

# Содержание

---

<b>Предисловие</b> .....	9
<b>От автора</b> .....	11
<b>Введение</b> .....	13

## *Глава 1*

<b>Качественный сервис — ваше секретное оружие</b> .....	17
Как заработать деньги на обслуживании клиентов .....	17
Конкурентное преимущество .....	19
Лидерство на рынке .....	24
Рост прибыли? Гарантирован .....	26
Что такое качественное обслуживание клиентов? .....	26
Высокие технологии, высокие отношения .....	34
Что дает улучшение сервиса .....	37
Лояльность клиентов .....	40

## *Глава 2*

<b>Сервис мирового класса: примеры для подражания</b> .....	45
Плохое обслуживание сводит рекламу на нет .....	49
Сервис как источник прибыли .....	51
Сервис как средство экономии .....	56
Быть вторым, чтобы стать первым .....	58
Как рассчитать прибыль от сервиса .....	60
Как поддержать высокий уровень сервиса .....	66

## *Глава 3*

<b>В начале был... план</b> .....	68
Снимаем шоры .....	68
Сервис — эффективная бизнес-стратегия .....	71
Предварительный этап .....	72
Долгосрочная стратегия .....	88
Приверженность руководства .....	91

*Глава 4*

<b>Создаем структуру</b> . . . . .	101
Как достичь результата . . . . .	101
Шесть организационных составляющих . . . . .	103
Стратегия сервиса . . . . .	103
Выявите свои «моменты истины» . . . . .	108
Что мешает хорошему обслуживанию? . . . . .	109
Создаем структуру сервиса . . . . .	109
Сервис — приоритет для каждого сотрудника . . . . .	115
Создать атмосферу заботы о клиенте . . . . .	117
Оценка уровня сервиса . . . . .	122
Негативная реакция . . . . .	124
Структура подчинения . . . . .	127
Хороший руководитель . . . . .	128

*Глава 5*

<b>Разрешите представить... ваши клиенты.</b> . . . . .	131
Обслуживание — это то, что думают о нем ваши клиенты . . . . .	131
Методы исследований . . . . .	134
Чего хотят клиенты? . . . . .	143
Итак, вы знаете, что думают клиенты. Что дальше? . . . . .	146

*Глава 6*

<b>Не нанимайте сотрудников, которые не любят клиентов</b> . . . . .	151
Они не поддаются обучению . . . . .	151
Как найти хороших сотрудников . . . . .	154
Как сделать, чтобы те, кто ищет работу, пришли в вашу компанию . . . . .	159
Как найти сотрудников, желающих обслуживать других . . . . .	160
Обучение . . . . .	165
Как удержать сотрудников . . . . .	167

*Глава 7*

<b>Награда — лучший стимул для персонала</b> . . . . .	179
Сломайте свой кнут . . . . .	179
Значение мотивации . . . . .	185
Девять мотиваторов . . . . .	186
Деньги мотивируют? . . . . .	201
Расширяйте полномочия персонала . . . . .	
Ответственность может быть мотиватором . . . . .	203
Хорошее отношение — мотивирующий фактор . . . . .	212
Мотивация через приверженность всей компании . . . . .	214
Мотивация через участие персонала . . . . .	215
Мотивация как способ сохранить кадры . . . . .	217

*Глава 8*

<b>Знание — сила, приносящая прибыль</b> . . . . .	220
Стратегия и тактика качественного сервиса . . . . .	220
Базовые стратегии . . . . .	221
Матрица сервиса: универсальные истины . . . . .	223
Общие характеристики качественного сервиса . . . . .	224
Воображаемый сервис: общие черты . . . . .	253
Сервис и продажи: брак по расчету . . . . .	258

*Глава 9*

<b>Мелочи имеют значение</b> . . . . .	263
Культура и слаженность в обслуживании клиентов . . . . .	263
Как удержать клиентов, которые у вас уже есть . . . . .	264

*Глава 10*

<b>Превратите свою компанию в «центр обслуживания клиентов»</b> . . . . .	280
Долой часы работы! . . . . .	280
Техобслуживание и ремонт: инструменты привлечения клиентов . . . . .	295
О пользе бесплатных телефонных линий . . . . .	298
Мелочи производят огромное впечатление . . . . .	303

*Глава 11*

<b>Мой клиент — мой друг</b> . . . . .	306
Как сохранить друзей . . . . .	306
Управление взаимоотношениями с клиентами . . . . .	308
Мониторинг уровня сервиса . . . . .	309
Оценивайте сотрудников по эффективности сервиса . . . . .	317
Корректировка и обновление программы обслуживания клиентов . . . . .	318
Как компании поддерживают высокий уровень сервиса . . . . .	319
Закрепление навыков . . . . .	320

*Глава 12*

<b>Выиграть, проиграв: жалоба как возможность</b> . . . . .	322
Приветствуйте жалобы . . . . .	322
Как окупить затраты на работу с жалобами . . . . .	326
Превращаем жалобы в возможности . . . . .	328
Профилактика жалоб . . . . .	330
Долгосрочное преимущество быстрого и справедливого разрешения жалоб . . . . .	334
Успокойте раздраженного клиента . . . . .	335
Как работать с жалобами . . . . .	339
Работа с жалобами: конкретные примеры . . . . .	342
Расскажите руководству всю правду . . . . .	344

*Глава 13*

<b>Профессионалами сервиса не рождаются, ими становятся</b> . . . . .	347
Обучайте рядовой персонал и руководство . . . . .	347
Обучайте всех. . . . .	352
Структура и характеристики обучения . . . . .	356
Отличительные черты эффективных систем обучения . . . . .	357
Готовые программы. . . . .	365
Содержание обучения . . . . .	366
Продолжительность обучения, повторение и закрепление пройденного . . . . .	372
Наглядные примеры: успешный сервис . . . . .	372
Сколько должно стоить обучение? . . . . .	375
<b>Предметный указатель</b> . . . . .	377

# Предисловие

---

В век цифровых технологий многие могут подумать, что в успешном развитии бизнеса всё будут решать ERP, CRM и другие продвинутые IT-платформы. Мы, те, кто работает одновременно в offline и online, точно знаем, что ожидает наш клиент. Именно мы внимательно изучаем широкий спектр потребительских предпочтений и желаний наших покупателей, и мы уверены — кто сможет правильно систематизировать и проанализировать этот огромный объем информации от потребителя и о потребителе и сохранить эту бесценную информацию с помощью технологии BIG Data, станет успешным. Такой подход позволит превзойти ожидания клиента и предоставить каждому покупателю персональное предложение от которого ему будет трудно отказаться! Но для того, чтобы пройти этот сложный путь к сердцу твоего покупателя, его нужно пройти вместе с Джоном Шоулом — тернистый путь клиентоориентированного сервиса, прилагая огромные усилия с каждым шагом подниматься по лестнице все вверх и вверх на вершину Первокласного Сервиса!

Эта настольная книга для собственников бизнеса, руководителей компаний и просто предпринимателей может помочь пойти правильным путем в развитии успешного бизнеса. Она написана простым языком о простых вещах на основе многолетнего опыта гуру Первокласного Сервиса — Джона Шоула, моего большого друга и соратника!

Знания, опыт и труд — все трудности перетрут!

Успехов вам!

*Эдуард Ким,  
основатель компании «Технодом»*



# От автора

---

Я хочу поблагодарить всех сотрудников Service Quality Institute за их неоценимую помощь при написании этой книги и в работе над седьмым изданием.

Моя семья постоянно поддерживала меня в моей фанатичной приверженности идее качественного сервиса. Огромная благодарность Пат, моей спутнице жизни вот уже 40 лет, Кристине и Мэтью. Моя мать, Агнесс Шоул, которая ушла в 2003 г. в возрасте 102 лет, воспитала во мне чувство уверенности и умение ценить себя — они немало помогли в достижении моих целей.

Но главное, я хотел бы поблагодарить тысячи людей — клиентов, с которыми мне довелось работать за последние 45 лет и которые помогли мне сформировать концепцию этой книги.





# Введение

---

## Чем полезна эта книга?

Вы устали слушать и читать о том, сколь низким стал уровень обслуживания? Вам наскучили пустые слова о важности качественного сервиса для ваших клиентов и вашей прибыли? Вы готовы перейти к активным действиям? Значит, эта книга для вас. Вы держите в руках уже одиннадцатое издание этой книги, которое вышло в 2017 г. и содержит много новой и полезной информации.

Массированная атака модных в последнее время книг и статей, проповедующих необходимость качественного сервиса, убедила даже самых закоренелых скептиков. К сожалению, авторы не объясняют, как реализовать эту идею на практике. Задача этой книги — снабдить вас эффективными инструментами, с помощью которых вы сможете воплотить в жизнь уже доказанное: сервис — стратегия столь же мощная, как маркетинг, и столь же эффективная, как высококачественный продукт. Эта стратегия позволяет компании максимально реализовать свой потенциал.

Эта книга подробно, шаг за шагом научит вас, как разработать и внедрить стратегию сервиса, приносящую гарантированную прибыль.

Способность компании зарабатывать деньги зависит от впечатления, которое все ее сотрудники производят на клиентов. Это впечатление создается качеством и эффективностью товара или услуги, которые продает компания, точностью, надежностью и быстротой обслуживания, а также отношением к клиенту. Весь коллектив — от генерального директора до самых низкооплачиваемых сотрудников — влияет (хотя и в разной степени) на репутацию компании и формирует отношение к ней клиентов и общественности. Поэтому искусству обслуживания следует обучать всех сотрудников, особенно тех, кто непосредственно контактирует с клиентами. Помните: умение обслуживать

других — отнюдь не врожденная черта. И даже после обучения мотивация (приверженность) сотрудников требует постоянного подкрепления.

В 1979 г., задолго до того, как сервис стал модной темой, я разработал обучающую программу с целью помочь компаниям изменить отношение и поведение своих сотрудников. К тому времени я уже девять лет занимался консультированием и обучением персонала.

Я видел, как компании тратят миллионы долларов на рекламу в стремлении привлечь новых клиентов — лишь для того, чтобы потом бейсбольными битами (образно выражаясь) отогнать их. Странная тактика, думал я. Если бы эти компании хорошо обслуживали привлеченных рекламой клиентов, чтобы те почувствовали, что их любят и ценят, они бы удержали подавляющее большинство.

Системой обучения, разработанной мной в 1979 г., пользуются миллионы людей во всем мире. Она недорогая, удобная и понятная для рядовых сотрудников, а не только для руководства и менеджеров по обучению.

Книга, которую вы держите в руках, написана для руководителей — менеджеров высшего и среднего звена, которые определяют уровень сервиса в компании: они решают, что будут делать сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, как они это будут делать, и, главное, будут ли они вообще что-либо делать. Именно менеджеры говорят сотрудникам, чего от них ожидают с точки зрения предоставления сервиса, контролируют и оценивают их работу.

Признанные лидеры рынка и чемпионы сервиса могут использовать эту книгу, чтобы сделать культуру обслуживания стратегией компании. Множество интересных идей найдут и предприниматели, желающие обеспечить рост своего бизнеса, повысив уровень сервиса.

Но несмотря на все доводы и рассуждения (вполне справедливые) о роли руководства в предоставлении качественного сервиса, будет непростительной ошибкой считать, что обучать сервису нужно только руководство компании. Дело в том, что почти 95% факторов, влияющих на репутацию компании в глазах имеющих и потенциальных клиентов, связано с рядовыми сотрудниками. Даже если менеджер на самом деле невысокого мнения о личных качествах своих подчиненных (что в высшей степени неправильно и несправедливо), именно эти люди главные с точки зрения обслуживания клиентов. Именно они создают впечатление, из которого складывается репутация всей компании. Поэтому им особенно нужно обучение. И это обучение стоит денег.

Но сегодня многие компании вообще не обучают своих сотрудников искусству обслуживания. Они только рекламируют, причем весьма охотно, свой

«превосходный сервис». По-видимому, руководство надеется, что их подчиненные прочитают рекламу и сочтут себя обязанными воплотить в жизнь это обещание. Идея обучения и мотивации сотрудников, которые непосредственно обслуживают клиентов, плюс конкретные инструкции, «как это сделать», — вот два главных столпа, несущие на себе всю конструкцию этой книги. Эти идеи стали:

- основной причиной, побудившей меня написать эту книгу;
- отличительной чертой, выделяющей эту книгу на фоне других книг на тему сервиса.

Прочитав эту книгу, вы получите конкретные идеи и методы, применимые на практике; узнаете, как сформировать у сотрудников необходимые навыки, которые станут для компании мощным двигателем на пути к прибыльности, большей доле рынка и лояльности клиентов.

## Как построена эта книга

Книга состоит из отдельных, фактически самостоятельных блоков (глав). Каждая глава посвящена определенной теме и дает как собственно информацию, так и инструменты, позволяющие использовать ее.

Глава 1 содержит множество фактов, статистических данных и убедительных доводов, которые вы с успехом можете использовать в своих докладах и служебных записках. Главное преимущество качественного сервиса — его положительное влияние на прибыль компании. Хороший сервис — это не затраты, а высокодоходные инвестиции. Примеры мировых лидеров — General Electric и Home Depot, представленные в главе 2, помогут понять, почему качественное обслуживание так важно для процветания компании.

Из следующих глав вы узнаете, как и с чего начать: глава 3 посвящена планированию, а глава 4 — вопросам организации.

Глава 5 посвящена основе основ — как узнать, чего хотят ваши клиенты, что вы должны сделать, чтобы завоевать их доверие и лояльность. Это наиважнейший шаг в разработке стратегии сервиса любой компании. Узнайте своих клиентов, изучите их — недостаточно просто вставить в план работы результаты национальных исследований потребностей и запросов потребителей.

Любая программа повышения качества сервиса будет буксовать, если ее активно не поддерживают все сотрудники компании. Вот почему я включил главу 6 о том, как привлечь клиентоориентированных сотрудников. Основная мысль этой главы заключается в том, что способность к работе

с клиентом — врожденное качество, ему невозможно обучить (за редким исключением).

Но даже люди с высочайшим потенциалом нуждаются в мотивации. Поэтому главу 7 я посвятил методам мотивации в стратегии сервиса.

Следующие три главы — плоть и кровь этой книги. Читателю потребовались бы долгие годы, чтобы представленную здесь информацию собрать из различных источников. Приведено много конкретных примеров из опыта компаний, работающих как в США, так и по всему миру.

Глава 8 будит творческое воображение читателя, знакомя его с сервисными программами завоевания и поддержания лояльности. Глава 9 содержит ряд «основных принципов качественного обслуживания», из которых читатель может выбрать наиболее подходящие для его компании. В главе 10 описаны проекты, которые принесли наибольшую прибыль — эти результаты вызовут восхищение самых суровых топ-менеджеров. Содержание этой главы — тяжелая артиллерия, которая поможет добиться поддержки вашей программы со стороны скептически настроенных первых лиц компании.

Но мало запустить программу. Необходимо поддерживать ее и регулярно проводить «профилактические мероприятия». В главе 11 говорится, что вы должны придать импульс новой программе обслуживания клиентов, чтобы она набрала необходимую скорость, оценивать ее исполнение, выявлять случаи неудовлетворенности клиентов и устранять их причины, а также определять и сохранять источники удовлетворенности клиентов.

В главе 12 рассматривается работа с жалобами: как помочь клиенту выразить свое недовольство, как предупредить жалобы (когда это возможно), как переубедить и удержать недовольных клиентов.

Из главы 13 вы узнаете, как разработать собственную корпоративную систему обучения. Здесь представлена информация о новейших методах обучения, о разработке и оформлении материалов, о технологиях коммуникации и групповой динамике.

Эта книга в целом научит вас создавать и внедрять стратегию качественного обслуживания, которая увеличит вашу прибыль, повысит уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. Довольные клиенты покупают больше и чаще, они не уходят к конкурентам. Расширение базы постоянных клиентов как естественный результат предоставления хорошего сервиса снижает потребность в рекламе и маркетинге. Почему? Потому что отныне гораздо меньше клиентов будет уходить к конкурентам, оставляя за собой пустоту, для заполнения которой требуются новые клиенты, привлекаемые рекламой и маркетингом.

# Качественный сервис — ваше секретное оружие

---

## КАК ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЬГИ НА ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ

Сегодня, в условиях жесткой рыночной конкуренции, решающим фактором для долгосрочного процветания компании становятся прочные доверительные отношения с клиентами. Качественное обслуживание клиентов — не только одно из конкурентных преимуществ, во многих сферах деятельности это стало единственным конкурентным преимуществом. Качество обслуживания — новый стандарт, по которому клиенты судят о качестве продукта.

*Уильям Бэнд, партнер, Strategic Management Practice,  
Coopers & Lybrand Consulting Group (Торонто)*

**Н**е во всех компаниях понимают, что обслуживание клиентов — это, по сути, продажи. Почему? Да потому, что хорошее обслуживание заставит клиента приходить к вам чаще и покупать у вас больше. Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента [American Management Association], постоянные клиенты, которые покупают у вас снова и снова, потому что им нравится обслуживание, обеспечивают в среднем 65% оборота компании.

Одна из главных проблем заключается в том, что менеджеры не желают рассматривать обслуживание клиентов как маркетинговую стратегию. Многие склонны считать его чем-то вроде послепродажного обслуживания, относящегося к совершенной сделке, а не к будущим продажам.

Но исследования показывают, что для многих компаний повышение качества сервиса становится более эффективным инструментом увеличения

объема продаж и прибыли, чем маркетинг, продвижение или реклама. И я подозреваю, что в компаниях, где разработаны продуманные, грамотные стратегии работы с клиентами, это направление деятельности приносит больше чистой прибыли, чем научные исследования и разработки, внедрение новых продуктов и оборудования, широкий ассортимент, продажа в кредит и любые другие стратегии.

Журнал *Electrical Contractor* заметил: «В нашем ориентированном на сервис обществе качество обслуживания стало гораздо более важным фактором успеха компании, чем качество ее продукта. И те компании, которые идут по пути совершенствования своего сервиса, получают несомненное конкурентное преимущество над теми, кто в этом отстает». Чтобы добиться этого преимущества для вашей компании, необходимы следующие условия.

1. **Приверженность руководства.** Это главная предпосылка для успеха программы повышения уровня обслуживания. Не надо прибегать к громким рекламным лозунгам, проповедующим обслуживание клиентов в стиле «Мы вас любим», если высшее руководство не верит в индивидуальный подход к каждому клиенту и качественный сервис столь же искренне и сильно, как в семейные ценности, патриотизм и прибыль.

Все слова и поступки топ-менеджеров должны свидетельствовать об их приверженности заявленному принципу. К сожалению, за многие годы работы в области обучения обслуживанию я не переставал удивляться приверженности руководства... обслуживанию пустыми словами.

2. **Достаточное финансирование.** Компания охотно выделяет средства на профессиональную разработку и реализацию стратегии сервиса.
3. **Заметное улучшение качества обслуживания.** Сервис улучшается настолько, что клиенты замечают это и, как следствие, считают, будто качество продукта (осязаемое или неосязаемое) также улучшилось. Обслуживание клиентов в вашей компании должно стать заметно лучше, чем у конкурентов.
4. **Обучение.** Сотрудники тщательно обучаются тому, как реализовать стратегию сервиса, отвечающую конкретным нуждам и запросам ваших клиентов. С 1980 г. я упорно пытаюсь внушить компаниям идею о важности обучать весь коллектив. К сожалению, компании обычно пренебрегают обучением своих сотрудников искусству обслуживать клиентов, хотя именно этот подход мог бы больше отразиться на их прибыли, чем все остальные усилия.

5. **Отношения внутри компании.** В розничном магазине отдел оформления торгового зала и продавцы должны помогать друг другу представить товары и услуги таким образом, чтобы обеспечить максимальное удовлетворение и лояльность покупателей. В производственной компании отдел технического обслуживания и производственный отдел тесно взаимодействуют между собой, стремясь к общей цели — предложить клиентам высококачественные продукты и, как следствие, завоевать их лояльность. Разные подразделения помогают друг другу, а не тянут одеяло на себя.
6. **Участие всех сотрудников.** Каждый сотрудник должен понимать, что его работа влияет на восприятие клиентом качества сервиса и даже качества продукта — неважно, как далеко находится он от «линии фронта» и непосредственного общения с клиентами. Вот почему я позаимствовал у Группы перспективного менеджмента [Advanced Management Group] принцип всеобщего участия и идею мотивационных кампаний среди сотрудников.

## КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Поскольку качественный сервис — эффективный инструмент продаж, он обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Зачастую это единственное конкурентное преимущество, которое есть у компании, работающей в отрасли, где множество компаний предлагают, по сути, одинаковые товары или услуги.

Представьте себе домохозяйку, стоящую перед длинным рядом белоснежных холодильников. Все они похожи друг на друга. И делают они одно и то же — охлаждают. Но очень вероятно, что домохозяйка сразу направится к конкретному холодильнику — тому, на котором написано название известного ей производителя, согревающее её душу воспоминанием о дружелюбных, заботливых, компетентных продавцах или об отзывчивости компании ко всем ее запросам. Верно?

Да, мы живем во времена, когда зачастую единственное различие между товарами и услугами, которое способен увидеть клиент, — различие в качестве обслуживания. Но именно это различие создает у клиента позитивный настрой и расположенность к компании, ее товарам или услугам.

Это и есть конкурентное преимущество.

## АВИАКОМПАНИЯ SOUTHWEST AIRLINES

Компания Southwest Airlines — крупнейший авиаперевозчик в США, ее воздушный флот насчитывает 723 самолета. Ее девиз — «День клиента — каждый день». Она считает себя компанией, занимающейся обслуживанием клиентов, — посредством авиаперевозок.

Херб Келлехер, ее бывший генеральный директор, основал Southwest в 1966 г., лично вложив в компанию 10 000 долл. Сейчас его доля оценивается в 2,5 млрд долл.

Название Southwest стало синонимом качественного сервиса и отличного работодателя. Келлехер говорит: «Культура Southwest — вероятно, ее главное конкурентное преимущество. Но нет ничего сложнее, чем пытаться превзойти дух наших людей». Сотрудники владеют примерно 13% акций компании. Хотя 83% сотрудников состоят в профсоюзе, в компании никогда не было забастовок, в то время как большинство американских авиаперевозчиков, кажется, постоянно находятся под угрозой забастовки.

В 2016 г. Southwest Airlines ([www.southwest.com](http://www.southwest.com)) получила рекордную чистую прибыль 2,24 млрд долл., или 3,55 долл. на акцию, легко превзойдя предыдущий рекорд. По словам Гари Келли, генерального директора и председателя совета директоров, «мы рады сообщить о рекордной годовой прибыли за 2016 г., который стал для нас 44-м годом рентабельной деятельности подряд. Наша общая операционная выручка достигла рекордных 20,4 млрд долл., при этом спрос на наши легендарно низкие тарифы и превосходное обслуживание остается устойчиво высоким. В четвертом квартале 2016 г. мы открыли ежедневные рейсы на Кубу — в Варадеро, Гавану и Санта-Клару. Мы также начали летать из Международного аэропорта Лос-Анджелеса (LAX) в Канкун, Пуэрто-Вальярта и Лос-Кабос, Мексика. При этом мы стали первым перевозчиком в США, запустившим новое сообщение между Соединенными Штатами и Мексикой в соответствии с недавно утвержденным Соглашением о воздушном сообщении. Мы подали заявку в Департамент транспорта США на обслуживание Международного аэропорта Оуэна Робертса на Большом Каймане на Каймановых островах<sup>4</sup> и объявили о планах запуска рейсов из Международного аэропорта Цинциннати/Северного Кентукки в июне 2017 г.»

В феврале 2017 г. совет директоров Southwest Airlines (NYSE: LUV) объявил о выплате квартальных дивидендов в размере 0,10 долл. на акцию акционерам, зарегистрированным по состоянию на 9 марта 2017 г., по всем выпущенным и находящимся в обращении акциям. Дивиденды будут выплачены 30 марта 2017 г., 162-й раз подряд.



Подобное не удалось ни одной авиакомпании: в 2004 г. Delta потеряла 3,3 млрд долл., United — 1,2 млрд долл. После событий 11 сентября 2001 г. Southwest Airlines была единственным авиаперевозчиком в США, который не уволил ни одного сотрудника и не продал ни одного самолета. В 2001 г. ее прибыль составила 511 млн долл. А в 2012 г., когда все крупнейшие американские перевозчики потеряли миллиарды, Southwest заработала миллионы. Благодаря своим низким ценам и превосходному обслуживанию Southwest и JetBlue поставили своих крупнейших конкурентов на грань банкротства.

На каждом новом рынке, где появляется компания, возникает так называемый «эффект Southwest». С ее приходом другим перевозчикам приходится на 2/3 снижать свои тарифы, чтобы уравнивать их с предложением Southwest.

Southwest делает ставку на снижение себестоимости перевозок, делясь сэкономленными средствами со своими клиентами и за счет этого увеличивая долю рынка. Время подготовки самолета к повторному вылету в Southwest составляет всего 20 минут. Это значит, что компании требуется меньше самолетов, что позволяет ей экономить на активах несколько миллиардов долларов. Southwest также была первой авиакомпанией, которая начала продавать билеты через Интернет.

В Southwest всего 65 человек обслуживают самолет на земле и в полете, тогда как у United, крупнейшего американского авиаперевозчика, эта цифра составляет 129 человек. В этом отношении с ней сложно конкурировать даже государственным авиакомпаниям из развивающихся стран, которые, несмотря на низкие зарплаты, несут высокие затраты на рабочую силу (как часть общих затрат) вследствие переизбытка персонала, навязываемого им профсоюзами и правительством.

Среднее количество летных часов в месяц у пилотов Southwest достигает 70 часов по сравнению с 36 часами в United. Производительность в расчете на сотрудника на 20% выше, чем в United, хотя Southwest использует в основном небольшие самолеты на внутренних линиях, т. е. расстояния более короткие.

Предлагаемая Southwest программа для часто летающих пассажиров пользуется особой популярностью, поскольку компания сняла квоты на количество мест для участников этой программы. Если на каком-либо рейсе имеется свободное место, его можно получить за определенное число очков.

Усилия компании получают высокое признание: журнал *Fortune* включил ее в свой список самых уважаемых компаний 22-й год подряд; Ассоциация авиаперевозчиков (Airforwards Association) назвала ее лучшим внутренним перевозчиком года; журнал *Premier Traveler* третий год подряд признал ее лучшей бюджетной авиакомпанией Северной Америки; журнал *CR* включил в список «100

лучших корпоративных граждан» 2016 г.; Ассоциация экспресс-доставки и логистики присудила ей награду за отличие в соблюдении стандартов экспресс-перевозки в 2015 г., а журнал *Logistic Management Magazine* 20-й год подряд вручил награду «За приверженность качеству»; ее программа «Быстрое вознаграждение» была признана журналом *InsideFlyer* лучшей бонусной программой 2016 г. среди авиакомпаний, а журнал *U. S. News & World Report* включил ее в число лучших программ лояльности пассажиров; ресурс *CivilianJobs.com* в 2016 г. назвал Southwest самым ценным работодателем для бывших военных, а журнал *Forbes* — одним из лучших работодателей 2016 г.

29 апреля 2016 г. программа лояльности «Быстрое вознаграждение» (Rapid Rewards®) Southwest получила престижную награду Freddie Awards журнала *InsideFlyer* как программа года в индустрии туризма, а на 28-й ежегодной церемонии вручения этих наград в Лас-Вегасе также была признана лучшей программой с точки зрения качества обслуживания клиентов.

«Мы стремимся предложить нашим постоянным пассажирам лучшие условия, и признание нашей программы лояльности лучшей программой года значит для нас очень много, — сказал Джонатан Кларксон, директор Southwest по программам лояльности, партнерствам и продуктам. — Наша ориентированная на клиентов программа предлагает уникальное сочетание высокого качества обслуживания, легкости зарабатывания и траты миль и высокой ценности для пассажиров. Мы гордимся тем, что наши клиенты возвращаются к нам снова и снова».

Херб Келлехер, бывший председатель совета директоров, говорит: «Вы должны обращаться с собственными сотрудниками как со своими клиентами. Если вы правильно обращаетесь со своими "внутренними клиентами", вы будете правильно обращаться и с внешними». И речь идет вовсе не о вознаграждении. Сотрудники Southwest в среднем зарабатывают на 50% меньше, чем их коллеги в крупных американских авиакомпаниях. Различие в том, что сотрудники в American, Delta, United и т.д. часто ненавидят свои компании и свою работу, а сотрудники Southwest их любят.

Газета *The Wall Street Journal* цитирует слова Гари Келли, генерального директора Southwest: «С нами пытаются состязаться самые разные компании. Многие из них способны предложить такие же низкие тарифы, как и мы. И точно такие же самолеты. Но до сих пор ни одна из них не смогла состязаться с нашими людьми. Это источник нашей подлинной силы, который дает мне уверенность в будущем Southwest Airlines».

Рыночная капитализация Southwest в 2001 г. превышала капитализацию всех ее крупнейших конкурентов в США вместе взятых. Компания знает, что

она работает в сфере обслуживания. Ее конкуренты считают, что они занимаются авиаперевозками.

До сих пор лишь JetBlue, с завистью поглядев на финансовое состояние Southwest, решила скопировать скорость, технологию и цены, из которых складывается сервисная стратегия Southwest. Келлехер считает заносчивость самой серьезной опасностью для успешной компании. Он говорит: «Достигая вершины успеха, компания становится особенно уязвимой для самоуспокоенности и самодовольства».

В 2014 г. журнал *InsideFlyer* присудил Southwest премии в номинациях «Лучшее обслуживание клиентов» и «Лучшая программа лояльности». По данным исследования агентства J.D. Power авиакомпания Southwest получила одни из самых высоких оценок за общий уровень удовлетворенности клиентов в отрасли авиаперевозок. В том же году она была включена журналом *Newsweek* в число самых экологически дружелюбных компаний и стала победителем голосования «Выбор потребителей» по версии Trip Advisor.

Вот несколько ключевых принципов и стратегий Southwest, которые, с моей точки зрения, многие компании должны взять на вооружение:

1. Главная задача — обслуживание клиентов, а не авиаперевозки как таковые. Это кардинально иной образ мышления и система отсчета. Очень немногие фирмы понимают, что они работают в сфере обслуживания.
2. Использовать технологии для увеличения скорости и снижения цен.
3. Ценить своих сотрудников. Это императив для сервисных фирм, который, к сожалению, выполняется очень редко.
4. Хотя главным двигателем бизнеса выступает цена, сам бизнес основан на сервисе.
5. Компания — отличный работодатель.
6. Благодаря своей репутации компания имеет возможность привлекать лучших на рынке труда.
7. Признание, а не деньги, служит залогом высокой эффективности персонала.
8. Рынок ценит лидеров сервиса, недаром рыночная капитализация Southwest превышает капитализацию ее крупнейших конкурентов вместе взятых.
9. Компания использует свои активы, самолеты и топливо более эффективно.

## Чувство одобрения

Когда клиент выбирает между компаниями, «подсознательное чувство одобрения» имеет такую же силу убеждения, как совет близкого друга.

Джен Гейтс, менеджер по работе с клиентами компании Chef Francisco, производителя замороженных продуктов из Юджина (штат Орегон), знает о конкурентном преимуществе качественного сервиса. «В нашей отрасли, как и в других отраслях, — говорит она, — рынок насыщается. Моя компания всегда продавала качественные продукты. Но теперь появилось множество других компаний, которые тоже продают высококачественные продукты, и примерно по тем же ценам. Поэтому нам нужно продавать обслуживание», — заключает она.

Банкам хорошо известно, что сегодня важно продавать качественное обслуживание, поскольку цены на банковские услуги, как правило, примерно одинаковые. Они знают, что крупные корпорации работают с 20–30 банками по всему миру, и понимают, что единственный способ удержать их и выделиться на фоне конкурентов — хороший сервис.

Руководство банков традиционно считает, что уровень сервиса в отрасли весьма высокий. Однако сами клиенты обычно оценивают качество сервиса в банках как низкое, нередко примерно на уровне автодилеров.

## ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ

Если в компании начинают понимать, что клиенты — тоже люди, и качеству обслуживания начинают уделять не меньше внимания, чем финансовым расчетам, это означает, что компания на верном пути к созданию устойчивого конкурентного преимущества и доминированию на рынке. На пути, который приносит деньги.

К сожалению, многими компаниями управляют «фанаты цифр», они не понимают ценности постоянных клиентов, которые приходят к вам годами, да еще рассказывают своим друзьям, как с вами хорошо работать. Покойный Эдвардс Деминг, прославленный консультант по вопросам управления, учивший качеству самих японцев и известный своими методами статистического контроля, сказал, что если вы управляете компанией только на основе цифр, «вы непременно разоритесь, поскольку цифры — не главное». Он спрашивал: «А как насчет мультипликативного эффекта довольных клиентов — и в сфере производства, и в сфере обслуживания? А как насчет

мультипликативного эффекта недовольных клиентов?» Именно потому, что большинством компаний управляют финансовые и коммерческие отделы, обслуживание клиентов часто игнорируется или же вовсе не существует. Эти компании не понимают всю важность качественного обслуживания — как высоко оно ценится клиентами и сколь эффективно для увеличения объема продаж и прибыли.

Занимаясь вопросами обслуживания, я постоянно сталкиваюсь с тем, что производственные компании более привержены высокому уровню сервиса, чем сфера обслуживания. Если бы производственная компания так же раскидывалась своими клиентами, как типичная сервисная, она быстро прогорела бы. Причина такой приверженности производителей хорошему обслуживанию, по моему мнению, в том, что число их клиентов ограничено. Сервисные компании, напротив, ошибочно полагают, что количество их клиентов буквально неиссякаемо. Потеряешь одного, но на его место всегда придет дюжина других!

## Сервис — ваш спасательный круг

Порой качественное обслуживание может спасти даже компании, печально известные своей медлительностью, ленью, высокомерием, невежеством, неискренностью, равнодушием и безразличием... или пустыми обещаниями... или привычкой мгновенно исчезать, как только клиент обращается с жалобой.

Грамотные программы повышения культуры обслуживания и просвещения потребителей восстанавливают у клиентов, ранее недовольных обслуживанием в этой компании, лояльность бренду, доверие и намерение совершить повторную покупку. К такому открытию пришли исследователи из компании Technical Assistance Research Program (TARP — Группа исследовательских программ технической поддержки. — *Прим. пер.*) из Вашингтона (округ Колумбия).

В атмосфере жесткой конкуренции, характеризующей начало XXI в., компании должны научить своих сотрудников искать элемент обслуживания во всем, что они делают. Каждый сотрудник компании, у которой есть клиенты, должен постоянно спрашивать себя: «Как я могу выполнить эту работу, чтобы клиент был доволен?»

Плохое обслуживание заставляет организацию делать шаг назад. Хорошее обслуживание позволяет ей удержаться на месте. И только превосходное обслуживание позволяет ей продвигаться вперед, по направлению к большей прибыльности, по мере движения наращивая скорость.

Парадоксально: большинство генеральных директоров американских компаний считают, что их компании превосходно обслуживают своих клиентов. Между тем, подавляющее большинство клиентов не согласны с этим.

## РОСТ ПРИБЫЛИ? ГАРАНТИРОВАН

Сила чувства одобрения как конкурентного преимущества столь велика, что рост удовлетворенности клиентов вполне можно измерять по росту прибыли.

В ходе одного исследования TARP обнаружила, что средняя отдача от инвестиций в качественный сервис для производителей потребительских товаров длительного пользования (стиральных машин и холодильников) составляет 100%. Другими словами, если компания тратит 1 млн долл. на программу улучшения сервиса, ее прибыль возрастает на 2 млн долл. Для банков отдача на подобные инвестиции доходит до 170%. В высококонкурентной сфере розничной торговли отдача может быть еще выше — до 200%. Здесь качественное обслуживание и индивидуальный подход — это фундамент, на котором стоит здание — лояльность клиентов.

Однако я вспомнил, что до сих пор не дал определения главного термина — «качественное обслуживание».

## ЧТО ТАКОЕ КАЧЕСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ?

Несомненно одно: представления клиентов о качественном обслуживании радикально изменились. Сегодня это определение включает удобное месторасположение и часы работы, широкий ассортимент, лидерство в товарной группе и оперативность, а подчас и конкурентоспособные цены.

Но глубинная природа обслуживания осталась неизменной. Люди хотят от сотрудников компании вежливости, знания продукта, помощи и энтузиазма.

Качественный сервис — это концентрация всех ресурсов и всех сотрудников компании на удовлетворении клиентов. Именно всех сотрудников, а не только тех, которые непосредственно общаются с клиентом — лично, по телефону или через Интернет.

Сервис — это все: продажи, складское хозяйство, доставка, товарно-материальные запасы, обработка заказов, кадры, отношения с сотрудниками, установка и монтаж, корреспонденция, выставление счетов, продажи в кредит,

финансы и бухгалтер, реклама и связи с общественностью, обработка данных и т. д. Элемент обслуживания есть во всем, что делает каждый сотрудник в компании, потому что в итоге любая деятельность влияет на реальное или воспринимаемое качество продукта или услуги, приобретаемых клиентом.

Функции сервиса — сохранить имеющихся клиентов, привлечь новых и создать у всех клиентов желание и потребность продолжать сотрудничество с вашей компанией. Иными словами, задачи качественного сервиса:

- поддержание клиентской базы;
- развитие клиентской базы.

С точки зрения отношений качественный сервис — это:

- заботливость;
- вежливость;
- честность;
- готовность помочь;
- оперативность;
- доступность;
- дружелюбие;
- знания;
- профессионализм.

Информационный бюллетень Quality Assurance Report утверждает, что только когда компания точно знает, какого обслуживания ожидают ее клиенты, всегда и полностью удовлетворяет эти ожидания за деньги, которые клиенты готовы заплатить, и при этом получает желаемую прибыль, она может заявлять, что добилась совершенства в обслуживании клиентов. Поэтому наиболее точным и всеобъемлющим определением обслуживания клиентов мне кажется следующее: «Обслуживание — это то, что думают о нем ваши клиенты». Я голосую за него обеими руками.

## **КОМПАНИЯ WILDERNESS SAFARI**

Компания Wilderness Safari была создана двумя молодыми сафари-гидами, южноафриканцем и новозеландцем, которые проработали в удаленных уголках Ботсваны с 1977 г. до начала 1980-х гг. и решили наконец-то отправиться в собственное плавание.

Они решили, что популярный сафари-бизнес должен приносить прибыль не только самим операторам, но и тем странам, на территории которых находятся заповедники, чтобы помогать им сохранять свои уникальнейшие природные богатства.

Они начали предлагать своим клиентам аутентичные сафари с высочайшим уровнем обслуживания, чтобы заразить их тем же энтузиазмом и восхищением дикой природой, которые испытывают они сами.

Во всех странах, где работает Wilderness, она старается нанимать преимущественно местных жителей. Это не так просто, поскольку зачастую среди местного населения попросту нет людей с необходимыми знаниями и навыками. Большинство ее сотрудников не имеют даже среднего образования. Компания берет на работу обычных людей без образования и превращает их в самых дружелюбных и клиентоориентированных сотрудников в мире. Доля иностранных сотрудников на протяжении последних двух лет не превышает 7%. Это стало возможным благодаря тому, что компания предпринимает постоянные усилия по повышению квалификации своих сотрудников из числа местных жителей и назначению их на должности, которые раньше занимались иностранными специалистами.

Компания имеет 45 лагерей и так называемых лоджей и предлагает 10 стандартных сафари-туров в Ботсване, Конго, Кении, Намибии, на Сейшельских островах, в Южной Африке, Замбии и Зимбабве. Она управляется группой увлеченных единомышленников, цель которых — создать успешный сафари-бизнес, который обеспечивает уникальный опыт для клиентов и справедливую отдачу для акционеров и всех заинтересованных сторон, а также способствует сохранению нетронутой дикой природы Африканского континента.

У Wilderness Safari лучший сервис в Африке, и мало компаний в мире могут сравниться с ней по уровню обслуживания. Ее сотрудники любят свою работу — и это видно. У них нет правил; клиент всегда прав. В каждом лагере по вашему прибытию в «палатке» (так они называют номера) вас ждет написанное от руки приветствие с вашим именем. А вечером перед отъездом — еще одна записка с благодарностью за ваш визит. Все сотрудники обращаются к вам по имени, все улыбаются и очень дружелюбны.

Я бываю в Африке несколько раз в год; на сафари ездил восемь раз, четыре из них — с Wilderness Safari. После такого сервиса у меня нет никакого желания рисковать и обращаться в другую компанию.

По состоянию на февраль 2017 г. в Wilderness работает 2600 сотрудников, представляющих более 20 различных этнических групп, которые ежегодно обслуживают 35 000 гостей со всего мира. Она управляет почти 3 млн гектаров лучших природных заповедников и охраняемых частных территорий в самых



отдаленных, нетронутых уголках африканской природы. Компания не делает различий по признаку расы или пола, но старается нанимать людей, живущих вблизи этих заповедных территорий.

В 2016 г. компания продолжала выполнять свои обязательства по снижению зависимости от ископаемых видов топлива за счет дальнейших инвестиций в перевод своих лагерей на солнечную энергию. Ее цель — достичь полной углеродной нейтральности своего операционного бизнеса. К февралю 2016 г. 10 ее сафари-лагерей полностью перешли на использование солнечной энергии.

Wilderness Safari предлагает своим гостям путешествия, способные изменить их отношение к дикой природе и к жизни в целом. Она работает в тесном контакте с правительствами и правительственными организациями, организациями по охране дикой природы и местными общинами, что позволяет обеспечить стабильный финансовый успех и устойчивость ее бизнеса.

Если вы хотите испытать, что такое настоящий рай на земле, съездите на сафари с Wilderness Safari. Их сайт в Интернете [www.wilderness-safaris.com](http://www.wilderness-safaris.com).

## КОМПАНИЯ LANDS' END

Компания Lands' End из Доджвилля (штат Висконсин) — отличный пример ориентированного на сервис успешного оператора электронной торговли. Ее основатель Гари Комер говорит: «Я никогда не критиковал сотрудников ни за какие действия, предпринятые в пользу наших клиентов».

Lands' End является глобальной многоканальной розничной компанией, которая разрабатывает и продает одежду, аксессуары, обувь и товары для дома. Она продает товары по каталогам, через свой интернет-магазин [www.landsend.com](http://www.landsend.com) и аффилированные международные интернет-магазины, а также через розничные магазины.

Это классический американский бренд, предлагающий высокое качество, легендарное обслуживание и реальную ценность для покупателей, а также безупречный стиль, не выходящий из моды.

Lands' End была основана более 50 лет назад в Чикаго Гари Комером и его партнерами как компания по продаже яхт и снаряжения для яхтенного спорта по каталогам. «Хотя с тех пор наш фокус значительно изменился, мы продолжаем придерживаться девиза нашего основателя: “Заботьтесь о клиентах, заботьтесь о сотрудниках, а остальное позаботится о себе само”».

В 2015 финансовом году Lands' End сгенерировала выручку порядка 1,42 млрд долл. Ее международная многоканальная сеть охватывает такие страны, как Соединенные Штаты, Великобритания, Германия, Франция и Япония, что позволяет

ей распространять товары в 161 стране мира. В 2015 финансовом году компания отправила продукцию в 145 стран за пределами США на общую сумму около 208,6 млн долл., что составляет 14,7% ее общей выручки. В 2014 и 2013 финансовых годах ее продажи за пределами США составили 246,1 млн долл. и 273,5 млн долл., или 15,8% и 17,5% ее выручки соответственно.

В мае 2002 г. Lands' End была приобретена за 1,9 млрд долл. гигантом Sears Holdings Corporation, крупнейшим американским ритейлером.

В 2014 г. компания отделилась от Sears Holdings и вышла на публичный рынок: с 7 апреля ее акции торгуются на бирже NASDAQ под тикером LE.

Звоните вы в Lands' End по телефону, связываетесь по почте или через Интернет, ваш заказ попадает в надежные руки. Бесплатные телефонные номера по продажам и обслуживанию клиентов компании работают 24 часа в сутки 364 дня в году — кроме Рождества. Компания отвечает на каждое письмо, полученное по электронной почте в пределах 4 часов. Lands' End обучает свой персонал: 70–80 часов базовой подготовки плюс 24 часа повышения квалификации ежегодно. Покупки доставляются в течение 48 часов после заказа. Если вы хотите лично проверить, как компания Lands' End заботится о своих клиентах, зайдите на сайт [www.landsend.com](http://www.landsend.com) или позвоните по номеру 8009634816 в какое-нибудь необычное время, и вы услышите заботливый и внимательный человеческий голос. Это эталон, к которому должны стремиться все компании.

В 2011 г. Lands' End запустила страничку в новой социальной сети Pinterest. Также компания начала предлагать электронные каталоги с уникальным контентом, разработанным специально для iPhone и iPad, и сделала свои каталоги доступными через приложение Google Catalogs. Она создала мобильный клуб, члены которого получают текстовые уведомления на мобильные телефоны. Страницка Lands' End на Facebook насчитывает более 750 000 подписчиков, страничка ее молодежной коллекции Canvas — еще 100 000 подписчиков.

Один из секретов лидеров сервиса состоит в том, что они тесно сотрудничают со средствами массовой информации, всячески укрепляя свою репутацию как ориентированного на качественный сервис бренда. Их руководители всегда доступны для общения. До ее покупки Sears, Lands' End умело использовала свой фокус на исключительном сервисе для продвижения бренда, однако после приобретения она была лишена возможности напрямую работать со СМИ. В результате сегодня мало кто слышал о Lands' End. Я надеюсь, что после отделения от Sears компания засучив рукава возьмется за восстановление своего имиджа.

В 2015 финансовом году среднегодовой доход на домохозяйство у клиентов Lands' End составлял 106 000 долл., и примерно 42% из них находились

в возрастной группе от 36 до 55 лет. В сентябре 2016 г. Джеймс Гуч был назначен новым генеральным директором компании.

## **КУРС НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ #IAMLANDSFRIENDLY**

Партнерства в области устойчивого развития; использование зданий, соответствующих международным стандартам энергоэффективности Energy Star; стремление стать компанией с нулевым уровнем отходов; реализация экологически дружелюбной политики в отношениях с поставщиками — с момента своего основания более 50 лет назад компания Lands' End претворяет в жизнь принципы экологической ответственности, заложенные ее основателем Гари Комером. В рамках инициативы Lands' Friendly компания реализует широкий спектр экологически ориентированных методов ведения бизнеса, в том числе программы, направленные на сокращение потребления бумаги, повышение эффективности управления отходами и внедрение комплексной переработки отходов. Компания поддерживает национальные и местные организации, в том числе Национальный лесной фонд, Маячное общество Соединенных Штатов и Альянс чистых озер. Например, в конце 2012 г. Lands' End вступила в партнерство с Национальным лесным фондом, официальным некоммерческим партнером Федерального лесного управления США, и с тех пор принимает участие в общенациональной программе по восстановлению лесов в США, в рамках которой уже посажено 1,2 млн деревьев.

В 2016 г. Lands' End в партнерстве с несколькими из своих крупнейших корпоративных клиентов запустила новую инициативу под названием «Вдохнем новую жизнь». Вместо того чтобы уничтожать неиспользованные материалы и одежду, теперь Lands' End работает с компанией Martex Fiber, перерабатывая этот текстиль в волокна, изоляционные материалы, постельные принадлежности, предметы интерьера и многое другое.

Многие страховые компании вкладывают серьезные деньги в улучшение качества обслуживания. Но иногда эти инвестиции приносят минимальную прибыль, если приносят вообще, потому что качественный сервис становится конкурентным преимуществом лишь тогда, когда влияет на принятие решения о покупке и клиенты способны заметить улучшение. Например, сокращение времени на оформление договора группового страхования от несчастных случаев и болезней меньше повлияет на решение клиента о покупке, чем сокращение времени на выдачу страхового чека. Сокращение времени калькуляции цен с одного дня до четырех часов не сравнится с предоставлением услуг онлайн, которыми может воспользоваться потенциальный клиент. Отсюда

следует: узнайте, чего хотят ваши клиенты, т. е. как они понимают хорошее обслуживание. Как об этом узнать, мы расскажем в главе 4.

Большинство жалоб на плохое обслуживание вызвано равнодушным, холодным и даже оскорбительным отношением обслуживающего персонала к клиентам.

Запомните: отношение, которое повышает удовольствие от процесса покупки, для клиентов даже важнее, чем надежность или цена.

Но мы по-прежнему упорно придерживаемся заблуждения, что люди рождаются со всеми навыками, необходимыми для предоставления качественного сервиса, и с желанием применять эти навыки.



Гарантировано. Точка.®

Гарантия Lands' End не ставит никаких условий. Она гласит: «Если вы недовольны любым купленным у нас товаром, верните его нам в любое время, и мы заменим его или полностью вернем заплаченные за него деньги».

Мы подписываемся здесь под каждым словом. Что угодно. Когда угодно. Всегда. Но чтобы сделать нашу гарантию еще четче и понятнее, мы сводим ее всего к двум словам: «Гарантировано. Точка.®»

## **Я хочу вернуть это такси, пожалуйста**

Как вы понимаете, за многие годы наша гарантия не раз подвергалась испытанию. Бесчисленное множество раз нам выпадала возможность продемонстрировать нашу приверженность удовлетворенности клиентов и готовность поручиться за продаваемые нами товары. Но, пожалуй, самым примечательным случаем был возврат купленного у нас оригинального лондонского такси. Это такси было размещено на обложке нашего рождественского каталога в 1984 г. и было приобретено за 19 000 долл. жительницей штата Канзас,

которая хотела сделать подарок своему мужу, увлеченному коллекционеру автомобилей. В 2005 г. ее муж связался с Lands' End и сказал, что хотел бы вернуть автомобиль с полным возвратом стоимости. Разумеется, мы это сделали. Неважно, что вы у нас купили — сумочку или такси, ваше удовлетворение Гарантировано. Точка.

## Невидимая разница

Сервис понимается разными людьми совершенно по-разному. На низшем уровне обслуживание — это то, на что клиент не имеет права, но что вы можете дать ему как подарок. На более высоком уровне обслуживание предполагает некоторое внимание к взаимодействию с клиентами, но только в случае возникновения проблем («Не чини, пока не сломалось»). На высшем уровне цель обслуживания — дать клиенту больше, чем он ожидает.

Однако сегодня просто хорошее обслуживание не дает вам преимущества в игре. Только качественный, а порой только исключительный сервис может обеспечить вам лояльных клиентов.

Кампания *Guaranteed. Period.*<sup>®</sup> — одна из самых известных брендинговых кампаний Lands' End. Если покупатели недовольны товаром, им полностью возвращаются заплаченные за него деньги. Неважно, что его носили или стирали. Компания не задает никаких вопросов и не делает никаких исключений. Она сохраняет приверженность девизу своего основателя: «Заботьтесь о клиентах, заботьтесь о сотрудниках, а остальное позаботится о себе само».

Во многих компаниях обслуживание клиентов играет роль поддержки продаж, поскольку позволяет продавцам больше времени заниматься собственно продажами. Именно так обстоит дело в Ore Ida Foods из Бойсе (штат Айдахо), считает Дик Джонсон, директор службы по работе с клиентами. Такова главная функция сервиса во многих компаниях. Разумеется, можно рассматривать обслуживание как элемент продаж. Но это далеко не полное представление о нем.

В компаниях, где сервис — дополнение к продажам, все работают с целью повысить производительность торговых агентов. Кто-то отвечает на вопросы клиентов, чтобы продавцы не тратили на это время. Кто-то занимается доставкой.

В компаниях, где функция сервиса — поддержка продаж, сотрудников учат задавать себе следующие вопросы:

- Как обработать этот заказ быстрее?

- Как доставить его быстрее?
- Как улучшить мою работу, чтобы помочь клиенту?
- Как повысить качество продукта за счет обслуживания?

Руководителям среднего и низшего звена приходится регулярно переобучать своих сотрудников, чтобы те не забывали контролировать себя и задавать себе эти вопросы. Но стоит менеджерам ослабить давление, и качественный сервис мгновенно исчезает.

## ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ, ВЫСОКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Сегодня, в эпоху высоких технологий, качественное обслуживание становится важным, как никогда. Чем больше мы сталкиваемся с высокими технологиями, тем больше хотим высоких отношений, — утверждает консультант Джон Несбит. В нашем случае «высокое отношение» (*high touch*) означает «личное обслуживание». Другими словами, чем меньше мы общаемся с людьми в данной организации, тем важнее качество каждого контакта. И чем чаще мы вынуждены взаимодействовать с машинами, тем сильнее жаждем человеческого общения. Машины, которые не позволяют клиенту общаться с живым, заботливым, понимающим сотрудником, способны погубить любые усилия компании, направленные на удовлетворение клиентов и завоевание их лояльности.

«Проклятие» современной экономики — составленные на компьютере договоры об аренде автомобилей, проверка гостиничного счета по кабельному телевидению, автоматическая оплата счетов кредитными карточками и телефонные системы, которые заставляют звонящего ждать, пока механический голос зачитывает ему список опций, прежде чем соединит с нужным абонентом.

Банкоматы, электронные банковские переводы, автоматы по продаже авиабилетов — вся эта автоматизация приводит к обратным результатам с точки зрения лояльности клиентов, вызывая у них равнодушие и даже отчуждение и повышая их готовность уйти к конкурентам.

Идея заставить клиента платить за личное обслуживание стоящим за прилавком живым продавцом начала распространяться по всей Америке в 1994 г., когда ее впервые использовал First National Bank из Чикаго. Мне кажется, некоторые банки могут получить преимущество перед First National Bank, сделав личное обслуживание живыми сотрудниками бесплатным.

## Голосовая почта — это отсутствие сервиса

Голосовая почта — яркий пример отсутствия сервиса. Если компания использует голосовую почту для общения со своими клиентами, значит, у нее слишком много клиентов и слишком много продаж. Я считаю эту технологию самой дорогостоящей и неоправданной покупкой, которую только можно сделать. Мало того, что за нее приходится постоянно платить. Мои исследования показывают, что более 90% клиентов ненавидят голосовую почту. Фирмы, которые ее используют, попросту занимаются самоубийством.

По-видимому, голосовая почта привлекает компании обманчивой перспективой сэкономить благодаря технологии. Но подобное крохоборство приводит к потере клиентов и в итоге обходится фирмам гораздо дороже. Если бы компании изучили воздействие голосовой почты на качество сервиса, число таких систем в США резко сократилось бы. К сожалению, многие компании внутри и за пределами США попались на удочку этой дорогостоящей технологии. Еще труднее объяснить необыкновенную популярность этой технологии среди крупных фирм в развивающихся странах, где уровень зарплат достаточно низкий.

Если вы цените своих клиентов и хотите обеспечить себе победу над конкурентами, никогда не устанавливайте эту систему. Если она у вас уже есть, выберите среди своих конкурентов самого опасного и подарите ему все имеющееся оборудование.

Голосовая почта лишает клиентов возможности непосредственно общаться с живыми людьми. У них нет иного выбора, кроме как оставить сообщение. Если же они этого не делают, связь прерывается.

По опыту я знаю, что в компаниях, использующих голосовую почту, перезванивают далеко не всем клиентам, которые просят об этом, оставляя сообщения. Часто голосовая почта используется для отсеивания ненужных звонков. Тогда разумнее подключить функцию автоматического определения номера. Это дешевле, чем голосовая почта.

Любая организация со 100 сотрудниками и больше должна подумать над созданием колл-центра, где на звонки всегда будет отвечать живой оператор. В развивающихся странах, где затраты на рабочую силу относительно невелики, это даст вам важное конкурентное преимущество. Однако важно убедиться в том, что в вашем колл-центре работают знающие и хорошо подготовленные сотрудники.

## Центры приема звонков в Индии

Многие американские фирмы в целях снижения затрат переводят свои центры приема звонков в Индию. Однако, несмотря на дешевизну местной рабочей силы, с точки зрения удержания клиентов и эффективности обработки звонков гораздо выгоднее оставить их в США: во-первых, ваши сотрудники будут говорить на английском языке, понятном клиентам; во-вторых, американцы намного быстрее принимают решения и имеют больше полномочий и в итоге обеспечивают более высокое качество обслуживания.

После перемещения своих центров приема звонков в Индию компания Dell получила массу негативных отзывов и заметное снижение уровня удовлетворенности клиентов. Потеряв миллиарды долларов на рыночной стоимости и курсе акций, компания была вынуждена вернуть центры приема звонков в США, оставив в Индии и на Филиппинах только те операции, которые не требуют непосредственного контакта с клиентами. Качество и сервис гораздо важнее цены.

Акции банка Commerce Bank (ныне TD Bank) принесли 470-кратную доходность благодаря его акценту на «потрясающем сервисе». Его центры приема звонков были укомплектованы живыми операторами, которые снимали трубку всего после одного-двух гудков 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Теперь TD Bank отказался от живых операторов, и время ответа на звонки клиентов увеличилось до 10–15 минут.

Голосовая почта появилась как средство внутренней коммуникации. Так и используйте ее для внутренней коммуникации, если ваш персонал пока не овладел наукой и искусством предоставлять клиентам качественный сервис.

Согласно исследованиям, 34% клиентов, которые вешают трубку, больше не перезванивают. И потерянные в результате этого доходы могут быть существенными. Просто компании, которые вводят голосовую почту, не подсчитали эти потери.

Человеческое общение в процессе покупки — вот что, как правило, остается в памяти, а вовсе не электронные устройства. Однако все контакты с данной компанией влияют на наше восприятие и мнение о ней.

Неважно, как далеко вперед шагнут технологии, — клиенты всегда будут ценить вежливое, заботливое обслуживание, предоставляемое живыми людьми. Они будут улыбаться, когда вы обращаетесь к ним по имени, предоставляете им информацию или оказываете помощь, которой они не ожидали. И они будут рассказывать своим знакомым о дружелюбном, внимательном обслуживании и о сотрудниках, которые знают, что делают, и которым нравится это делать.



Конкурентное преимущество всегда будет на стороне тех компаний, где клиентов обслуживают живые приветливые люди.

Компания Discover Card использует в США ЖИВЫХ людей и делает на этом акцент в своей рекламной кампании. В субботу вам потребуется всего три минуты, чтобы дозвониться до живого сотрудника.

## Мелочи

Многие компании, работающие в сфере обслуживания, пренебрегают элементарными правилами, «мелочами», например обращаться к постоянным клиентам по имени. В течение четырех лет по два раза в неделю я заезжал на одну и ту же автозаправочную станцию. Продавец знал, как меня зовут: каждый раз он видел мое имя на кредитной карточке. Но он ни разу не обратился ко мне по имени. И вообще никто на этой заправке ни разу не кивнул мне в знак приветствия.

Большинство автозаправок ничуть не лучше. Поэтому я начал поступать так, как, подозреваю, поступают многие, — я заезжаю на первую попавшуюся заправку с приемлемыми ценами и не рассчитываю на особый сервис.

Еще одна причина, почему личное обслуживание живым человеком превосходит любое технологическое чудо, заключается в том, что пока не изобретены вечные двигатели, которые никогда не ломаются и не ошибаются. А если и изобретены, то обслуживают, вероятно, лишь немногих избранных.

Переход от эпохи паровых машин к эпохе информационных технологий и сервиса требует кардинально новых подходов к управлению компаниями, чтобы личное обслуживание не стало жертвой «экономичных технологий». Из глав 3 и 4 вы узнаете, какие нужны управленческие и организационные изменения, чтобы преобразовать традиционную компанию в компанию, ориентированную на сервис.

## ЧТО ДАЕТ УЛУЧШЕНИЕ СЕРВИСА

Сервис обладает эффектом мультипликатора: он умножает результаты, достигнутые рекламой, маркетингом и продажами. В основе этого мультипликативного эффекта — положительное отношение к компании, которое создается у клиентов благодаря качественному личному обслуживанию и мотивирует их рекомендовать компанию другим людям.

Если рекламу дает компания, клиенты которой довольны обслуживанием и продуктами, то ее кассовые аппараты начинают наигрывать веселую мелодию. Но если сотрудники регулярно заставляют клиентов ждать, а потом ведут себя так, будто оказывают им милость, помогая совершить покупку, то неделя дорогостоящей телерекламы в прайм-тайм пойдет коту под хвост.

Когда компания успешно реализует профессиональную стратегию сервиса, ее продажи, прибыль и рентабельность растут не просто пропорционально, а в геометрической прогрессии, причем без всякой рекламы и маркетинга. Значительно повышается уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. А количество жалоб, напротив, уменьшается.

Качественный сервис — это как первоклассный форвард. Когда он выходит на поле, остальные игроки начинают играть лучше и выигрывает вся команда.

Если компания хорошо относится к своим клиентам, всегда рада им и прямо дает понять, что ценит их преданность, то рост прибыли закономерен. Но если компания относится к обслуживанию пренебрежительно («можно, если есть время»), она непременно столкнется с тем, что, как ни старайся, любые другие стратегии, например реклама, принесут скромные результаты, и она никогда не сможет реализовать свой потенциал и оправдать ожидания. Из-за мультипликативного эффекта качественного сервиса некоторые компании начинают серьезно расширять свои маркетинговые программы, как только вступает в силу новая программа повышения культуры обслуживания. Это мудрый шаг, поскольку качественный сервис значительно повышает результаты, которые дает маркетинг.

Чтобы еще раз подчеркнуть важность качественного сервиса, повторю: качественный сервис удерживает клиентов, которые у вас уже есть, привлекает новых клиентов и создает такую репутацию, которая вызывает у существующих и потенциальных клиентов желание сотрудничать именно с вашей компанией. Эта цель достигается удовлетворением клиентов, которые начинают рекомендовать вашу компанию своим друзьям, родственникам и знакомым и своими благожелательными отзывами создают и укрепляют вашу положительную репутацию на рынке.

## Устная реклама

Если вы хотите сделать свою репутацию лидера по качеству сервиса конкурентным преимуществом, не забывайте о важности устной рекламы. При принятии решения о покупке устная реклама обычно действует на людей гораздо сильнее, чем обычная.

В ходе исследования компания TARP установила, что клиент, которого хорошо обслужили при покупке недорогого товара или услуги, рассказывает об этом в среднем 5 людям. Но об отрицательном опыте клиент рассказывает в среднем 9–10 людям. Это отличный аргумент в пользу усилий, направленных на удовлетворение клиентов, если таковые хоть когда-то предпринимались.

Вывод: слухи о плохом обслуживании наносят компании (и объему ее продаж) больший вред, чем приносят пользы слухи о хорошем обслуживании.

Лидеры сервиса хорошо понимают всю силу устной рекламы. Обходясь компаниям раз в десять дешевле обычной рекламы в СМИ, на деле она оказывается раз в десять раз более эффективной. Именно за счет устной рекламы Amazon стала самым дорогим ритейлером в мире с рыночной капитализацией порядка 250 млрд долл. Для сравнения: рыночная стоимость Walmart (WMT) оценивается в 230 млрд долл. Costco также сделала ставку на устную рекламу. За финансовый год, закончившийся 18 августа 2016 г., компания достигла объема продаж 118,7 млрд долл. В Costco работает 174 000 сотрудников с полной и неполной занятостью, а число членов ее покупательского клуба в 2016 г. превысило 85 млн человек.

## Жалобы клиентов

Позитивным следствием повышения качества сервиса может стать увеличение потока жалоб. Клиенты начинают больше жаловаться, и это хорошо. Жалобы — это возможности решить проблемы, о которых компания могла бы никогда не узнать, если бы не стратегия сервиса.

Но сотрудники, как правило, не любят жалобы, просто потому, что их никогда не учили работать с ними. Так, 80% написанных мною писем с жалобами осталось без ответа, в том числе и то, которое я написал президенту гостиничной сети Marriott Courtyard. В тот первый (и последний) раз, когда я остановился в отеле Courtyard, у моего тестя случился сердечный приступ. Но сотрудники отеля не передали оставленное для меня срочное сообщение. Более того, они не разбудили меня на следующее утро, хотя накануне вечером я просил их об этом.

На самом деле система обслуживания клиентов, которая поощряет и упрощает подачу жалоб, увеличивает вашу прибыль. Почему? Да потому, что клиенты, которые могут пожаловаться самой компании, реже будут жаловаться посторонним, распространяя дурную славу и отпугивая потенциальных клиентов.

Поверьте, это очень мудрый шаг — дать клиентам возможность свободно выражать свое мнение. (Подробнее о работе с жалобами см. главу 12.)

## Основные преимущества

Можно составить перечень преимуществ, которые приносит компании качественный сервис (каждое из них будет подробно рассмотрено далее в этой книге).

1. Лояльность клиентов, увеличение доли рынка и объема продаж.
2. Рост прибыли.
3. Более частые продажи. Более крупные продажи. Более дорогие заказы. Повторные заказы.
4. Увеличение клиентской базы и количества новых клиентов.
5. Сокращение бюджетов на маркетинг, рекламу, продвижение.
6. Уменьшение количества жалоб там, где жалобы вероятнее всего. Разрешение большего количества жалоб. Сохранение клиентов.
7. Хорошая репутация компании.
8. Возможность выделиться на фоне конкурентов.
9. Повышение трудовой дисциплины и производительности благодаря позитивному настрою клиентов.
10. Улучшение отношений в коллективе: люди охотно общаются друг с другом, потому что у них хорошее настроение и они делают работу с удовольствием.
11. Меньше недовольства, прогулов и опозданий.
12. Снижение текучести кадров.

## ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ

Одним из важнейших преимуществ качественного сервиса является лояльность клиентов. Лояльность клиентов становится преградой, которая не позволяет конкурентам размывать вашу клиентскую базу.

«Что может быть важнее обслуживания клиентов? — спрашивает Брюс Болджер, редактор журнала *Incentive*. — Редкая компания может надеяться на неиссякаемый поток новых клиентов. Рано или поздно, но большинству