест сахар, он даст вам это понять. И тогда вы вместе сможете определить адекватную компенсацию.

- Всегда помните о ценности потребительской верности. Верный вашему бренду клиент за пару десятилетий постоянных покупок сделает компании целое состояние. Мы проводили исследование потребительской ценности в собственных компаниях и в фирмах наших клиентов и каждый раз убеждались, что преданный клиент приносит компании около

100 тысяч долларов, а то и больше. Возможно, в вашем бизнесе эта сумма составит несколько тысяч долларов, а может быть, и полмиллиона. Помните об этом показателе, когда у вас появится соблазн поскандалить с клиентом из-за просроченной доставки.

Пользуйтесь собственным опытом для подготовки

В повседневной жизни мы постоянно сталкиваемся с катастрофически некачественным решением проблем обслуживания. Наше предложение: используйте окружающий мир как личную исследовательскую лабораторию. Столкнувшись с некачественным решением проблем обслуживания, подумайте, что же сделано неправильно и что вы как производитель могли бы сделать лучше. И тогда в работе вашей компании не возникнет тех проблем, с которыми вы столкнулись как клиент. (Представляете? Можно *использовать* для блага своей компании собственный неприятный опыт!)

Приведем пример из жизни Леонардо. Несколько лет назад он решил переделать подвал в своем доме – понял, как и многие родители до него, что детям гораздо безопаснее принимать друзей у себя дома, где родители всегда присмотрят за ними. Леонардо затеял глобальное предприятие...

Я спросил у своих сыновей:

– Каким вы хотели бы видеть подвал?

– Я хочу, чтобы там был настольный футбол!

(Это несложно. С этим мы справимся.)

– А я хочу баскетбольную площадку.

(А вот это сложнее!)

Оба мальчика захотели, чтобы в подвале был большой телевизор. Я заботливый отец, поэтому сразу же поехал в магазин и купил большой телевизор. Цена, честно говоря, неприятно удивила. Да и до дома донести телевизор оказалось нелегко.

Окружающие прекрасно видят все мои недостатки, но для своих сыновей я все еще средневековый рыцарь в сверкающих доспехах, с мечом и щитом, верхом на прекрасном коне.

Мы с мальчишками вытащили телевизор из коробки. Все были в восторге. Я включил телевизор. Ничего не произошло. Банг! По сверкающим доспехам нанесен первый удар!

– Папа, что случилось? Что с телевизором не так?

– Не знаю, – ответил я. – Он не работает.

– Неужели ты не знаешь, как заставить его работать?

– Сынок, я точно знаю, как заставить его работать. Но он не работает. Проверь предохранители.

Сын проверил предохранители и сказал, что все в порядке. Я проверил еще раз. Действительно, в порядке.

Я вытащил штепсель из розетки, снова воткнул, передвинул телевизор. Ничего не произошло. Банг! Еще один удар по моим доспехам.

В конце концов я, то есть сэр Ланселот Неудачник, признал свое поражение. Телевизор нужно везти обратно.

Черт! Какая незадача! Телевизор нужно снова упаковывать, грузить в машину и везти в магазин, а там обращаться на стойку обслуживания покупателей. Уж не знаю, почему магазины электроники так поступают, но в этих отделах у них работают самые недружелюбные и злобные сотрудники. И мой случай тоже не оказался исключением.

– Добрый день, – сказал я сурового вида мужчине. – Только что купил этот телевизор, и он не работает.

Мужчина неохотно оторвался от своих бумаг, посмотрел на меня и медленно спросил:

– А вы включали его в розетку?

– В розетку? – с фальшивым изумлением спросил я. – Что вы имеете в виду?

– Ну, понимаете... розетка на стене... Вы включили его в розетку?

В этот момент я начал терять терпение.

– Нет... Я только неделю назад вернулся из диких джунглей. Что вы подразумеваете под розеткой? Я думал, что эта штука сама собой!

Сотрудник магазина опешил – он не знал, что делать. Может, стоит вызвать службу безопасности?

– Ну конечно, я включил его в розетку, – раздраженно сказал я. – Что за вопросы вы задаете?!

Тут уж он сам решил проверить телевизор. Никаких признаков жизни. Обнаружив это, сотрудник магазина неожиданно разразился цветистой речью, весь смысл которой сводился к тому, насколько хороши и надежны телевизоры данной марки. О моей проблеме ни слова. Я даже начал думать, что действительно совершил ошибку (а включали ли мы с мальчишками телевизор в розетку?). В конце концов он поменял телевизор. Прежде чем нести коробку в машину, я спросил:

– А он действительно работает? Включите его, чтобы я убедился. Телевизор включили. Он работал. Я забрал его домой.

Моя жалоба была удовлетворена. Я получил качественный товар. Но доставил ли этот процесс мне удовольствие? Был ли я удовлетворен?

Конечно же, нет!

Пример показывает, насколько важно следовать поэтапно принципам, о которых мы говорили выше. Подумайте об ошибках, которые демонстрирует этот пример. Во-первых, того ли сотрудника выбрали для общения с покупателями? Сотрудник, занимающийся подобной работой, должен обладать способностью к сочувствию и уметь решать возникающие проблемы. У человека, с которым столкнулся Леонардо, напрочь отсутствовали оба качества.

Правильно ли было построено общение с клиентом? Простой вопрос сотрудник задал слишком рано – до того, как принести извинения, не говоря уже о том, чтобы дождаться, когда его извинения будут приняты.

Сделал ли сотрудник попытку выяснить потребности Леонардо? Он не смог понять и решить ни главную проблему клиента – проблему с родительской самооценкой, ни вторичную проблему – потраченное время и силы, испорченное настроение, испачканную

обивку кресел в машине. Другими словами, сотрудник магазина не понял, что нужно сделать, чтобы покупатель остался полностью удовлетворенным. Он счел достаточным заменить неработающий телевизор качественным.

Но этого недостаточно!

Что же *мог* сделать магазин, чтобы восстановить сверкание и блеск доспехов сэра Ланселота Неудачника? Можно было полностью удовлетворить покупателя, и это магазину ничего не стоило бы.

Например, представьте себе следующую ситуацию. Сотрудник магазина с искренним сочувствием (и даже заговорщическим тоном) говорит покупателю:

– Сэр, я глубоко сожалею. Эти телевизоры делают за границей, и там их должны тщательно проверить, прежде чем поставлять в магазины. Я понимаю, что вам неприятно было получить некачественный товар. Если вы еще когда-нибудь соберетесь сделать покупку в нашем магазине, обратитесь ко мне лично – и я сам проверю выбранный товар, прежде чем вы заберете его домой. А какой фильм вам нравится?

Леонардо наверняка ответил бы:

– Я покупаю этот телевизор для своих сыновей. Они с удовольствием посмотрели бы все серии «Индианы Джонса».

На это сотрудник магазина мог бы сказать:

– Сэр, давайте пройдем в отдел DVD, и я помогу вам найти диски для ваших мальчиков. Мы высоко ценим вашу доброжелательность и терпение. Мы глубоко сожалеем о случившемся. Надеюсь, вы простите нас и воспользуетесь нашими услугами в будущем.

Леонардо наверняка принял бы извинения вместе с дисками и почувствовал себя вполне удовлетворенным.

Подумайте об этом. Во что обошелся магазину диск? Долларов в семь? Чего добился магазин, инвестируя семь долларов в человека, который только что потратил более тысячи долларов?

Магазин приобрел верного покупателя, который будет приходить снова и снова. А подумайте, какой эффект возымеют рассказы Леонардо и его сыновей об обслуживании в этом магазине!

Леонардо мог бы вернуться домой с высоко поднятой головой и сказать своим мальчишкам:

– Эти телевизоры делают за границей, и некоторые из них ломаются после долгой транспортировки в контейнерах. Но я со всем справился!

Кто должен разбираться с жалобами клиентов?

С жалобами потребителей должны разбираться *все*. Конечно, не все сотрудники в равной мере занимаются обслуживанием клиентов. Не каждого сотрудника нужно обучать специализированному обслуживанию. Мы считаем важным, чтобы все работники компании *в той или иной степени* участвовали в процессе разбора жалоб – в меру их подготовленности и степени контакта с клиентами.

Но кто должен разбираться с вопросами, решить которые рядовые сотрудники не в состоянии? Другими словами, кто должен быть менеджером для покупателя, требующего разговора с кем-то, кто занимает более высокое положение?

Вот пара советов.

- Наделите сотрудников полномочиями решать проблемы, по возможности не обращаясь к менеджерам.
- Когда разговор с руководством неизбежен, беседовать с клиентом должен менеджер, обладающий высокой квалификацией в двух областях: уметь качественно и эффективно решать проблемы и в то же время быть настоящим виртуозом в общении с людьми. Если вы правильно подходите к подбору и подготовке персонала, то все ваши сотрудники будут обладать определенной квалификацией в данном отношении. Но лишь один из десяти окажется особо одаренным в этой сфере. Вот из этих-то 10 % и следует подбирать менеджеров, о которых мы говорили выше (конечно, если у вас предусмотрена подобная должность).

Мы советуем вам не создавать специального отдела рассмотрения жалоб. Вместо этого сообщите своим сотрудникам, что Джоан из отдела продаж и Джефф из отдела доставки способны решить любые проблемы. Может быть, сам Джефф решить проблему не сможет, но если недовольный клиент обратится к нему, он

не станет говорить: «Я ничем не могу вам помочь, я всего лишь рассылаю коробки». Даже Дейл, который убирает в туалетах, должен что-то знать, чтобы в сложной ситуации не бормотать: *«О, вам нужно обратиться к начальнику»*. Клиенты такую фразу просто ненавидят.

Если вы научите Дейла с энтузиазмом приниматься за решение проблемы клиента, то и сам он станет относиться к себе и своей компании гораздо лучше, равно как и клиент. *«Мне очень жаль, что у вас возникла проблема, – должен сказать Дейл. – Сейчас я вам помогу»*. А после этой фразы можно отправляться на поиски человека, действительно способного решить проблему, даже если этим человеком окажется начальник.

(Прекрасным примером подобного могут служить авиакомпании. Вы всегда можете пожаловаться на проблемы с обслуживанием любому сотруднику компании, даже пилоту (конечно, не во время полета). Любой сотрудник ответит вам: *«Мне жаль, что у вас возникла проблема»*, – а затем проводит вас к тому, кто может эту проблему решить. *Если вы носите форму, значит представляете компанию.*)

Если вы занимаетесь обслуживанием клиентов, то все ваши сотрудники должны быть вовлечены в этот процесс. Наделите их широкими полномочиями, чтобы они могли действовать гибко, творчески и с желанием решать любые возникающие проблемы.

Пожалуй, самым известным примером идеального обслуживания клиентов является финансовый карт-бланш, предоставленный руководством отелей Ritz-Carlton своим сотрудникам для решения проблем клиентов. Каждый сотрудник имеет право потратить на решение проблем одного клиента до 2 тысяч долларов. При этом сотрудник может действовать так, как считает необходимым.

Приносит ли подобная творческая и финансовая свобода свои плоды? Конечно, да!

Столкнувшись с неприязненной и жесткой реакцией, клиенты обычно наращивают свои требования. Это классический порочный круг. Но если сотрудник с самого начала проявляет понимание,

гибкость и щедрость, то люди реагируют иначе – возникает не порочный, а благодетельный круг. Хорст Шульце внедрил эту политику еще в 80-е годы (хотя это трудно представить, но в те годы в самом дорогом отеле Ritz за 2 тысячи долларов можно было провести 12 ночей, а то и больше). Леонардо, который работал вместе с Хорстом в Ritz-Carlton, использовал тот же прием в отелях Capella и Solis. Он говорит, что сотрудники ни разу не использовали все выделенные средства. Однако предоставленная свобода в значительной степени повысила ответственность сотрудников и их гордость за свою компанию. Считайте такой прием своего рода повышением квалификации. Выделение средств постоянно напоминает сотрудникам о ценности клиентской верности – руководство ценит этот фактор настолько высоко, что готово выделять реальные деньги.

Чтобы клиенты были полностью удовлетворены, ваши сотрудники должны иметь возможность реагировать на их жалобы быстро и эффективно, не дожидаясь санкции руководства. Такой гибкий подход особенно важен в наши дни, когда невозможно удержать клиента от того, чтобы он не выплеснул свое недовольство в сети. Только широкие полномочия позволят вашим сотрудникам, имеющим дело с клиентами, предотвратить распространение негативных отзывов о вашей компании в сети.

Тонкость прекрасна: исправление промахов обслуживания незаметным образом

Идеальное исправление любых промахов обслуживания происходит так тонко и незаметно, что клиент может забыть о проблеме, запомнив только теплые чувства, возникшие в процессе ее решения.

Мы, как и все другие, обожаем широкие жесты, столь популярные в сфере обслуживания клиентов. Вспомните, к примеру, историю о том, как компания Nordstrom^[Z] принимала у клиентов дефектные шины, хотя сама компания шинами не торговала. Такие истории играют важную роль в подготовке сотрудников и еще более важную – в повышении репутации компании. Все мы восхищаемся истинными профессионалами, которые умеют преодолевать *незначительные* недостатки системы и столь же незначительную неудовлетворенность клиентов настолько эффективно, что у них даже не возникает мысли о поиске другой компании.

Прошлой осенью Мика увидел девушку, которая искала новых подписчиков для New York Times на выставке народных ремесел в сельском районе Пенсильвании. Она предлагала потенциальным клиентам изысканные подарки, подготовленные газетой. Вот как все это было...

Девушка: *Подписывайтесь на New York Times! Всего X долларов в неделю с доставкой на дом. Отличные подарки!*

Мика: Извините, у меня уже есть подписка.

Девушка: *Вы получаете газету все семь дней в неделю? Если нет, то я могу скорректировать вашу подписку.*

Мика (пораженный ее настойчивостью): Если у вас не появилось нового вечернего выпуска, то вы вряд ли сможете доставить мне газет больше, чем я уже получаю.

Девушка: *Но у меня есть прекрасные подарки! Я обязательно должна что-то подарить такому замечательному подписчику. Что бы вы хотели?*

Давайте рассмотрим этот пример.

Для начала сделаем ряд общих замечаний. Обратите внимание на то, что Мика просто гулял по ярмарке, заполненной народом. Он ничего не просил у девушки из Times и ничего ей не предлагал, чтобы повысить ее показатели. Он ничего не сказал о том, что хочет получить подарок. Девушка, почувствовав, что ей нечего предложить в дополнение к «полному пакету», могла оставить без внимания такого человека.

Она решила предложить исключительное, идеальное обслуживание человеку, который вовсе не являлся целевым клиентом ее рекламной кампании.

А теперь давайте рассмотрим отдельные элементы этого разговора.

Имел ли место промах в обслуживании? Да, но очень незначительный. New York Times, подобно многим компаниям, проводила специальную рекламную акцию с целью привлечения *новых* подписчиков. Прекрасно. Но исследования показывают, что наибольшее внимание любой брендовой деятельности уделяют *уже имеющиеся* клиенты. У газеты не было плана работы с имеющимися клиентами, которые могли откликнуться на деятельность ее представителя. В результате возникла неловкая ситуация: верные клиенты, то есть уже имеющиеся подписчики, могли подумать: «Я постоянный подписчик, и вы не можете оформить мне новую подписку. Следовательно, вам нечего мне предложить».

Подобную проблему, по-видимому, можно было предвидеть. Но предвидеть каждый промах невозможно. Каждая ситуация и каждый клиент уникальны. Вот почему вам необходимы правильным образом подготовленные сотрудники. Девушка из New York Times оказалась достаточно умной и чуткой, чтобы заметить проблему обслуживания, хотя ситуация не была серьезной.

Что произойдет в вашей организации, когда сотрудник вернется после подобного эпизода? Его похвалят за правильные действия и поддержку реального клиента, который для компании гораздо важнее, чем новый потребитель, действующий под влиянием импульса? Или дадут по рукам, потому что сотрудник нецелевым образом использовал один из подарков? Захочется ли вам повесить его, или его поступок вызовет у вас беспокойство, так как компания не может позволить себе, чтобы ее сотрудники действовали подобным образом?

Подведем итог всему вышесказанному. Умеете ли вы правильно нанимать сотрудников, наделять их необходимыми полномочиями и поощрять, когда они заполняют пробелы в вашей системе, подхватывая клиентов и не давая им уйти?

Пренебрежение ведет к уходу

Конечно, время, потраченное на умиротворение неудовлетворенного покупателя, не всегда несет удовлетворение сотруднику и самой компании. О плюсах в такой ситуации помнить сложно. Общаясь с раздраженным клиентом, трудно вспомнить о той пользе, какую ваша работа приносит компании. Вот принцип, который поможет вам обрести душевное равновесие в сложные моменты: *клиенты незаменимы*. Какой бы сегмент рынка ни занимала ваша компания, как только вы начнете пренебрегать клиентами, окажется недалек тот день, когда ваш бизнес попросту рухнет. (Если хотите, мы можем написать это на огромном листе бумаги – специально для вас!) Думаете, если вы занимаете ведущее положение на рынке, то можете не обращать внимания на клиентов и менять их как перчатки? Мы все видели, как подобной точки зрения придерживались автомобильные компании Детройта. Они позволили клиентам переключиться на импортные машины и потеряли свое положение на рынке – вместе с ключевыми покупателями.

Мы настоятельно рекомендуем считать каждого своего клиента ключевым и относиться к потере каждого клиента как к трагедии, которой всеми силами следует избегать.

Глава пятая

Заставьте их возвращаться

Понимание ролей, целей и предпочтений клиентов

Даже если вы наймете целую армию статистиков, которые будут день и ночь обрабатывать данные ваших потребителей, они не смогут выработать единый стандарт хорошего обслуживания, удовлетворяющего всех клиентов. Хорошее обслуживание – процесс гибкий, и с этим согласны все истинные виртуозы обслуживания – успешные владельцы баров, книжных и продуктовых магазинов, метрдотели.

Для того чтобы добиться полного успеха (даже в тех случаях, когда клиенты нежатся на южных курортах), нужно, чтобы все ваши сотрудники владели навыками индивидуализированного сервиса. И неважно, сколько времени эти люди проработают в вашей команде и насколько плоха их память.

Решение заключается в том, чтобы создать систему отслеживания, которая фиксировала бы предпочтения каждого потребителя. Вам нужно знать, что каждый клиент ценит и на что надеется, вступая во взаимодействие с вашей фирмой. После каждого общения с клиентом ваши сотрудники должны *вносить* в эту систему информацию о личных ценностях и предпочтениях потребителя. Впоследствии можно будет определить, полезна ли эта информация для вашей компании.

Умение систематизировать информацию и *делиться* ею со всеми сотрудниками будет отличать вас от конкурентов – например, от замечательной химчистки на углу (той самой, которая потеряла почти всех своих клиентов, когда владелец заболел). Эта информация позволит вам избежать судьбы весьма популярного

лос-анджелесского ресторана, которому не удалось добиться успеха ни в одном другом городе, где делались попытки открыть филиалы.

Принципы фиксации и ознакомления

Сейчас мы поговорим об основных принципах построения эффективной системы фиксации потребительской информации и ознакомления с нею сотрудников вашей компании.

Принцип 1. Ваша система должна быть простой. Не стоит задействовать слишком много сотрудников и чрезмерно перегружать тех из них, кто имеет дело с клиентами. Простота – вот что делает систему фиксации клиентских предпочтений эффективной. Если вы будете с маниакальной тщательностью собирать самые разнообразные сведения о своих клиентах ради какой-то гипотетической цели, то не сможете выявить те самые предпочтения, которые важны именно для вас. Кроме того, тем самым вы распылите энергию своих сотрудников. Они просто перестанут понимать основную задачу, а задача эта заключается в том, чтобы видеть в каждом потребителе человека и общаться с ним так, чтобы он ощутил собственную значимость для вашей компании. Простота – это самый важный фактор даже для самой сложной системы обработки потребительской информации.

Принципы Ritz

Много лет назад, когда система обслуживания в сети Ritz-Carlton еще только формировалась, сотрудникам раздали блокноты, куда они должны были записывать пожелания гостей и те проблемы, которые замечали. Гость, недавно бросивший пить, хотел бы, чтобы перед его приездом мини-бар в номере опустошали. Женщина, страдавшая аллергией, чувствовала себя комфортно только тогда, когда в ее номере находилось десять коробок с салфетками. Если горничная замечала, что гость

из одноместного номера спит на левой или правой стороне кровати, она отмечала это в своем блокноте. В Ritz-Carlton появились сотрудники, в задачу которых входило полное удовлетворение пожеланий клиентов при повторном посещении любого отеля сети во всем мире без дополнительных просьб.

Создавая свою новую, передовую систему, руководство сети Ritz-Carlton поставило целью выявить пять предпочтений клиента – а затем удовлетворить по меньшей мере три из них. В результате пребывание в отелях сети стало *неповторимым*, уникальным опытом, что было отмечено в деловой прессе.

Вот что пишут Гэри Хейл и его соавторы в книге «Один размер для всех»:

Гипоаллергенные подушки, которые мы заказывали во время нашего последнего пребывания в отеле, уже лежали на постелях и были безукоризненно взбиты – а ведь в этот раз мы забыли упомянуть о своем пожелании. В номере было множество дополнительных полотенец (мы вспомнили, что в прошлый раз просили горничную об этой услуге). На подносе со сладостями лежали шоколадные батончики нашей любимой марки, а батончики с овсяными хлопьями, оставшиеся в последний раз нетронутыми, волшебным образом исчезли. Когда мы регистрировались, портье поинтересовался, нужны ли нам билеты на симфонический концерт (мы заказывали подобные билеты в прошлый раз).

Мы начали понимать, что в Ritz-Carlton фиксируют всю информацию, полученную во время наших визитов в эти отели, и информация эта хранится в базе данных. Перед нашим приездом сотрудники отеля – от обслуживания в номерах до горничных – снабдили наш номер всем тем, что, как им уже было известно, нам может потребоваться, и вели себя так, словно мы давно знакомы. Им действительно хотелось сделать

наше пребывание в отеле приятным и комфортным^{5}.

Простая информационная система Ritz (по словам Леонардо) основывается на элементарном принципе: «Мы всегда спрашивали клиентов о том, чего они ожидают и хотят от наших отелей. И чаще всего слышали один и тот же ответ (слышим мы его и сегодня): *«Хотим чувствовать себя как дома»*. Но когда мы задавали дополнительные вопросы, чтобы прояснить этот не совсем однозначный ответ, то выяснялось, что клиенты хотят оказаться вовсе не в *собственном* доме. Им хочется оказаться в доме своей детской мечты – там, где все сделано в соответствии с их пожеланиями и ради них».

Взрослый человек – хозяин в собственном доме, но ему все приходится делать самому. В доме детской мечты все по-другому. Еда появляется в нужное время. Не приходится задумываться о покупках. Перегоревшая лампочка заменяется. Когда вы уходите, родители искренне печалются о вашем отсутствии и мечтают увидеть вас вновь. Чаще всего все ваши личные предпочтения хорошо известны хозяевам дома и «волшебным образом» предвосхищаются.

Когда руководству Ritz-Carlton стало понятно, чего именно хотят клиенты, оно сумело построить идеальную, очень личностную модель обслуживания.

В новой гостиничной сети, где работает Леонардо, пошли дальше. Гостей заранее расспрашивают, чтобы свести к минимуму любую неопределенность *до прибытия*, – например вопросы транспорта и логистики. Гость отеля должен чувствовать, что заботиться о нем начинают с момента прибытия в город.

Точно так же поступила бы ваша мамочка, узнав, что вы возвращаетесь домой!

Принцип 2. Если что-то важно для клиента, то в вашей системе это должно быть. На независимых студиях звукозаписи и киностудиях, с которыми работала компания Мики, программное обеспечение использовалось для того, чтобы сотрудники могли собирать конкретную информацию – музыку какого жанра и на каком инструменте исполняет клиент, что его интересует и чем он гордится. Киностудии интересовались, в каких фильмах работал клиент, какие премии получал и т. п. А кроме того, фиксировалась и чисто личная информация – что у клиента больна жена, что он терпеть не может, когда ему звонят по утрам, и т. п. Мы называем эти данные *ролями, целями и предпочтениями*.

Отслеживать роли, цели и предпочтения следует даже в самых мелких компаниях. Когда Мика начинал работать, его «империя» состояла только из него одного. Он сам принимал заказы по телефону и обрабатывал их, работая в сыром подвале своего первого дома. Мика вполне справлялся с задачей отслеживания ролей, целей и предпочтений каждого из (немногих!) первых клиентов. Но услышав, как первый нанятый им сотрудник неуклюже беседует с серьезным клиентом из мира музыки («Кто у вас ударник?»), он решил создать автоматизированную систему учета ролей, целей и предпочтений. Без этой системы сотрудники расширяющейся компании не смогли бы обеспечить клиентам ощущение «родного дома».

Молодые компании часто используют для учета предпочтений потребителей устаревшие программы. Будьте осторожны: некоторые такие программы не переносят информацию о предпочтениях клиентов из отдельных проектов в основную запись. Если предпочтения остаются в примечаниях к конкретным проектам, то они так же бесполезны, как записи в книге бронирования ресторана. (Если в ресторане не принято анализировать все сделанные записи, то вряд ли там вспомнят, что в 2005 году джентльмен упоминал о своей аллергии на морепродукты.) Ценную и важную информацию о каждом потребителе нужно хранить в *основном* профиле клиента.

Кроме того, данные о предпочтениях клиента должны быть легко доступны в рамках любого вашего совместного проекта.

Какого типа информация важна для вашей системы? Вы должны учитывать, что наиболее важно для клиента. Роли, цели и предпочтения клиентов весьма разнообразны, и никакое маркетинговое исследование не сможет точно их предсказать.

Вот несколько видов информации, которые, по нашему мнению, понадобятся вам в первую очередь:

- **Информация о любых проблемах, возникших при работе с данным клиентом в прошлом.**

- **Информация о любых проблемах, которые возникли при работе в настоящее время и были разрешены либо не разрешены.** Как мы уже говорили, потребитель, который в настоящее время столкнулся с определенными проблемами, не должен при прощании выслушивать дежурные вежливые фразы типа: «Надеемся, вам было приятно с нами работать». Подобные ситуации лишней раз напоминают о пережитых неудобствах и проблемах.

- **Предпочтения, высказанные клиентом или замеченные вами.** Это позволит вам в будущем удовлетворить потребность клиента без дополнительных просьб.

- **Все, что клиент указал в дополнительных документах и во время электронных опросов.** В таких документах содержатся не только статистические данные, но и ощущения реального, живого потребителя. Вам нужно быстро лично ответить на полученные документы (см. главу 6), а затем внести эту информацию в профиль клиента, чтобы учитывать ее при дальнейшей работе с ним.

- **Все личные связи клиента с вашей компанией – общая история, друзья, которые работают у вас, и т. п.** Некоторые клиенты воспринимают вашу компанию особенно эмоционально. Всячески укрепляйте такие связи. Например, если клиент говорит, что впервые побывал в вашем магазине еще ребенком 30 лет назад, проявите энтузиазм – зафиксируйте эту информацию. Некоторые

из ваших потребителей могут испытывать особую симпатию к самому харизматичному вашему сотруднику. Запишите это и постарайтесь, чтобы с такими клиентами работал именно он. Личный контакт с сотрудником укрепляет клиентскую верность гораздо лучше любой скидки.

- **Количество совместных проектов, покупок, визитов.** Ваша система должна четко выявлять особо ценных клиентов.

- **Особо сложные клиенты.** Все записи касательно особо сложных клиентов должны быть исключительно тактичными. Подобные записи должны проходить контроль руководства, прежде чем стать общедоступными (даже во внутренней компьютерной системе, защищенной паролем). Помните о том, что многие сложные клиенты просто столкнулись с непониманием в конкретной ситуации. Общение с тем же человеком в иных обстоятельствах может оказаться абсолютно беспроблемным. В сервисных системах часто используются коды, которые призваны насторожить сотрудников, имеющих дело с проблемными потребителями. Очень важно сохранять эти негативные сигналы в тайне и использовать только с одобрения вышестоящего руководства. (Нужно помнить, что такие оценки эмоционально определяют, как вы разговариваете и взаимодействуете с клиентами. Менее критичный тон в замечаниях и разговорах способствует смягчению отношения. Попробуйте заменить некоторые оценочные суждения: вместо «*трудный*» напишите «*требовательный*», вместо «*невозможно удовлетворить*» – «*имеет особые вкусы*», вместо «*нетерпеливый*» – «*строго следящий за временем*».)

- **Личная информация (супруги, домашние животные, дети).** Если такая информация используется, ее нужно строго отслеживать. (Например, не стоит интересоваться судьбой собачки, первое упоминание о которой в системе было сделано пять лет назад. А муж, о котором не упоминалось уже несколько лет? Пожалуй, это тоже не тема для разговора.) Используйте программное обеспечение, которое автоматически фиксирует время введения

информации.

Уважение к приватности и обеспечение безопасности – важнейшие компоненты любой профессиональной системы. Чтобы сохранить душевное спокойствие, всегда считайте, что ваши записи не столь секретны, как вам кажется. Как-то раз мы консультировали одну компанию, в недрах которой возникла идея дать потребителям прямой доступ к своим аккаунтам. Целью подобной инициативы было сокращение расходов путем повышения степени самообслуживания. К сожалению, в новой системе потребители случайным образом получили доступ и к своим профилям – а ведь порой в них содержались весьма нелестные оценки, написанные самым откровенным образом! Нарушение приватности не редкость. А требовательные клиенты не имеют привычки прощать. Поэтому постарайтесь выработать удобный код, напомните сотрудникам о секретности и впредь пользуйтесь только этим кодом.

Принцип 3. Собранная информация должна быть доступна в режиме реального времени. Много лет назад команда Леонардо решила сделать информацию о гостях доступной для всех отелей сети, что позволило учитывать потребности клиентов в любой точке мира. Конечно, основная информация – это имя гостя. Имя тщательно фиксировалось по прибытии, а затем использовалось постоянно, причем в точном произношении. Подобный прием оказывал магическое воздействие на гостей. (Прямая радиосвязь и внимательность персонала – вот секрет этого «волшебного» трюка.)

Предположим, вы управляете медицинским учреждением, а не отелем. Многим из нас знакомо неприятное чувство, когда медсестра выходит из дверей приемной и выкрикивает, ни к кому не обращаясь: «Джулия Джонс!» Складывается впечатление, что она сознательно хочет застать посетителей врасплох! Подумайте о том, какую пользу принесут вам восторженные отзывы всех довольных

и преданных вашей клинике пациентов (и как дорого обойдется отпугивание подобных людей!). Полагаем, эффективность предложенного нами подхода уже стала для вас очевидной. (В области здравоохранения скрытые затраты могут оказаться астрономическими – добавьте к этому повышение вероятности судебного иска со стороны неудовлетворенного пациента.)

И вот вы решили с самого первого момента относиться к своим пациентам как к представителям королевской семьи. Как же это сделать? Для начала научите свою секретаршу записывать отличительные особенности каждого посетителя: во что он одет, на кого похож и т. п. (Джулия Джонс, 45 лет, красная блузка, синие брюки, блондинка). Эти записи секретарша может передать медсестре вместе с картой пациента. Имея в распоряжении подобную информацию, медсестра сразу поймет, кого ей нужно вызвать, и сделает это тепло и доброжелательно.

Принцип 4. Предпочтения меняются – предположения опасны. Отслеживание предпочтений может свести с ума. Один из наших любимых поваров, Патрик О’Коннелл из ресторана The Inn в Вашингтоне, рассказывает:

«Недавно я останавливался в нью-йоркском отеле, который гордится своим внимательным отношением к гостям. В первый же день за завтраком заказал чай. На следующий день стоило мне сесть за столик, как официант тут же принес чай. К сожалению, на этот раз мне хотелось кофе»^[6].

Не считайте, что подобные промахи являются доводом против системы отслеживания потребительских предпочтений. Если бы в том же самом ресторане Патрика встретили сердечными словами: «Доброе утро, мистер О’Коннел. Подать вам чай? И снова с коричневым сахаром Turbinado?» – это было бы превосходно. (Примечание: предпочтения шефа О’Коннелла использованы

исключительно в иллюстративных целях.)

Принцип 5. Настроения меняются: следите за ними. Мы призываем вас внимательно следить за еще одной человеческой особенностью – *в ходе взаимодействия с вами уровень удовлетворенности клиента может меняться.* В ресторане шефа О’Коннелла создана одна из самых простых и эффективных систем отслеживания уровня удовлетворенности посетителей, который каждый официант оценивает с самого начала трапезы по десятибалльной шкале (и делает это так незаметно, что мы ни разу не почувствовали, что нас оценивают и делают какие-то выводы, хотя мы частенько проводили свои «гурманские исследования» у Патрика). Основная цель – сделать так, чтобы настроение гостей ресторана к моменту ухода поднялось как минимум до девяти. Конечно, в вашем бизнесе смена настроения клиента может зависеть от скорости доставки конкретного товара или оказания услуги, а также других факторов, за которыми должны следить ваши сотрудники.

Принцип 6. Не портите впечатление собственной глупостью. Информация, хранящаяся в вашей системе, должна использоваться естественно и без усилий, так, чтобы потребители этого не замечали. Дейл Карнеги давным-давно заметил, что имя человека – «сладчайший звук» для любого из нас. Об этом нам твердят постоянно. Карнеги прав – но из-за *ошибок в произношении* сладчайший звук может стать горчайшим. (Уж поверьте ребятам, которых зовут Леонардо Ингильери и Мика Соломон!). Постарайтесь не испортить впечатления, используя в личном общении имя потребителя или иную информацию фальшиво и искусственно.

Вам никогда не доводилось звонить в какие-либо службы и слышать в ответ: «Доброе утро! Спасибо, что вы позвонили в XYZ. Чем я могу вам помочь?..» Стоило вам назвать свое имя, как клерк начинал его постоянно использовать, но абсолютно бесстрастно

и неэмоционально, словно человек читает его с экрана. В такой ситуации вам хочется кричать: «Пожар! Спасите!», чтобы добиться хоть какого-то эмоционального отклика от этого механического, псевдоперсонализированного голоса. Нет смысла собирать личную информацию о клиенте, если вы собираетесь использовать ее «роботизированным» образом.

Принцип 7. Использовать ли технологию для сбора информации?
Деликатность и навязчивость разделяет очень тонкая грань. *Помните о защитной оболочке.* У каждого из нас есть своя защитная оболочка, размеры которой уникальны. Научите своих сотрудников понимать такие тонкости и в сборе информации проявлять чуткость. Это одна из важнейших особенностей внимательного сервиса, о котором мы более подробно поговорим в седьмой главе. Но в электронном взаимодействии приватность человека легко нарушить, поскольку нет прямого вербального и невербального контакта. Потребители отлично знают, что электронные базы данных следят за *все*м так, как человек никогда не смог бы.

Люди довольно скептически относятся к просьбам помочь в заполнении баз данных интернета. При личном общении все происходит по-другому. Спросите человека, где он родился, и он наверняка ответит вам честно. В худшем случае вас спросят: «А зачем вам это надо?», и тогда вы сможете отказаться от вопроса или объяснить его цель. Но если вы просите потенциальных клиентов раскрыть информацию о себе на сайте вашей компании, то можете никогда не узнать, не отпугнули ли кого подобной навязчивостью. Вы не поймете, сочли ли люди ваш электронный запрос грубым или просто не доверяют вашей интернет-личности. В подобном случае вы не получите обратной связи и не будете знать почему.

Простейшее решение – удалить все потенциально неприятные и чрезмерно откровенные вопросы из своих интернет-анкет. Можно сделать эти вопросы дополнительными и необязательными.

Необходимо объяснить, для чего собирается подобная информация. Даже компании, ориентированные на потребителя, порой нарушают это правило. Они сталкиваются с сокращением доли рынка и падением качества обслуживания, но не понимают, почему так происходит.

Одна сеть семейных торговых центров пересекла эту тонкую грань в своем стремлении к автоматизации в реальном мире. И в этом компании «помогла» технология. Судя по всему, руководство даже не поняло, в чем дело, но компания перешла опасную черту.

Небезызвестные торговые центры ориентированы на родителей с маленькими детьми. Всех пришедших ожидает теплый, дружеский прием. Магазины всячески стремятся укрепить связь с покупателями. И так было до самого последнего момента – когда перед кассами покупателям стали предлагать пройти морально неприятную электронную процедуру. При посещении магазина этой сети в последний раз перед кассой они увидели электронные стойки, над которыми висел огромный плакат, написанный в ярком, почти детском стиле...

Введите

* Имя

* Адрес

* Адрес электронной почты

* Пол

* Дату рождения

в нашу электронную систему «Карусель» – и получите возможность пользоваться специальными предложениями!

На каждом экране появлялись игривые надписи, сделанные из ярких точек и звездочек. Создатели явно старались имитировать детский почерк.

Когда твой день рождения, [имя ребенка с предыдущего экрана]?

* Месяц?

* День?

* Год?

После каждого ввода нажми розовую кнопку.

(Обратите внимание! Специалисты по безопасности считают, что дата рождения, имя и адрес – это «святая троица». В сочетании с часто раскрываемым номером социального страхования эти данные могут привести к раскрытию личности и множеству проблем личного характера. Однако магазин ничтоже сумняшеся решил выявить «святую троицу», причем у покупателей, которые не ходят еще и в начальную школу!)

Искушение ввести реальную дату рождения подкреплялось фотографиями семейных праздников. Над монитором имелось небольшое объявление: «Рекомендуется выполнять под присмотром взрослых», но размещенное так, что заметить его было непросто. Впрочем, подобные объявления вряд ли вернули магазинам потребительскую верность. Если клиенты почувствуют, что вы суете нос не в свое дело, они попросту уйдут от вас.

Сюрпризы опасны – и в интернете, и в обычной жизни

То, что вы *можете* собирать информацию, еще не означает, что *должны* делать это. И то, что вы собрали информацию, еще не позволяет вам использовать ее любым образом. Люди не всегда любят сюрпризы, даже если эти сюрпризы показывают всю глубину вашей системы обслуживания. Сет Годин называет эти примеры маркетингом позволения.

Если вам позвонят из компании кредитных карт и скажут: «Мы проанализировали ваш профиль и поняли, что у вас есть роман на стороне. Мы хотим предложить вам бесплатный купон на венерологическое обследование...» – вы бросите трубку. И будете правы. Если местные власти начнут использовать данные, полученные с камер видеонаблюдения, чтобы предлагать новые проездные билеты, это вам тоже вряд ли понравится^[7].

Все это гипотетические примеры, придуманные Сетом Гоудином, а мы сейчас приведем пример из реальной жизни. Наша знакомая остановилась в дорогом отеле. Она позвонила портье, чтобы пожаловаться на проблемы в обслуживании. Портье все исправил, но сам совершил ошибку. Просмотрев электронный отчет об использовании мини-бара в номере нашей знакомой, он сказал: «Я вижу, вы любите водку. Не хотите ли за ужином попробовать новый сорт в порядке компенсации за причиненное неудобство?» Портье полагал, что проявил тонкость и внимательность, но на самом деле выглядело так, будто он шпионил за гостем, – не самый лучший способ растопить сердце клиента!

Помните, что вы собираете информацию, чтобы *лучше обслуживать своего клиента*. Все остальные цели в лучшем случае

вторичны. Поскольку мы говорим об электронных системах, всегда помните об ограничениях работы в отсутствие физической обратной связи. Ограничьте свои запросы абсолютной необходимостью для своего бизнеса. Когда вам необходимо что-то узнать, спрашивайте вежливо и всеми силами старайтесь не затронуть «защитную оболочку» человека.

Как отследить предпочтения потребителей в интернете, не нарушая приватности

Интернет искушает нас возможностью собрать массу информации. Во время автоматизированного интернет-опроса задавать вопросы потребителям очень легко, но сложно при этом избежать искушения спросить слишком много. Вот несколько советов, которые помогут вам устоять перед соблазном.

1. Если нужно получить какую-то важную для вашего клиента информацию, обязательно объясните, почему это необходимо. Разъясните смысл своего вопроса откровенно и четко.

2. Никогда не спрашивайте дату рождения у детей. Столкнувшись с подобным вопросом, многие просто выходят с сайта или вводят ложную дату. Вряд ли можно считать принуждение к лжи правильным способом укрепления верности.

3. Тщательно продумайте все задаваемые вопросы и честно оцените их с точки зрения обычного человека. Сыграйте роль «адвоката дьявола». Возьмем, к примеру, телефонные номера. Почему вы *требуете*, чтобы потребители их сообщали? Почему вы просите адреса их электронной почты? (Возможно, ваша просьба вполне обоснованна, но вы должны все обдумать заранее и представить веские причины. Думайте о возможных потерях, а не об очевидных маркетинговых преимуществах.)

4. Если вы дадите людям *возможность* уклониться от раскрытия личной информации, то наиболее перспективные потребители, скорее всего, пойдут вам навстречу. После этого проблема отсеивания ложной «требуемой» информации (999-555-999 и lateralligator@getoutofmyface.com.usa) попросту отпадет.

5. Подумайте о возможности использования живого общения и бесплатных телефонов 800/888. Это избавит людей от неприятной необходимости заполнения длинных анкет (что способно многих отпугнуть) ради получения какой-то конкретной информации. Но не думайте, что это избавляет вас от необходимости предоставить потребителям адрес электронной почты, по которому можно послать запрос и быстро получить ответ. Помните, что некоторые из тех, кто обращается в вашу компанию, просто не хотят разговаривать по телефону, сколь бы дружелюбны и хорошо подготовлены ни были ваши операторы. Есть люди, которые просто не могут этого сделать: интернет стал прекрасным средством для инвалидов по слуху и речи, а также для тех, кто предпочитает украдкой делать онлайн-покупки на работе.

Не бойтесь собирать информацию, делая это разумно!

*Не бойтесь собирать информацию – делайте это разумно и с уважением к клиентам. Разумно и с уважением используйте собранные данные. Для развития вашей компании нет ничего более важного. Эффективное выявление того, что важно для клиентов (причем конкретных клиентов, а не некой гипотетической клиентуры), является отличительной особенностью идеальных организаций, с которыми нам довелось работать. Новые сотрудники всегда могут продолжить с клиентами отношения, построенные уволившимися или получившими повышение коллегами. Такой подход способствует высокому и *постоянному* уровню потребительской лояльности.*

Это сработало для нас.

И мы рекомендуем вам последовать нашему примеру.

Глава шестая

Ваши товары и услуги должны предвосхищать ожидания клиента

Пусть деловые процессы работают на вас

Как вы думаете, читал ли Говард Шульц, руководитель Starbucks, «Уловку-22»^[8]? Наверняка. Но вряд ли он вспомнил об этой книге, когда речь зашла об организации интернет-сервиса в кофейнях его сети. Вот что рассказывает Мика...

Я был за городом, и мне понадобилось выполнить определенную работу. Я отправился в кофейню Starbucks, чтобы испытать их новую услугу – бесплатный Wi-Fi.

Сначала мне пришлось приобрести карточку сети, чтобы войти в интернет бесплатно. Не страшно, решил я, купил карточку и заполнил личную информацию через свой ноутбук. И тут же получил сообщение от At&T/Starbucks Internet, в котором говорилось, что код доступа выслан на мой адрес электронной почты. По этому коду я мог завершить процесс регистрации и начать пользоваться интернетом.

Естественно, что без доступа к интернету я не имел доступа и к электронной почте. Судя по всему, нужно было купить карточку, провести процесс регистрации дома, проверить свою электронную почту, кликнуть на ссылку, чтобы получить код доступа, и только после этого вернуться в кофейню.

Мы искренне восхищаемся Говардом Шульцем. (Вот один лишь пример: он лично сделал так, что медицинской страховкой в его фирме пользуются даже те, кто работает временно или неполный рабочий день.) Но в данном случае компания явно переборщила

с прямолинейностью. *Бизнес должен мыслить как клиент.* Любой компании необходимы процессы, которые безжалостно выявляют и уничтожают все то, что может причинить потребителю неудобство и вызвать раздражение. Необходимо систематически разрабатывать новые процедуры и новые качества продукта, которые улучшат опыт потребителя.

Давайте же обсудим, как это сделать.

Пусть сотрудники вашей фирмы мыслят как клиенты

Как фирме понять, что оценят ее клиенты, – еще до их появления? Для начала сообщите сотрудникам, что это и есть ваша *цель*. Научите их изучать конкретные группы потребителей с тем, чтобы понять, чего они хотят и в чем нуждаются.

Приведем пример. Представим человека, который пришел в ресторан в одиночестве. Его окружают влюбленные пары, оживленно болтающие группы и целые семьи. Одиноким посетителем ресторана ощущается определенную неловкость. Ощущение одиночества усиливается. Время течет очень медленно. Официант с тарелками не торопится. Как сделать посещение ресторана в одиночку более приятным?

Возможно, вы замечали, что люди, обедающие в одиночку, часто приносят с собой книги, газеты или с удовольствием берут прессу, которая есть в ресторане. Билл Бризон говорит, что желание читать оказывается настолько сильным, что люди «читают даже то, что написано на салфетках, а потом переворачивают их, чтобы посмотреть, не написано ли что-нибудь на обороте»^[8].

То есть ресторан, где думают о потребителе, может предложить каждому своему гостю, пришедшему в одиночестве, газету или журнал. Это простое, но достаточно эффективное правило, которому легко следовать.

Вот еще несколько примеров того, как предвосхитить желания клиентов с помощью очень простых, но тщательно продуманных процедур.

- В разгар лета покупатели входят в ваш бутик в Атланте, чтобы укрыться от невыносимой жары. Как вы думаете, чего они хотят? Не будет ли им приятно получить стакан холодной воды с ломтиком

лимона? Организовать это очень просто – достаточно всего лишь учитывать погодные условия.

- Вы наверняка видели таблички «Если эту кабинку необходимо убрать, сообщите нам об этом». А таблички в самолетах «Убирать после каждого посетителя невозможно» с дальнейшим предложением протирать раковину полотенцем, чтобы следующему посетителю было комфортно? Чтобы обеспечить чистоту туалетов, не стоит развешивать таблички, возлагающие ответственность за это на клиентов. Существует уникальное решение. Персонал знаменитого чикагского ресторана Charlie Trotter's решил, что единственный способ сделать так, чтобы туалеты соответствовали высокой репутации заведения, – лично проверять состояние кабинок и наличие полотенец и мыла после каждого использования^[9]. (Мы не призываем вас к перениманию подобного опыта. Естественно, что в переполненном людьми пабе сделать это просто невозможно. Но здесь есть над чем задуматься. Возможно, вам стоит завести смотрителя – хотя бы в те дни, когда людей бывает особенно много.)

- Представьте, что вы работаете в руководстве фирмы Taso Bell. Хотя ваша компания южно-калифорнийская, если вы будете думать как клиент, то обязательно предусмотрите защитные карнизы над окошками обслуживания автомобилистов в филиалах, расположенных в других штатах. Потребителям в Сакраменто это не важно, но жителям Сиэтла вряд ли понравится залитый дождем пакет, промокший рукав и плохо работающее электронное устройство, закрывающее окна автомобиля.

Очень важно создать такие механизмы, чтобы сотрудники компании часто посещали реальные и виртуальные точки продаж. Обратная связь подобного рода просто бесценна. (Кстати, если «сотрудники компании» – это вы один, то изо всех сил старайтесь объективно оценивать созданные вами условия для потребителей, хотя в таком случае вряд ли удастся обеспечить анонимность.)

Мы все бывали в местах, где создавалось впечатление, что работающие там люди никогда не пробовали продаваемых блюд, не пытались дотянуться до расположенного безобразным образом держателя для туалетной бумаги и не замечали того, что предметы, помещенные в «корзину» на интернет-сайте, таинственным образом из нее исчезали. Чтобы избежать подобных проблем, *введите в обычай* систематическое пользование и испытание собственных товаров или услуг. Предлагайте серьезные скидки сотрудникам компании, но поставьте одно условие: если они пользуются услугами компании, то должны составить детальный отчет и (если это возможно) оставаться анонимными, чтобы их обслуживали точно так же, как и обычных потребителей.

Создание процедур, предвосхищающих желания потребителей, требует постоянных, ежедневных усилий. Этот процесс требует предвидения, здравого смысла и настойчивости. Но только так вы сможете повысить степень лояльности собственных потребителей.

«Мистер БИВ» и искусство устранения недостатков

Иногда проблемы *уже* случались, и сотрудники их *уже* замечали, но тем не менее недостатки сохранились. Мы хотим познакомить вас с «мистером БИВ». В его присутствии ничего не меняется.

«Мистер БИВ» (Mr. BIV) – шуточный акроним, придуманный командой, в которой Леонардо работал в Ritz-Carlton. «Мистер БИВ» помог гостиничной сети получить две национальных премии качества Малькольма Балдриджа. Этот подход и по сей день остается одной из самых полезных (и простых в использовании) систем повышения качества из тех, с которыми мы сталкивались.

«Мистер БИВ» – прямолинейный, упрощенный и легкий в изучении способ выявления недостатков и сложных ситуаций. Его можно внедрить в организации без серьезной дополнительной подготовки. В чем же его суть?

Mr. BIV («Мистер БИВ») – это...

- ошибки (Mistakes);
- доработка (Rework);
- поломки (Breakdowns);
- безрезультатность (Inefficiencies);
- изменение рабочих процессов (Variations in work processes).

Любой работающий в вашей организации не только *может*, но и *должен* замечать ситуации «мистер БИВ» с тем, чтобы их можно было успешно разрешить. Когда появляется «мистер БИВ», нужно не менее пяти раз спросить себя: «Почему?» Только так можно выявить корни проблемы и не ограничиваться одним лишь устранением симптомов. Приведем пример...

Проблема: долгое ожидание обслуживания в номерах
ПОЧЕМУ? Официантам приходится долго ждать лифта.

ПОЧЕМУ? Лифт занят горничными.

ПОЧЕМУ? Горничные ищут/складывают постельное белье.

ПОЧЕМУ? В гостинице ощущается недостаток постельного белья.

ПОЧЕМУ? Запасы белья рассчитаны на заполненность гостиницы на 80 %.

Сделайте каждого сотрудника менеджером по совершенствованию работы, ответственным за внедрение системы «мистер БИВ».

«Мистер БИВ» – это квинтэссенция *Системы постоянного совершенствования*. Парадигма постоянного совершенствования зародилась на производстве, поэтому работники сферы обслуживания, белые воротнички и «креативщики» ошибочно считают, что к их работе это не относится, что печально как для них самих, так и для их клиентов. Неважно, каков ваш продукт: электропроводка, внештатное редактирование или свадебные фотографии. *Обеспечить* идеальный продукт можно только при наличии эффективной системы мониторинга и совершенствования этого продукта. Вот почему трудно переоценить значимость постоянного совершенствования сервисных аспектов вашей организации.

Это очень мощный и полезный прием.

«Не убивайте» посланцев «мистера БИВа»!

Никогда не используйте проблемы, выявленные с помощью системы постоянного совершенствования, для выговоров сотрудникам. Вам не нужны трусы и циники. Вам нужны люди, готовые выявлять недостатки. *Недостаток, который проявился дважды, является результатом ошибок в процессе.* Чтобы избавиться от недостатка, нужно усовершенствовать процесс. Если будете критиковать собственных сотрудников, они никогда не помогут выявить проблему и у вас не будет возможности исправить рабочий процесс.

Устранение недостатков путем сокращения передач: учимся у Lexus

Леонардо часто вспоминает историю, как компания Toyota с помощью Хорста Шульце и других специалистов по обслуживанию клиентов в разных сферах создала новый бренд – Lexus. Главная цель заключалась в том, чтобы предоставить потребителю исключительный продукт и исключительное обслуживание этого продукта. Исключительное обслуживание – самый верный способ укрепить потребительскую верность в сфере, где такая верность возникает только после покупки нескольких автомобилей. Лишь после того как вы за последние десять лет приобрели несколько весьма надежных «мерседесов» (к примеру, три машины подряд), можно рассчитывать на то, что и *следующей* вашей машиной будет «мерседес». Еще один фактор – семейная традиция: ваш дед водил «мерседес», отец водил «мерседес», а теперь и вы тоже водите «мерседес». Toyota

не собиралась ждать так долго. Верные покупатели Lexus должны были появиться быстро.

Окончательный план нового бренда включал в себя все то, о чем мы уже говорили: покупателей вежливо приветствовали, обращались к ним по имени, деликатно выявляли пожелания и потребности и уважали личные предпочтения. Кроме того, в компании использовалась стратегия, которую мы здесь еще не обсудили: устранение недостатков обслуживания путем минимизации «передач» между сервисными службами.

Чаще всего недостатки обслуживания проявляются, когда клиенту приходится переходить от одного подразделения к другому. Вам никогда не приходилось объяснять все заново, когда телефонный оператор переключал вас на службу технической поддержки? При переключении с одного сотрудника на другого всегда существует вероятность «упустить мяч»: телефонный разговор может прерваться, во время следующего разговора клиент может упустить что-то важное. Пропадет сам смысл ситуации. Такая проблема часто возникает, когда страховщики переключают потребителя на производственный отдел. То же может произойти, например, когда заказчик встречается с креативным директором, а затем директор пытается изложить полученную информацию дизайнеру, который и будет выполнять заказ.

И это подводит нас к типичной для владельца автомобиля ситуации. Вы привозите свою машину на сервис. Вас встречает *сотрудник* и провожает к *сервисному консультанту*. Сервисный консультант записывает все неисправности и вызывает *механика*. Механик забирает машину. Когда наступает время оплачивать счет, снова появляется *сервисный консультант* и вручает вам счет. Вам приходится идти к равнодушному, смертельно скучающему *кассиру*. Кассиру нет до вас никакого дела. Он не собирается объяснять, что означают коды

в строчках платежей. Вы для него просто не существуете – ему нужны только деньги в соответствии с суммой счета.

А теперь представьте, что вы имеете дело с одним великолепно подготовленным сервисным консультантом. *Шэрон* находится с вами с момента появления в сервисном центре до момента его покидания. *Она* встречает вас. *Она* выписывает вам сервисный талон. *Она* излагает ваши жалобы механику. *Она* сообщает о готовности автомобиля. *Она* вручает вам счет и принимает оплату. Lexus сумел внедрить идеальную систему обслуживания, которая используется во всех дилерских центрах с незначительными изменениями, связанными с размерами и другими особенностями конкретного предприятия.

Систематически устраняйте потери, чтобы повысить ценность для себя и своих клиентов

Поскольку мы безгранично преданы идее идеального обслуживания, вас может удивить, что одновременно являемся поклонниками лучших систем *производства* и контроля и высоко ценим и используем в своей работе подходы таких компаний, как Херох, FedEx и Milliken. Снова и снова черпаем вдохновение в идеях таких производственных систем, как экономичное производство и тотальное управление качеством.

Если у вас доминирует правое полушарие мозга, если вы целиком сосредоточены на обслуживании клиентов, то наши слова могут напомнить вам о невыполненном домашнем задании. Да-да, речь идет именно о домашней работе. И выполнить ее стоит!

В основе этих систем лежит представление о том, *что компания может повысить свою ценность путем постоянного выявления и устранения потерь*. При правильном использовании такие системы могут укрепить не только производственную, но и сервисную компанию. Мы можем, к примеру, в несколько раз ускорить обслуживание, устранив лишние этапы, требующие времени. Можно увеличить разнообразие предложений, рационально используя оборудование, имеющееся на вашей фирме. Можно повысить прибыльность компании, сократив время ожидания. Мы с вами выявили три из семи классических «потерь», обозначенных Таичи Оно, создателем производственной системы Toyota (эту систему можно считать предшественницей современной методологии экономичного производства).

1. Лишняя транспортировка.
2. Избыточность оборудования.
3. Лишние и неэргономичные движения.
4. Ожидание.

5. Перепроизводство / предложение превышает спрос.
6. Неадекватная обработка.
7. Дефекты.

Почему нужно ориентироваться на производственные компании?

Чтобы оптимизировать эффективность, надежность и рабочие процессы, мы советуем ориентироваться на гениев производства. Их успехи основываются на глубоко научных данных, поэтому следование их примеру может заметно укрепить вашу сервисную компанию. Такие концепции, как *устойчивость к ошибке* (например дверь, которая не позволит вам случайно ее захлопнуть), *формирование вынужденного поведения* (например передача, которая должна находиться в положении «парковка», прежде чем водитель извлечет ключи из замка зажигания) и многие другие, используемые в производстве, пойдут на пользу вашим клиентам и вашей компании. Нужно только правильно применить их в сфере обслуживания.

Чтобы вы осознали всю ценность применения производственных систем в сфере обслуживания, приведем один пример.

Предположим, вы собираетесь открыть бар Тарас в пригороде Финикса. Идею позаимствовали у своего друга Джо, который открыл ресторан Taras Tree в Таксоне и добился большого успеха. Джо занялся ресторанным бизнесом, чтобы иметь деньги для коллекционирования произведений искусства. Джо – большой мастер по созданию свободной, расслабленной, даже богемной атмосферы, которая царит в его ресторане. Он считает посещение ресторана эстетическим опытом, сходным с визитом в музей или на вернисаж. Эту идею

Джо довел до совершенства, превратив свой ресторан в «живую галерею». Каждый кабинет – это уникальный скульптурный ансамбль. Гостям ресторана кажется, что они попали в мир, где форма и стиль господствуют над повседневностью. А самое замечательное то, что пара официантов за несколько часов могут трансформировать все кабинеты – зал ресторана из месяца в месяц меняет свой вид.

Уникальное эстетическое решение очень понравилось посетителям. Благодаря этому Джо сумел добиться большого успеха в весьма конкурентном бизнесе. Укрепив репутацию, использовал в своем ресторане целый ряд идей по превращению еды в искусство. В этом ему помог опыт искусствоведа и гурмана. Целый год Джо наслаждался успехом. Он расплатился со всеми долгами и задумался над тем, чтобы открыть филиалы ресторана в других местах.

В такой ситуации мы настоятельно советуем вам подумать, как можно адаптировать приемы Джо к вашей ситуации. Это совершенно естественно, ведь Джо для вас – образец для подражания. Но не следует преувеличивать его опыт. Например, мы готовы побиться об заклад, что кухня в его ресторане работает не самым оптимальным образом и он наверняка не обращает внимания на ряд недостатков в работе поставщиков.

Конечно, Джо не осознает своих потерь. Ему кажется, что его система устроена оптимальным образом, проверена на практике и является единственно правильной. (Честно говоря, она является единственной известной ему.) Каков же вывод? Вы можете многому научиться, знакомясь с производственным опытом таких компаний, как Toyota, Cisco или FedEx. Эти фирмы преуспели в оптимизации и стандартизации мелких операций – их можно назвать настоящими профессорами эффективности и экономичности.

А вот к советам Джо в этой области следует относиться с изрядной долей скепсиса.

Почему эффективные процессы способны изменить сам характер обслуживания

Мы понимаем, почему компании, ориентированные на обслуживание клиентов, скептически относятся к таким системам, как экономичное производство. Для того чтобы отличаться от конкурентов и обрести уверенность, мы решили предвосхищать потребности клиентов заранее, потому что «вовремя» – это слишком поздно. Мы считаем «избыточные» запасы обязательными, потому что они позволяют поддерживать исключительно высокие стандарты обслуживания (*«Конечно, это у нас есть!»*) в те моменты, когда появляется неожиданный заказ. Мы всячески поощряем наших сотрудников на повторение определенных действий по просьбе клиентов (*«Я перезвоню в кассу еще раз через час».*), поскольку наши клиенты расценивают даже неэффективные действия как проявление *заботы* о них. Нам нужна подобная «неэффективность» персонала в этой сфере, так как она повышает нашу репутацию в глазах клиентов.

Заимствуем у Хегох

Много лет назад мы узнали об эффективном методе постоянного совершенствования и решения проблем, применяемом в компании Хегох. Этот метод особенно полезен в командной работе, при оптимизации потерь и решении других проблем бизнеса. Процесс состоит из шести этапов. (При необходимости их можно повторять до тех пор, пока проблема не будет решена.)

Этап 1. Выявление и выбор проблемы для решения.

Этап 2. Анализ проблемы.

Этап 3. Предложение возможных решений.

Этап 4. Выбор и планирование наилучшего решения.

Этап 5. Реализация решения.

Этап 6. Оценка решения.

Именно поэтому предприятия нашего рода с легкостью соглашаются со вторым принципом экономичного производства: *Ценность определяется вашими клиентами.* Если для того чтобы у компании появились верные клиенты, относящиеся к ней с полным доверием, потребуются тысячи «неэффективных» действий, значит так тому и быть. Да, обеспечение идеального обслуживания, которое приносит выдающиеся позитивные результаты, требует упорной, напряженной работы. Но полностью удовлетворенные и искренне лояльные клиенты высоко ценят тех, кто им это удовлетворение обеспечил. А когда нас высоко ценят, мы много зарабатываем. Точные измерения, связанные с устранением брака, в сервисе важны не меньше, чем в производстве. Но в сфере обслуживания есть своя специфика: наши потребители не склонны точно оценивать источник своего удовлетворения. Наши усилия, направленные на обслуживание клиентов, вызывают у людей общее ощущение, необъяснимое чувство симпатии к нам и желание вернуться. Мы надеемся, что людям хочется рассказывать о нас своим друзьям. Это единственный способ «оценки ценности» нашего идеального обслуживания, которым пользуются преданные нам клиенты.

Возникает вопрос: действительно ли принцип «эффективность повышает ценность» может помочь нам лучше обслуживать своих клиентов? Мы уверены в этом, но только нужно слегка ограничить территорию. Мы действительно хотим быть высокоэффективными – особенно за сценой! Давайте для примера вернемся к нашему гипотетическому другу Джо, владельцу ресторана Taras Tree. Постоянное использование принципа экономичного производства может внести в работу кухни его ресторана значительные улучшения – ему удастся сократить бесполезные потери времени

«за сценой», когда повара выходят из себя, потому что вовремя не получают нужные компоненты. Повышение «закулисной» эффективности пойдет на пользу клиентам: уменьшится количество ошибок и время ожидания. Да и персонал начнет работать гораздо лучше^[10].

Аналогичная ситуация складывается в интернет-торговле. Тщательно анализируя стандарты поведения потребителя, вы можете предложить ему то, что его более всего интересует. Это повысит ценность компании в глазах клиента, но человек не почувствует, что вы нарушаете его приватность. Если интернет-клиенты готовы поддержать вас, самостоятельно управляя собственными профилями, это может повысить вашу эффективность и будет способствовать увеличению скорости обслуживания и снижению цены. Советуем сделать подобное самообслуживание добровольным, в противном случае необходимо внедрить системы, которые отслеживали бы уровень раздражения потребителей и предлагали им различные варианты выхода. Подобная концепция реализована в эффективных онлайн-системах поддержки и бесплатных горячих линиях.

Избавились от потерь? Не губите же собственную ценность из-за случайностей!

Как хорошо было бы, если бы все наши клиенты имели возможность пользоваться большой красной кнопкой «Стоп», которую нажимали бы, когда им захочется исправить процесс обслуживания, какие-то процедуры и традиции, сложившиеся за долгие годы. Наша точка зрения опирается на собственный опыт. Компании, ориентированные на обслуживание клиентов, снижают ценность своих сервисных предложений во имя эффективности. А осознают они свои потери, когда становится слишком поздно. Вам стало казаться, что рассылаемые вами благодарственные открытки неважны для потребителей? А ваша оригинальная подпись на письмах к новым клиентам – это пустая трата времени? И клиенты не заметят, что исчезла та опция на сайте, которой пользуются редко? Возможно, вы правы. Но не стоит принимать скоропалительных решений. Вполне возможно, что вы недооцениваете всю ценность прежнего отношения к потребителям. И вот почему.

Во-первых, у людей формируется *эмоциональная привязанность* ко многим сторонам своей жизни – в том числе привязанность к сотрудникам, процедурам и особенностям обслуживания. Эмоциональная привязанность по природе своей иррациональна. Если вы постоянно испытываете удовлетворение в определенном контексте (на работе, в отношениях, во время летнего отпуска на море), то у вас образуется эмоциональная привязанность ко многим аспектам этого контекста. Ребенок с удовольствием учится и играет в комнате с желтоватыми стенами (пожелтевшими от времени белыми). Не стоит автоматически предполагать, что он будет испытывать то же удовольствие после того, как родители

сделают ремонт и вернут стенам безупречную белизну. Не стоит рассчитывать и на безусловную благодарность.

Определенные аспекты вашего сервиса могут казаться чрезмерно дорогими и не стоящими того, чтобы их сохранять. Но они, возможно, имеют эмоциональную ценность для ряда ваших клиентов. Еще хуже то, что даже опросы самых активных потребителей не отразят всей глубины этой привязанности – например, к запаху свежего кофе в вашей приемной по утрам. Силу длительной эмоциональной привязанности часто недооценивают – до тех пор, пока не становится слишком поздно. Вас никогда не удивляло, как сильно тоскуете по своей бывшей подружке или другу после разрыва? Если да, то вы понимаете, о чем мы говорим.

Более серьезная проблема заключается в том, что люди обычно не обращают внимания на позитивный опыт. Они просто не знают, какие именно аспекты этого опыта особенно ценны для них. Когда вы просите людей вспомнить пережитое, они пытаются задуматься над тем, почему им что-то понравилось или не понравилось, – и это именно то, что вам от них нужно. Но одно из лучших исследований в области социальной психологии показало, что *хотя люди довольно точно оценивают свои чувства, их представление о причине возникновения этих чувств абсолютно неадекватно*. Особенно плохо люди представляют себе происхождение *позитивных* чувств. Каков же вывод? Даже самые интеллигентные и благожелательные потребители могут ввести вас в заблуждение, если попросите их назвать пять аспектов вашей деятельности, которые им особенно нравятся. Поэтому не торопитесь устранять то, что не войдет в этот список.

Попробуйте проделать следующий опыт. Попросите друга припомнить посещение замечательного ресторана, где он был примерно пару месяцев назад. А затем задайте несколько уточняющих вопросов.

– Ты помнишь, как был оформлен интерьер?

- *Не в деталях.*
- Ты помнишь лицо официанта?
- *Нет, не помню.*
- Ты помнишь лицо метрдотеля?
- *Нет, не помню.*
- Какую закуску ты заказал?
- *Точно не помню.*
- Что ты выбрал в качестве основного блюда?
- *Не могу припомнить.*
- Какие напитки ты заказал?
- *Что-то я забыл...*
- Было ли что-то особенное в парковке для клиентов?
- *Не могу вспомнить.*
- Так что же хорошего там было?
- *Точно не знаю, но нам страшно понравилось!*

Используя методологию экономического производства, согласно которой ценно только то, что ценят клиенты, все, о чем только что говорилось, *по отдельности* можно счесть *бесполезной тратой средств*. Не стоит тратить деньги на удобную парковку для клиентов (судя по словам вашего приятеля, он вполне мог бы приехать на автобусе), на элегантного метра (клиенты вполне могут рассестись сами), на внимательных официантов (система шведского стола куда практичнее), даже на качественную еду, напитки и оформление интерьера (ведь клиент ничего этого не запомнил). Однако *все это* и многое другое повлияло на общее впечатление клиента и определило его. Жизненный опыт – это нечто большее, чем простая сумма частей, здесь важна цельность. Вот почему в сервисном бизнесе так важно внимание к деталям. Вы должны сделать так, чтобы все мелочи были высокого качества и приятны для клиента.

Кстати, мы можем предположить, какие мелочи произвели на нашего друга такое благоприятное впечатление. Давайте

проанализируем хотя бы один момент. Вспомните, что приветствие и прощание (см. главу 11) производят наибольшее впечатление и остаются в памяти надолго. Мы полагаем, что на парковке его встретил сотрудник ресторана, улыбнулся и не заставил себя ждать. Он не подошел к его машине, а подбежал, показав тем самым, что ресторан ценит своих клиентов и хочет обслуживать их наилучшим образом. Пока наш друг ужинал, парковщик протер лобовое стекло его машины. Он не сменил радиостанцию на приемнике и не сдвинул кресло удобным для себя образом. (А если и сдвинул, то, отдавая ключи от машины, вежливо предупредил: *«Извините, но мне пришлось подвинуть сиденье»*.) Он сделал все, чтобы клиент не испытал ни малейшего неудобства.

Обслуживание а-ля фреска

Для создания фрески необходимы разнообразные краски, умение, время и внимательность – а также здравый смысл и искусство предвидения. Художник должен точно представлять, как будет выглядеть его картина на выбранной стене. Чтобы ваше обслуживание стало исключительным, вы должны каждый свой контакт с потребителями рассматривать как возможность нанести еще один мазок на свою огромную фреску.

Художник, создающий фреску, всегда ищет возможность взяться за палитру и нанести еще несколько мазков, которые сделают впечатление от его работы более ярким и вдохновенным. То же относится и к сфере обслуживания. Опытный специалист в этой области знает, что в погоне за экономией не следует жертвовать мелочами, которые по-настоящему важны для клиента. Эти мелочи нельзя считать пустыми тратами. Именно они создают у клиента позитивное

впечатление и способствуют укреплению потребительской лояльности.

Предвосхищение потребностей клиента в интернете

Общаясь с клиентами через интернет, вы получаете возможность предвосхитить их потребности с помощью специально созданных программных алгоритмов, которые предлагают вашим клиентам индивидуализированный подход и помощь. Лучшие из этих алгоритмов помогают клиенту принять сложное решение о сервисе или покупке. Для этого в них используется анализ предпочтений других потребителей со сходным поведением, а также прежнее поведение данного клиента.

Интернет-сервис Netflix занимается прокатом видеоматериалов, демонстрируя великолепный пример исключительно сложной, основанной на алгоритмах процедуры. Алгоритмы этой компании основываются на миллионах действий, совершенных потребителями ранее, и позволяют компании довольно точно определять, какие фильмы покажутся привлекательными для конкретного клиента, – причем почти в *тот же момент*, когда пользователь начнет отбирать и оценивать видеоматериалы. Программное обеспечение способно строить вполне точные предложения на основании таких данных, как пол потребителя, его почтовый индекс и поисковый стиль на данном сайте.

Люди подсознательно позитивно реагируют на предвосхищение своих потребностей. Вот почему умение компании Netflix учитывать предпочтения клиентов производит столь глубокое впечатление. Постоянные клиенты говорят об «отношениях» с сайтом. Им начинает казаться, что сайт «знает» их лично. Вот так компания создает и укрепляет потребительскую верность – это один из самых любимых потребителями и популярных сервисных сайтов. А ведь подобная организация работы не предусматривает ни малейшего личного взаимодействия между компанией и клиентом!

Но прежде чем вы решите использовать подход Netflix в своей отрасли, вспомните, о чем мы говорили в пятой главе. В интернете очень легко перейти грань, отделяющую ультрафункциональность от навязчивости. Если учесть этот фактор, то возникает вопрос: следует ли онлайн-продавцам персонализировать коммерческие предложения, основываясь на данных о поведении клиента в сети по его IP-адресу? Или следует подождать, пока клиент сам добровольно не зарегистрируется на их сайтах? Опередить время, конечно, соблазнительно. Но все же, когда потребитель регистрируется и вы получаете возможность проанализировать его поведение на своем сайте, можно сделать ему более перспективное предложение и учесть его пожелания по организации сайта.

Не забывайте и об оборотной стороне. *Понравится ли* вашим клиентам, что вы отслеживали их поведение еще до того, как они оказались на вашем сайте? Готовы ли вы рискнуть и случайно предложить ребенку игривое кружевное белье, основываясь на тех поисках в интернете, какие его родители проводили накануне Дня святого Валентина?

Мы считаем, что серьезная компания должна принять ответственное решение работать в интересах своих потребителей, а не притворяться, что работает в их интересах. Умерьте свой пыл в области онлайн-предвосхищения. Ведите себя так, чтобы клиенты не чувствовали, что вы за ними шпионите. Это никому не нравится.

Используйте специальные средства для сбора информации на основании впечатлений клиентов о вашей компании

Существует множество разнообразных средств, с помощью которых можно собрать впечатления клиентов о ваших товарах и услугах. Подумайте о том, чтобы использовать одно или несколько из перечисленных ниже средств: мини-опрос, основательный опрос и, возможно, услуги тайных покупателей, которые дают информацию о типичном обслуживании клиентов.

Домашние мини-опросы. Устройте на сайте небольшой опрос клиентов. Анкета должна включать три – семь вопросов, не более. Обычно клиенты охотно участвуют в подобных опросах – охотнее, чем в более глубоких и долгих, причем вне зависимости от того, проводятся ли они на сайте или рассылаются по адресам.

Основательные опросы. Они могут быть полезны для любой, даже самой маленькой компании. Если ваша фирма достаточно велика, чтобы собрать большой объем информации, то анализировать ее нужно научным образом. Для этого лучше всего пригласить опытного специалиста. Кто бы ни занимался формированием опроса, вы обязательно должны участвовать в этом процессе. Нет смысла получать ответы, если вопросы поставлены неправильно! При формировании анкеты для основательного опроса учитывайте следующее...

- Опрос должен включать в себя самые важные вопросы о предпочтениях и потребностях клиентов, а также о том, что им не нравится. Хороший вопрос необходимо четко сформулировать. Ответ на него позволит выяснить именно то, что вам нужно.

- Анкета должна предусматривать и свободные поля, чтобы клиенты имели возможность высказаться или дать такой ответ,

который вы не предусмотрели заранее.

- Вопросы и подготовительные материалы для опроса должны быть построены таким образом, чтобы вы получили полезную информацию. Не стоит предполагать, что ваш клиент – великий математик («Оцените вероятность вашего возвращения в наш магазин в этом месяце в процентах»). Подобные предложения вызывают смущение и раздражение. Также не стоит просить клиента оценить вашу работу в целом после нескольких отдельных вопросов. Это совершенно неправильный порядок. Сначала попросите оценить вашу работу, поскольку первая реакция – самая важная. В заключение опроса напишите что-то вроде: «Искренне благодарим за оказанное нашей.

- компании доверие!». Это поможет вам укрепить симпатии постоянных клиентов. А вот во вступлении не следует писать ничего подобного – это снизит ваш рейтинг. Не предлагайте в качестве оценки такой категории, как «превосходно». «Превосходство» трудно оценить, поэтому ограничьтесь оценками реальными, основанными на жизненном опыте клиента. Высшей оценкой может стать «выше ожиданий», а если хотите внести элемент эмоциональности, то предложите примерно такую: «Мне понравилось!».

- Для оценки верности особенно полезны два вопроса: «Готовы ли вы воспользоваться нашими услугами снова?» и «Готовы ли вы рекомендовать нашу компанию?». Положительные ответы на эти вопросы являются надежными индикаторами потребительской лояльности.

- Как вам уже стало ясно из всего вышесказанного, мы считаем основные показатели (самые значимые, такие как «намерение вернуться» и «готовность рекомендовать»), полученные в процессе опроса, наиболее важными для вашего бренда, чем все остальные показатели среднего или общего удовлетворения клиентов. Другими словами, потребители, которые оценили вас наиболее высоко, как раз и являются основным активом, имеющим для вашего бизнеса

стратегическую ценность. Только их можно назвать лоялистами. Иначе говоря, при правильно построенном опросе важнее получить несколько «десяток» (по самым важным показателям) и несколько «четверок», чем сплошные «семерки». Те, кто оценил вас «на семерку», не могут считаться искренне преданными клиентами. Они не станут превозносить ваш бренд до небес. Более того, прочитав эту книгу до конца, поймете, что «четверки» не должны вас пугать. Вы можете быстро выявить все проблемные участки и предпринять необходимые меры с тем, чтобы к следующему опросу все «четверки» превратились в «десятки».

Шесть основных ошибок, способных быстро отпугнуть клиентов

1. Нежелание лично и быстро реагировать на негативные оценки. Получив негативное замечание, быстро отреагируйте на него – лучше всего по телефону или электронной почте. В такой ситуации обычное письмо может идти слишком долго, а это лишь усилит раздражение клиента. Не откладывайте обработку полученных ответов на потом, когда накопится большой объем информации. Просматривайте результаты в поисках негативных ответов – они требуют немедленной реакции.

2. Отсутствие благодарности. Не бойтесь поблагодарить (опять же *лично!*) тех, кто во время опроса хорошо отозвался о вас. Идеальный вариант – письмо, написанное от руки.

3. Не стоит обещать вознаграждение за участие в опросе – скорее всего, оно будет слишком малым, что не соответствует имиджу вашей компании. Вместо этого лучше просто скажите: «Мы действительно стремимся к улучшениям – пожалуйста, примите участие в опросе, чтобы мы могли стать такими, какими вы хотите нас видеть».

4. Большая ошибка – предлагать клиентам войти в так называемый консультативный совет или занять иную почетную должность... а затем прекращать общение с ними.

5. Чрезмерно объемный опросник, заполнение которого требует много времени. Отсутствие возможности заполнить короткую форму или пропустить какие-то фрагменты большой анкеты. (Вы действительно хотите узнать предпочтения только тех клиентов, у которых есть время отвечать на тридцать вопросов, не пропустив ни одного?)

6. Чрезмерно откровенные вопросы демографического плана (например доходы или пол), ответы на которые обязательны. Не думайте, что клиенты безоговорочно доверяют вашей системе безопасности.

Тайные покупатели. Профессиональные тайные покупатели будут анонимно пользоваться услугами вашей компании, а затем подробно описывать свои впечатления. В некоторых сферах такие услуги просто бесценны. То, что критическое замечание исходит от постороннего человека, идет на пользу многим компаниям. Сотрудники совершенно иначе относятся к критике со стороны тех, кто не является частью социальной и властной иерархии – то есть от незаинтересованного лица. Некоторым проще услышать неприятную правду о недостатках в обслуживании и о необходимости перемен от посторонних, и в этом система тайных покупателей может оказаться очень полезной.

С другой стороны, компания, предоставляющая подобные услуги, должна точно знать, что именно вы хотите проверить. То, что важно для вашей компании, может оказаться очень конкретным и неявным. И тогда стандартный алгоритм проверки, предлагаемый сторонней фирмой, вряд ли окажется полезным. Нужно очень точно объяснить, что именно вас интересует. И тогда услуги тайных покупателей пойдут вашей компании на пользу.

Имея трехмерный «приборный щиток», управлять компанией гораздо проще

Теоретически машину можно вести и без приборного щитка. Но раньше или позже вас остановят за превышение скорости, закончится бензин или сгорит двигатель. Всего этого можно избежать, если внимательно следить за показаниями приборов. Компании тоже нужен «приборный щиток» – набор очевидных показателей, которые заранее предупреждают о необходимости предотвращения возможных проблем.

Мы советуем включить в такой «щиток» не только традиционные жесткие измерения. Управлять компанией, полагаясь только на эти показатели, – все равно что вести бизнес, заглядывая только в собственную чековую книжку («Сегодня я не вышел из бюджета, значит, все хорошо»). Такого рода подход к ведению бизнеса недопустим. Вместо этого советуем использовать простейшую концепцию «приборного щитка», которая позволит учесть все самое важное.

Хотя ваш «приборный щиток» будет включать все так называемые жесткие показатели корпоративного здоровья – объем производства, доходы и расходы, но не менее важными могут стать и другие факторы – занятость сотрудников, успешность решения проблем и потребительская верность. (Что происходит с количеством потребителей, которые готовы рекомендовать вашу компанию и собираются вновь прибегать к вашим услугам? Растет этот показатель или падает? Ваш «приборный щиток» должен в мгновение ока дать ответ на этот вопрос.)

Подобные мягкие показатели будут формироваться на основании выбранных вами средств – мини-опросов, глубоких исследований, отчетов тайных покупателей и персонала, а также базируясь на данных о занятости сотрудников,

предоставляемых менеджерами и руководителем служб персонала.

Решения, основанные на процессах, становятся решениями для людей

Когда вы учитесь предвосхищать желания потребителей, то начинаете обращать на людей пристальное, доброжелательное внимание. Именно такого внимания желают все, хотя не всегда говорят об этом. Во многих отраслях, в первую очередь, продается внимание – глубокое, личное внимание. Интересно, что идеальный продукт, лишенный дефектов, который обходится потребителям наиболее дорого, занимает лишь второе место. От конкурентов вас отличает только человеческое внимание. Именно оно завоевывает сердца клиентов.

Не нужно иметь роскошный бренд или обслуживать исключительную клиентуру для того, чтобы укрепить потребительскую верность путем предвосхищения потребностей. Конечно, конкретика того, как следует учитывать пожелания клиентов, различна и во многом зависит от ожиданий и культурных норм самих клиентов. Например, в парках развлечений компании Disney от персонала ожидается *быстрое и эффективное* внимание. Сравните поведение этих сотрудников с неторопливым и пристальным вниманием тех, кто трудится в дорогом спа-салоне. По собственному опыту можем сказать, что сервис, построенный на предвосхищении потребностей клиентов, идет на пользу любому бизнесу – от курсов гольфа до Google – и даже автозаправке!

Представьте себе человека, который постоянно пользуется местной заправкой (назовем ее DinoFuels). Он – *привычный* потребитель, которому удобно расположение этой заправки по пути на работу. Но когда он едет домой с работы, то уже не хочет разворачиваться и проезжать лишние полмили, чтобы заправиться там же. Если она не попадается ему по пути, то он заправляется в любом другом месте.

Может ли дружелюбный, внимательный заправщик сделать что-то такое, что превратит привычного потребителя в потребителя верного? Давайте поставим вопрос по-другому: есть ли нечто такое, что ничего не стоит, но что способно заставить спешащего джентльмена проехать лишние полмили, чтобы заправить машину именно здесь – или купить именно здесь какие-то продукты (молоко, яйца, хлеб)?

Мы предлагаем нашим клиентам небольшую ролевую игру, которая показывает, какие процедуры могла бы использовать гипотетическая заправка DinoFuels для того, чтобы повысить верность клиентов. Предположим, Леонардо будет исполнять у нас роль покупателя.

Заправщик должен обращать внимание на тех клиентов, которые стали привычными (они заправляются достаточно часто, но назвать их верными клиентами пока нельзя). Если он сделает это, то сможет учесть мои повторяющиеся действия. Затем он сможет запомнить имя с кредитной карточки (в наше время почти все расплачиваются за бензин кредитными картами) и уже благодарить за то, что я воспользовался его услугами, обратившись ко мне по имени. Если заправщику эта задача по плечу, то он сможет пойти и дальше.

Представим себе следующий сценарий...

– *Какая интересная у вас фамилия! А как она правильно произносится?*

– *Ин-гиль-е-ри.*

– *Интересная фамилия. А откуда вы?*

– *Я родился в Италии.*

– *В Италии! Надо же! Судя по открыткам, Италия – очень красивая страна. А в каком городе вы родились?*

– *Я родился в Риме. А вы откуда?*

– *Я родился на Ямайке.*

– Ямайка – очень красивый остров. Я был там в отпуске, в Монтего-Бэй. Вы не бывали в этом месте?

– *Я родился ближе к Кингстону...*

...и т. д., и т. п.

Если все пройдет успешно, то в ходе разговора заправщик сможет установить эмоциональную связь с потребителем. Что же произойдет, когда Леонардо в следующий раз приедет заправлять свою машину? Заправщик может сказать...

– *Леонардо, добрый день! Рад вас видеть! Вы давно у нас не бывали. Не ездили ли вы в Европу?*

– Нет, я ездил в Нью-Йорк навестить друзей.

– *А ваши нью-йоркские друзья тоже итальянцы?*

– Нет, они из Филадельфии.

– *Что ж, мне их жаль,* – произносит заправщик с улыбкой.

Автозаправка – очень мелкий бизнес, но этот заправщик сумел предвосхитить потребности клиента. Он потрудился запомнить имя клиента, его предпочтения и жизненные обстоятельства. Поскольку человеческое внимание – это универсальное человеческое желание, то, проявив такое внимание, заправщик предвосхитил невысказанные желания Леонардо. Неудивительно, что клиент начинает испытывать к этому заправщику, а в его лице ко всей компании DinoFuels, человеческие чувства, способствующие укреплению верности. Продолжайте развивать эти отношения, и очень скоро Леонардо захочется проехать лишние полмили в час пик, лишь бы заправиться в любимом месте.

Став преданным, потребитель становится более терпимым к некоторым недостаткам обслуживания. Вот почему так важно воспитывать верных потребителей и всячески укреплять их лояльность. Когда с недостатками сталкивается обычный потребитель, они способны напрочь убить все его позитивные

чувства. Если же потребитель испытывает эмоциональное отношение к компании DinoFuels, то мелкие промахи персонала не смогут полностью уничтожить клиентскую лояльность.

Объем не оправдание. Давайте запустим процесс!

Типичное оправдание для отказа от учета индивидуальных особенностей клиентов и их предпочтений – это объем: «Мы обслуживаем слишком много клиентов, чтобы запускать процесс учета индивидуальных особенностей». Это очень спорно, и все же мы постоянно слышим то же самое от представителей компаний с куда меньшей клиентской базой, чем автозаправка, – например, от адвокатских контор. Да, действительно, желание запоминать информацию о клиентах и использовать ее в подобных ситуациях целиком зависит от конкретных сотрудников. Поэтому возникает естественный вопрос: сколько отдельных клиентов вы в состоянии запомнить? Мы уверены, что это количество исчисляется сотнями. Не хотим сказать, что вы должны запоминать все мелкие детали их жизни, – нужно помнить лишь кое-что. (Для хранения и более сложного использования информации о личной жизни и предпочтениях клиентов следует использовать компьютерные системы, о чем мы уже говорили в пятой главе.)

Предположим, вы действительно работаете на автозаправке с двенадцатью колонками. На каждую колонку в час приезжает около десяти клиентов. Следовательно, в час у вас происходит 120 коротких разговоров – а за восьмичасовую смену с вами успевает побеседовать около 960 клиентов. Многие клиенты платят прямо на колонке, что сокращает количество контактов с людьми. Примерно 25 % клиентов являются привычными покупателями – то есть именно теми,

с кем вам нужно поговорить. Даже на самой оживленной заправке их количество составит около пятидесяти человек. Почти в каждом бизнесе это количество будет еще меньше.

Но вы должны запустить подобный процесс – во имя процветания собственной компании.

Превращение привычных клиентов в преданных вашей компании зависит от человеческих качеств и навыков персонала. Вам нужны люди, способные предвосхищать ожидания клиентов и готовые этому учиться. (Работник автозаправки, например, должен чувствовать, хочет ли Леонардо общаться. В этом деле нельзя переходить тонкую грань, отделяющую внимание от навязчивости.) Найти, подготовить и убедить персонал действовать именно так – главная задача любого руководителя. И нам нужно обсудить это подробнее.

Передохните – и мы приступим, как только вы будете готовы!

Глава седьмая

Ваш персонал

Подбор, ориентация, подготовка и подкрепление

Искусство предвосхищения в первую очередь требует правильного подбора персонала. Вам нужны люди, которые занимают свое место, понимают свою роль в организации, уважают руководителя, обладают необходимыми техническими навыками и ежедневно получают необходимое подкрепление.

Давайте же поговорим об этом подробнее.

Мы всегда остаемся собой (выбирайте людей, опираясь на их качества)

Как же подобрать людей, которые смогут предвосхитить потребности ваших клиентов? Для начала откажитесь от приема на работу по конкретным *навыкам* и сделайте основным критерием *талант*. Обращайте внимание на дружелюбных, внимательных, ответственных людей, рядом с которыми сразу чувствуешь себя свободно. Выбирайте именно их, даже если придется отказать тому, чьи профессиональные навыки больше подходят для соответствующей должности.

Почему нужно поступить именно так? Мы считаем, что наши личные черты и склонности меняются со временем, однако у взрослых людей такое очень редко происходит. Десятилетия исследований убедительно показывают, что во взрослой жизни характеры и склонности большинства людей уже не меняются. Если Джейн в стрессовой ситуации сразу начинает скандалить, то она будет вести себя так и в тридцать, и в пятьдесят лет. Если Джек умеет терпеливо выслушивать людей, то он будет их слушать всю свою жизнь. Можно ли быть уверенным в том, что это правило применимо ко всему персоналу? Конечно же, нет. Но успешный бизнес строится на ряде правильных предположений, а не на твердых гарантиях. И все же если у кого-то из ваших сотрудников сложился определенный характер и склонности, то, скорее всего, такое положение сохранится навсегда. Помните об этом, выбирая представителей своего бренда, и вы всегда останетесь на коне. Признайте это, и вы поймете, почему мы рекомендуем использовать для поисков людей с талантами лучшие средства оценки личности и склонностей претендентов на определенные должности.

Но разве не следует выбирать сотрудников, обладающих наибольшим опытом работы в данной сфере? Ответ на этот вопрос

неочевиден и очень часто отрицателен. Рабочим функциям можно научить, но научить сочувствию, энергичности и когнитивной гибкости почти невозможно. Поэтому следует смотреть вперед и нанимать сотрудников исходя из личностных качеств, самые главные из которых – искренность и доброжелательность во взаимоотношениях с другими людьми, хорошее владение языком, ответственность и обязательность и т. п. Составьте собственный список личностных качеств, важных для вашего бизнеса.

Вот пять основных качеств, которые мы считаем наиболее важными при приеме на работу. Эти же качества полезны тем, кто собирается работать в сфере обслуживания – от больницы до банка, от службы технической поддержки до колл-центра, обслуживающего онлайн-флориста.

1. *Искренность и теплота.* Спросите у мужчин и женщин, какими качествами должен обладать их супруг, и они назовут вам массу разных характеристик. Но, что интересно, исследования показывают, что люди из самых разных стран сходятся в одном. Самое важное качество для супруга – это *теплота*. Искренняя теплота (или, как иногда говорят, *доброта*) ценнее всего остального. Теплота перевешивает даже физическую привлекательность, общность интересов и успешность. С самого детства человеческая теплота успокаивает нас, убеждает в том, что человек нас не обманет, не отвернется и не бросит в трудную минуту.

Люди очень чутко реагируют на присутствие или отсутствие теплоты в отношениях. Они превосходно чувствуют фальшь. Вот почему так глупо нанимать людей холодных и высокомерных в надежде научить их *относиться* к клиентам с теплотой. Клиенты – тоже люди, прекрасно чувствующие *поддельную* симпатию и наигранную теплоту.

2. *Умение сочувствовать.* Теплота и сочувствие взаимосвязаны, но нужно понимать разницу между этими качествами. Убедитесь в том, что ваши сотрудники обладают ими обоими. В чем же отличия? Теплота – это склонность проявлять искренне позитивные чувства по отношению к людям. Сочувствие – это умение понимать переживания других людей и готовность прийти к ним на помощь.

Вот пример. Джоан обладает человеческой теплотой, но не умеет сочувствовать. В силу своей теплоты она всегда *найдет* нужные слова, если давний клиент расскажет ей, что только что потерял работу. Но, поскольку она не обладает даром сочувствия, то не сможет прийти на помощь, а если попытается, то поставит бедолагу в еще более неудобное положение.

Кевин работает вместе с Джоан. Он обладает и теплотой, и сочувствием. Он заботится о своих клиентах, но при этом прекрасно понимает, когда стоит воздержаться от личных разговоров, когда нужно высказать собственное мнение, а когда можно ограничиться лишь вежливыми вопросами. После общения с Кевином тот же самый клиент, который потерял работу, почувствует, что его поняли, поддержали и подбодрили.

3. *Оптимистическое, приподнятое настроение.* Обслуживание – дело нелегкое. Это относится и к начинающим, и к настоящим акулам подобного бизнеса. В нашей жизни часто случаются неудачи. Фортуна может отвернуться в любой момент. Но если вы поддадитесь пессимизму, то вырвать победу из зубов поражения вряд ли удастся. Психолог Мартин Зелигман изучил роль позитивного мышления в бизнесе. Исследования Зелигмана показывают, что во многих ситуациях, в том числе и в тех, которые, по его выражению, «способны вызвать изжогу», успех от неудачи отделяет вовсе не интеллект, удача или опыт. Главное – это используют ли сотрудники оптимистический стиль объяснений^[11] или пессимистический. Пессимистический настрой («*Этот покупатель вовсе не хочет меня слушать*») быстро превращается

в «пророчество» (*«Я не смогу уговорить этого клиента: мы не общались несколько месяцев, и за это время он наверняка воспользовался услугами другой компании»*).

Понимание этого факта сотрудниками определяет их деятельность по обслуживанию клиентов. Вспомните Кевина, сотрудника, который отличается теплотой и сочувствием. Если он к тому же еще и оптимист, то даже самый трудный клиент не повергнет его в пессимизм. Даже потерпев неудачу, Кевин легче соберется с мыслями и успешно продолжит работу. Когда с заказом клиента возникают проблемы, пессимистично настроенного сотрудника может охватить страх – не только за судьбу своего клиента, но и за свою собственную.

(Однако избавляться от пессимизма полностью не следует. Очень важно сохранить потенциально полезные аспекты подобного настроения. Пессимизм заставляет более тщательно обдумывать свои действия во избежание ошибок, препятствует импульсивным, непродуманным действиям, не позволяет почитать на лаврах, полагая, что все в порядке. Чрезмерный оптимизм может оказаться даже опасным. Подобное качество не пойдет на пользу финансистам, сотрудникам службы безопасности и профессиональным водителям. Не существует единого настроения, который идеально подходил бы и каждому сотруднику компании.)

4. *Командный стиль работы.* Несложно представить, как наш Кевин тепло и оптимистично общается с недовольным клиентом. Но представьте себе, что будет, если Кевин не сможет проинформировать других членов своей команды о настроении клиента и откажется от предложенной помощи по удовлетворению его потребностей (*«Я со всем справлюсь сам»*.) Подобное поведение породит ряд проблем и приведет к напряженности внутри команды. Если Кевин не умеет работать в команде, это пагубно скажется на общих результатах работы.

5. *Добросовестность.* Это широкое понятие, которое включает в себя ответственность, соблюдение рабочей этики, усердие, внимание к деталям. Добросовестный сотрудник гордится своей качественной работой, внимательно относится к ней. Он хорошо организован, и на него можно положиться. В отсутствие добросовестности бесполезны и теплота, и сочувствие, и оптимизм, и командный дух. Клиент такого сотрудника может сказать: *«Да, Кевин – прекрасный работник. Он всегда понимает, что мне нужно, и помогает добиться прекрасных результатов. Но мне так трудно с ним связываться. Он по нескольку дней не отвечает на мои электронные письма, забывает важные мелочи. И, представляете, он позвонил мне сегодня и сообщил, что потерял мои документы! Мне жаль, но я сыт по горло!»*

Какую бы комбинацию отборочных критериев вы ни выбрали, нужно энергично защищать и продвигать ее использование внутри компании, особенно – развивающейся быстрыми темпами. Возможно, вас будут убеждать в срочности заполнения имеющихся вакансий, не обращая внимания на систему критериев. Не поддавайтесь!

Держите планку высоко

Не поддавайтесь искушению поскорее заполнить вакантную должность первым попавшимся претендентом. В большинстве случаев гораздо лучше временно перегрузить команду настоящих профессионалов, чем включить в ее состав посредственного и неподходящего для такой работы сотрудника. Людям, которые во главу угла ставят производительность, смириться с таким подходом сложно. Все мы хотим, чтобы на наши звонки отвечали немедленно. Да, это важно! Но один плохой сотрудник может испортить настроение самой эффективной команды. Чем более важен занимаемый таким человеком пост, тем больше вреда он может причинить.

Мы не раз видели, как «тонет» хорошая команда после того, как в ней появляется один плохой сотрудник. Представьте группу бегунов, которые собираются вместе каждое воскресенье. Члены группы бегают в разном темпе. Марти – настоящий спринтер, его показатель самый высокий – 6 минут 30 секунд. Ванда пробегает ту же дистанцию за 7 минут 30 секунд – тоже довольно быстро. Леонардо бегают за 8 минут 30 секунд, а Эзра – за 9 минут. Какова скорость нашей группы? Она равна скорости самого медленного участника – то есть 9 минутам Эзры. Раньше или позже Марти скажет: «9 минут – это слишком медленно. Я ухожу». Он отправится в другое место, соберет другую группу, которая его устроит больше.

То же происходит и в бизнесе. Когда вы нанимаете неподходящего сотрудника, то не просто замедляете работу своей компании. Вы пагубно влияете на своих лучших сотрудников, отпугиваете лучших клиентов. Когда превосходная команда разнородна по составу, клиенту рано или поздно приходится иметь дело с не самым хорошим сотрудником. А вы знаете, что клиенты оценивают работу компании по *слабейшему звену* цепочки обслуживания потребителей. Вот почему даже несколько плохих

сотрудников могут кардинально испортить репутацию вашей компании и разрушить все достигнутые результаты по укреплению лояльности ваших клиентов.

Развивайте дисциплину отбора

Разработка эффективного процесса собеседования и отбора требует дисциплины. Многие компании используют научные системы подбора персонала. Леонардо часто пользуется структурой собеседования, разработанной компанией Talent Plus, а Мика добивается успеха с системой Caliper. Как всегда бывает с внешними ресурсами, наилучшие результаты можно получить, когда внешняя организация или система удовлетворяет критериям приема вашей собственной компании.

Какой бы метод отбора вы ни выбрали, он обязательно должен включать в себя внутренний *сравнительный анализ персонала*. Это означает, что вы должны системным образом сравнивать резюме каждого нового претендента на работу в вашей компании с профилем своих лучших и средних сотрудников. (Первоначально такой сравнительный анализ просто невозможен. Информация накапливается со временем, и тогда ее можно использовать в процессе отбора новых сотрудников.)

Когда будет выработан научный подход к подбору персонала, не стоит использовать его в качестве «приправы»: когда настроение есть – он используется, когда настроения нет – не используется. Выработав единый подход, вы должны применять его к каждому претенденту на работу в вашей компании. Иначе вы никогда не поймете, эффективно ли ваше средство и как можно повысить его эффективность.

Создайте эффективный процесс ориентации

Представляете ли вы себе, как проходит первый рабочий день у ваших сотрудников? Не происходит ли чего-то вроде описанного ниже?

Главный техник станции техобслуживания смотрит на нового работника и говорит: «Добро пожаловать в наш коллектив. Как вас зовут? Джим? Хорошо, хорошо... Добро пожаловать в наш коллектив, Джим. Дайте-ка я посмотрю на вашу форму... Хорошо... На обувь... Хорошо... Ручка, карандаш, блокнот у вас есть? Да, вижу, у вас есть все необходимое... Что ж, вот Билл, он вам все покажет...»

Новый сотрудник идет к Биллу, который никогда не общается с клиентами, поскольку не умеет держать себя в руках. Любимое занятие Билла – ориентация новых сотрудников. Как только начальник уходит, он хитро улыбается Джиму и говорит: «Ну а теперь я расскажу тебе, как оно все здесь устроено...»

Каждый день в разных уголках мира подобная «профориентация» формирует негативные ожидания у сотрудников. А руководство и понятия не имеет о том, что происходит. Постарайтесь не испортить драгоценные первые минуты на новом месте. Тщательно разработайте эффективный процесс ориентации новых сотрудников.

Используйте ориентацию для формирования новых ценностей, отношений и убеждений

Основные впечатления от нового рабочего места формируются у сотрудников в первые дни, и особенно в *самый первый день*. Начало любой новой трудовой деятельности способно дезориентировать человека. Психологи убедились в том, что в период дезориентации люди особенно восприимчивы к усвоению новых ролей, целей и ценностей. Новые ценности и убеждения могут оказаться «подрывными», как при общении с Биллом, а могут и конструктивными, необходимыми любому руководителю. Все зависит от программы ориентации.

В свете всего вышесказанного мы советуем сосредоточить процесс ориентации не на практических инструкциях, а на формировании наиболее полезных отношений, убеждений и целей. Сосредоточьтесь на том, что наиболее важно для вашего бизнеса: ключевых принципах обслуживания клиентов, ценностях вашей компании, на том, какой вклад новый сотрудник может внести в высокую миссию компании в целом. Не портите впечатление малозначимыми деталями (*«Это комната отдыха. Каждую пятницу мы проводим уборку в офисном холодильнике»*).

В идеале процесс ориентации и формирование ценностей, убеждений и целей должен проводить руководитель компании. Это кажется вам непрактичным, даже невозможным? Вы ошибаетесь! Хорст Шульце лично проводил процесс ориентации «Первый день» в каждом отеле и курорте Ritz-Carlton во всем мире. Он и сейчас продолжает ту же традицию в отелях сети Capella и Solis.

Подумайте об этом. Первый день бывает только раз!

Определите ключевую цель сотрудника

Самое главное в процессе ориентации – убедиться, что новый сотрудник понимает свою *ключевую задачу* в вашей компании и осознает ее значимость. Объект может иметь только функцию. Человек же имеет и функцию (свои повседневные рабочие обязанности), и цель (необходимость существования его рабочего места). Например, мы полагаем, что у электрика на стремянке, о котором мы говорили в начале этой книги, цель заключалась в следующем: «Создать наилучшие и запоминающиеся условия отдыха для гостей нашего отеля».

Если сотрудник понимает, что его работа в вашей компании имеет ключевую цель, то он будет относиться к клиентам по-другому. Помимо выполнения основных обязанностей, он изо всех сил постарается понять их потребности и искать новые, творческие способы эти потребности удовлетворить. Это ценнейший актив вашей компании, особенно полезный в сложных и стрессовых ситуациях, в том числе и в незапланированных.

Даже в самой обычной ситуации простое понимание, возникшее с самого первого дня, может изменить положение. Вам никогда не доводилось приходить в торговый центр и в недоумении замирать перед схемой? Обычно поблизости всегда находится охранник, который «защищает» вас неизвестно от чего. А доводилось ли вам слышать от такого охранника: «*Я могу вам чем-нибудь помочь?*»

Если бы такая ситуация возникла на наших предприятиях, то такой вопрос вы обязательно услышали бы. В процессе ориентации мы учим всех сотрудников пониманию своей высшей цели – *созданию максимальных удобств для гостей*. Конечно, охранник должен вычислять «плохих парней» и следить за ними, но в то же время и проявлять доброжелательное внимание к покупателям, которые не могут сориентироваться.

Процесс ориентации начинается раньше, чем вы думаете

Процесс ориентации начинается, когда работник слышит, что он принят. С этого момента любое взаимодействие с новым сотрудником влияет на его убеждения и ценности. Тщательно продумайте все контакты с новым работником – в том числе и анкеты, которые ему предстоит заполнить. Подумайте, как правильно ответить человеку, когда тот интересуется бонусами, премиями и т. п.

Ориентация должна продолжиться в глубоко эмоциональный первый день на новом месте. Это особое событие, знаменующее переход от прошлого к будущему. Первый день несет в себе важнейшее сообщение: «С этого момента ваша рабочая жизнь, ваши мнения и даже ваши ценности будут другими».

В первый день важно все

Даже самые мелкие и незначительные моменты вашей программы ориентации могут повлиять на отношения нового сотрудника с компанией. Чтобы понять, насколько важны эти моменты, представьте на мгновение, что этот процесс происходит с вами. Вы счастливы, потому что вас взяли на новую работу в должности младшего вице-президента. Счастье продолжается до тех пор, пока вы не выходите на работу и не обнаруживаете, что у вас нет своего телефона, компьютерного пароля, визиток и многого другого. Но в компании знают, что вас приняли на три месяца, и людям не хочется тратить время на изготовление ваших визиток, кредиток и всего того полезного и практичного, что необходимо в работе. Вы сразу понимаете, что первая неделя пройдет даром. Уже возникают сомнения в том, правильный ли выбор вы сделали. *Ориентация прошла плохо, хотя официально она еще даже не началась.*

А теперь представьте, что в самый важный *первый* день на работе вас приглашают в неуютную комнату и вручают целую пачку плохо отсканованных документов. Вам необходимо прочитать их в свете моргающих люминесцентных ламп в окружении странного вида компьютерного оборудования. Подсознательно вы сразу понимаете, что в этой компании к клиентам относятся точно так же – невнимательно и без уважения. Основное направление усвоено! В таких обстоятельствах трудно отнестись к высоким словам старшего вице-президента о «главнейшей роли превосходного обслуживания» без изрядной доли цинизма.

Если руководитель *вы*, всеми силами старайтесь избежать негативной ориентации сотрудников. Отрепетируйте свое выступление в первый день перед критически настроенным коллегой – ваша речь должна быть безупречной. Тщательно подготовьте помещение для ориентации. Обстановка должна быть деловой, но в то же время уютной, помещение – чистым. Все

материалы подготовьте заранее. Предложите новым сотрудникам легкие закуски – горячий кофе, печенье. Используйте только качественные, тщательно отредактированные и свежие рабочие материалы. (Не пожалейте времени и средств на то, чтобы отпечатать четкие копии.)

Вам нужен «посол собственного бренда»

После эмоционального и сложного первого дня начинается долгий процесс накопления необходимых для выполнения работы навыков. Вам предстоит важнейшее дело – процесс формирования «посла собственного бренда». В результате этого новый сотрудник должен превратиться в эффективного представителя вашей компании. Насколько долгим будет процесс превращения, зависит от характера бренда, личных особенностей сотрудника и его должности. Создание «посла бренда» может занять два, три, шесть месяцев или год. Но одно можно сказать точно – за одну-две недели, не говоря уже об одном дне, сделать это невозможно.

Никогда не позволяйте новому сотруднику представлять вас во взаимодействиях с клиентами прежде, чем он завершит процесс ориентации. Клиенты не заслуживают того, чтобы делать из них наглядные пособия. Единственное исключение – это «сопровождение» другого сотрудника. Опытный ветеран сможет защитить клиента от любого негативного впечатления.

Каждый из нас – специалист

Мы советуем, чтобы в процессе поиска, отбора, собеседований и ориентации принимали участие все сотрудники (не только сотрудники отдела кадров, но и те, кто занимается конкретной работой). Помните, что ваше общение с потенциальным сотрудником – процесс очень тонкий, в том числе и в юридическом отношении. Поэтому относиться к нему нужно ответственно.

Все участвующие в процессе сотрудники должны пройти очень серьезную подготовку. Для любого члена вашей команды возможность участия в процессе подбора новых сотрудников –

это повод для гордости. Такие предложения укрепляют отношения сотрудника с компанией.

Формируя позитивное представление о вашей фирме у новых сотрудников и тщательно выбирая новичков, ваши служащие вносят существенный вклад в миссию компании. Такой подход может сэкономить время и силы.

Учите сотрудников умению превосходить... внимательно

Основной компонент идеальной команды, обслуживающей клиентов, это *обучение*. Вы должны постоянно вкладывать значительные средства в обучение сотрудников навыкам, необходимым для правильного выполнения служебных обязанностей. В бизнесе такое обучение обычно называют *тренингом*. Но тренинг – это всего лишь один из вариантов обучения.

Если вы когда-либо наблюдали за учителями, то понимаете, что работа их гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд. Ученики превращаются в знающих, глубоких специалистов лишь через долгие недели интенсивного, серьезного обучения. Работа бизнес-тренера тоже нелегка. Эффективный, компетентный профессионал рождается только после долгих часов обучения, тренинга и практики.

Любая серьезная подготовка связана с целым рядом трудностей и проблем, но дело стоит того. Понимание роли подготовки и готовность идти на траты – это золотой билет в мир жесткой конкуренции. Немногие компании и руководители демонстрируют глубокое понимание необходимости адекватного тренинга. А ведь только благодаря обучению и основательной подготовке можно воспитать сотрудников, способных идеально обслуживать клиентов. Если вы проявите настойчивость и сосредоточенность, то ваша компания выйдет в число лидеров рынка.

Страсть к обучению

Еще в Средние века мастера-ремесленники брали себе учеников и обучали их ремеслу. Процесс этот растягивался на несколько лет. Сегодня столь долгая интенсивная подготовка кажется анахронизмом.

В наше время мы увлечены эффективностью и скоростью. Но задача руководителя – обеспечение эффективности, и роль терпеливого, сознательного обучения в решении этой задачи невероятно велика. Успешные компании понимают, что им нужно быть компаниями обучающимися: они учатся у своих клиентов, работников и конкурентов. Одновременно эти же компании являются обучающими – иначе какой смысл во всем том, чему компания научилась?

Мы советуем вам разработать конкретную программу тренинга (самостоятельно или в сотрудничестве с обучающей организацией), которая отражала бы специфику вашего бизнеса. Детали такой программы будут зависеть от сферы деятельности, корпоративной культуры и ожиданий вашего потребительского сегмента.

Чем бы ни занималась ваша компания, советуем сосредоточиться на обучении сотрудников умению сочетать в своей работе два основных приоритета: необходимость обеспечить каждому клиенту обслуживание, основанное на предвосхищении его потребностей, и уважение к защитной оболочке клиента. Иногда мы называем этот процесс «обучением слона поведению в посудной лавке». Добиться равновесия бывает очень сложно. Для овладения этим искусством требуется время и опыт. Но как только баланс достигнут, он ведет к значительному повышению искренней лояльности клиентов.

Предлагаем проанализировать практический пример, который нам особенно нравится. В подобной ситуации доводилось бывать каждому из нас.

Мы вдвоем работали над этой книгой. Как-то раз беседовали в весьма комфортабельном клубном зале крупного аэропорта, и прекрасно одетый, очень вежливый во всех отношениях сотрудник

зала прервал Леонардо на полуслове. Чего недостает в этой ситуации? *Тренинга*. Давайте же поговорим о том, как в данной ситуации можно было бы эффективно использовать тренинг.

Вполне милые и культурные люди, которые занимаются обслуживанием клиентов, практически постоянно нарушают защитную оболочку потребителей. Тренинг поможет *вашим* сотрудникам не совершать подобной ошибки. Если вы правильно выбрали сотрудников, обратив основное внимание на чуткость и другие необходимые черты характера, правильная подготовка сможет превратить перечисленные ниже принципы во вторую натуру. Вот основные принципы, которые должны усвоить все, кто занимается обслуживанием.

Принцип 1. Обслуживание начинается с момента первого контакта с клиентом. Первый этап обслуживания – теплое и искреннее приветствие. Как вы это делаете? Предположим, гость (например, один из нас) клубного зала отрывается от работы, поворачивается и видит выходящего из подсобного помещения сотрудника. Между ним и гостем возникает зрительный контакт. Обслуживание начинается с искренней улыбки. «Выключатель» включился. Обслуживание началось.

Но вполне возможно, что нам ничего не нужно. Работник должен сохранять зрительный контакт. Если окажется, что взгляд брошен случайно, он это поймет и ограничится одной лишь улыбкой. Мы улыбнемся в ответ и вернемся к работе. Обслуживание завершено. Улыбкой сотрудник показал, что готов к услугам, но поскольку услуга не была запрошена, этим ему и следовало ограничиться.

Принцип 2. Научитесь понимать тонкие вербальные и невербальные сигналы клиента. Когда клиенты и гости не нуждаются в помощи, им не хочется, чтобы их беспокоили. Если им что-то нужно, они спросят. Секрет заключается в том, что

«просьба» может быть выражена очень тонко и незаметно. Вам следует научить сотрудников абсолютно однозначно распознавать такие тонкие сигналы.

Чтобы продемонстрировать этот принцип на практике, предположим, что мы сидим в клубном зале, беседуя друг с другом. Мика поворачивается, потому что боковым зрением замечает, что в зал входит служащий. Со своей стороны, служащий устанавливает зрительный контакт и улыбается. Мика смотрит на него, улыбается и не прерывает зрительного контакта.

В этой ситуации налицо очевидные сигналы. Теперь сотрудник должен подойти и обратиться к Мике («Доброе утро! Могу я вам чем-нибудь помочь?»). Почему? Потому что клиент невербально сообщил: «Я вас заметил, вы мне улыбнулись, и это замечательно. Но, *продолжая* смотреть на вас, я пытаюсь привлечь ваше внимание». (Если бы Мике ничего не было нужно, он завершил бы зрительный контакт, как в первом случае. Он просто отвернулся бы и продолжил беседу с Леонардо.)

Принцип 3. Ведите себя так же, как клиент. Обслуживать разговорчивого, общительного туриста следует не так, как замкнутого банкира, которому вечно не хватает времени. Задача сотрудника – почувствовать разницу и вести себя соответственно.

Принцип 4. Личное пространство гостя неприкосновенно. Если клиента беспокоить не следует, то и не делайте этого. Все действия должны основываться на удобстве клиента, а не на вашем собственном. Не меняйте солонки и перчатки, когда гости уже за столом. Не тянитесь через плечо клиента, чтобы зажечь свечу и создать уют, если момент неподходящий. Не делайте этого, даже если такое действие предусмотрено вашей служебной инструкцией. Обслуживание клиентов должно определяться *их* потребностями и желаниями. Не считайте свою служебную инструкцию с перечнем

действий абсолютно обязательной. Если вы причинили клиенту неудобство, то обслуживание не может быть идеальным.

Вернемся к нашему примеру. Если клиент приоткрыл свое личное пространство и посмотрел на служащего (или явно прервал разговор), то нужно поинтересоваться, что ему нужно. Сосредоточьтесь на клиенте – только так можно заметить, что «дверца» приоткрылась. Представим, что Мика и Леонардо заняты разговором. Затем Леонардо повернул голову, словно пытаясь найти кого-нибудь. Вот в этот момент служащий может к нему обратиться:

- *Здравствуйте, сэр. Могу я вам чем-нибудь помочь?*
- Не могли бы вы принести мне еще чашку кофе?
- *Конечно. Принести вам печенья?*
- Нет, спасибо.

Принцип 5. Следите за тем, закрылась ли «дверца» или же нет. Когда официант возвращается с кофе, то наступает очередь последнего принципа. Клиент сознательно вышел на первый план, попросив кофе. «Дверца» личного пространства приоткрылась. Официант принес кофе, выполнив свои служебные обязанности, и теперь должен спросить: *«Могу я еще что-то для вас сделать?»*

У клиента есть две возможности. Он может ответить: «Да, пожалуйста...» или «Нет, спасибо!» В зависимости от ответа «дверца» в личное пространство останется открытой или захлопнется. Если «дверца» захлопнулась, официант должен вежливо поблагодарить клиента и отойти.

В этом и заключается последний принцип – «закрытие» обслуживания. Слишком часто подобные ситуации завершаются холодным и безличным «До свидания» или «О'кей», а то и вообще без всяких слов.

Завершение обслуживания столь же важно, как и начало. Это заключительный штрих, и выполнить его нужно безукоризненно.

Подкрепление: ежедневный контроль

Подготовка к обслуживанию клиентов подобна покраске: чем толще и многослойнее красочное покрытие, тем лучше оно выдержит непогоду. Тем не менее со временем ваши сотрудники начнут страдать от этой «краски» – от повседневных проблем и сложностей работы с людьми с одной стороны и требований руководства – с другой. На все это накладываются еще и стрессы повседневной жизни вне работы.

Подобные проблемы могут превратить даже самых дружелюбных и приветливых сотрудников в раздраженных и злых. Вам нужно восстановить «красочное покрытие» – и в идеале это следует делать каждый день.

Удивительно, но отчасти проблему порождает *технический* аспект работы. Именно он и есть тот «наждак», который день за днем соскребает «краску» исключительного обслуживания...

Почему? Потому что профессионалы обслуживания выполняют техническую часть своей работы постоянно. Клерк авиакомпании Delta или продавец большого универмага каждый день выполняют свои технические служебные обязанности. Они впускают и выпускают людей, обрабатывают документы, сканируют штрих-коды, принимают платежи по кредитным картам – и так день за днем, день за днем... Со временем люди становятся настоящими техническими профессионалами.

Однако технические обязанности – это лишь часть роли сотрудника в организации. Как убедить его выполнять другую ее часть – ту, что связана с вниманием и заботой о клиенте, вниманием неустанным, ненавязчивым и каждый раз немного разным? Если компания хочет обеспечить идеальное обслуживание, необходимо найти способ постоянного контроля и обсуждения этого процесса. Причем в обсуждении должны принимать участие те, кто

непосредственно обслуживает клиентов. Для этого можно проводить ежедневную пятиминутку.

Мы прекрасно понимаем, что каждая сфера деятельности и каждая корпоративная культура уникальны, и вовсе не считаем, что подобная пятиминутка идеально подходит для любой ситуации. Мы работали с компаниями, которые совершили настоящую революцию в области применения такого подхода. Они стали проводить ежедневные совещания в небольших группах в одно и то же время, обсуждая конкретный аспект обслуживания (например, один из основных принципов на примере общения с конкретным клиентом). Чтобы совещание действительно было кратким и деловым, проводите его стоя – конечно, если у вас нет сотрудников, для которых подобный формат по состоянию здоровья неприемлем.

Эта процедура проистекает из традиционного обычая ежедневных совещаний, но в то же время носит совершенно иной характер. Различие заключается в том, что в современном мире идеальное обслуживание не требует постоянных корректировок. (Запишите это в свой ежедневник!) Но возникает и серьезная проблема: даже если ваши сотрудники изначально прекрасно ориентированы, ежедневные совещания приведут к тому, что функциональные проблемы неизбежно заслонят ключевую цель компании.

Короткие совещания стоя – это возможность сосредоточиться на основной цели компании и вдохновить сотрудников на ее реализацию. Такое совещание займет всего несколько минут, а влияние его трудно переоценить.

Попробуйте этот метод. Нет лучше способа обеспечить экстраординарное обслуживание потребителей, чем сплочение всех сотрудников компании. И нет лучше способа сплотить сотрудников, чем ежедневное общение.

Глава восьмая

Руководство

Ведем вперед компанию, ориентированную на клиента

Поддержание необходимых объемов в сфере обслуживания требует иного подхода, нежели в сфере производства. На ваши возможности по оказанию услуг в значительной степени влияет то, насколько преданы своему делу сотрудники, постоянно общающиеся с клиентами. А преданность сотрудников во многом зависит от организационных способностей руководителя.

Руководство играет важную роль, поскольку обслуживание зависит от людей

Эффективность сборочного конвейера измеряется двумя показателями. Один из них можно назвать теоретической производительностью. Это теоретически возможная максимальная производительность сборочной линии в течение одной смены. Предположим, этот показатель составляет 100 единиц. Вторым показателем назовем предсказуемой реальной производительностью. Если *перед* началом смены не произойдет ничего необычного, то этот показатель также будет равен 100 единицам. (Не забывайте, что мы с вами рассматриваем упрощенный пример.) Рабочий день начинается, единицы продукции сходят с конвейера. И вдруг какая-то деталь не подходит. Это событие знаменует собой первое уменьшение производительности в рамках предсказуемой реальной производительности. Естественно, что к концу смены реальное количество произведенной продукции окажется меньше идеальных 100 единиц.

А теперь давайте посмотрим на начало работы компании, ориентированной на обслуживание потребителей. Сотрудники приходят на рабочие места. Они еще не встречались с клиентами. Первой приходит Авива. Вчера по дороге с работы она попала в небольшое ДТП. Ничего серьезного – мелкие царапины на дверце и бампере. К несчастью, это ее новая машина, купленная на прошлой неделе. Как вы думаете, Авива огорчена? Естественно! Она *сильно* расстроена.

Вторым появляется Марк. Как его дела? Он только что обнаружил, что просрочил оплату мелкого счета, и теперь банк предлагает иные условия кредита на покупку дома. Он не заплатил 20 долларов по счету за медицинское обслуживание просто потому, что не заметил этого. Но это событие самым пагубным образом

сказалось на его кредитном рейтинге. Теперь ему придется каждый месяц платить на 70–80 долларов больше. Ну и что он об этом думает? Лучше не спрашивайте!

Вы думаете, что с вашими служащими такого не случается? Такое происходит сплошь и рядом – и все подобные события снижают вашу производительность в сфере обслуживания потребителей. Вспомните, Авива и Марк *еще не встречались с клиентами*. Они не взаимодействовали с другими сотрудниками. Они не вскрывали конвертов с зарплатными чеками и не обнаружили, что бухгалтерия забыла учесть время переработки. Но все эти события, произошедшие в любое время, влияют на работу всей вашей компании, и в этом заключается отличие от производства, где объемы начинают сокращаться только во время рабочей смены.

Вот почему руководство всех уровней, начиная с самого высокого, в сфере обслуживания играет столь важную роль. Постоянное взаимодействие со служащими и постоянное взаимодействие служащих с компанией – это ваше главное оружие. Какова цель такого взаимодействия? Вам нужно заставить сотрудников думать: *«Знаете что? Если бы я вообще не пошел на работу, это было бы лучше. Но поскольку я должен работать, то это место мне нравится. Здесь интересно, чисто, комфортно. Мне помогают и меня поддерживают. Поэтому я должен отдаваться работе целиком, посвящая ей все силы и внимание. Я должен хранить верность своей компании»*.

Достижение такого состояния – основная задача руководителя компании, ориентированной на обслуживание клиентов.

Пять характеристик хорошего руководителя сферы обслуживания

На собственном опыте мы убедились, что хорошие руководители в сфере обслуживания имеют ряд общих характеристик. Мы выделили пять наиболее важных качеств, которыми должен обладать руководитель идеальной сервисной компании.

1. *Предвидение.* Руководитель должен уметь четко предвидеть будущее, а затем воплощать свои предвидения в ориентиры компании. Руководитель должен точно знать, к чему следует стремиться его фирме.

2. *Организаторские способности.* Успешный руководитель должен уметь организовывать работу всей компании на основании единой идеи – заботы о потребителе. Успешные руководители активно работают над тем, чтобы упростить сложные или абстрактные идеи, превращая их в простые, конкретные фразы и метафоры, вдохновляющие людей. Служащие не всегда воспринимают сложные, туманно сформулированные конструкции – в особенности это относится к диверсифицированному бизнесу с множеством филиалов.

Циники среди нас

Руководитель сложившейся организации (особенно в сложной ситуации) должен выявить циников и скептиков и определить их роль в процессе перестройки.

Возможны два подхода. Первый – это увольнение циников. Однако такой подход юридически и практически сложен. Кроме

того, он может способствовать появлению нового поколения циников среди сотрудников. (*«Помните Шерил из бухгалтерии? Она всегда говорила, что начальство хочет ее выжить... И знаете что? Они ее уволили! Думаю, они всех нас хотят уволить!»*)

Более перспективен иной подход – использование позитивной энергии для изменения настроения скептиков. Для начала разделите персонал своей компании на три группы: позитивно настроенные сотрудники, скептики и циники. Потом направьте всю свою энергию на позитивных сотрудников. В такой ситуации отъявленные циники быстро почувствуют себя лишними и уйдут сами, а умеренные скептики перейдут в группу позитивно настроенных сотрудников, поскольку поймут, кто именно получает поддержку руководства.

3. *Формирование стандартов.* Руководитель должен управлять процессами и разумно оценивать усилия служащих. Он должен быть настоящим лидером, а не просто директором. Например, при внедрении каких-либо улучшений лидер не только демонстрирует способность к предвидению (*«Новый вид упаковки позволит нам к концу следующего года стать лидерами в своей сфере в области использования перерабатываемых упаковочных материалов. Как общепризнанные лидеры мы сможем вдохновить другие компании последовать нашему примеру»*), но и настаивает на том, чтобы важным улучшениям выделялось время в ежедневном рабочем распорядке, а также обеспечивает всю необходимую поддержку. Лидер создает все условия для реализации задуманных усовершенствований.

Настоящий лидер должен уметь формировать стандарты обслуживания и отчетности. В большинстве компаний масса проблем возникает из-за противоречий, связанных с отсутствием стандартов. Без наличия продуманных стандартов, охватывающих все стороны деятельности, даже самая талантливая команда

столкнется с проблемой противоречий. Подумайте об очень простой вещи – *своевременности*. Путешествуя по миру, вы наверняка замечали, что в разных культурах отношение ко времени различно. Если у вас есть дети-подростки, то их представление о времени явно отличается от вашего. И это нельзя ставить им в вину. Они относятся к иной культуре, они отличаются от взрослых, поэтому и представления о времени у них иные. Но если вам, послу мира взрослых людей, нужно поработать вместе с подростками над важным проектом, то различия в восприятии времени начинают раздражать и выводят из себя. Для успешного ведения бизнеса жизненно необходимы определенные стандарты, которые должны строго соблюдаться.

4. *Поддержка*. Хороший лидер не позволит своим сотрудникам страдать от неэффективной организации их работы. Неэффективность страшно деморализует. Служащим часто приходится выполнять свои обязанности, не получая соответствующей поддержки. Хороший лидер знает о том, что его людям нужна поддержка – ресурсы, тренинг, оборудование и материалы. И он обеспечивает поддержку, необходимую для выполнения их служебных обязанностей.

5. *Мотивация, признание и вознаграждение*. Многие лидеры недооценивают значимость этих факторов. Мотивация – это навигатор ваших служащих и их тренер по плаванию. Когда на море буря, мотивация помогает им держаться верного курса. Мотивированный сотрудник знает, что получит поддержку. Он продолжает плыть и добивается успеха. Он продолжает действовать, потому что сознает свою цель, к которой нужно стремиться. Со временем он начинает плыть очень хорошо, тем самым способствуя успеху работы вашей компании. Вы признаете его успехи и вручаете ему приз, медаль, премию или просто благодарите. Хорошие лидеры никогда не упускают

возможности похвалить кого-то за его вклад. Они ищут такие возможности с тем же энтузиазмом, с каким выискивают проблемы, нуждающиеся в разрешении.

Моральное лидерство

Относиться к сотрудникам как к винтикам или болтам нельзя. Это аморально и вредно для бизнеса. Винтик не станет помогать клиенту. Винтик – это просто винтик. А человек, вдохновленный примером лидера, сможет сделать нечто большее ради того, чтобы помочь потребителю, и тем самым повысит ценность вашего бизнеса.

Под моральным лидерством мы понимаем следующее...

- Вовлечение сотрудников в принятие решений, которые влияют на их работу.
- Усиление их гордости своей работой.
- Усиление осознания высокой цели с тем, чтобы служащие не просто выполняли свою функцию, а стремились внести свой вклад.
- Поддержание общества и семьи (какой бы смысл в слово «семья» вы ни вкладывали) и в хорошие моменты, и во времена трудностей.
- Поддержание участия сотрудников в жизни компании вне границ их профессиональной ответственности.

А теперь самое главное. Моральное лидерство не допускает восприятия сотрудника как «восемь часов работы». Неважно, что в вашем годовом балансе труд может классифицироваться как ЭПРВ (эквивалент полного рабочего времени). Компании, которые нанимают сменных работников, никогда не пишут слова «люди»: «Нам необходимо пять ЭПРВ на три смены в день 365 дней в году».

Люди – это не ЭПРВ!

Воспитание лидеров

В организации, возглавляемой настоящим лидером, растут и другие лидеры. Давайте проиллюстрируем это утверждение на скромном примере.

Начальница самого низшего уровня, которая обучает новую уборщицу правильно убирать общественные туалеты, вполне может являться лидером обслуживания. Каким образом? Во-первых, она может передать не только конкретные навыки, но и видение собственной цели: чистота общественных туалетов очень важна, потому что гости и посетители высоко ее ценят. Когда гости входят в чисто убранные помещения, у них возникает позитивное отношение и к компании – благожелательное восприятие и желание снова вернуться. А возвращение клиентов благотворно влияет на финансовое состояние компании.

Объяснив высокую цель своей работы, начальница начинает обучать новую сотрудницу («...пользоваться нужно этими чистящими средствами, соблюдая определенные меры предосторожности»). Она устанавливает стандарты чистоты и подробно объясняет их: никакого мусора на полу, никаких грязных пятен, зеркала должны сверкать, корзины для мусора не должны переполняться – как только они заполнятся наполовину, их нужно опустошать.

Лидер обслуживания на такой должности обеспечивает хороший контроль в собственной сфере деятельности и гарантирует необходимый уровень производительности и соблюдение стандартов качества.

Начальница хозяйственной службы обеспечит новой уборщице всю необходимую поддержку. Она снабдит ее качественными чистящими средствами и убедится, что та умеет пользоваться ими безопасно для себя и окружающей среды.

Кроме того, начальница своевременно обеспечит своих работниц всей необходимой информацией: если в какой-то

день ожидается необычный приток гостей, она сообщит об этом уборщицам заранее.

И наконец, она постоянно работает над тем, чтобы повысить мотивацию своих подчиненных: хвалит их за хорошо выполненную работу и подчеркивает, что тем самым они способствовали достижению высокой цели всей организации в целом; интересуется их мнением относительно перемен в рабочих процессах, влияющих на их работу, и ищет возможности для поощрения и продвижения своих подчиненных внутри компании.

Глава девятая

Что стоит усилий, а что не стоит этого?

Показатели ценности, расходов и ценообразования

Потребительская верность – удивительная вещь, и это удивление находит чисто практическое выражение, фиксируемое бухгалтерией. Верность делает потребителей менее чувствительными к цене. Клиенты готовы тратить у вас деньги, готовы к расширению вашей товарной линейки (естественно, если вы не обманете их доверия каким-либо неприемлемым образом) и менее подвержены влиянию рекламы ваших конкурентов. Но ни одна компания не может позволить себе тратить всю прибыль на максимизацию клиентского опыта и укрепление потребительской верности.

К счастью, действовать подобным образом и не потребуется. В шестой главе мы объясняли, как можно использовать производственные системы в сфере обслуживания с тем, чтобы минимизировать накладные расходы. В данной же главе мы поговорим о том, что чаще всего волнует наших клиентов: как контролировать расходы, одновременно обеспечивая идеальный уровень обслуживания.

Что делает обслуживание, способствующее повышению клиентской верности, столь ценным?

Мы уверены, что обслуживание, способное повысить верность ваших клиентов, *стоит* любых расходов, потому что оно обладает целым рядом ценнейших преимуществ. На какие же расходы придется пойти? Иногда превосходное обслуживание стоит ничуть не больше самого заурядного.

Возьмем для примера летние лагеря группы ESF в Пенсильвании и Коннектикуте.

В этих лагерях работают более взрослые и опытные люди, чем в других подобных заведениях, где исповедуется принцип «дети руководят детьми». Даже самые юные воспитатели в лагере ESF – это студенты колледжа, имеющие знания в области начального или среднего образования, детской психологии, социальной работы и воспитания детей. Соотношение количества персонала к количеству детей является одним из самых низких в данной сфере деятельности, и тому есть объяснение: например, если в течение дня за детьми присматривает одна воспитательница, то на пиковый период нужно пригласить двух.

Обходится ли такой подход дороже, чем обычный? Да, конечно. Но родители любят эти лагеря и не сравнивают цены на путевки с другими предложениями. Кроме того, как любые верные потребители *они неустанно рекламируют лагерь ESF своим друзьям и соседям*. Очень красноречив следующий факт: 35 семей, дети которых постоянно отдыхали в этих лагерях, недавно переехали из Пенсильвании в Коннектикут и тут же обратились в компанию ESF с предложением открыть в этом штате еще один лагерь. Более того, они переговорили со своими соседями и друзьями из Новой Англии с тем, чтобы обеспечить успешное расширение этой сети. (Только

представьте: верные клиенты, которые всячески способствуют расширению вашего бизнеса, становясь добровольными рекламными агентами, совершенно бесплатно, *на общественных началах!*)

Последний фактор очень важен. Для полной оценки расходов поддержания стандартов, повышающих клиентскую верность, в смысле качества персонала вы должны учитывать возможность избежания некоторых расходов, а также прибыль, полученную благодаря доброй молве, крайне низкой текучести кадров, крайне низкой сменяемости клиентов, более низким затратам на страховку и избавлению от судебных тяжб с неудовлетворенными потребителями.

Когда персонал компании хорошо подготовлен, располагает качественным оборудованием и чувствует доброжелательное отношение, люди дольше работают на одном месте, снижается количество несчастных случаев, а поведенческие проблемы исчезают вовсе. Когда вы нанимаете и готовите нужных сотрудников – тех, кто понимает высокую цель обслуживания, – то производительность их труда намного превышает производительность труда обычного сотрудника в обычной компании. Вспомните охранника из седьмой главы, того самого, который не только следил за вверенной ему территорией, но еще и помогал заблудившимся покупателям найти нужное место. Прекрасные сотрудники могут – и хотят! – быть именно там, где они нужны клиенту. Они могут делать это – и *будут!* То же можно сказать о качественных средствах и материалах, надежной системе безопасности и других характеристиках, важных как для персонала, так и для клиентов. Неужели вам трудно это обеспечить? Скорее, трудно этого не обеспечить, если вы хотите повторения – если хотите, чтобы ваши сотрудники каждый день повторяли свои лучшие показатели и приносили компании максимальную прибыль.

Позолоченный червонец

Как уже говорилось в седьмой главе, ценность ваших клиентов следует защищать от вынужденного сокращения расходов. В то же время некоторые услуги и взаимодействия с потребителями действительно могут оказаться чрезмерными. И вы должны внимательно отслеживать те излишества, которые мы называем *позолоченным червонцем*. (Этот термин мы позаимствовали у Шекспира. В «Короле Иоанне» мы читаем: «Позолотить червонец золотой, И навести на лилию белила... Напрасный труд, излишество пустое»^[9]. Речь идет о совершенствовании того, что и без того совершенно.)

Позолоченный червонец – это до блеска отполированный приставной столик, который всегда будет накрыт скатертью и который никто не увидит. Это кондиционер, слишком мощный для охлаждения того помещения, где он установлен.

Во взаимодействии с клиентами позолоченный червонец – это доведение своего предложения до совершенства, готовность сделать больше, чем ожидают от вас клиенты (и за что они готовы заплатить). В этом есть и явные, и скрытые расходы. Скрытые расходы включают в себя избыточные качества, которые могут сделать ваше предложение менее привлекательным в силу увеличения сложностей и создания у клиентов впечатления того, что они заплатили за нечто такое, что им не нужно.

Как найти золото без позолоты

Иногда снятие излишней позолоты оказывается на удивление привлекательным для клиентов – и для вас тоже, поскольку влечет за собой сокращение расходов.

Не так давно знаменитая стекольная фирма Riedel выяснила, что основная часть бокала – это чаша, а ножка является лишь украшением, причем украшением, имеющим существенные недостатки.

Розничная сеть Target сразу оценила все преимущества нового подхода производителя – сокращались расходы на хранение, а также количество неизбежного боя. Розничная сеть могла предложить потребителям новый товар в таком количестве, какое производитель никогда не смог бы продать самостоятельно. Как только первые покупатели приобрели новые бокалы и поняли, как хорошо они хранятся, как легко их мыть в посудомоечной машине, как редко они бьются (хрупкой ножки больше не было), то они тут же стали добровольными рекламными агентами новинки.

«В сравнении с чем?»

Ценность – критерий относительный

Потребители часто оценивают вашу ценность относительно. Они сравнивают каждое взаимодействие с вами со своим предыдущим опытом и опытом общения с вашими конкурентами. Например, когда пассажир летит первым классом, он рассчитывает на то, что ему предложат широкий выбор напитков. Если этого не происходит, он остается неудовлетворенным. В этой сфере авиакомпания не может принимать собственное решение, не учитывая того факта, что ожидания ее клиентов определены *общими стандартами обслуживания в первом классе*.

Чтобы убедиться, что вы понимаете сравнительные ожидания своих потребителей, отправляйтесь к своему *главному* конкуренту. (Покупайте по-настоящему. Не просто бродите: потратьте деньги, пройдите взаимодействие от начала до конца. Возможно, вы удивитесь тому, что узнаете.) Понаблюдайте за клиентами. Проведите среди *своих* потребителей (или хотя бы среди потребителей вашего рыночного сегмента) опрос о конкуренции. (Это следует делать анонимно. Никогда не включайте вопросы о конкурентах в собственные опросы. Подобные вопросы лишь повредят вашему бренду.)

Не позволяйте чувству обиды и зависти затмить вам глаза – иначе вы не сможете заметить и оценить то новое, что есть у ваших конкурентов. Сохраняйте трезвость мысли. Поймите, что именно вы можете позаимствовать и использовать для собственных клиентов.

Ценообразование – это часть вашего ценностного предложения

Ценность определяется простым уравнением:

$$\text{Ценность} = \text{Личные преимущества} - \text{Расходы} - \text{Неудобства}$$

Но личные преимущества могут с легкостью перевесить фактор расходов для значительного сектора рынка (по меньшей мере в определенной степени). Не все ценят деньги одинаково. Если бы в коммерции все решала низкая цена, то на рынке не осталось бы места для магазинов типа Nordstrom, все совершали бы покупки в Walmart. Но для покупателей сети Nordstrom важны качество, личное обслуживание и политика бонусов. Все это те самые личные преимущества, которые и заставляют их сделать свой выбор. Люди готовы заплатить больше, чтобы получить то, чего им хочется.

Таким образом, в сфере обслуживания следует сосредоточиваться на личных преимуществах, которые вы предоставляете клиенту в обмен на запрошенную цену. Чем ближе вы к покупателю, тем легче минимизировать цену – если только высокая цена не является частью предоставляемых вами преимуществ. (Если бы в бутиках Tiffany каждые выходные устраивалась безумная распродажа, то ценили бы эти синие коробочки так высоко? Заоблачные цены изделий «от Tiffany» сами по себе являются преимуществом для потребителя, приобретающего подарок.)

Верный потребитель менее всего чувствителен к цене. Но почти все потребители в той или иной мере чувствительны к ценообразованию. Для обычного покупателя высокая цена – своеобразный знак качества. (Гомер Симпсон^[10] никогда

не выбирает *самое дешевое* вино в меню. Он – истинный ценитель и в винной карте выбирает *второе вино с конца*.) Но цена не всегда является синонимом качества. Опытный потребитель часто это понимает. Возьмем, к примеру, дисконтную сеть Costco. Клиенты этих магазинов имеют доход выше среднего. Розничной сети удалось изменить сам смысл низких цен: «Мы напряженно и неустанно работаем, чтобы предложить вам наилучшие цены». Магазины настолько привержены этому девизу, что довели его до уровня высокого театра. Не очень давно Мика увидел на кассе *почтовые марки*, которые продавались со скидкой. Сеть согласилась потерять 5 центов с блока (даже Costco не по силам договориться с американской почтой!) для того, чтобы покупатели, выходя из магазина, чувствовали, что совершили выгодную покупку.

Не берите с клиента плату за прием Хаймлиха

Основной момент ценообразования заключается в том, что ваши цены должны доказывать клиенту заботу о нем. Таким образом, цель № 1 – избавить клиента от ощущения, что его использовали. Не стоит, например, брать с клиента лишнее в трудные моменты. Мы обожаем карикатуру из New Yorker, на которой изображены два друга, выходящие из ресторана. Один из них изучает счет, поворачивается к другому и говорит: «Ты прав – они *действительно* посчитали тебе и прием Хаймлиха^[11] тоже!») Тот факт, что подобная строчка в счете была *ожидаемой*, показывает, какова репутация ресторана в глазах посетителей.

Не мелочитесь. Руководствуйтесь правилом, установленным техасским автомобильным дилером Карлом Сьюэллом, которое гласит: «Разве с друзьями берут деньги?» «Если вы случайно заперли ключи в машине и позвонили другу, чтобы он привез вам запасные, – говорит Сьюэлл, – станет ли он брать с вас деньги? Нет. Мы тоже не берем»^[12]. Но пользуйтесь правилом Сьюэлла разумно (отели, к примеру, не только берут деньги за междугородние звонки и воду в бутылках, но еще и устанавливают совершенно грабительские цены), иначе о потребительской верности вам придется только мечтать. А если вы проедете лишнюю милю и сделаете это с улыбкой, то поможете не только клиенту, но и самому себе.

Многие компании начинают свою жизнь, относясь к клиентам как к друзьям и не размениваясь на мелочи. Но по мере развития они переключаются на иную модель: привлекают клиентов товаром по разумной и выгодной цене, а затем отпугивают, взимая с них массу скрытых платежей. Откажитесь от подобной модели – и вы получите более верных потребителей на долгое время. Консультанту всегда имеет смысл рассматривать проект с точки зрения клиента.

Проект консалтинговой компании East Coast стоил 120 тысяч долларов, но, поскольку работы по большей части производились в Сиэтле, он обошелся значительно дороже. Если консультант не закладывает в смету около 30 тысяч долларов дорожных расходов, то клиент, увидев эту сумму при окончательном расчете, чувствует себя обманутым. Никакое дружелюбие не поможет убедить, что вы его не обманули. Вы провели его с улыбкой – но все же провели.

Если ваша политика ценообразования непрозрачна, то вы ставите в неудобное положение собственных служащих. В результате налицо раздраженные клиенты, не желающие больше вам доверять, и недовольные сотрудники, которым приходится иметь дело с разозленными людьми.

Деньги – это еще не все, но многое. И особенно важно то, как вы о них говорите

Ценообразование – очень важная проблема, поскольку цены наряду с обслуживанием – это один из составных элементов ценности. Формировать цену нужно правильно. Вы должны разъяснять свою ценовую политику очень продуманно, точно выбирая слова. Для клиента не должно быть никаких неприятных сюрпризов, которые подорвали бы его доверие к вашей компании. Прозрачное ценообразование поддерживает и увеличивает ценность вашего обслуживания, доверие клиентов и потребительскую верность, к которой вы так страстно стремитесь.

Глава десятая

Укрепление потребительской верности в интернете

Использование интернета ради своих клиентов и собственных целей

Интернет – это революционная система нашего времени. Она обладает гигантским потенциалом улучшения качества обслуживания клиентов. Это относится и к мелким фирмам, и к настоящим гигантам. Крис Андерсон, редактор журнала Wired, говорит, что частотные диапазоны, хранение информации и ее обработка стали слишком дешевы, чтобы их учитывать^{13}.

Но не стоит считать интернет своим гарантированным союзником. Многие во всех отношениях превосходные предприятия обслуживания напрочь портили свою репутацию, идя на поводу у интернета, вместо того чтобы оседлать этого коня и использовать в *своих* интересах. Как же укротить силу интернета во имя собственных интересов и интересов своих клиентов?

Интернет – орудие обоюдоострое

Мы рекомендуем сосредоточиться на двух аспектах. Во-первых, интернет нужно использовать правильно и трезво, как ожидают ваши потребители. Некоторые из них родились в «цифровом мире» и не представляют себе жизни без сети. Такие потребители рассчитывают, что вы понимаете и силу, и опасности интернета так же, как и другие их любимые компании. Во-вторых, используйте силу интернета с тем, чтобы учитывать индивидуальность каждого потребителя. Вспомните, как говорится о Силе в «Звездных войнах»^[12] и о Кольце всевластия во «Властелине колец»^[13]. Интернет обладает колоссальной силой и массой возможностей, и из-за этого вы можете перестать действовать в интересах потребителей. Когда интернет тянет вас на Темную Сторону, проявите качества истинного джедая – дисциплинированность и подготовленность – и сопротивляйтесь соблазну.

Управление обратной связью в интернете

Скорость передачи информации в интернете настолько велика, что даже самый малозначительный ваш потребитель может превратиться в «мину замедленного действия» – или в «золотой прииск». Мы говорим о рекламе и антирекламе. В реальном мире репутации брендов создаются и рушатся совсем с иной скоростью. В интернете позитивная или негативная информация о вашей компании распространяется намного быстрее, и ваше положение может измениться за считанные секунды.

Обувная компания Zappos использовала все преимущества интернета. Когда они предложили специальные условия возврата товара женщине, не сумевшей разобраться

со стандартными условиями из-за смерти матери, добрая слава о компании быстро распространилась по всей блогосфере.

Ситуация может сложиться и иначе. Когда один из отелей не смог предоставить Тому Фармеру и Шейн Атчинсон номер в два часа дня, что было оговорено условиями бронирования, они составили жалобу в виде ехидной и смешной презентации в PowerPoint и быстро разослали ее своим друзьям, а те переправили своим приятелям и т. д. За пару недель отель навсегда погубил свою репутацию – и сделал это собственными руками.

Мелкие недопонимания и серьезные различия во взглядах с потребителями в интернете мгновенно становятся достоянием гласности. Поэтому вы всегда должны учитывать эту возможность в работе.

Мы советуем включить в свою стратегию пять компонентов:

1. К вам должно быть очень легко обратиться. Вам нужно, чтобы клиенты обращались к вам, а не к читателям своего блога или собеседникам в Twitter. Вы можете помочь им гораздо эффективнее. И если вы сделаете это достаточно быстро, то их раздражение вряд ли выплеснется в сети.

2. Отвечайте на жалобы лично, как обычный человек. Вы поразитесь тому, насколько личный ответ изменит тон интернет-дискуссии. Как-то раз недовольный качеством питания на борту самолетов компании Virgin Atlantic пассажир разразился в сети едкими обвинениями в адрес руководства. Ричард Брэнсон лично пригласил этого пассажира участвовать в составлении меню для компании. Общественное мнение тут же изменилось в пользу Virgin.

Мы советуем вам (или кому-то из руководителей вашей компании, кто умеет разбираться с такими делами) выйти в сеть и сообщить недовольному клиенту о том, что вы заметили его жалобу, огорчены ею и готовы все прояснить и оказать необходимую помощь. (Установите для своей компании

и своего бренда услугу Google Alert [www.google.com/alerts] и не забудьте указать вероятные ошибки в названии, чтобы сразу же узнавать о негативных откликах о себе.) Клиент может изменить свой отзыв, если убедить его в том, что его слова несправедливы. Если вы сделаете это достаточно быстро, то оригинальный вариант отзыва может и не попасть в индексы. Если же сделать этого не удалось, то мы все же советуем вам вступить в дискуссию. Убедительно объяснитесь прямо на сайте, если там есть возможность оставлять комментарии. Ведите себя как обычный человек – очень милый и приятный в общении, и большинство участников дискуссии вам поверит.

3. *Вы должны твердо определить, кто в вашей компании отвечает на жалобы, а кто – нет.* Когда возникает рекламный кризис в интернете, вам понадобится режим строгой изоляции. Справляться с кризисом должен конкретный человек. Сотрудник, который первым узнает о сложившейся ситуации, должен сообщить о ней этому человеку, и отвечать будет только он. Вам нужно всеми силами постараться избежать неавторизованных и противоречивых ответов, которые могут лишь навредить компании.

4. *Не умничайте в сети – это не пойдет вам на пользу.* В кибермире существует специальный термин, характеризующий подобное поведение – то есть размещение провокационной информации с целью создания конфликтной атмосферы. Такое поведение называется *троллингом*. Вас не должны считать «троллем».

5. *Используйте собственных пропагандистов – но с осторожностью.* Если у вас есть верные клиенты, то вы можете располагать несколькими ценнейшими пропагандистами – людьми, готовыми вступить за вас и распространить добрую молву. Если есть возможность привлечь кого-то из них, попросите выступить в сети в вашу пользу: «Мне жаль, что с вами случилось подобное. Я никогда

с такого рода отношением не сталкивался. Скорее всего, это просто недоразумение». Не стоит увлекаться такими оправданиями. Эти замечания должны исходить от искренних и абсолютно реальных клиентов, готовых раскрыть свое инкогнито в сети, а не от сотрудников компании, маскирующихся под клиентов. (См. выше: троллинг.)

Мнения – у каждого свое. Пропагандисты – они нужны каждой компании

В прошлом году на телевидении появилось реалити-шоу, в котором знаменитый британский ресторатор Марко Пьер Уайт обманывал своих учеников, говоря, что в ресторане присутствует таинственный ресторанный критик. Он превращал их в настоящих подхалимов, а потом безжалостно распекал за это. На самом деле в ресторане не было никаких критиков. Уайт просто раздавал **всем** посетителям специальные рейтинговые карточки, которые те должны были заполнить. Что мы думаем по этому поводу? Шеф Уайт готовил своих учеников к эпохе интернета. Еще несколько лет назад люди и рассчитывать не могли на то, что их мнение дойдет до ушей известных критиков – обозревателя New York Times, корреспондента телевизионной программы или хозяина ток-шоу.

В наши дни ситуация изменилась. Сегодня путь к успеху – это готовность удовлетворить любого критика, то есть любого клиента, а не только единственного представителя элиты. И сделать это нужно до того, как дурная слава распространится по волнам интернета.

С другой стороны, очень важно найти искренних пропагандистов своей компании. Не так давно на одном из крупнейших форумов, посвященных проблемам индустрии развлечений, появился отзыв, который начинался со слов: «[Ваша статья] оказала медвежью услугу композиторам и исполнителям»^[14]. На этом рынке работает компания Мики, Oasis. В чем же заключалась медвежья услуга? В статье содержался положительный отзыв об одном из конкурентов Мики, но Oasis вообще не упоминался.

Неожиданное письмо стало той самой рекламой, о какой мечтает каждая компания. Мика решил понять, как же ему удалось заполучить столь желанного пропагандиста. Кто же написал это письмо? Один джентльмен, который не раз задавал вопросы

в интернете и каждый раз получал быстрый и содержательный ответ от сотрудницы Oasis. Эта женщина спокойно и терпеливо отвечала на любой вопрос, и ее работа принесла дивиденды, на которые никто и не рассчитывал.

Интернет способствует коммерциализации. Ваше оружие – индивидуализация!

Используйте невероятные возможности интернета, но при этом не забывайте об индивидуализации. Приведем простой пример. Вспомните, что список часто задаваемых вопросов на любом интернет-сайте заканчивается вопросом: «*Вы получили ответ на свой вопрос?*» Чаще всего этот подход срывает: вы даете один ответ множеству клиентов, ваши клиенты не ждут в очередях, вы можете поинтересоваться у каждого из этих клиентов, удовлетворены ли они ответом, чтобы в будущем внести коррективы в случае необходимости.

Что же здесь не так? Ничего – если вы готовы сделать дополнительный шаг в сторону индивидуализации этой части своего сайта. Вам нужно предоставить раздраженному клиенту, ответившему «нет» на последний вопрос, возможность идентифицироваться и обратиться непосредственно к вам. (Помните: здесь «нет» означает, что ответ на вопрос не был получен. Поэтому отрицательный ответ можно расценивать как *просьбу о помощи*.) Вы должны предоставить такому клиенту быстрый, эффективный, индивидуализированный способ обратиться непосредственно к компании. Такой подход скажет человеку: «Нам важно то, что мы не смогли дать вам необходимую информацию!»

Чтобы укреплять лояльность клиентов, используйте такой индивидуализированный подход в каждой интерактивной услуге.

Длинный текст / короткий текст

Интернет помогает уважать индивидуальность клиентов, позволяя им выбирать между длинным текстом (где изложены все увлекательные и не столь увлекательные детали) и коротким (кратким, емким резюме в духе рекламы). Поскольку вы не знаете, какой вариант предпочтет конкретный клиент, представьте ему оба, и пусть он сам делает выбор.

Процитируем Марка Пенна, выдающегося специалиста по опросам общественного мнения, выявившего демографическую тенденцию «футбольных мамочек»):

«Соглашаясь с распространенным мнением, что американцы не умеют сосредотачиваться, что они слишком быстро отвлекаются и не могут следить за сюжетной линией, что в политику чаще всего приходят кандидаты, имеющие самые краткие и доступные лозунги, будьте осторожны. На самом деле значительное количество американцев (кстати, самые интересные граждане, принимающие ключевые решения) готовы слушать ровно столько, сколько вы будете говорить, читать ровно столько, сколько вы напишете, и следовать за вами ровно столько, сколько вы будете объяснять»^[15].

Подобно Пенну, вы наверняка замечали у своих клиентов различия в стилях чтения и сосредоточенности внимания. Располагая интернетом, вам больше не нужно придерживаться единого стиля для всех своих клиентов. Вы можете дать клиентам возможность выбрать то, что подходит именно им. Конечно, короткий текст должен быть на виду – это краткое описание товара или услуги и цены. Именно это нужно большинству покупателей. Люди не хотят терять драгоценное время. Другие же клиенты могут кликнуть на кнопку «Узнать больше» и прочесть несколько абзацев

дополнительного текста. Но на этом можно не останавливаться. Почему бы не включить «белые страницы» или другие дополнительные материалы для тех клиентов, которые хотят узнать о вашем предложении еще больше? В сети подобные материалы можно предоставить без особых усилий и затрат – было бы желание.

Интернет – это окно, в котором сложное предстает простым

Компаниям, не имеющим традиции качественного обслуживания, интернет предлагает относительно простой способ обеспечить по крайней мере терпимый уровень услуг. Они могут купить или создать удобный веб-интерфейс и регулярно испытывать его. Хотя для клиентов это удобно, но нас ставит перед серьезной проблемой: если терпимый уровень самообслуживания распространится достаточно широко, то как нам выделить себя в сети?

Единственный способ – это сочетание технологии с прямой заботой и вниманием, направленными на повышение лояльности клиентов.

Завершающий штрих идеальных сайтов – человеческий контакт

В шестой главе мы уже говорили о Netflix. Эта компания создала замечательную систему самообслуживания в интернете, которая делает возможной идеальную покупку (в реальности заем) вообще без какого-либо человеческого взаимодействия. Тем не менее на конкурентном рынке, где предлагаются идеальные продукты, недостаточно предложить всего лишь идеальный опыт интернет-обслуживания. Чтобы укрепить верность клиента, вы должны обеспечить ему особенные человеческие характеристики, как бы они ни назывались.

В этом отношении компания Netflix не так давно решила сопротивляться тенденции минимизации сервисных расходов: поставила цель обеспечить максимальный человеческий

контакт в любой момент, когда это может понадобиться клиенту. Такой подход явно отличал ее от конкурентов. Компания полностью отказалась от сетевого реагирования на запросы клиентов, поместила на видном месте сайта телефонный номер службы поддержки (1-800) и не стала передавать телефонные услуги каким-то зарубежным субподрядчикам.

В Netflix был создан большой центр телефонного обслуживания клиентов, который разместился в Портленде, штат Орегон. Портленд выбрали сознательно. Общаясь с сотрудниками из этого города, руководство компании отметило необычно высокий уровень людей, обладающих такими важными для обслуживания клиентов качествами, как вежливость и способность к сочувствию^{16}.

Ищите для своих самых настойчивых онлайн-покупателей автоматизированные и человеческие способы демонстрации личного внимания со стороны компании.

1. Стимулируйте личное взаимодействие с клиентами, которые этого хотят, сколь бы идеальной ни казалась вам организация вашего сайта. Предусмотрите на каждой странице кнопки живого общения. Размещайте на видном месте телефон бесплатной службы поддержки. По мере возможности сделайте работу этой службы поддержки круглосуточной. Разместите на сайте кнопку «срочной почты». (Как мы уже говорили, некоторые люди предпочитают общаться по электронной почте, а для людей с ограниченными возможностями такой способ вообще может оказаться единственно доступным.)

2. Подойдите к дизайну своего сайта очень серьезно, чтобы случайно не исключить кого-то из своих клиентов. Клиенты с ограниченными возможностями (мелкими и серьезными) в интернете более активны, чем в реальном мире. Существует множество способов сделать ваш сайт более удобным для таких

клиентов, и способы эти нужно использовать. Например, каждый графический элемент сайта организуйте таким образом, чтобы его можно было увеличить и прослушать – это важно для клиентов с проблемами зрения. В наше время интернетом все шире пользуются пожилые люди, но многие сайты выглядят так, словно их проектировали исключительно для двадцатилетних, – крохотные кнопки, запутанные объяснения. Если вы хотите, чтобы человек кликнул на какую-то кнопку, скажите об этом доступно и понятно. Это и есть сетевой вариант чуткости к «темпу» ваших клиентов.

3. Сделайте элементы самообслуживания на вашем сайте забавными и интересными. Самообслуживание может быть увлекательным. Представьте себе идею комика Деметри Мартина^[14]: у него автомат размена мелочи работал, как игровой автомат – звенели колокольчики, сверкали огоньки, словно вы только что сорвали джек-пот, хотя на самом деле клиент получал ровно столько, сколько опустил. Попробуйте применить этот метод к самообслуживанию своих клиентов, и процесс общения с вашим сайтом никогда больше не будет для них нудным и неприятным.

4. Сделайте автоматизированную рассылку более увлекательной, личной, а если это возможно, то и забавной. Если вы используете функцию автоматической рассылки, постарайтесь сделать письма менее официальными. На заре своей деятельности, когда у Мики было всего несколько сотрудников, он рассылал клиентам примерно такие письма:

«Привет! Это ваш друг-робот (мы сожалеем, но почти все остальные услуги компании Oasis носят сугубо личный характер, и если вы нажмете кнопку «ответить», то вам немедленно ответит настоящий человек и вы сможете пообщаться с представителем собственного вида)».

Похожая на Oasis компания CD Baby использует любые возможности, чтобы продемонстрировать свою человечность. Они

рассылают электронные подтверждения, которые превращают известие об отправке дисков в веселую и увлекательную комедию. Жизнерадостный стиль этих писем помогает клиентам осознать, что они имеют дело с особой компанией – фирмой, где работают творческие, веселые люди, похожие на своих покупателей:

«Ваши диски были аккуратно сняты с наших полок руками в абсолютно стерильных перчатках и помещены на атласную подушку. Пятьдесят сотрудников проверили ваши диски и отполировали их с тем, чтобы привести в идеальное состояние для отправки. Наш упаковщик, который приехал из Японии, зажег свечу и вознес молитву, укладывая ваши диски в лучшую позолоченную коробку, какую только можно купить за деньги. После этого мы устроили настоящий праздник, в завершение которого все участники торжественной процессией отправились на почту. Весь Портленд желал нам счастливого пути. И вот в понедельник 6 апреля ваша посылка оказалась на борту нашего частного самолета CD Baby!»^[17]

«Я не спешил с работой, – пишет Торо в «Уолдене»^[15], – а наслаждался ею»^[18]. Спешка в мире Торо считалась чем-то плохим и неприемлемым. А что произошло в мире нашем? Клиенты только о том и *мечтают*, чтобы мы спешили. Они хотят, чтобы мы давали им лучшие результаты с минимальными затратами их времени и сил. Мы же хотим привязать своих клиентов к нашим брендам, делая за них многое при каждом взаимодействии. Нам нужно беречь их время и внимание, чтобы они полюбили нас. Чтобы добиться этой цели, поступите так, как поступают в CD Baby: каждый этап сетевого общения должен напоминать самое позитивное личное общение – но при этом не следует замедлять работу или причинять своим клиентам какие-то неудобства.

Основное правило сети – РАЗРЕШЕНИЕ

На протяжении многих лет Сет Годин пропагандировал концепцию «разрешительного» маркетинга – то есть отправки *личностных, важных, основанных на предвосхищении потребностей сообщений* людям, которые действительно *хотят их получать*. Сет подчеркивает, что уважение к людям – это лучший способ привлечь их внимание. Когда люди соглашаются обратить на вас внимание, они уже вам платят – дают нечто ценное для вас. Внимание, потраченное на вас, потеряно для них навсегда. Сет настаивает, что мы должны воспринимать внимание клиента как важный актив, заслуживающий уважения и имеющий ценность. Осознанное разрешение отличается от разрешения технического или юридического.

То, что вы раздобыли мой электронный адрес, не означает, что вы получили разрешение. То, что я не жалуясь, не означает, что вы получили разрешение. То, что я числюсь в вашей базе данных, не означает, что у вас есть разрешение. Настоящее разрешение – это нечто другое. Если вы прекратите общение и люди начнут жаловаться на это, значит вы получили их разрешение на общение с ними^[19].

Джонатан Колтон, музыкант, работающий в сети, может обратиться практически к любому, кто купил в интернете его диск или загрузил его записи, и покупатели будут счастливы. У него есть реальное разрешение общаться со своими поклонниками – они *мечтают* получить его письмо. Но что делать, если ваша компания продает что-то вроде зарядников для мобильных телефонов через рынок Amazon? Ситуация несколько осложняется – скорее всего, ваши покупатели

не являются страстными поклонниками зарядных устройств для мобильных телефонов. У вас явно нет разрешения бомбардировать их электронные почтовые ящики своими письмами. Вряд ли ваши послания смогут стать личными, важными и основанными на предвосхищении потребностей.

Amazon.com – блестящая компания, но не самый удачный пример для подражания

В сетевой коммерции существует Amazon.com и все другие. Поразительная способность компании приобретать верных потребителей просто прекрасна и вызывает белую зависть. К сожалению, скопировать эту модель все остальные не смогут. Успех компании, по крайней мере частично, основывается на более рискованном и дорогом отношении к верности, чем наша модель предвосхищения потребностей. Это чрезвычайно хорошо осуществленная версия *стратегии повторения*: берутся основы удовлетворяющего клиента сервиса и повторяются до тех пор, пока не возникнет клиентская верность. У Amazon повторения происходят быстро и энергично, поскольку идеальный продукт этой компании идеален настолько, что это невозможно для какой-либо другой фирмы.

Вот лишь несколько примеров идеального обслуживания Amazon...

- Кредитная карточка хранится целиком для удобства клиента. (Если вам нужно зарегистрировать новую кредитную карту, Amazon даже не заставит вас вводить старый код, чтобы найти и сменить код безопасности.) Более того, вы можете выбрать покупку одним кликом и совершить приобретение, ничего не вводя, не выбирая и не подтверждая – ни типа оплаты, ни адреса доставки, ни адреса счетов, ни метода доставки. Ничто не стоит между вашим желанием совершить покупку и вашей возможностью сделать это.

- Ваш заказ передается прямо доставщику, чаще всего компании UPS, Лексингтон. Вы можете заказать товар вечером и получить его рано утром со 100 %-ной точностью.

- Amazon может направить вас именно к тому товару, который вам нужен. Это делается с помощью системы отслеживания

покупательских предпочтений, анализирующей данные миллионов покупателей.

- В Amazon мы видим уникальное сочетание характеристик, недостижимых для большинства из нас. Они первые, они огромные, у них имеются колоссальные средства. Посылки этой компании доставляются покупателям быстрее и обходятся дешевле, чем посылки конкурентов, потому что ведущие перевозчики согласны почти на все, лишь бы заполучить огромные контракты Amazon. Более того, почти полная монополия Amazon дает компании возможность позволять покупателям размещать критические замечания о товарах разных компаний, при этом не теряя хороших поставщиков (хорошим поставщикам гораздо выгоднее остаться на Amazon и снести критические замечания покупателей о ряде своих товаров).

Чтобы упростить и защитить процесс оплаты, Amazon пришлось потратить огромные средства на разработку мощной и невероятно эффективной стратегии безопасности (технический директор компании говорит о том, что Amazon использовала «группу хакеров, для которых взлом системы стал целью жизни»^[20], и это лишь доказало всю мощь системы). Благодаря затраченным средствам и работе лучших в мире программистов и специалистов по безопасности Amazon смогла создать идеальный сетевой магазин и обеспечить абсолютную безопасность финансовой информации.

Эта компания достаточно велика и совершенна, чтобы не придавать большого значения повседневному человеческому общению с клиентами. В сложной ситуации вы сможете пообщаться с фантастическим сотрудником этой компании (мы смогли), но вполне возможно, что ответит человек, не владеющий навыками общения, что лишь усилит ваше раздражение и злость (с нами такое случалось, и не раз). Если вы почти что монополист, который поставляет самый совершенный товар в мире, то можете позволить себе подобные промахи. Но все остальные – все мы – должны

изо всех сил трудиться, чтобы сохранить превосходное человеческое обслуживание.

Хотя всем нам есть чему поучиться у этой блестящей компании (в том числе тому, как создать по-настоящему идеальный товар и как продолжать совершенствовать высочайшие стандарты самообслуживания), считать Amazon.com реалистичным образцом для подражания нельзя. В большинстве отраслей невозможно держать столь же обширный каталог и организовать столь же совершенную систему сетевых платежей. (Да и масштабы продаж для большинства из нас просто недостижимы: вам вряд ли удастся продавать и доставлять 2,5 игровых приставки *в минуту*^[21].)

Поэтому мы считаем, что ваш путь к сетевой лояльности потребителей будет иным. Стремитесь к совершенству в мелочах – проявляйте заботу о клиентах и не забывайте о человеческом факторе.

Впервые в сети: изучение конкретного примера

Предположим, ваша компания ведет традиционный вид бизнеса, обслуживая клиентов в офисах. Вы хотите расширить сферу деятельности и выйти в интернет. Как вам следует поступить? Мы считаем, что, переводя клиентов в сеть, нужно работать с каждым из них индивидуально. Но многие наши принципы абсолютно универсальны. Чтобы вам все стало ясно, давайте рассмотрим почти гипотетическую фирму по чистке ковров, которая никогда не работала в интернете.

Для начала определим, зачем нужно выходить в интернет. Сегодня многие домовладельцы предпочитают искать подобные услуги именно в сети. (Как часто нужна такая услуга? Какова вероятность переплаты и обмана? Во что все это обойдется?) Поэтому, прежде чем браться за «Желтые страницы», люди входят в сеть и вводят в поисковой строке «чистка ковров».

Начало бизнеса в интернете не похоже на начало бизнеса в реальной жизни. Во-первых, в свободном доступе размещается надежная информация. Подумайте об этом. Вы давно работаете в своей отрасли и за эти годы успели многое узнать о чистке ковров. Ваше мнение ценно. Почему бы не открыть бесплатный форум, на котором люди могли бы найти советы настоящего специалиста по чистке ковров? Разместите такую информацию, и очень скоро получите доход – в виде покупателей, которые привыкнут к вам еще до того, как поймут, что им необходимы ваши услуги.

Создать информационное присутствие в сети можно разными способами (видео в YouTube, гостевое участие в блогах, информационная часть вашего коммерческого сайта, где могут находиться ссылки на ваши товары и услуги, и т. д.). Размещение бесплатной информации в сети – прекрасный прием. Он повышает степень доверия потенциальных потребителей, поскольку готовность поделиться информацией делает вас экспертом в глазах клиентов.

И это приводит потенциальных покупателей к вашей виртуальной двери.

Но будьте осторожны и не превращайте свое экспертное мнение в откровенную рекламу продукта. Потребители предпочитают не связывать поиски информации в сети с выбором сетевых услуг. (Но не стоит совершать и иной ошибки: клиенты должны четко понимать, что вы занимаетесь именно тем бизнесом, который необходим домовладельцам. Просто постарайтесь тонко разделить эти виды информации.)

Как же должен выглядеть *коммерческий* сайт вашего бизнеса? В первую очередь, сайт должен содержать доступную, вполне дружескую информацию обо всех преимуществах вашей компании. Расскажите о своем подходе, технологии, истории компании и сотрудниках. Сообщите все, что важно для потенциальных покупателей. Используйте метод длинного текста / короткого текста. На первом плане разместите краткую информацию, но все дополнительные сведения также должны быть легко доступны для тех, кто захочет их узнать.

Используйте возможности компьютерного моделирования, чтобы посетители сайта могли легко и реалистично оценить стоимость ваших услуг. Клиентам должно быть достаточно просто и легко ввести свои данные (количество комнат, количество лестничных пролетов, наличие или отсутствие холла) и тут же получить четкую и понятную информацию.

Чтобы ваш сайт выглядел гостеприимным, предоставьте возможность пользоваться им, *не вводя* пароля, адреса и другой личной информации. *Потом*, когда клиенты привыкнут к сайту и станут чаще на него заходить, предложите им услуги защиты пароля, хранения информации и возвращения к собственным записям. Дайте им возможность *самостоятельно* привязаться к вашей компании.

Продуманные программные решения превращают малое в большое

Если вы покупаете мощную интернет-технология, разработанную специализированной программной компанией, работающей в вашей отрасли, то для достижения наилучших результатов вам нужно отключить те опции, которые затрудняют общение клиента с сайтом. Не требуйте немедленной регистрации и ввода пароля. Все это отпугивает людей, которые зашли на ваш сайт, чтобы познакомиться с компанией, ее товарами и услугами.

Позвольте клиенту, который хочет, чтобы вы с ним связались, выбрать время для контакта и указать его в специальной форме. Регулярно изучайте эти формы (методы мониторинга обязательно должны включать те, о которых мы говорили в третьей главе, то есть личную проверку) и следите, чтобы они поступали в соответствующие отделы.

И вот настал момент первого человеческого контакта. У вас появляется возможность получить искренне лояльного клиента. Позвоните в назначенное время. Поручите этот разговор самому вежливому и хорошо подготовленному сотруднику компании. Тот, кто звонит, должен понимать, что человек может не сразу вспомнить о том, что он сам назначил это время. У всех нас много самых разных дел. Вам нужен сотрудник с безупречными манерами, способный преодолеть любое сопротивление, которое почти неизбежно при деловом звонке на дом.

Разговор должен начаться примерно так: *«Доброе утро, это Мэри из «Чистки ковров Фаззи». Мне сообщили, что в это время я могу поговорить с миссис Синклер. Она дома?»*

Второй человеческий контакт произойдет в тот момент, когда ваш сотрудник прибудет в дом Синклеров. Попросите *ту же* вежливую

сотрудницу позвонить, чтобы подтвердить вызов работника: *«Здравствуйте, миссис Синклер! Это снова «Чистка ковров Фаззи». Я звоню, чтобы подтвердить, что наш работник завтра будет у вас с 17:00 до 19:00.*

Подумайте о том, как приятен сервис, истоки которого лежат в интернете. Потребитель находит необходимую информацию – без каких-либо неудобств для себя. Хозяйка дома получила конкретную, точную информацию, ориентированную именно на нее. Она сама решила, какими личными сведениями готова поделиться с компанией. Она использовала средства интернета для того, чтобы компания подстраивалась под ее график, и ей не пришлось ничего менять в своем распорядке. Когда настало назначенное время, ей позвонила сотрудница с безупречными манерами, что перевело виртуальное общение в чисто человеческое измерение.

Предположим, что ваш работник прибыл в дом вовремя и прекрасно выполнил свою работу. Предположим, что запрошенная вами оплата справедлива, что процесс оплаты прошел гладко, что вы не забыли поблагодарить клиента и сердечно с ним проститься. Все это позволило вам заполучить настоящего союзника – человека, который снова и снова будет обращаться в вашу компанию и рекомендовать ее своим друзьям. Вы использовали силу интернета, чтобы привлечь внимание к себе, а затем закрепили это внимание с помощью искусного и внимательного личного контакта с клиентом.

Глава одиннадцатая

Здравствуй и прощай

Два важнейших момента в общении с клиентом

На протяжении всей книги мы были довольно суровыми учителями: заставляли вас все делать правильно и не отступать от задуманного; снова и снова напоминали вам о важности неустанных и постоянных усилий по удовлетворению потребностей клиента. Но и в обслуживании клиентов существует кратчайший путь. В четвертой главе мы говорили о том, что сосредоточенность на *определенных эмоциональных моментах* в отношениях с клиентом гарантирует направление усилий на самые важные и запоминающиеся аспекты общения. В той же главе мы рассказывали об одном из таких моментов – *исправлении допущенных промахов*. Теперь же давайте сосредоточимся на двух других – *приветствии и прощании*.

Приветствие и прощание – это начало и конец общения, две высшие точки кривой запоминания. В списке событий или предметов они запоминаются лучше всего. Если хотите в этом убедиться, проведите опыт исследователя памяти Элизабет Лофтус. Предложите своему другу запомнить список предметов – например, индейка, соль, перец, томат, тыква, сыр, молоко, душица, перец чили, масло. Скорее всего, первыми ваш друг назовет индейку и масло^{22}.

То же относится к приветствию и прощанию. Проведите их идеально – и можете быть уверены, что клиент запомнит о вас только хорошее.

Это навсегда!

Приветствие и первые впечатления всегда были чрезвычайно важны для людей. Сын Одиссея Телемах отлично это понимал. «...он увидел Афины. Быстро направился к двери, душою стыдясь, что так долго Странник у входа стоять принужден», – пишет Гомер^{[16]{23}}.

Перенесемся в наше время, в живописный городок Бар-Харбор. Здесь находится сувенирный магазин Криса Кембриджа. Магазин соседствует с очень популярным кафе-мороженым. Крис понимает роль хорошего приветствия не хуже древних греков. Если в других магазинах посетители видели таблички «Входить с едой и напитками запрещено» или в лучшем случае «Пожалуйста, закончите свою трапезу, прежде чем входить в наш магазин», то у Криса все по-другому. Представьте, сердца скольких покупателей ему удалось завоевать своей приветливой (и очень смелой) табличкой:

ДА! ВЫ МОЖЕТЕ ВХОДИТЬ СЮДА С МОРОЖЕНЫМ!

(только следите, чтобы не оставлять капель на полу!)

Чтобы покупатели окончательно убедились в его гостеприимстве, Крис дописал более мелким шрифтом:

P. S. И вашим собакам мы тоже рады!

(Эти таблички вы можете увидеть на сайте www.micahsolomon.com)

Во многих компаниях приветствует клиентов и прощается с ними секретарь, хозяйка офиса или кто-то еще. Очень важно, чтобы этот человек умел тепло и сердечно здороваться и прощаться. Моменты приветствия и прощания жизненно важны для имиджа вашего бренда. Вот почему на эту роль лучше всего выбирать опытного, хорошо подготовленного и мотивированного ветерана, обладающего всеми навыками общения с клиентами. Поэтому мы

выступаем против пренебрежительного отношения к приемной. Что бы вы ни говорили, но человек, который производит на клиента первое и последнее впечатление, занимает один из самых важных постов в вашей фирме.

Какой уровень сервиса вы обеспечиваете? Пусть клиенты поймут это с самого первого момента

По вашему приветствию клиент должен сразу понимать, на какой уровень сервиса можно рассчитывать в этой компании. Что его ждет, *негостеприимное* или же *удовлетворительное* (реактивное) обслуживание, а может быть, *предвосхищение* всех потребностей?

Негостеприимный прием («Не могли бы вы дать мне воды?» – «*На улице есть автомат с газировкой!*») гарантированно отпугивает клиентов. Они попросили стакан воды и не получили ничего, кроме грубого указания. (Надо сказать, что подобное обслуживание настолько неприемлемо, что мы, уважая своих читателей, решили не уделять ему ни странички.)

Обслуживание удовлетворительное («Не могли бы вы дать мне воды?» – «*Конечно. Прошу вас!*») весьма распространено в современном деловом мире. Такой подход не оскорбляет клиентов, но в то же время и не завоевывает их сердца. Клиенты удовлетворены, но это не может гарантировать укрепления верности вашему бренду.

Предвосхищение потребностей клиента («*Добро пожаловать! Сегодня довольно жарко. Могу я предложить вам стакан воды?*») встречается крайне редко. Но, как мы уже говорили, именно такое обслуживание и порождает клиентскую верность. Когда желания и потребности клиентов предвосхищаются, у людей возникает волшебное ощущение любви и заботы. Такое

ощущение порождает верность, а клиентская верность повышает стратегическую ценность вашей компании.

Если вы уже приблизились к тому исключительному уровню обслуживания, о котором мечтают все клиенты, если вы уже готовы завоевать сердца своих покупателей, то сделайте последний шаг – и клиенты будут высоко ценить вас в течение всего периода общения.

Услышав вежливое, теплое приветствие, потребитель станет менее внимательным к мелким недочетам, которые могут возникнуть в процессе взаимодействия. Хорошее приветствие задает тон человеческому общению и в значительной степени влияет на восприятие покупателем предлагаемых вами товаров и услуг.

Важнейший аспект правильного приветствия – это узнавание. Что это такое? Клиент должен почувствовать, что его увидели (и буквально, и фигурально) и заметили, что ему рады, что его приход многое значит. Еще раз процитируем Дэнни Мейера: по его словам, узнавание – это «основная причина, по которой гости хотят к вам вернуться»^[24].

Когда клиент появляется *снова*, ему необходимо узнавание. Ему хочется чувствовать, что по нему *скучали*, что его возвращение заполняет пустоту, возникшую в его отсутствие. Мы глубоко восхищаемся Бет Крик – администратором небольшой начальной школы в Пенсильвании. Каждое утро она встречает детей и родителей прямо на пороге своей школы. Если кто-то из детей или родителей отсутствует в течение нескольких дней, миссис Крик обязательно это заметит и, здороваясь с вернувшимися, скажет: «*Мы без вас скучали*». Такой подход полезен для любой компании любого размера, работающей в любой отрасли. Вы должны обеспечить простое узнавание каждому клиенту, который вернулся к вам снова.

Клиент может вернуться к вам раньше, чем вы ожидали

Помните, что обслуживание начинается в ту же минуту, как клиент к вам обращается, – но только *сам клиент* определяет, когда наступит эта минута. И это может произойти раньше, чем вы ожидали или хотели. Предположим, клиент паркует свою машину у магазина. И первое, что он видит, – это поврежденная ограда и разбросанные повсюду окурки. Первый контакт произошел без ведома торговца, которому теперь придется изо всех сил бороться за то, чтобы преодолеть негативное впечатление.

Несправедливо (парковка может вовсе не принадлежать магазину!), но это так. Вот почему каждый хороший отель и курорт обращает особое внимание на прием гостей. Цветы, понятные таблички, дружелюбная охрана у ворот, швейцар. К тому моменту, когда вы оказываетесь в номере, вам уже кажется, что вы попали в другой мир.

Не спешите с *приветствиями* и *прощаниями* в телефонном разговоре

Правильно построенный телефонный разговор включает в себя *вежливое приветствие, четкое представление и искреннее предложение помощи*. Завершаются телефонные разговоры *персонализированным прощанием и теплым приглашением вернуться*.

Во многих компаниях приветствие короткое, но все же приятное: «*Спасибо, что позвонили в L&M Stagers! Это Билл. Чем я могу вам помочь?*» (Но ни в коем случае не: «*L&M Stagers! Это Билл*».) Прощание может быть достаточно простым: «*Спасибо, что позвонили, мистер Питерсон. Надеюсь, ваш проект успешно осуществится и, когда вы в следующий раз будете в городе, то вспомните о нас*».

Совершенно ясно, что правильные *приветствия* и *прощания* требуют времени. Но, поверьте, на каждый звонок у вас будет уходить не больше дополнительных шести секунд. Если вы получаете в день тридцать звонков, то в состоянии потратить три минуты на то, чтобы обеспечить идеальный уровень обслуживания, который произведет благоприятное впечатление на клиентов. Три минуты за восьмичасовой рабочий день! Не пытайтесь оправдать неправильные *приветствия* и *прощания* в телефонных разговорах недостатком времени.

Обслуживание инвалидов – это и ответственность, и возможность (с самого момента их появления)

Вход в ваш офис, магазин или отель – это визуальное приветствие. Именно здесь проявляется ваше отношение к клиентам с ограниченными возможностями. Мы понимаем, что в некоторых офисах клиенты в инвалидных креслах не бывали годами, и думать об удобных пандусах кажется руководству излишним. Но мы так не считаем. Мы помним, что удобства для инвалидов – это обращение не только к ним, но и к их родным, друзьям и всем тем, кого волнуют их проблемы. Вход, организованный подобным образом, говорит о том, что вы открыты для всех – вы знаете о существовании проблемы и готовы внести свой вклад в ее решение.

Но знаете ли вы, что большинство клиентов с физическими проблемами не пользуются инвалидными креслами? Для руководителя очень важно понимать все степени ограничения физических возможностей. Вы должны постараться сделать свои помещения удобными и доступными для всех. Многие проблемы довольно незаметны, и понять их можно только после сознательного изучения. Наше общество постоянно стареет. Очень многие люди страдают артритом и связанными с этим заболеванием (и очень болезненными!) проблемами с костно-мышечной системой. Именно поэтому лучше использовать универсальные, а не круглые ручки на входе, в туалетах и других помещениях. Легкие двери должны закрываться сами. Не пожалейте времени и почитайте соответствующую литературу. Так или иначе, но вы тратите (или должны потратить) тысячи долларов на то, чтобы сделать свои помещения удобными для клиентов с ограниченными

возможностями. Так постарайтесь же потратить эти деньги с умом.

Не менее распространены проблемы со зрением и слухом. Постарайтесь обеспечить особо позитивное «приветствие» для таких клиентов и сопровождающих их лиц – и в реальном, и в виртуальном мире.

Интернет уравнивает людей с расстройствами зрения и слуха. Для начала убедитесь в том, что вы не захлопываете перед ними виртуальную дверь своего сайта.

- Контрольные изображения. Мы говорим о буквах и/или цифрах, используемых для подтверждения того, что на сайт зашел реальный человек. Подобные изображения отличают человека от автомата и предотвращают атаки хакеров на сайт. Но есть одна проблема: такие изображения не может распознать человек с проблемами зрения, который пользуется экранным текстовым ридером. Достигнутый прогресс идет прахом. Если у вас нет веских оснований использовать на своем сайте контрольные изображения, не делайте этого. А если все же без этого не обойтись, найдите программу с качественным аудиосопровождением.

- Изображения, не читаемые альтернативными ридерами. Мы уже говорили о том, что люди с проблемами зрения используют для работы в сети специальные текстовые ридеры. Учитывайте это при разработке своего сайта. Ваши специалисты должны убедиться, что сайт полностью доступен для тех, кто пользуется подобными устройствами. Это так же важно, как и отсутствие на сайте ссылок, ведущих в никуда.

- Невозможность получения услуги без телефонного общения. Если клиент с проблемами слуха захочет связаться с вами, чтобы, например, вернуть товар, то сможет ли он воспользоваться электронной почтой? Если ваш единственный подход – это телефонная связь, то придется обзавестись специальным оборудованием, способным обслуживать инвалидов по слуху. Но мы все же советуем предусмотреть возможность связи по электронной

почте.

Конечно, барьеры на пути клиентов возникают не только на входе и выходе. Если человек пользуется инвалидным креслом, то узкий коридор без доступного и четко размеченного альтернативного пути может испортить ему впечатление от общения с вашей компанией. Существуют и другие «бутылочные горлышки», которые буквально кричат в лицо клиенту: «Нам нет до тебя никакого дела!» Например...

- На знаменитом курорте в туалетных комнатах всегда устанавливают свежие цветы, которые мешают инвалидам взяться за поручень.

- В красиво отделанной кофейне кулер с соками установлен таким образом, что человек в инвалидном кресле не может развернуться, чтобы попасть в туалетную комнату.

- Поручни пандуса в оживленном сувенирном магазине национального парка полностью закрыты стеллажами с открытками и другими товарами.

- В лифтах офисного здания прорезь для карточки доступа расположена высоко над кнопками.

- На многих офисных парковках автомобили ставят слишком близко к зонам, отведенным для инвалидов. Люди просто не понимают, что дополнительное место необходимо для выгрузки и погрузки инвалидных колясок... и т. п.

(Фотографии для размышлений вы найдете на сайте micahsolomon.com)

Вы должны учитывать потребности клиентов с ограниченными возможностями не только при организации офиса, магазина или отеля. Очень важно еще и то, как ваши сотрудники взаимодействуют с клиентами, которым необходима помощь. Мы слишком часто видим, как работники нависают над гостем в инвалидном кресле или хватают человека с плохим зрением за руку, чтобы направить его

в нужное место (вместо того, чтобы предложить руку, за которую гость может при желании взяться). Существует множество полезных программ, обучающих общению с клиентами-инвалидами. Настоятельно рекомендуем вам воспользоваться одной из них.

Превратите своего секретаря в хищника, убивающего своей добротой

Занимаясь подготовкой персонала, вполне можно использовать довольно смелые приемы. Чрезмерно образная речь делает ваши слова запоминающимися. Вот метафора, с помощью которой Леонардо объясняет сотруднице приемной ее обязанности...

Хищная кошка постоянно рыщет вокруг, наблюдает и выжидает. Как только что-то появляется на ее охотничьей территории, кошка настораживается и сосредоточивается. Ее основная мысль: следует ли мне охотиться на это «что-то»? Обслуживая клиентов, нужно мыслить и действовать, как этот хищник. Постоянно будьте настороже, следите за добычей, оказывающейся на вашей территории. И постоянно думайте о том, требуется ли в сложившейся ситуации ваше участие.

Ваши охотничьи угодья – это приемная. Территория начинается от входной двери и тянется до лифтов. Мимо вас не должен проскользнуть незамеченным ни один клиент. Вы должны заметить его, сосредоточиться на нем и быть готовой к охоте. Сколько раз вам доводилось входить в офис и видеть, что секретарша за стойкой продолжает заниматься своими делами? И вам приходилось подходить к стойке и привлекать ее внимание. Такая секретарша не хищник!

Если бы она была хищником, то постоянно следила бы за своими охотничьими угодьями, проверяя, не появилась ли добыча. Она тут же реагировала бы на любое движение в этой зоне и в подходящий момент набрасывалась на добычу – то есть предлагала помощь тому, кто в ней нуждается.

Глупо? Нелепо? Может быть.

Но определенная доля глупости оживляет процесс подготовки, придает искру увлекательности повседневной рутине приемной. Секретарша надолго запомнит этот образ и действительно станет считать себя хищницей, готовой наброситься на любую добычу, которая окажется в ее приемной.

Это Google, а не вы, решает, как гости попадают на ваш сайт.

Но именно *вы* должны правильно их встретить!

В интернете возникает парадоксальная ситуация. Приветствие крайне важно, но вы не можете решать, на какой странице вашего сайта окажутся клиенты. Чаще всего это определяет Google или другая поисковая система. Но по закону Мерфи^[17] они чаще всего оказываются на какой-нибудь сугубо технической страничке – вовсе не там, где вы хотели бы их увидеть в первую очередь!

Давайте же перехитрим Мерфи с помощью простой трехшаговой стратегии.

1. Заранее представьте, что «заблудившиеся» гости придут (через Google, ссылки в «Википедии» и т. п.) на какие-то внутренние страницы вашего сайта. Позаботьтесь о том, чтобы каждая такая страница была исключительно гостеприимной. Разместите на этих страницах следующую информацию:

- имя собственника (и несколько слов приветствия);
- ссылку на линию прямого общения;
- кнопку виртуального тура: «Вы здесь впервые?»;
- кнопку прямого контакта: «Свяжитесь со мной сейчас».

2. Не жалейте *средств* на то, чтобы максимально сократить места нежелательных входов. Существуют разные способы убедить людей входить через парадный вход. Вы можете воспользоваться опцией Google Adwords и другими рекламными вариантами – например, разместить рекламный баннер на излюбленных сайтах самых перспективных своих клиентов. Осторожно размещайте наживку в сетевых водах, где могут плавать ваши клиенты. Во многих случаях

подобный подход оказывается гораздо эффективнее «распыления» рекламы на телевидении, радио и в прессе.

Одна из особенностей целевой интернет-рекламы заключается в том, что она позволяет контролировать точки входа новых перспективных клиентов. Людей, которые кликают на подобную рекламу, следует направлять на полезные и интересные страницы, где содержится наиболее интересная для первого знакомства информация. Вы можете даже попросить разрешения у новых клиентов – начать диалог с целью выяснения их потребностей и предложения своих услуг. Конечно, в таком диалоге следует задавать *как можно меньше* личных вопросов. Если первую часть своего предложения вы можете отправить по электронной почте, то нужно узнать у потенциального клиента его имя и адрес почты. Всегда предлагайте клиентам легкий и удобный выход. Если они хотят перейти на ваш основной сайт, предложите им такую возможность. Если они хотят войти в чат или отправить электронное письмо, то на вашей странице должна быть и эта возможность.

3. Подумайте и о тех, кто попадает прямо на вашу домашнюю страницу. Предусмотрите разные варианты для новых (неизвестных) гостей и для тех, кто к вам вернулся. Поступайте так же, как вы делаете это в реальном мире. Поприветствуйте вернувшихся гостей и предложите им сделать этот визит более личным. Новых гостей (и тех, кого вы не можете распознать) встречайте вопросом: «Вы здесь впервые?» Предложите им начать диалог с вами: совершить своеобразную экскурсию, получить первичную информацию – постарайтесь удержать их до тех пор, пока не сможете вступить с ними в прямой контакт.

Контролируйте прощание

Прощание часто комкают – а то и вовсе пропускают. Сотрудники нередко испытывают такое облегчение от успешного завершения работы и возможности перейти к другому делу, что забывают о прощании. Общение с клиентом заканчивается выпиской счета. И при этом упускается ценная возможность! Если ваши клиенты удовлетворены, то прощание станет последней (но при этом одной из важнейших) возможностей закрепить свою связь с ними, вписать важную последнюю главу в историю обслуживания.

Старайтесь завершать каждое взаимодействие с клиентом запоминающимся и искренним образом. Очень часто вполне успешное обслуживание завершается весьма печально: человек получает обратно кредитку, слышит «О'кей!» или «Следующий...». Много ли теряется при таком прощании? Очень многое!

Старайтесь никогда не расставаться с клиентом без личного прощания и приглашения вернуться. Правильное прощание будет *личным, значительным и запоминающимся надолго*. Но прежде чем перейти к прощанию, не забудьте спокойно и искренне задать последний вопрос: *«Могу ли я еще чем-либо вам помочь?»* Услышав «Нет, спасибо!», переходите к прощанию.

1. *Прощание должно быть личным.* Обращайтесь к клиенту по имени. Предложите свою визитку (если в вашем бизнесе это приемлемо). Кроме того, постарайтесь общаться с клиентом адекватным для истории ваших отношений образом. Если, к примеру, это последний день конференции или отпуска, искренне пожелайте человеку счастливого пути. Если вы что-то продаете, выразите надежду на то, что использование купленного товара доставит клиенту удовольствие.

2. *Прощание должно быть значительным.* Если это возможно, сделайте клиенту небольшой подарок. Подарите леденец ребенку клиента, вручите винтажную открытку или книгу. Идеальным

подарком станет то, что эмоционально созвучно вашему бренду и будет полезно клиенту. *Пригласите клиента приходить к вам снова.*

3. Прощание должно быть запоминающимся. Если это приемлемо, отправьте клиенту письмо. Лучше написать его от руки, чтобы оно выглядело личным, а не стандартным. Наилучшее вложение одного доллара, потраченного на бумагу и конверт!

Промахи при прощании

Прощание после успешного разрешения проблемы клиента никогда не должно превращаться в попытку совершить дополнительную продажу. Подобное общение должно быть связано только с одним – разрешением проблемы клиента.

В таких ситуациях клиенты чувствуют себя особенно зависимыми, поскольку помочь им можете только вы. В силу подобных чувств попытка совершения продажи в последний момент может показаться выкручиванием рук или забрасыванием наживки. Да, может быть, клиент и купит то, что вы предложите ему в этот момент, но потом он обязательно почувствует раздражение и обиду.

Не перепоручайте приветствия и прощания кому-то другому

Не стоит перепоручать приветствия и прощания кому-то другому. Конечно, практика перепоручения – это неотъемлемая часть бизнеса. При правильном поведении это вполне допустимо и даже желательно. Но в той же практике кроется и опасность. Такое перепоручение может стать троянским конем, из которого выскочат враги и похитят драгоценную симпатию ваших клиентов – иногда еще до того, как клиенты сами осознают это.

Мы перешли на такой высокопарный стиль, чтобы вы отнеслись к нашим словам особенно внимательно. Приглашая внешний персонал и отбирая сотрудников, вы должны следить за тем, чтобы их подготовка, внешний вид и поведение полностью соответствовали стандартам вашей компании. С точки зрения клиента, любой сотрудник, на одежде которого есть логотип вашей компании, сотрудник, который отвечает на его звонок или открывает ему дверь, – это ваш сотрудник.

Печально, но многие приглашенные работники не справляются с задачей приветствия и прощания. Никакие оправдания вам не помогут: *«Раньше он работал в службе безопасности», «Это всего лишь приглашенный работник», «Извините, что она была груба с вами – она работает у нас временно»*. По сути своей, подобные заявления – это всего лишь способ убедить клиента (или себя самого) в том, что *«они – это не мы»*. И они лишь выводят клиентов из себя. *«Если я покупаю товар у вас, – объяснил нам один такой клиент, – и меня обслуживает тот, кого вы наняли, то для меня он является частью вашей компании»*. Если грубость возникает при приветствии или прощании, то возникают сильнейшие негативные эмоции, которые во многом определяют восприятие вашего бренда клиентом.

Даже если негостеприимный прием не ваша вина, исправлять ошибку придется вам

Сколько бы ни были позитивны ваши намерения, ошибки при приветствии и прощании всегда могут произойти. Ваш персонал должен распознавать и исправлять эти ошибки, прежде чем они окончательно запомнились вашим клиентам.

Ветеран индустрии гостеприимства Джей Колдрен рассказал нам об одном случае, который произвел на него глубочайшее впечатление еще в молодости. Джей только начал работать управляющим известной гостиницы и ресторана, когда в отель приехала пара из Питтсбурга. Эти люди решили отметить здесь свою серебряную свадьбу. Поездка планировалась за год вперед. Супруги тщательно изучили меню, предлагаемое рестораном, подготовили свою машину, запаслись даже изысканными продуктами для пикника – ведь дорога до отеля заняла четыре часа. Супруги решили насладиться каждой минутой своего праздника. Но, к сожалению...

Когда портье выгрузил чемоданы, женщина сказала мужу: «Не забудь мою сумку». Муж заглянул в багажник и – о ужас! – сумки там не было. По-видимому, сумка осталась в гараже – муж не заметил ее, когда складывал чемоданы. Женщина была в ужасе – она приехала в один из самых дорогих отелей планеты, а из одежды у нее было только то, что надето на ней!

Все сотрудники отеля думали, как помочь несчастной паре. Один из тех, кто работал дольше меня, кинулся в гараж и вывел служебную машину. Я недоумевающе посмотрел на него, а он улыбнулся и сказал: «Дайте мне их ключи и адрес! К ужину я вернусь». Я был поражен! Никто не просил его делать это, однако он решил все не раздумывая...

Он был настолько проникнут духом гостеприимства, что принял единственно правильное решение. Он был уже

на полпути в Питтсбург, когда та женщина действительно поверила, что сотрудник отеля отправился за ее багажом. Он проделал весь путь за восемь часов и привез сумку прямо к ужину^[25].

Прощание от авторов – наши координаты, которые помогут вам в пути

Прощание – это последний и, пожалуй, самый запоминающийся шанс нанести финальный штрих на фреску клиентского опыта. И это очень важно учитывать. Поэтому мы решили нанести свой финальный штрих на фреску вашего опыта общения с нашей книгой.

Мы хотим, чтобы вы знали: мы бесконечно благодарны за то, что вы провели это время с нами. Вы можете обращаться к нам с любыми вопросами по затронутым нами темам. Расскажите нам, какой информации вам не хватило. Мы всегда рады откликам наших читателей.

Обратиться к Леонардо можно по адресу: Linghilleri@westpacesconsulting.com. Девиз его фирмы «Архитекторы легендарного обслуживания клиентов». Он всегда готов решить любую проблему, чтобы исполнить обещание своего бренда.

Обратиться к Мике можно по адресу: micah@micahsolomon.com. На его сайте (www.micahsolomon.com) вы найдете фотографии и дополнительные примеры, связанные с темами, освещенными в этой книге, а также многое другое, что, как нам кажется, будет вам полезно.

Еще раз хотим поблагодарить вас за то, что провели это время с нами. Желаем вам успеха в непростом деле укрепления искренней лояльности клиентов. Помните, что самое важное для вас – это обеспечение идеального, исключительного обслуживания!

Благодарность

Я посвящаю эту книгу всем профессионалам в области обслуживания клиентов, которые поделились своим бесценным опытом, обогатившим нашу повседневную жизнь и сделавшим ее более яркой.

Прежде всего я хотел бы поблагодарить мою чудесную жену Соланж. Ее терпение и абсолютная поддержка позволили мне добиться целей в профессиональной сфере и реализовать свои ожидания. На протяжении 23 лет ее мудрость и трезвый взгляд на жизнь удерживали меня в этом мире и становились главной проверкой моих идей и концепций.

Я хочу также поблагодарить моих замечательных сыновей Джанлуку и Никколо (и не в последнюю очередь за то, что они поделились со мной своим уникальным пониманием того, что «классно», а что нет!).

Хочу также поблагодарить Хорста Шульце – моего босса, друга, наставника и партнера. Хорст научил меня всему, что необходимо знать об исключительном обслуживании клиентов. Абсолютная сосредоточенность Хорста на превосходстве и его непреклонное стремление к тому, чтобы во всем быть лучшим, стало для меня источником вдохновения и мощным мотивом к успеху.

И наконец, благодарю моего друга Мику, чей яркий и остроумный стиль придал новое измерение тем деловым концепциям, которые мы решили представить читателям в этой книге.

Мне очень понравилось работать с этим человеком.

Леонардо Ингильери,

Атланта, Джорджия

Посвящаю эту книгу моей любимой, чудесной жене, моей семье, друзьям, коллегам – бывшим и настоящим – по компании Oasis. Спасибо Тони, Моррису, всей нашей команде и всем моим клиентам: вы учили меня так глубоко и терпеливо, вы исправляли все мои промахи на протяжении многих лет, пока я изучал то, о чем говорится на этих страницах.

Также посвящаю эту книгу моему гораздо более умному, чем я, брату Ари Соломону, нашему мудрому и понимающему редактору Бобу Ниркинду и всей команде АМАСОМ, суперагенту Биллу Гладстону, Гарету Бранвину, Тому Бердетту, Сету Годину, Ричарду Изену, Кэти Моска, Раджешу Сетти, сотрудникам Change This/800-SEO-READ, Рику Вульффу и Карин Кармац Руди, Меган Пинкус Каджитани за «Джона Чанг-Катценберга» (см. главу 3).

Но, безусловно, в первую очередь я благодарю Леонардо: эта книга никогда не появилась бы без тебя! Спасибо вам всем – огромное!

Мика Соломон,

Филадельфия, Пенсильвания

Приложения

Мы бы хотели предложить вашему вниманию несколько конкретных примеров реального общения с сотрудниками на темы стандартов обслуживания и философии компании. Здесь вы найдете три примера того, как руководство может стимулировать сотрудников к готовности предвосхищать потребности клиентов. Каждый пример учитывает особенности конкретной компании и ее отношений со своими клиентами. Надеемся, эти примеры вдохновят вас на разработку собственного подхода, который окажется не менее успешным.

«Руководство по личному и телефонному общению с клиентами» и выдержки из «Словаря» компании The Oasis Disc Manufacturing покажут вам, как нужно вести личные и телефонные переговоры с клиентами, какие фразы и слова выбирать, какими принципами руководствоваться. Эти документы разработаны для сотрудников, имеющих непосредственный контакт с клиентами. На этом примере вы увидите, как наши принципы используются в работе довольно неформальной компании Oasis, которой руководит Мика. Все эти принципы изложены в небольшой брошюре, которой найдется место на любом рабочем месте. Им легко придать еще более удобный карманный формат.

«Канон» гостиничной сети The Capella Hotels and Resorts раскрывает стандарты обслуживания и философию работы организации, действующей в сфере роскоши, где господствует относительно формальный стиль. Компании удалось изложить стандарты обслуживания и философию работы в виде набора кратких и понятных инструкций и примеров. «Канон» отпечатан в виде небольшой карточки, которую можно сложить и носить в кармане. Эти принципы и инструкции помогают сотрудникам сосредоточиваться на своей основной задаче в рамках компании

(одна сторона карточки) и на основных действиях в различных ситуациях, требующих взаимодействия с клиентами и другими сотрудниками (другая сторона).

«Стандарты идеального обслуживания» компании CARQUEST – это самый краткий и неформальный пример. Мы выбрали его, чтобы показать вам, как краткий набор принципов и основных действий может кардинальным образом изменить компанию, имеющую неформальные отношения с клиентами. Этот свод правил настолько мал, что его можно разместить в разных местах на любом рабочем месте.

Приложение А

Oasis Disc Manufacturing: «Руководство по личному и телефонному общению с клиентами» и «Выдержки из словаря»

© Four Aces Inc. All Rights Reserved,
Courtesy Micah Solomon

Руководство по личному общению с клиентами

Предпочтительные приветствия

- «Разумеется»
- «Буду рад»
- «Сейчас же!»
- «С удовольствием»
- «Спасибо вам!»
- «Сердечно рады!»
- «Добро пожаловать!»
- «Доброе утро/день/вечер!»
- «Можете быть абсолютно уверены!»

Нежелательные приветствия

- «Не проблема!» (это допустимо лишь в случаях, когда вы пытаетесь убедить клиента в том, что он не причиняет вам ни малейшего неудобства)
 - «О'кей!»
 - «Привет!»

Неприемлемые приветствия

- «Алло!»
- «Угу!» (и другие звукоподражания)
- «Да?» (в ответ на слова клиента: «Здравствуйте. Это Джерри, ваш клиент»)

Существуют десятки способов говорить лучше или хуже

Очень часто важно не то, что вы говорите, а то, как вы это говорите. Помните об этом и тщательно подбирайте слова!

Примеры правильного и неправильного подбора слов

Неприемлемо

– «Вы должны...»

Нужно сказать

– «Судя по нашим документам, баланс складывается...» (помните, грубость – это верный способ потерять клиента)

Неприемлемо

– «Вам нужно...»

Следует сказать

– «Лучше всего будет, если вы...»

Ответы на телефонные звонки (внешние)

- «Здравствуйте, вы позвонили в “Оазис”. Это... (имя). Чем я могу вам помочь?»
- «Спасибо, что позвонили в “Оазис”. Это... (имя). Чем могу вам помочь?»
- «“Оазис”, доброе утро. Это... (имя). Чем могу вам помочь?»

- «“Оазис”, доброе утро. Не могли бы вы немного подождать? (решение остается за клиентом)

(Если вы используете приветствия, привязанные к времени суток, то пользуйтесь ими правильно. Не говорите «доброе утро» после часа дня или «добрый день» в десять утра!)

Ответы на телефонные звонки (внутренние)

- «Ресепшн, (имя). Чем я могу вам помочь?»
- «Ресепшн, (имя). Не могли бы вы немного подождать?»

Извинения

- «Мне очень жаль, что у вас возникла эта проблема. Пожалуйста, простите нас. Чем я могу вам помочь, чтобы все исправить?»
- «Мне очень печально это слышать. Пожалуйста, простите нас! Позвольте мне попробовать решить проблему немедленно...»
- «Я очень сожалею! Пожалуйста, простите нас! Мне так жаль, чем я могу вам помочь?»

Вежливое прощание

- «Было очень приятно пообщаться. До свидания!»
- «Спасибо, что сегодня были с нами!»
- «Спасибо, что позвонили в “Оазис”. До свидания!»

Руководство по телефонному общению с клиентами

Ключевые моменты

- Звонок в «Оазис» должен быть приятным для клиента и повышать его самооценку.

- Ответ на внешние звонки должен включать в себя:

1. вежливое приветствие;

2. представление (название фирмы («Оазис») и имя сотрудника);

3. предложение помощи.

- Общение с клиентом должно быть теплым, искренним и вежливым.

- Мы всегда советуем зеркально копировать манеру речи того, кто звонит.

- Всегда нужно пользоваться предпочтительной для компании терминологией, но каждый сотрудник может выбрать из «Руководства» то приветствие, какое нравится ему больше всего.

- Узнав имя клиента, нужно как можно чаще его использовать. (В пределах разумного, конечно же. Ведите себя естественно, как в повседневной жизни.)

- Контролировать разговор всегда должен тот, кто позвонил.

- Каждый разговор заканчивается теплым прощанием с упоминанием имени того, кто звонит (если это уместно).

- Общение по внутренним телефонам похоже (но не идентично) на внешнее общение:

Вы должны представиться и поздороваться или представиться и предложить помощь. Например: «Доброе утро, это Стивен!», или «Это Стивен! Чем я могу вам помочь?», или просто «Здравствуйте, это Стивен».

Пример 1 (реплики того, кто позвонил, выделены курсивом)

– Добро пожаловать в «Оазис». Это Мишель. Чем я могу вам помочь?

– *Привет, я бы хотел поговорить с Джейн...*

– Прекрасно! С удовольствием соединю вас. Пока я соединяю, вы не будете возражать, если я уточню вашу информацию, чтобы ваш профиль соответствовал действительности?

– *Без проблем.*

(Сотрудница быстро проверяет профиль и вносит необходимые изменения.)

– Большое спасибо за помощь! Пожалуйста, подождите... (Сотрудница сообщает Джейн, что ей звонят.) Мистер, говорите, пожалуйста!

– *Спасибо!*

– Всегда рады! (Сотрудница отключается.)

Пример 2 (реплики того, кто позвонил, выделены курсивом)

– Добро пожаловать в «Оазис». Это Пенни. Чем я могу вам помочь?

– *Здравствуйте, это Билл Смит. Я бы хотел поговорить с Марти...*

– Прекрасно! С удовольствием соединю вас. Пока я соединяю, вы не будете возражать, если я уточню вашу информацию, чтобы ваш профиль соответствовал действительности?

– *Нет, я просто хочу поговорить с Марти!*

– Конечно, Билл! (Сотрудница пытается найти Марти, но не находит). Мне очень жаль, но Марти не берет трубку. Хотите, я дам вам номер его голосовой почты?

– *Передайте, чтобы он перезвонил мне по телефону 404-555-1212.*

– Обязательно. Я все ему передам, и он обязательно вам перезвонит. Могу я еще чем-нибудь вам помочь?

– *Нет, спасибо.*

– Пожалуйста, Билл. Хорошего дня!

Тот, кто позвонил, всегда должен контролировать разговор

- Никаких сюрпризов! (То есть автоматического переключения на свободную линию или на голосовую почту.)
- Согласие на ожидание (за исключением короткого ожидания соединения).
- Никаких долгих ожиданий (максимум одна минута, дольше – только с разрешения клиента).

Скрининг звонка (если таковой проводится) должен проходить абсолютно незаметно для звонящего.

- Никогда не спрашивайте: «Какова цель вашего звонка?», «С кем я говорю?», «Она знает, что вы будете звонить?». Не задавайте неприятных для клиента вопросов. Ведите себя так, как предписано руководством. Можете спросить: «Могу я узнать ваше имя, чтобы сообщить ему?»
- Незаметный скрининг включает в себя и просьбу, и причину этой просьбы. Причина не должна заключаться в том, что сотрудник, поднявший трубку, отслеживает содержание звонков.

(Примечание. ПОМНИТЕ – это ОЧЕНЬ важно! Клиентам не нравится, когда их звонки отслеживаются! Вы должны создать у клиента впечатление, что он УЖЕ миновал процесс скрининга ДО того, как его попросили назвать имя. Вы запрашиваете информацию по профессиональным соображениям, а не для того, чтобы пропустить клиента за бархатный барьер.)

Не спрашивайте телефона того, кто звонит (если только он сам его не назовет).

Не кладите трубку раньше клиента.

Всегда оставляйте за собой «последнее слово»

(реплики того, кто позвонил, выделены курсивом).

– Спасибо, что позвонили в «Оазис»! Это Стивен. Чем я могу вам помочь?

– *Не могли бы вы соединить меня с Джерри Зайнфельдом?*

– С удовольствием! Пожалуйста, подождите.

– *Спасибо.*

– Пожалуйста!.. Джерри на линии, прошу вас, говорите.

– *Спасибо.*

– Спасибо, что позвонили нам.

Основные моменты и главные раздражители

Ваш ответ на приветствие задает тон всему разговору.

1. Если вас спрашивают «Как дела?», отвечайте вежливо и интересуйтесь делами клиента. Это соответствует принципу «последнего слова», но в то же время является очень важным для человека.

2. На заданный вопрос отвечайте позитивно: «Прекрасно!», «Замечательно!», «Отлично!». Отступить от этого правила можно только в том случае, если с вами произошло нечто очень плохое, а вы знаете клиента лично и можете сказать ему об этом.

3. (Ответ: «Все хорошо, спасибо!» звучит слишком формально, и клиент может ощутить неловкость, поскольку наши деловые отношения носят неформальный характер.)

Очень точно предлагайте переключение на голосовую почту: «Не хотите оставить ваше сообщение на голосовой почте?» Помните, что некоторые люди ТЕРПЕТЬ НЕ МОГУТ голосовую почту. Поэтому предлагайте и другие варианты: «Я могу передать ваше сообщение, когда она вернется».

Предложив клиенту подождать, проверьте, не установилась ли связь. При возможности предложите клиенту переключиться на голосовую почту. Если он все же предпочитает ждать, извинитесь за задержку, даже если клиент кажется вам слишком упрямым. (Примечание. «Оазис» – компания маленькая. Мы очень мобильны. Если звонят кому-то по соседству или в ближайшем кабинете, можете сходить и сказать, что человека ожидают на линии.)

В «Оазисе» почти нет «политики», какую нельзя было бы изменить. (И никогда не говорите клиенту о «политике».) Если вы

чувствуете, что начинаете ссылаться на «политику» и не проявляете гибкости, что загоняет вас в угол, остановитесь, переведите дух и попросите помощи.

Сотрудники «Оазиса» не снобы.

1. Мы используем строго определенные сценарии только для того, чтобы улучшить взаимодействие с клиентом, но при этом не должны казаться высокомерными или чрезмерно формальными.

2. Мы не формируем негативного представления о клиенте, основываясь на поверхностном впечатлении. В музыкальном бизнесе трудно сказать, кто важная персона, а кто нет. Поэтому мы считаем, что все клиенты равно важны для «Оазиса».

Старайтесь избегать слова «нет».

Даже если вы вынуждены дать клиенту категоричный отрицательный ответ, почти всегда есть способы смягчить удар: «Это интересная идея. Но мы уже пользуемся вполне устраивающей нас системой. Хотите я вам ее покажу?» Когда «нет» – это окончательный ответ, предлагайте альтернативное решение. Извинения смягчают отказ: «Мне очень жаль, мистер Джеймисон, что мы не можем отправить все ваше оборудование на Мадагаскар. Может быть, вас устроит, если мы завтра отправим две коробки за наш счет?» (Краткое изложение короткой истории: не говорите «нет», не сказав в том же предложении «да».)

Проверяйте свою голосовую и электронную почту.

Единственным оправданием может служить занятие неким сложным мыслительным проектом, требующим полной концентрации. (Это будет и единственным оправданием

пропущенным звонкам и письмам.) Если вас нет в офисе, оставьте вежливое сообщение на автоответчике или постоянно проверяйте голосовую почту за время отсутствия.

Отвечая на голосовую почту или оставляя сообщения другим, не ускоряйте темп речи, называя цифры.

Цифры и необычные названия произносите медленно. Обязательно повторяйте! Люди должны записать эту информацию, не прослушивая запись снова и не перезванивая вам, чтобы уточнить все непонятное.

Существуют технические навыки телефонных разговоров.

Усвойте их!

- Фамилии, добавочные или прямые номера и адреса электронной почты обязательны: произносите и пишите их так, чтобы клиенту было легко с вами связаться.

- Это руководство не мешает вам оставаться «реальным человеком». Вы вполне можете подружиться с клиентом или потенциальным клиентом (естественно, если при этом вы не нарушите интересов «Оазиса»).

- Мы не просто продаем товар. Мы обращаем внимание: на наших клиентов, на их музыку и их вдохновение. Проявление искреннего интереса к проектам клиентов – одна из важнейших сторон нашей работы.

- **Если клиент или потенциальный клиент проявляет грубость, оставайтесь вежливым.**

Есть люди грубые от природы (и ваше отношение этого не изменит), а есть те, для кого грубость – это последнее прибежище в трудной ситуации (и тогда ваше отношение может изменить все).

Помните: всегда нужно оставаться вежливым. Это несправедливо, но в «Оазисе» можно работать ТОЛЬКО так.

- **Наш клиент всегда должен чувствовать нашу поддержку, поддержку «Оазиса».**

Иногда нам приходится извиняться за то, что не является нашей виной: не думайте, что руководство этого не понимает.

- **Никогда не смущайте клиента и не противоречьте ему.**

Если клиент раздражен чем-либо, то на следующий день ему будет стыдно за свое поведение.

Если клиент ошибся, не указывайте ему на это без крайней необходимости. Сделайте вид, что это пустячная ошибка, которую мог сделать любой.

Приложение Б

«Стандарты идеального обслуживания CARQUEST»

© General Parts, Inc. All Rights Reserved

Стандарты идеального обслуживания

Наш девиз:

Члены превосходной команды
с гордостью приводят этот мир
в движение.

Наша цель:

Обеспечение несравненного
уровня обслуживания, внедрение
инноваций, использование всех
возможностей и лидерство
в своей отрасли.



Наше обещание:

Стремление к совершенству.

«СТРЕМИМСЯ СЛУЖИТЬ!»

Наши стандарты идеального обслуживания

- Обеспечение несравненного уровня обслуживания — это моя личная задача и задача всей команды.
- Я завоевываю и сохраняю доверие клиента, доказывая ему, что готов заботиться о его интересах.
- Я отвечаю за чистоту и порядок на наших складах, в офисах, рабочих зонах и автомобилях. Мой внешний вид, поведение и речь отражают совершенство нашего бренда.
- Заметив проблему, я слежу за ситуацией, пока она не будет решена. Я должен способствовать удовлетворению клиента и укреплению его верности.
- Я работаю так, чтобы наши клиенты оставались с нами надолго.
- Я понимаю и принимаю то, что мои коллеги и клиенты могут быть самыми разными людьми.
- Я всегда готов прийти на помощь коллегам, даже выходя за рамки своих служебных обязанностей, чтобы служить нашим клиентам.
- Я всегда отстаиваю, защищаю и возвышаю имя и высокую репутацию нашей компании.
- Я всегда вежлив. Я всегда отношусь к коллегам и клиентам с достоинством и уважением.
- Мне нравится моя работа. Мое теплое, спокойное и внимательное отношение идет на пользу моим клиентам.
- Я отвечаю за безопасность коллег и клиентов. В обществе, которому я служу, веду себя спокойно и ответственно.
- Я обладаю всеми необходимыми знаниями для того, чтобы идеально обслуживать наших клиентов.
- Я работаю быстро, эффективно и ответственно. Я вовремя выполняю свои обязательства, демонстрируя ответственность и профессионализм. Я работаю так, чтобы превзойти ожидания клиентов.
- Я лидер. На работе и в обществе я пример и образец для подражания. Я живу в соответствии с высокими ценностями.

Приложение В

Capella Hotels and Resorts.

«Канон: Стандарты обслуживания и философия работы»

© West Paces Hotel Group, All Rights Reserved

ФИЛОСОФИЯ
Мы – мировые лидеры в сфере обслуживания. Наши достижения и значительный вклад оказывают позитивное влияние на общество.

МИССИЯ
Наши бренды, наши независимые отели и другие наши предприятия являются бесспорными лидерами в своем сегменте рынка.

ЗАДАЧИ
Сохранить имеющихся клиентов.
Приобрести новых клиентов.
Оптимизировать расходы каждого клиента.
Максимально повысить эффективность обслуживания.

ПРОЦЕСС ОБСЛУЖИВАНИЯ

- ТЕПЛЫЙ ПРИЕМ**
Зрительный контакт.
Наблюдательность.
Приветствие по имени (по возможности).
- УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И ПРЕДВОСХИЩЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ**
Понимание темпа клиента и следование за ним.
Удовлетворение высказанных и предвиденных потребностей.
Предвосхищение.
Клиентов нужно спрашивать, чем вы можете им помочь.
- ТЕПЛОЕ ПРОЩАНИЕ**

ZEITGEIST
«Дух времени»

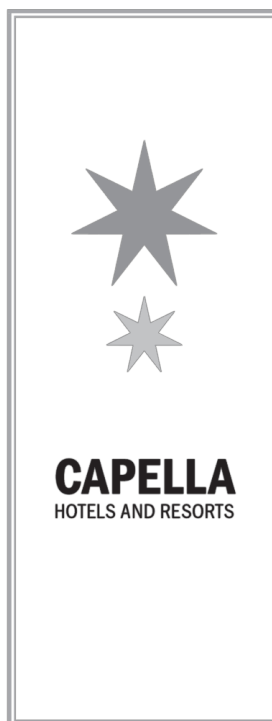
Для нас, профессионалов «Капеллы», клиенты – смысл всей нашей работы. Мы даем им

ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ
Уникальную, спокойную, роскошную среду, создающую у гостей и жильцов ощущение принадлежности и покоя

ВЕРНОСТЬ
Внимательное, уважительное, нестандартное обслуживание, которое позволяет гостям и жильцам насладиться отдыхом и реализовать все свои потребности

ВПЕЧАТЛЕНИЯ
Информацию о местной культуре, массу занятий, качественное, дружеское и уважительное обслуживание, безупречное во всех отношениях

ВОСПОМИНАНИЯ
Приятные и теплые воспоминания, которые остаются у наших гостей и жильцов надолго



КАНОН

West Paces Hotel Group – это предприятие, которое обеспечивает несравненные результаты для наших владельцев, создавая продукт, отвечающий ожиданиям клиентов.

Мы обеспечиваем надежное, внимательное, искреннее и своевременное обслуживание, превосходящее по качеству услуги конкурентов, уважительно и внимательно относимся к нашим сотрудникам, сознающим свою принадлежность и ответственность.

Мы – ответственные члены общества. Мы действуем на основе системы ценностей, принципов уважения и честности.

СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ

1. Канон определяет цель нашей работы в бизнесе и в компании.
2. Все мы знаем и разделяем ценности Zeitgeist. Это краеугольный камень нашей готовности служить интересам клиентов.
3. Процесс обслуживания охватывает все потребности и действия клиентов.
4. Мы помогаем друг другу, порой выходя за пределы собственных служебных обязанностей, чтобы удовлетворить потребности наших гостей.
5. Брать трубку телефона следует не позже третьего звонка. В голосе должна чувствоваться улыбка. Речь не должна противоречить имиджу «Капеллы». Не задавайте лишних вопросов. Старайтесь ответить сами, не переключая на других сотрудников и не заставляя клиентов ждать.
6. Вы должны выявить и немедленно исправить все недостатки, прежде чем о них узнает клиент. Предупреждение проблем – ключ к идеальному обслуживанию.
7. В отелях должна царить безупречная чистота. Все мы должны поддерживать и обеспечивать чистоту и порядок. В каждом отеле реализуется программа абсолютной заботы о клиентах.
8. Всегда замечайте гостей. Сразу же прекращайте любое свое занятие, как только клиент окажется в трех метрах от вас. Приветствуйте гостя улыбкой и предлагайте свою помощь.
9. За безопасность отвечают все. Вы должны точно представлять себе свою роль в экстренных ситуациях и способствовать защите гостей и имущества отеля. Сразу же сообщайте о возникших проблемах в службу безопасности и по возможности приступайте к их решению.
10. Мы все отвечаем за устранение недостатков и постоянное совершенствование обслуживания.
11. Когда гость сообщает о возникшей у него проблеме, вы должны все понять и приступить к ее решению. Вы должны способствовать полному удовлетворению желаний и потребностей гостя. Следуйте установленным правилам фиксации проблем и процесса их решения.
12. Сопровождайте гостей, если они спрашивают, как куда-то пройти, или визуально убедитесь в том, что они пошли в нужном направлении. Руководствуйтесь здравым смыслом и духом уважения. Не ограничивайтесь одними лишь указаниями.
13. Всегда целиком и полностью сосредоточивайтесь на клиенте. Проявляйте отзывчивость, заботу и внимание. Эффективно обслуживайте гостей.
14. Уважайте личное время и интересы гостей. Обслуживание не должно мешать их занятиям. Никогда не обращайтесь к гостям с просьбами – например, об автографе.
15. Отдых в наших отелях должен быть запоминающимся. Проявляйте изобретательность, ищите способы порадовать и удивить наших гостей.
16. Проявляйте внимание к стилю, темпу, образу жизни и другим особенностям наших гостей, чтобы сделать их отдых приятным.
17. Наш внешний вид и поведение символизируют «Капеллу». Внешний вид и поведение должны быть безупречными. Мы не пользуемся словами, не соответствующими имиджу нашего бренда. Забудьте «Привет», «О'кей», «Парни» и «Нет проблем».
18. Часы работы – это лишь ориентир. Они не ограничивают удовлетворение желаний и потребностей наших гостей.
19. Мы работаем ради того, чтобы удовлетворять потребности наших гостей. Вы должны учитывать их личные требования и предпочтения еще до приезда и во время пребывания у нас, чтобы их отдых стал индивидуальным.
20. Чтобы сделать отдых в наших отелях незабываемым, нам нужны знания. Вы должны все знать об отдыхе, занятиях, местных особенностях, истории и традициях, чтобы ответить на любой вопрос гостей.
21. Конфиденциальность – главный принцип отелей «Капелла». Никогда не рассказывайте журналистам и тем, кто не является частью компании, об отелях и гостях. Если от вас добиваются информации, сообщите об этом управляющему.
22. На рабочем месте сохраняйте позитивное настроение. Мы отвечаем за атмосферу и репутацию наших отелей и всего персонала.
23. Все виды письменной коммуникации (таблички, письма, электронные письма, записки и т. п.) отражают имидж «Капеллы».
24. Мы – профессионалы сфер обслуживания. Мы всегда приветливы и вежливы. Мы относимся к нашим гостям и друг к другу с уважением и достоинством.

Леонардо Ингильери и Мика Соломон

Выдающийся сервис, отличная прибыль

Принципы достижения настоящей
клиентоориентированности



Leonardo Inghilleri, Micah Solomon
Exceptional Service, Exceptional Profit

[Хороший перевод!]

Примечания

1

Вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2012 году.

Вернуться

2

Нью-йоркский аэропорт Ла-Гардия имеет две взлетно-посадочные полосы, перпендикулярные друг другу. Поэтому при большом количестве рейсов в нем нередки сбои в расписании. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

3

Аэропорт Даллас/Форт-Уэрт находится в штате Техас, аэропорт Вашингтон-Даллес – в штате Вирджиния. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

4

Уильям Сафир – американский журналист, редактор The New York Times, более 30 лет вел в газете рубрику «О языке». Лауреат Пулитцеровской премии 1978 года, бывший спичрайтер президента Ричарда Никсона. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

5

Например, книга Брукса Петерсона «Культура и общение» (Brooks Peterson «Cultural Intelligence»). *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

6

«Клан Сопрано» (англ. The Sopranos) – американский драматический телесериал, созданный телеканалом HBO, о вымышленном семействе итало-американской мафии на севере Нью-Джерси. С самого начала трансляции в 1999 году сериал стал культурным феноменом, приобретя широкую популярность.

Прим. ред.

[Вернуться](#)

7

Изначально компания специализировалась на продаже обуви, затем к ассортименту добавились модная одежда и товары для дома. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

8

«Уловка-22» (англ. Catch-22) – роман американского писателя Джозефа Хеллера. Это один из самых блистательных образцов полуабсурдистского, фантасмагорического произведения. Выражение Catch-22 вошло в лексикон американцев, обозначая всякое затруднительное положение. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

Перевод Н. Рыкова. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

10

Гомер Джей Симпсон (англ. Homer Jay Simpson) – вымышленный главный герой мультсериала «Симпсоны» и патриарх одноименной семьи; воплощает в себе несколько американских стереотипов рабочего класса: он является неопрятным, некомпетентным, неуклюжим, ленивым, сильно пьющим и невежественным, страдает избыточным весом, однако по сути он также порядочный человек, сильно преданный своей семье.

[Вернуться](#)

11

Прием экстренной помощи в ситуации, когда кто-то подавился пищей.

[Вернуться](#)

12

«Звездные войны» (англ. Star Wars) – культовая эпическая научно-фантастическая сага, включающая в себя шесть кинофильмов, а также анимационные сериалы, мультфильмы, телефильмы, книги, комиксы, видеоигры – все пронизанные единой сюжетной линией и созданные в единой фантастической вселенной «Звездных войн», задуманной и реализованной американским режиссером Джорджем Лукасом в начале 1970-х годов и позднее расширенной. Сага, а в особенности первые кинофильмы, оказали огромное влияние на современную западную культуру, вошли в число шедевров научно-фантастического кино и по разным опросам даже признавались лучшими за всю историю кинематографа.

[Вернуться](#)

13

«Властелин колец» (англ. The Lord of the Rings) – роман английского писателя Дж. Толкиена, самое известное произведение жанра фэнтези, продолжение книги «Хоббит». «Властелин колец» – одна из самых известных и популярных книг XX века, переведенная по меньшей мере на 38 языков. Эта книга оказала огромное влияние на литературу в жанре фэнтези, настольные и компьютерные игры, кинематограф и вообще на мировую культуру. Большим успехом неизменно пользуется и одноименная экранизация книги, созданная режиссером Питером Джексоном.

[Вернуться](#)

14

Деметри Мартин (англ. Demetri Martin) – американский комик и актер. Мартин в основном известен как стендап-комик, корреспондент The Daily Show, а также своей передачей на Comedy Central Important Things with Demetri Martin. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

Генри Торо. Уолден, или Жизнь в лесу (англ. – Henry David Thoreau. Walden or Life in the Woods). Пер. – З. Александрова. М., Наука, 1979.

Прим. ред.

[Вернуться](#)

Гомер. Одиссея. Перевод с древнегреческого В. Вересаева.
Прим. ред.
[Вернуться](#)

17

Закон Мерфи (англ. Murphy's law) – шуточный философский принцип, который формулируется следующим образом: если есть вероятность того, что какая-нибудь неприятность может случиться, то она обязательно произойдет (англ. Anything that can go wrong will go wrong). Иностраный аналог русского закона подлости, закона бутерброда и «генеральского эффекта». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

Комментарии

1

Если вы хотите познакомиться с подходом Дэнни Мейера к гостеприимству (он всегда предпочитает заменять термин «обслуживание» словом «гостеприимство»), мы рекомендуем почитать его книгу: *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business*, HarperCollins, New York, 2006.

[Вернуться](#)

2

Elizabeth Loftus, Memory, Ardsley House, New York, 1980, pp. 24–25.

[Вернуться](#)

3

Phoebe Damrosch, *Service Included: Four-Star Secrets of an Eavesdropping Waiter*, William Morrow, New York, 2007.

[Вернуться](#)

4

New York Times, 24 сентября, 2007 г.: «Walmart.com to Customers: Stop Calling».

[Вернуться](#)

5

Gary Heil, Tom Parker, Deborah C. Stephens, One Size Fits One, Wiley, New York, 1999, p. 43.

[Вернуться](#)

6

Harvard Business Review, март 2006 г.

[Вернуться](#)

7

Блог Сета, 11 декабря 2007 г., www.sethgodin.com.

[Вернуться](#)

8

Bill Bryson, A Walk in the Woods, Broadway Books, 1999.

[Вернуться](#)

9

Edmund Lawler: Lessons in Service from Charlie Trotter, Ten Speed Press, Berkeley, CA, 2001.

[Вернуться](#)

10

Хотим сразу предупредить: такие перемены следует производить осторожно, разумно и гибко. Приемы профессиональной кухни – как и любого высокого искусства – оттачивались веками. В традициях ресторанной кулинарии учитываются тысячи мелочей, которые должен усвоить любой, кто приступает к изучению этого искусства. Внедрение современного производственного подхода может лишить вашу кухню индивидуальности. Вы должны сохранить все достоинства проверенных веками традиций, обогатив их преимуществами нового подхода. Такая интеграция – дело нелегкое, требующее внимания и чуткости.

[Вернуться](#)

11

Martin E. P. Seligman, PhD, Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life, Free Press, NY, 1998, p. 257.

[Вернуться](#)

12

Carl Sewell and Paul B. Brown, Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer, Broadway Business, Revised ed., 2002, p. 13.

[Вернуться](#)

[http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free.](http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free)

[Вернуться](#)

Keyboard, 1 декабря 2008 г.

[Вернуться](#)

15

Mark Penn and E. Kinney Zalesne, Just 1 %: The Power of Microtrends, Change This, Milwaukee, WI, 2007, p. 8. Viewable at www.changethis.com.

[Вернуться](#)

16

New York Times, At Netflix, Victory for Voices Over Keystrokes, 16
августа 2007 г.

[Вернуться](#)

17

Подтверждение отправки товара от CD Baby, апрель 2009 г.

[Вернуться](#)

Генри Дэвид Торо «Уолден, или Жизнь в лесах».

[Вернуться](#)

19

Сет Годин, блог Сета, 31 января 2008 г. Дополнительную информацию вы найдете в книге Seth Godin, Permission Marketing, Simon & Schuster, New York, 1999.

[Вернуться](#)

20

Amazon.com Запись в блоге Вернера Фогеля,
[http://www.allthingsdistributed.com/2006/06/you_guard_it_with_your_l
ife.html](http://www.allthingsdistributed.com/2006/06/you_guard_it_with_your_life.html).

[Вернуться](#)

<http://www.joystiq.com/2008/05/06/wii-?t=sells-out-on-amazon-2-5-units-sold-every-minute/>.

[Вернуться](#)

Elizabeth Loftus, Memory, pp. 24–25.

[Вернуться](#)

«Одиссея», Гомер, перевод В. Вересаева.

[Вернуться](#)

24

Danny Meyer, Setting the Table, p. 215.

[Вернуться](#)

Из личных воспоминаний Джея Колдрена, декабрь 2007 г.

[Вернуться](#)