

Оглавление

Предисловие	9
От автора	13
Введение	15

Глава 1

Качественный сервис — ваше секретное оружие	19
Как заработать деньги на обслуживании клиентов	19
Конкурентное преимущество	21
Лидерство на рынке	27
Рост прибыли? Гарантирован	28
Что такое качественное обслуживание клиентов?	29
Высокие технологии, высокие отношения	35
Что дает улучшение сервиса	39
Лояльность клиентов	41

Глава 2

Сервис мирового класса: примеры для подражания	46
Плохое обслуживание сводит рекламу на нет	50
Сервис как источник прибыли	52
Сервис как средство экономии	58
Быть вторым, чтобы стать первым	60
Как рассчитать прибыль от сервиса	62
Как поддержать высокий уровень сервиса	68

Глава 3

В начале был... план	70
Снимаем шоры	70
Сервис — эффективная бизнес-стратегия	73
Предварительный этап	74
Долгосрочная стратегия	91
Приверженность руководства	93

Глава 4

Создаем структуру	104
Как достичь результата	104
Шесть организационных составляющих	106
Стратегия сервиса	106
Выявите свои «моменты истины»	111

Что мешает хорошему обслуживанию?	112
Создаем структуру сервиса	113
Сервис — приоритет для каждого сотрудника	118
Создать атмосферу заботы о клиенте	120
Оценка уровня сервиса	125
Негативная реакция	128
Структура подчинения	130
Хороший руководитель	131
<i>Глава 5</i>	
Разрешите представить... ваши клиенты	134
Обслуживание — это то, что думают о нем ваши клиенты	134
Методы исследований	137
Чего хотят клиенты?	145
Итак, вы знаете, что думают клиенты. Что дальше?	149
<i>Глава 6</i>	
Не нанимайте сотрудников, которые не любят клиентов	153
Они не поддаются обучению	153
Как найти хороших сотрудников	156
Как сделать, чтобы те, кто ищет работу, пришли в вашу компанию	161
Как найти сотрудников, желающих обслуживать других	162
Обучение	167
Как удержать сотрудников	169
<i>Глава 7</i>	
Награда — лучший стимул для персонала	182
Сломайте свой кнут	182
Значение мотивации	188
Девять мотиваторов	189
Деньги мотивируют?	204
Расширяйте полномочия персонала.	
Ответственность может быть мотиватором	206
Хорошее отношение — мотивирующий фактор	215
Мотивация через приверженность всей компании	217
Мотивация через участие персонала	218
Мотивация как способ сохранить кадры	220
<i>Глава 8</i>	
Знание — сила, приносящая прибыль	223
Стратегия и тактика качественного сервиса	223
Базовые стратегии	224
Матрица сервиса: универсальные истины	226
Общие характеристики качественного сервиса	227
Воображаемый сервис: общие черты	258
Сервис и продажи: брак по расчету	263

Глава 9

Мелочи имеют значение	267
Культура и слаженность в обслуживании клиентов	267
Как удержать клиентов, которые у вас уже есть	268

Глава 10

Превратите свою компанию в «центр обслуживания клиентов»	284
Долой часы работы!	284
Техобслуживание и ремонт: инструменты привлечения клиентов	302
О пользе бесплатных телефонных линий	304
Мелочи производят огромное впечатление	310

Глава 11

Мой клиент — мой друг	312
Как сохранить друзей	312
Управление взаимоотношениями с клиентами	314
Мониторинг уровня сервиса	315
Оценивайте сотрудников по эффективности сервиса	322
Корректировка и обновление программы обслуживания клиентов	324
Как компании поддерживают высокий уровень сервиса	324
Закрепление навыков	325

Глава 12

Выиграть, проиграв: жалоба как возможность	328
Приветствуйте жалобы	328
Как окупить затраты на работу с жалобами	332
Превращаем жалобы в возможности	334
Профилактика жалоб	336
Долгосрочное преимущество быстрого и справедливого разрешения жалоб	340
Успокойте раздраженного клиента	341
Как работать с жалобами	345
Работа с жалобами: конкретные примеры	348
Расскажите руководству всю правду	349

Глава 13

Профессионалами сервиса не рождаются, ими становятся	352
Обучайте рядовой персонал и руководство	352
Обучайте всех	357
Структура и характеристики обучения	361
Отличительные черты эффективных систем обучения	362
Готовые программы	369
Содержание обучения	370
Продолжительность обучения, повторение и закрепление пройденного	376
Наглядные примеры: успешный сервис	376
Сколько должно стоить обучение?	379

<i>Предметный указатель</i>	381
-----------------------------------	-----

Предисловие

- А ты не боишься, что обучишь их и они уйдут?
- Я боюсь того, что не обучу их и они останутся.

«Объединенная Консалтинговая Группа» является партнером Service Quality Institute в России, и на протяжении вот уже нескольких лет с большим энтузиазмом продвигает идеи Джона Шоула — мирового гуру сервиса — в нашей стране. Мы уверены, что взгляды Д. Шоула на сервис, как на стратегию управления компанией, могут быть глубоко востребованы в российской бизнес-среде и будут обеспечивать успешное развитие компании на любом этапе жизненного цикла.

Чтобы построить успешный бизнес, который будет длительное время доминировать на рынке, оставляя своих конкурентов далеко позади, удерживая свое лидерство бесконечно долго, нужно иметь огромное количество восхищенных клиентов, для которых, собственно, этот бизнес и создается. Именно такой взгляд, а не выгода собственника, как основная цель, является отправной точкой построения успешного бизнеса. Счастливым клиентом, ожидания которого постоянно превосходят, является одной из основных опор, обеспечивающих устойчивое процветание любой компании.

Мы живем во времена, когда одно лишь удовлетворение ожиданий клиентов уже не является достаточным для того, чтобы считать, что мы сделали все необходимое и теперь можем расслабиться и пожинать плоды. Компании должны удивлять, восхищать своих клиентов, создавая там самым позитивные эмоции, которые запомнятся и обеспечат повторные обращения клиентов в компанию поставщика, а также запустят работу сарафанного радио — самого мощного средства, формирующего особую ауру имиджа легендарного бренда. Ни купить, ни «продать» такое отношение клиентов невозможно, его можно только заслужить и заработать особым отношением, при котором клиент ощущает себя в центре внимания и заботы о его интересах.

Но есть еще одна опора, которой в нашей стране уделяется недостаточное внимание. Я говорю сейчас о людях, которые работают в наших

компаниях, то есть о наших сотрудниках. Именно сотрудники, но не персонал. Почему огромные средства, вкладываемые в рекламу и маркетинг, пропадают, не достигая поставленных задач, и почему эффект от рекламы длится так недолго? Все дело в отношении к нашим сотрудникам. Когда клиент, привлеченный в компанию красивой рекламной кампанией, которая создала у него определенные ожидания чуда, перешагивает порог нашего офиса, магазина, поезда, аэропорта и т. д., то зачастую встречается с реальностью в лице персонала, который не хочет и не умеет работать, ставя перед собой цель восхитить клиента. Огромные инвестиции, вложенные в основные фонды, в производство товаров или услуг, в систему доставки, в организацию бизнеса зависят и могут быть элементарно уничтожены сотрудниками, которые работают у нас на самых неприметных позициях. Как правило, именно эти сотрудники наименее охвачены вниманием в компаниях, хотя их роль в процветании бизнеса, как правило, решающая.

Именно поэтому клиентоориентированность должна воспитываться внутри компании, начиная с отношений между руководителями и сотрудниками, между сотрудниками и их коллегами. До тех пор, пока внутри компании не создана клиентоориентированная среда, а сотрудник не воспринимается компанией в качестве внутреннего клиента, тратить средства на продвижение услуг, товаров не имеет смысла, т. к. это в значительной степени будут «выброшенные» деньги. Необходимо изменить свое отношение к людям, которые работают рядом с вами, в первую очередь создавая горячих поклонников и фанатов компании из своих сотрудников. Как только эта цель будет достигнута, сотрудники сами позаботятся о том, чтобы внешние клиенты компании были счастливы, хотели работать с нами все больше и больше и, как следствие, тратить денег в нашей компании тоже больше. Собственно, у них и не будет альтернативы, потому что опыт и впечатления, которые они получают от работы с нами, они не смогут получить нигде, кроме как в нашей компании. Создавая корпоративную культуру, нацеленную на клиентоориентированность, руководители должны начинать изменения с себя. Возможно, это будет непросто, особенно в начале, но путь к большим деньгам не может быть легким. Надо понимать, что, когда мы говорим о стратегии управления компанией по имени Сервис, мы говорим об очень больших деньгах.

Третья опора — это обучение. Необходимо обучать всех без исключения сотрудников компании как профессиональным, так и коммуникативным навыкам. В современных условиях побеждает наиболее продвинутый и профессиональный бизнес. Наш бизнес — это люди, которые его делают. Руководители должны взять на себя ответственность за обучение своих сотрудников, не уповая на существующую систему образования или на то, что

удастся переманить профессионала из другой компании. Такой подход не позволит построить бизнес, а потери от непрофессиональной работы сотрудников будут каждый день все больше и больше создавать разочарованных клиентов, которые, уходя, будут уводить с собой и других потенциальных клиентов, испуганных дурной славой.

Знакомство с представленными в данной книге примерами компаний, являющихся мировыми лидерами, позволит получить комплексную картину того, что и как необходимо делать, если уже принято решение строить бизнес на основе стратегии клиентоориентированности. С другой стороны, тем, кто в первый раз знакомится с сервисным подходом в управлении, эта книга поможет убедиться в разумности представленной позиции, что позволит как можно скорее приступить к внедрению данной позиции у себя в компании.

Мы надеемся, что изложенный материал будет интересен вам не только благодаря свежему взгляду на окружающие нас вещи, но еще и послужит надежным проводником в новый и более успешный мир ведения бизнеса, в котором вы сможете стать лидером. Так же вы можете быть уверены на 100%, что всегда сможете получить у нас поддержку в деле развития в России клиентоориентированной культуры взаимоотношений.

В добрый путь!

*Президент OKG SQI Russia
Виталий Антощенко*

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 41 год, Кристине и Мэтью. Моя мать, Агнесс Шоул, которая ушла в 2003 году 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 46 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 новое издание этой книги, которое вышло в 2018 г. и содержит много свежей 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 имеющихся 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 важнейший 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)*

Не 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 производителя, согревающее ей 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. Девиз компании: «День клиента у нас каждый день! Мы — сервисная компания, которая, так получилось, занимается авиаперевозками».

Херб Келлехер, бывший генеральный директор, основал Southwest в 1966 г., лично вложив в компанию 10 000 долл. Сейчас его доля оценивается более чем 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 2018 г. в Southwest работало 56 000 сотрудников, а на пике сезонов отпусков она совершала более 4000 рейсов в день.

25 января 2018 г. Southwest Airlines (www.southwest.com) сообщила о своих результатах деятельности за четвертый квартал 2017 г. и за весь 2017 г. (NYSE: LUV):

- Чистый доход и разводненная прибыль на акцию за четвертый квартал составили рекордные 1,9 млрд долл. и 3,18 долл. соответственно.
- Валовой операционный доход составил рекордные 21,2 млрд долл.
- Без учета специальных статей в четвертом квартале чистый доход составил 459 млн долл., разводненная прибыль на акцию 0,77 долл.
- Чистый годовой доход и годовая разводненная прибыль на акцию в 2017 году составили рекордные 3,5 млрд долл. и 5,79 долл. соответственно.
- Без учета специальных статей в 2017 году чистый доход составил 2,1 млрд долл., разводненная прибыль на акцию 3,50 долл.
- При годовом операционном доходе 3,5 млрд долл. рентабельность по операционной прибыли составила 16,6%, или 16,3%, без учета специальных статей.
- Годовой операционный денежный поток составил 3,9 млрд долл., годовой свободный денежный поток 1,8 млрд долл.
- Показатель пунктуальности составил 78,7 процента за год.
- Самое главное, в 23-й раз за последние 27 лет Southwest заняла первое место среди американских транспортных компаний по наименьшему количеству жалоб клиентов.

- Авиакомпания вернула своим акционерам около 1,9 млрд долл. через выплату дивидендов (274 млн долл.) и выкуп акций (1,6 млрд долл.).
- Годовая рентабельность инвестированного капитала (ROIC)¹ составила 25,9%.

Гари Келли, генеральный директор и председатель совета директоров Southwest, говорит: «Сильные финансовые показатели за четвертый квартал стали отличным завершением очередного года очень успешной деятельности, а в целом 2017 г. стал для нас 45-м годом рентабельной деятельности подряд. На прошлой неделе Southwest 24-й год подряд была включена журналом *Fortune* в список самых уважаемых компаний мира. Я хочу поблагодарить наших сотрудников за исключительные результаты и поздравить с этой высокой честью.

Надежные прибыли, денежные потоки и финансовое положение позволяют нам грамотно задействовать капитал и поддерживать высокий уровень рентабельности инвестированного капитала. Мы добились значительного прогресса в модернизации нашего флота, инвестировании в технологии и операционные мощности и создании для акционеров стоимости, превышающей наш свободный денежный поток.

В 2017 г. мы отметили целый ряд важных событий, в том числе внедрение новой системы бронирования; вывод из эксплуатации флота самолетов Boeing 737-300 Classic; ввод в эксплуатацию нового Boeing 737 MAX 8; начало полетов в Цинциннати, на Гранд-Кайман и на острова Теркс и Кайкос; а также объявление о наших планах запустить рейсы на Гавайи.

Наши сотрудники обеспечили нашей компании еще один год высочайших показателей операционной надежности и гостеприимства, включая лучшие в нашей истории показатели доставки багажа. Это очень значимые достижения, особенно на фоне беспрецедентных природных катастроф и интенсивной конкуренции в отрасли. Благодаря боевому духу и трудолюбию в 2017 г. наши сотрудники добились выдающихся результатов и заработали около 543 млн долл. в виде распределенной прибыли.

Мы аплодируем Конгрессу и президенту за принятие закона о налоговой реформе накануне Рождества 2017 г. В честь этого события 8 января 2018 г. мы выплатили каждому сотруднику денежную премию в размере 1000 долл. Мы также объявили об увеличении пожертвований на благотворительные цели и дополнительных инвестициях в наш флот с целью дальнейшей его модернизации и обеспечения возможностей будущего роста. Значение налоговой реформы для Southwest Airlines огромно. В частности, она уже позволила уменьшить наши отложенные налоговые обязательства за 2017 г. на 1,4 млрд долл. Исходя из наших текущих прогнозов, снижение установленной

федеральной ставки налога приведет к сотням миллионов долларов налоговых сбережений, что значительно увеличит наши доходы в 2018 г.

Мы сосредоточены на фундаментальных принципах, таких как: 1. Надежность нашей работы. 2. Гостеприимство в обслуживании клиентов и 3. Поддержание операционных расходов на стабильно низком уровне».

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.

Низкие тарифы. Никаких скрытых сборов.

Мы всегда открыты и честны с нашими клиентами и гарантируем, что наши низкие тарифы не будут обременены дополнительными сборами.

\$01 + 2 Проверено

\$0 Сбор за перебронирование*

\$0 LiveTV* (Живое ТВ)

Да! Это прозрачность тарифов!

Усилия Southwest получают высокое признание: журнал *Fortune* включил ее в свой список самых уважаемых компаний мира 23-й год подряд; Ассоциация авиаперевозчиков (Airforwards Association) 9-й раз подряд назвала лучшим внутренним перевозчиком года, а журнал *Premier Traveler* третий год подряд признал ее лучшей бюджетной авиакомпанией.

В 2017 г. Southwest Cargo® получила платиновую награду в категории «До 999 999 тонн» по результатам 13-го ежегодного исследования качества грузовых авиаперевозок журнала *Air Cargo World*. Ассоциация экспресс-доставки и логистики (XLA) присудила ей награду за отличие в соблюдении стандартов экспресс-перевозки в 2015 г. Ассоциация оценивает работу авиакомпаний по целому ряду критериев, таких как пунктуальность, обращение с уязвимыми грузами, обслуживание клиентов и коммуникация с клиентами, отслеживание и технологии, а также оценка членов Ассоциации. В том же году Southwest Cargo® 20-й год подряд была удостоена награды «В стремлении к качеству» (Quest for Quality Award). Эта награда основана на пяти критериях: пунктуальность, стоимость, информационные технологии, обслуживание клиентов, оборудование и операции.

«Мы стремимся предложить нашим постоянным клиентам лучшие условия, и официальное признание нашей программы лояльности лучшей программой года значит для нас очень много, — говорит Джонатан Кларксон, старший директор Southwest по программам лояльности, партнерствам и продуктам. — Наша ориентированная на клиентов программа лояльности предлагает уникальное сочетание высокого качества обслуживания, легкости зарабатывания и траты миль и высокой ценности для клиентов. Мы гордимся тем, что наши клиенты продолжают возвращаться 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. Келлерхер считает заносчивость самой серьезной опасностью для успешной компании. Он говорит: «Достигая вершины успеха, компания становится особенно уязвимой для самоуспокоенности и самодовольства».

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?»

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. Многие фирмы используют технологии таким образом, что они только усложняют для клиента взаимодействие с компанией. Лидеры сервиса, такие как Amazon, используют технологии для увеличения скорости и удобства для клиентов.

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 LANDS' END

Компания Lands' End из Доджвилля (штат Висконсин) — отличный пример ориентированного на сервис успешного оператора электронной торговли. Ее основатель Гари Комер говорил: «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. Это классический американский бренд, предлагающий высокое качество, легендарное обслуживание и реальную ценность для покупателей, а также безупречный стиль, не выходящий из моды. Компания продает товары по каталогам, через свой интернет-магазин www.landsend.com и аффилированные международные интернет-магазины, а также через розничные магазины.

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. Страничка Lands' End на Facebook насчитывает более 750 000 подписчиков, страничка ее молодежной коллекции Canvas – еще 100 000 подписчиков.

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”».

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 четырех 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 или позвоните по номеру 800–963–4816 в какое-нибудь необычное время, и вы услышите заботливый и внимательный человеческий голос. Это эталон, к которому должны стремиться все компании.

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

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

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. новым генеральным директором компании был назначен Джеймс Гуч.

В настоящее время компанию возглавляет Джером Гриффит. Число ее сотрудников выросло до 6000.

Генеральный директор Джером Гриффит говорит: «Мы решили взять судьбу нашей компании в собственные руки. В то время как Sears продолжает закрывать свои магазины, мы готовимся к открытию первого магазина в Чикаго во втором квартале и планируем открыть еще четыре-шесть магазинов в течение года. Мы опираемся на данные о клиентах и аналитику, чтобы выбирать для наших магазинов идеальное расположение с точки зрения бренда и клиентской базы.

В целом в ближайшие пять лет мы планируем открыть от 40 до 60 новых магазинов. Наша команда по недвижимости изучает возможности, фокусируясь на таких факторах, как осведомленность о бренде, зоны с высокой посещаемостью и удобство. Мы закончили предыдущий год с сильными показателями и имеем отличные перспективы на 2018 г.»

В 2018 финансовом году Lands' End сгенерировала выручку порядка 1,41 млрд долл. Чистая прибыль составила 28,2 млн долл. Ее международная многоканальная сеть охватывает несколько стран.

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 дружественных политик 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.

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.[®] — 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.



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