

Содержание

Благодарности	7
Предисловие	9
Введение	11
Глава 1. Ужасающие факты	15
Глава 2. Так что же такое инициатива?	23
Глава 3. Лучший пример самостоятельных действий	33
Глава 4. Зачем вам нужно независимое мышление?	45
Глава 5. Информация — это ключ!	49
Глава 6. Все дело в доверии!	53
Глава 7. Дайте мне обратную связь!	59
Глава 8. Помогите, пожалуйста!	63
Глава 9. Я боюсь!	67
Глава 10. Мне нужно признание!	75
Глава 11. Я сильный!	79
Глава 12. Не злоупотребляйте своими полномочиями	83

Глава 13. Не нужно меня опекать!	89
Глава 14. Чем это выгодно мне?	95
Глава 15. Новый подход к маркетингу	101
Глава 16. Отклоняйтесь от правил, не нарушая их!	109
Глава 17. Жажда скорости!	113
Глава 18. А что такого я сказал?	117
Глава 19. Используйте их по максимуму!	121
Глава 20. Устраните разрыв	123
Глава 21. Сделайте так, чтобы они вернулись!	127
Глава 22. Поверьте моим словам	131
Глава 23. Правила самостоятельности	135
Глава 24. Все любят побеждать!	141

Благодарности

Прежде всего я хочу поблагодарить мою жену Пат, которая вот уже более 30 лет с терпением относится к моей одержимости идеей первоклассного обслуживания клиентов. Для моих детей, Кристины, общественного деятеля в Китае, и Мэтью, предпринимателя из Колорадо, мое страстное увлечение имело свои плюсы и минусы. С гордостью признаю своей главной заслугой то, что я научил их понимать, что такое качественный сервис, и требовать его везде и всюду.

Сэм Нахейм и Дэвид Хан оказали мне неоценимую помощь при написании этой книги. Лаури Флакер настояла на том, чтобы сделать книгу более убедительной и включить больше историй, иллюстрирующих все преимущества персонала, умеющего принимать самостоятельные решения.

Ханна Дорланд и Джейкоб Яниш поддерживали меня в процессе работы над книгой и предлагали ценные советы. Мои сотрудники в Service Quality Institute помогали мне ежедневно и столь многими способами, что их невозможно перечислить. Я ценю ваш вклад в дело.

Наконец, я хочу поблагодарить своего внука Уильяма. Благодаря тебе я буду и дальше работать над распространением высококачественного сервиса. И надеюсь, что мои усилия в конечном итоге приведут к тому, что предприимчивый персонал станет нормой и ты будешь одним из миллионов довольных клиентов сферы обслуживания.

Предисловие

Великие компании рассматривают клиентов как активы и возможности, а не проблемы и затраты. Такие фирмы видят в них три ключевых элемента:

Модель: уникальная, выделяющаяся среди всех, добавляющая стоимость

Культура: стимулирующая, заразительная и согласующаяся с моделью

Отношение к работе: фанатичное и результативное

Эта книга о том, как сделать ваших сотрудников решительными и инициативными и нацелить их на фанатичную реализацию вашей модели. ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ВАЖНЕЕ, чем создание модели и культуры, которые делают вашу команду активной и вознаграждают ее за инициативу?

**Спасибо тебе, Джон, за все новые идеи,
позволяющие нам приобретать
ФАНАТОВ, А НЕ КЛИЕНТОВ.**

Вернон Хилл II,
основатель *Commerce Bank*,
один из основателей *Metro Bank*, Лондон

Введение

В этой книге вы узнаете о том, как с помощью инициативности можно построить карьеру, развить собственный бизнес или вывести компанию в лидеры. Но прежде чем начать, я хочу рассказать вам одну историю из моего личного опыта.

История начинается в маленьком бакалейном магазинчике, расположенном в округе Сан-Исидро, Лима, Перу, в 1942 г. Магазинчик, который назывался E Wong, принадлежал семье китайских иммигрантов, Эразмо и Анхеле Вонг. Безмерно преданные своему делу и трудолюбивые, они старались обеспечить покупателям наилучшее обслуживание. Как вы понимаете, магазинчик был открыт почти целый день и владельцам не приходилось сидеть сложа руки. Вся жизнь вертелась вокруг предприятия. Дети учились бизнесу с азов, помогая родителям после школы и по выходным. Дело процветало. Покупателей становилось все больше и больше. Через несколько лет магазин был настолько переполнен, что Вонги поняли: пришла пора расширяться. Они увеличили торговую площадь и наняли еще сотрудников.

Хозяева предполагали, что более просторный торговый зал и дополнительный персонал решат проблему наплыва покупателей, и были очень удивлены, когда это не дало желаемого эффекта. Тем не менее расширились снова и наняли еще больше сотрудников. Вонги по-прежнему ставили во главу угла качественное обслуживание покупателей и, когда у них работало 25 человек, приобрели мою программу Feelings Customer Service Program. Это было более 20 лет назад.

На моем первом публичном семинаре в Лиме примерно 15 лет назад присутствовала вся семья предпринимателей. Тогда во время презентации я спросил: «**Какая компания**

в Перу наиболее всего ориентирована на обслуживание клиентов?» Больше двух третей аудитории ответили: «**Магазин Вонгов**». (Почти в 99% случаев аудитория на моих семинарах затрудняется ответить на этот вопрос.)

Раз в несколько лет эта семья приглашала меня для обучения своего персонала. На мои семинары приходило очень много людей, я обучал от 1000 до 2800 человек за одно занятие. Чтобы вместить группу такого размера, Вонгам пришлось построить специальный зал. Сотрудники компании ясно видели, какую ценность Вонги видят в моих идеях. Основной акцент всегда делался на воспитании предприимчивости у персонала. Я учил сотрудников обходить правила в пользу покупателей и каждый раз проявлять инициативу. Я предлагал оказывать незапланированные услуги, которые наверняка удивят покупателей. Например, если ребенок уронил стаканчик с мороженым, бесплатно дать ему новый или доставить домой покупки пожилому человеку, которому трудно их нести самому.

Среди сотрудников было много молодежи, и один из них неизменно поднимал руку и говорил: «**Г-н Шоул, но если мы это сделаем, нас уволят**». Вся аудитория взрывалась аплодисментами в знак согласия. И каждый раз я просил мистера Вонга, сидевшего в заднем ряду, выйти и подтвердить мои слова. И мы говорили, что семья Вонгов не будет голодать, если сотрудники компании будут тратить деньги на заботу о покупателях.

В 2005 г. компания сменила свое название с E. Wong на The Wong Group, что лучше отражало структуру ее бизнеса. Она стала крупнейшим оператором супермаркетов и торговых центров в Перу. В Лиме, где живет почти 9 млн человек из 29 млн населения страны, Вонги славились своим великолепным обслуживанием. Последний раз, когда я с ними работал, у них было более 10 000 сотрудников, 34 магазина и онлайн-бизнес, известный во всем мире. Объем продаж составлял порядка \$1,1 млрд. Фирма

контролировала 63% рынка и считалась лучшим работодателем: НИ ОДНА компания не имела лучшей репутации в области заботы о своих сотрудниках.

17 декабря 2007 г. The Wong Group была продана примерно за \$900 млн чилийской компании Cencosud. На сегодняшний день ее рыночная стоимость резко упала, и судьба бывшего перуанского короля супермаркетов находится под вопросом.

Проблема в том, что новый владелец, по-видимому, не понимает, что он купил. Прежняя сосредоточенность на развитии самостоятельности и инициативности персонала при обслуживании покупателей и на заботе о сотрудниках ослабла. Компания The Wong Group все еще номер один, но быстро теряет рыночную долю, проигрывая своему конкуренту Supermercados Peruanos.

Как только руководство перестает уделять внимание стратегии развития сервиса, предприятие забывает про качественное обслуживание клиентов. А вместе с этим оно теряет свою долю на рынке и прибыли, которые, к сожалению, почти невозможно восстановить. Всего за два года торговой марке и рыночной доле The Wong Group был нанесен непоправимый ущерб. Ранее The Wong Group была примером компании, в которой активные, наделенные полномочиями сотрудники были нацелены на предоставление превосходного обслуживания. Она понимала все преимущества инициативного персонала и экономический эффект от его действия. Заботливое отношение к сотрудникам и покупателям не уменьшало, а увеличивало прибыли. Обслуживание клиентов по-прежнему остается в центре внимания семьи Вонг. Ее новый торговый центр Plaza Norte — самый крупный и роскошный в Перу — строит свой бренд на прочном фундаменте стратегии развития сервиса.

Во время недавнего путешествия в Перу я снова встретился с господином Вонгом. Я не мог сдержать улыбку, когда тот быстро, слово в слово, повторил одну из моих фраз,

которым я учил тысячи его сотрудников: *«Самостоятельность персонала — это миллионы, миллионы, миллионы и миллионы очень довольных клиентов»*.

История The Wong Group вовсе не является исключением; я могу привести множество других примеров того, когда принятие ответственных решений сотрудниками приводило к успеху. Тем не менее пример компании The Wong Group является одним из лучших благодаря своей длинной истории и обилию документальной информации о том, как был достигнут успех.

Читайте дальше, чтобы узнать о том, как самостоятельность и инициативность может усилить ваш успех...

Глава 1

Ужасающие факты

Я не верю, что можно стать лидером сервиса без наделенного полномочиями персонала. Я ни разу, ни в одной точке земного шара не встречал генерального директора, который бы не согласился с моей концепцией предприимчивости, состоящей в том, что сотрудники должны принимать решения на месте в пользу клиентов. Все генеральные директора считают, что их сотрудники решительны в нужный момент. Но на деле это оказывается совершенно иначе.

Инициативность персонала – это миф: тогда как все генеральные директора убеждены в предприимчивости своих сотрудников, на деле те боятся принять на себя и малейшую ответственность.

Даже самые клиентоориентированные компании, такие как Nordstrom, TD Bank и Dell, сталкиваются с серьезными проблемами. Они не могут заставить своих сотрудников принимать ответственные решения. Примерно 90% всех незапланированных действий стоят меньше \$50. Сеть отелей The Ritz Carlton установила потолок в \$2000, которые сотрудник может потратить по своему усмотрению, чтобы решить проблемы клиента. Средний гость во время пребывания в отеле тратит тысячи долларов, поэтому такая сумма вполне разумна. Возможно, в вашей компании лимит

должен составлять \$200 или \$500. Тем не менее побудить сотрудника принять решение стоимостью \$25 – 50 в пользу клиента чрезвычайно сложно. Главная причина, почему сотрудники не хотят проявлять инициативу, — страх быть уволенным. Если им приходится выбирать между увольнением и потерей клиента, выбор очевиден.

Лучший способ это проверить — попробовать предложить сотрудникам в компании, где вы работаете, нарушить правила. Спросите у них: «Что случится, если вы примете ответственное решение сами?» Скорее всего, они засмеются и ответят: «Сами? Вы шутите?» И если вы будете настаивать, в 95% случаев вам скажут, что их уволят.

«Половина денег, которые мы тратим на рекламу, тратится впустую, и проблема в том, что мы не знаем, какая это половина».

Лорд Леверхульм, британский филантроп,
основатель компании *Unilever*

Такое же отношение, скорее всего, преобладает и в вашей компании. Если сотрудник не принимает необходимого решения лично, клиент может уйти и больше не вернуться. Только очень немногие жалуются или обращаются со своей проблемой к вышестоящему руководству. Большинство просто уходит. Некоторые руководители боятся, что сотрудник может потратить слишком много. Я подозреваю, что половина вашего бюджета на маркетинг тратится впустую. Проблема в том, что никто не знает, какая это половина. Когда вы размещаете рекламу в газете, на радио или телевидении, мало кто вообще обращает на нее внимание. Дело в том, что люди перестали верить рекламе. Из тех же, кто обращает внимание на вашу рекламу, еще меньшее количество реагирует на нее. О тех немногих, кто реагирует, вы ничего не знаете: кто эти люди и что

заставляет их покупать. Большинство специалистов по маркетингу утверждают, что они знают ответ на эти вопросы, но на деле это не так.

Если вы будете иметь много очень довольных клиентов, вы будете владеть рынком и зарабатывать гораздо больше денег, чем представляли в своих мечтах.

Но вот у вас в руках реально существующий клиент, и что-то идет не так. Ваш сотрудник может легко решить его проблему, если проявит немного инициативы и, возможно, потратит какие-то деньги. Безусловно, у вас имеется бюджет на маркетинг. Так не лучше ли потратить эти деньги на то, чтобы сделать довольным клиента? Что самое плохое, что может случиться? Сотрудник может отдать слишком много. В этом случае вы будете иметь очень довольного клиента. Если вы будете иметь много очень довольных клиентов, вы будете владеть рынком и зарабатывать гораздо больше денег, чем представляли в своих мечтах.

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР ОТСУТСТВИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Я проходил регистрацию на рейс из Миннеаполиса-Сент-Пол в Сальвадор. И не предполагал, что выход авиакомпании Continental Airlines из альянса Sky Partners как-то повлияет на мое путешествие. В Delta, которая входила в этот альянс, у меня был статус Platinum Elite, который присваивался часто летающим пассажирам.

Сотрудница Continental Airlines за стойкой регистрации пассажиров первого класса предупредила меня, что принятые в Delta нормы провоза багажа у них больше не действуют. У меня было три вещи; две весили по 55 фунтов, третья — 45 фунтов. Раньше я мог провозить с собой три вещи весом по 70 фунтов каждая.

Сотрудница заявила, что я должен заплатить сбор за превышение веса за два места багажа и доплатить за дополнительное третье место. Я был не в курсе того, что нормы провоза багажа изменились.

Она должна была сказать мне следующее: **«Г-н Шоул, Continental Airlines вышла из альянса с Delta. Мы бы хотели, чтобы вы больше летали с нами, поэтому я не буду требовать с вас доплаты и надеюсь, что мы будем чаще видеть вас именно в Continental Airlines»**. Возможно, я попадаю в 1% самых часто летающих пассажиров. Если я не являюсь их целевым клиентом, тогда просто не представляю, кто им является.

В итоге я вынул лишние вещи из двух сумок и переложил их в ручную кладь. С меня взяли плату за третье место, превратив меня в очень недовольного клиента. С тех пор в те же пункты назначения в Латинской Америке я предпочитал летать авиакомпанией Delta.

Эта сотрудница никогда не принимала ответственных решений; вероятно, ей запрещалось это делать. Фирма Continental Airlines тратит миллионы долларов в месяц на рекламу для того, чтобы привлечь внимание тех немногих людей, которые летают довольно часто. И вот перед ними человек, который летает постоянно, и они разрушают отношения с ним из-за \$100. В итоге я много месяцев избегал Continental.

Инициативность должна оплачиваться из средств, выделяемых на маркетинг, а бюджеты на него у большинства компаний кажутся неограниченными. Но почему-то маркетинг обычно не связывается с ответственными действиями работников переднего края. Довольно интересно, что, когда сотрудник принимает самостоятельное решение, он запускает устную рекламу, которая в 10 раз эффективнее и в 10 раз дешевле обычной. По-моему, это самая правильная трата маркетинговых средств. Все мои компьютеры куплены в Dell, но практически никто в компании не может

принимать ответственных решений. Вам нужно послать письмо по электронной почте лично Майклу Деллу, чтобы добиться необходимого решения. В компании, где работает 96 000 сотрудников, приходится обращаться к генеральному директору!

Это превосходный пример того, как компания перестала фокусировать свое внимание на клиенте и в результате потеряла миллионы долларов прибыли. Ее акции упали в стоимости почти на 50% после того, как Майкл Делл в первый раз ушел в отставку в 2004 г. Ответственный, наделенный полномочиями персонал может восстановить в Dell культуру обслуживания и вернуть компании первое место в рейтинге мировых лидеров продаж ПК.

Предприятия тратят миллионы долларов на то, чтобы купить землю, построить магазин и заполнить его лучшими товарами, и все ради одного — ради клиента. Но когда тот появляется, они портят все дело. Потраченное время, силы, деньги — все пропадает впустую, если заказчик уходит и больше не возвращается. Недавно рядом с моим домом в Блумингтоне, штат Миннесота, аптечная сеть Walgreen решила открыть новый пункт, чему я был несказанно рад. Я не мог дождаться, когда смогу перейти на рецептурное обслуживание в новую аптеку из той, в которой обслуживался до этого времени — медленно, некомпетентно и дорого. В день открытия я был в новом пункте Walgreens уже в 8:05 утра, наверное вторым или третьим покупателем.

Заместитель директора тепло поприветствовала меня у входа. Я спросил ее о том, предусмотрены ли какие-либо специальные предложения для покупателей, переходящих на рецептурное обслуживание в Walgreens. Она сказала, что ничего не предусмотрено.

Как правило, когда открывается новая аптека, вас всячески поощряют перевести сюда изготовление лекарств по рецептам. Аптека может заработать хорошие деньги, когда люди идут за прописанными лекарствами и попутно

покупают другие товары. Я действительно хотел поменять аптеки и при этом заключить сделку.

Я спросил заместителя, может ли она принять ответственное решение. И услышал: «НЕТ» — потому что ее уволят. (Это был ее первый день на новом рабочем месте, а большинство работников не хотят быть уволенными, особенно в самом начале.) Она позвала директора, который пришел вместе с другим своим заместителем. Они сказали, что в принципе у них предусмотрен купон на \$25, но они не могут нарушить правила и дать мне его сейчас. Затем пришел региональный менеджер, который также не был уполномочен принять «важное» решение стоимостью \$25.

Четыре менеджера были не способны предпринять самостоятельные действия стоимостью \$25, чтобы совершить немедленную продажу с долговременными последствиями. Посмотрим правде в глаза: если даже руководство НЕ МОЖЕТ принять ответственное решение, что можно ожидать от рядовых сотрудников? Директор сказал, что через две недели они запустят рекламу в газете. Я должен дождаться выхода рекламы, вырезать купон и прийти с ним в аптеку, чтобы воспользоваться скидкой в \$25. Я хотел сказать: *«Вы шутите? Здесь поблизости находится 20 аптек, а вы хотите заставить человека, который готов стать вашим лояльным клиентом, ждать две недели ради скидки в \$25?»* Я не сказал ничего и, как большинство людей, просто ушел.

Создается впечатление, что им никто никогда не говорил про качественное обслуживание, опыт клиентов и передачу полномочий сотрудникам. Все их внимание было сосредоточено на рекламе. Компании вообще редко понимают все возможности стратегии улучшения сервиса и то, как она порождает самую эффективную и дешевую форму рекламы — устную. Я помогаю компаниям повышать культуру сервиса и обучать своих сотрудников безупречному обслуживанию клиентов с далекого 1980 г. Тогда же

я обратил внимание на то, что ПОЧТИ все компании помещены на рекламе. Они не колеблясь тратят целые состояния на маркетинг. Компания Walgreen потратила в Блумингтоне тысячи долларов на одну только рекламу в газете. По моим оценкам, каждый человек, отреагировавший на нее, обошелся фирме не меньше чем в \$50, и это без учета скидки в \$25. Если бы Walgreen пришла в местную газету, на радио или телевидение с \$25 в руках и захотела заказать рекламную кампанию для привлечения новых клиентов, сколько слов или секунд она бы могла купить в каждом из СМИ?

Развитие активности персонала — вот маркетинг. Все сотрудники ежедневно должны преследовать одну-единственную цель, и эта цель — делать клиентов счастливыми. Все очень просто: улыбающиеся покупатели возвращаются снова и снова и приводят с собой друзей. Это создает две очень ценные вещи — лояльность клиентов и устную рекламу. Четыре руководителя, неспособные принять самостоятельное решение стоимостью \$25, пугают меня. Я был их первым клиентом, нуждающимся в рецептурном обслуживании. И мог бы остаться с ними на долгие годы, делая регулярные покупки и обеспечивая долговременные продажи, приносящие тысячи долларов прибыли.

Я так и не увидел рекламу и не перешел в Walgreen. Я предпочел аптеку в местном супермаркете. Однако мне до сих пор интересно, как высоко по цепочке инстанций нужно подняться в этой корпорации, пока вы не найдете кого-то, кто проявит инициативу и сможет принять одно простое решение.

Так что же такое инициатива?

Компании говорят, что они хотят видеть среди своих сотрудников творческие личности, людей, способных к нестандартному мышлению. Затем они просят прислать строго структурированные резюме, перечисляющие все те человеческие качества, от которых они пытаются избавиться. Когда же организации поймут, что использование стандартных процедур найма может дать им лишь то, что у них уже есть: работников среднего уровня? Им нужно изменить порядок приема таким образом, чтобы привлекать самые яркие и блестящие умы своей отрасли. И затем поддерживать их успех.

Целью любой компании должно быть приглашение людей, которые не боятся выделиться. К сожалению, система налажена таким образом, чтобы быстрее нанимать тех, кто умеет приспособливаться. Это похоже на то, как школьный учитель получает пачку сочинений. Идеально оформленные, написанные аккуратным почерком, они просто повторяют слова педагога. Чем лучше кто-то повторил сказанное, тем выше оценка.

Компании и отрасли, где равенство является нормой, в большой степени зависят от инициативных сотрудников. Как правило, к таким предприятиям и сферам деятельности тяготеют люди с независимым мышлением и стремлением

каждый день привносить в свою работу все лучшее. Зачастую неспособные оставаться в тени, они являются прирожденными новаторами, постоянно бросающими вызов всему испытанному и устоявшемуся. Они не согласны довольствоваться средними результатами и готовы работать сверхурочно, чтобы находить совершенные решения. Они даже не знают о той точке на полпути, где останавливается большинство людей.

Мировая экономика меняется. Она угрожает оставить за бортом классического сотрудника. Сегодня работники больше не могут рассчитывать на гарантированную занятость и непыльные должности, где от них требуется только одно: каждый день приходить на работу, выполнять приказы и избегать риска. Следующему поколению придется использовать все свои умения и таланты, чтобы продавать себя своим клиентам и работодателям ежедневно и в каждом деле. Закончились времена, когда работали от звонка до звонка и избегали начальства. Сотрудникам будущего придется быть более активными, творческими, талантливыми и, главное, способными проявлять инициативу.

Использование полномочий позволит вам быстро принимать решения по собственному усмотрению и обеспечит очень довольных клиентов. Это поможет выделиться на фоне масс, жаждущих получить вашу работу. Инициативные сотрудники преобразят лицо компании и сделают ее конкурентоспособной, сильной, растущей и стабильной. Вы будете поражены тем, что может сделать предприимчивость для вас и вашего предприятия

«Предоставить самостоятельность» — значит наделить властью или полномочиями. Такие сотрудники обладают необходимой ответственностью для принятия быстрых, грамотных и оперативных, «на лету», решений, чтобы помочь заказчику, продвинуть вперед проект или решить проблему. Когда фирма предоставляет вам полномочия, она ожидает, что вы будете использовать все свои навыки, а также все

имеющиеся в вашем распоряжении средства, чтобы принимать решения, выгодные для всех заинтересованных лиц... не консультируясь с пятью различными менеджерами или инспекторами. Это сделает вас хозяином положения и заставит каждый день совершенствоваться и производить впечатление.

«Предоставить самостоятельность» — значит наделить властью или полномочиями и разрешить действовать на свое усмотрение.

Подумайте о вашей ценности как сотрудника. Какова ваша истинная стоимость для компании, в которой вы работаете или можете работать в будущем? Насколько вы больше, чем просто костюм или униформа, которую надеваете каждый день? Чем вы выделяетесь из толпы? Как позволяете остальным увидеть вашу ценность? Успешные люди и организации используют инициативу, чтобы в выгодном свете показать все свои таланты и достичь нужных целей. Те же, кто отказывается от нее, боятся рисковать и цепляются за старое, всегда будут плестись в хвосте.

Творческая атмосфера требует создания такого окружения, в котором сотрудники могут на месте принимать решения в пользу клиентов. В свою очередь, работники, моментально реагирующие на проблему, сделают покупателей довольными результатами и тем самым укрепят культуру быстрого действия, которая пропитывает всю компанию.

Предоставление полномочий означает быструю и эффективную работу.

Самостоятельность персонала — это не только власть и полномочия, это также ответственность. Те, кто наделен

большей властью, также несут бóльшую ответственность за то, чтобы использовать свои полномочия с максимально эффективным результатом. Вам не только дают возможность принимать решения и улучшать ситуацию, от вас ожидают, что вы будете делать это ежедневно, в каждом деле или вопросе. Вы ответственны за использование собственных талантов или усвоение важной информации. Именно вы должны принять то самое решение, которое изменит чей-то день, улучшит устаревший процесс или полностью преобразит вашу компанию. Успех в экономике будущего зависит от тысяч таких индивидуально принятых решений. Это — залог инноваций.

Примените все ваши знания, человеческие качества, здравый смысл и опыт, чтобы уверенно действовать в рискованных ситуациях и принимать решения на месте. Полномочия дают вам право делать все, что необходимо.

«Власть может быть завоевана, а не предоставлена. Процесс взятия власти сам по себе является проявлением самостоятельности».

Глория Стайнем,
американская активистка и писательница

Их использование также означает быструю и эффективную работу. Слово *«медленно»* неуместно на рабочем месте, там, где вы являетесь хозяином положения. Время играет существенную роль, и способность самостоятельно принимать решения позволяет вам быстро двигаться вперед. Скорость мысли, действие и результат — вот инструменты предприимчивого сотрудника. Без скорости эффект от вашего решения уменьшается. В мире, где так мало времени, но где так много нужно сделать, скорость выводит вас на передний план и дает максимальный результат.

На что похожа жизнь без полномочий? Представьте себе мир, где никто не принимает решений. Все сотрудники пере-кладывают ответственность друг на друга и передают про-блему вверх по инстанциям. Это мир, где вы боитесь идти на работу и постоянно опасаетесь быть уволенными. В нем вы с трудом плететесь через бесконечную вереницу вось-мичасовых смен только ради зарплаты. Это мир, где ваши таланты пропадают впустую; там вы теряетесь в толпе и про вас все забывают. Вот жизнь без ответственности. Можно сказать — непрожитая жизнь.

«Нам не дано знать, каковы будут результаты нашего действия, но, если ничего не делать, никакого резуль-тата не будет».

Махатма Ганди, *выдающийся политический и духовный лидер Индии*

Теперь рассмотрим противоположный случай. В мире, где есть ответственность и инициатива, вы любите то, что делаете. Каждый день, приходя на работу, вы чувствуете себя востребованным и необходимым, ощущаете свою ценность. Вас все время поощряют учиться, взаимодействовать, меняться и совершенствоваться. Вы используете все свои таланты и навыки, чтобы расширять возможности, выдвигаться вперед и добиваться успеха. Жизнь, в которой есть самостоятельные действия, — реализованная жизнь.

СЕРВИС МИРОВОГО УРОВНЯ

Вообразите себе место, где все сотрудники называют вас по имени, оставляют написанные от руки сообщения по вашему приезду и отъезде и даже поют для вас. Представьте, что каждую вашу просьбу встречают позитивно,

с улыбкой. Вообразите себе идеальный сервис на 10 баллов, и вы поймете, что я имею в виду.

Говоря о таком уровне сервиса, вы, скорее всего, представите себе 5-звездочный отель на Пятой авеню в Нью-Йорке или роскошный спа-центр в Цюрихе или Дубае. Но на самом деле наивысший уровень сервиса можно встретить в Ботсване, Намибии, Малави, Южной Африке, Замбии, Зимбабве и на Сейшельских островах. Например, Wilderness Safaris с большим отрывом опережает других операторов индустрии гостеприимства, путешествий и туризма — даже признанных лидеров сервиса.

Эта компания имеет штаб-квартиры в Йоханнесбурге, Южная Африка, и в Мауне, Ботсвана, 70 кемпингов и 2700 сотрудников (85% которых — жители местных сельских общин, расположенных вокруг заповедников) в семи странах. Созданная 27 лет назад, фирма уделяет пристальное внимание охране природы, обучению персонала и изучению поведения клиентов. Кейт Винсент, операционный директор Wilderness Safaris, стремится обеспечивать приезжающих самым высококлассным сервисом, с которым мне доводилось сталкиваться в своей жизни. Он понимает, что работает не в индустрии сафари или туризма, а в Индустрии Сервиса. Очень немногие компании осознают, что они работают в области, которая начинается с заглавных букв. В Wilderness Safaris это понимают, поэтому ни в одном другом месте я не видел такой глубины распространения лидерских качеств по всей организации, как здесь.

В Ботсване, где уровень безработицы достигает 30%, большое значение имеет создание рабочих мест. Условия аренды земли для компании зависят от увеличения занятости местного населения. Средняя зарплата составляет \$265 в месяц. Сотрудники, более 85% которых являются выходцами из отдаленных сельских общин, расположенных вокруг заповедных зон, живут в лагере в течение трех месяцев, за которыми следует месячный отпуск.

Питание и проживание для них бесплатно. Нередко на работе сотрудники живут лучше, чем у себя в деревне. Компания также оплачивает сотрудникам стоимость авиаперелета домой на время отпуска. Но главное, Wilderness Safaris помогает тихим, застенчивым людям стать выдающимися, ориентированными на полное удовлетворение клиентов сотрудниками, которые любят свою работу.

Большинство людей любят сафари за возможность пообщаться с дикой природой. Участники подобных туров оценивают свои впечатления по следующим трем параметрам:

1. Проводники (навыки проводников и возможность увидеть диких животных).
2. Условия проживания и питание.
3. Обслуживание клиентов.

Мало того что номера для проживания просто потрясающие — огромные, роскошные, лучше, чем апартаменты в любом отеле, а еда фантастически вкусная; отношение персонала — вот настоящее чудо. На небольших взлетно-посадочных полосах нас всегда встречали проводники и сопровождали в лагерь. По прибытии нас приветствовало руководство, которое уже знало наши имена, и персонал исполнял для нас песни. Нам давали холодные полотенца, чтобы протереть лицо и руки, и приглашали на коктейль. Сотрудники представляли себя и спрашивали наши имена. На протяжении всего пребывания в каждом лагере весь персонал, включая горничных и помощников на кухне, называл нас по именам.

Все улыбались, были дружелюбными и делали все возможное, чтобы мы чувствовали себя комфортно. Нам предлагали напиток и говорили, что, если бармена не будет на месте, мы можем угощаться сами. Они делали все, о чем мы их просили: например, если наш самолет улетал рано, они находили нас на сафари и отвозили на взлетно-посадочную полосу. Если мы хотели поесть в другое время

или поужинать позже, нас обслуживали без вопросов. Главным условием было ДЕЛАТЬ ВСЕ, что хочет клиент, и НИКАКИХ ПРАВИЛ. Мы видели находчивый, легко реагирующий на любые просьбы персонал, нацеленный на предоставление клиентам потрясающего сервиса. Представьте себе мое удивление, когда все пилоты облетали над водопадами Виктория по два-три раза, чтобы я мог сделать фотографии и снять видео. Чего бы вы ни пожелали, они делали все, чтобы вы это получили.

Вы когда-нибудь были в отеле или на курорте, где каждый сотрудник знает вас, называет по имени и имеет все необходимые полномочия для того, чтобы сделать ваш отдых незабываемым? По приезду и отъезде мы находили на постелях написанные от руки записки с нашими именами. Когда в последний раз вы получали личную открытку к вашему прибытию, не говоря уже о покоем для вас персонале?

Если бы руководители, читающие эту книгу, сумели привить своим сотрудникам такие же навыки, их предприятия стали бы доминировать на рынке и значительно увеличили свои продажи.

Я оценил обслуживание клиентов во всех шести лагерях, где я был, на 10 баллов. Действительно, Wilderness Safaris предлагает самый высокий, стабильный уровень сервиса, который мне довелось встречать в своей жизни. Если вы хотите получить великолепный опыт как клиент или же хотите сравнить себя с лучшими операторами в мире, посетите Wilderness Safaris. Зайдите к ним на сайт в интернете по адресу **www.wilderness-safaris.com**.

Многие компании имеют отличные товары и услуги, но редко заботятся о своих сотрудниках. Это был мой шестой сафари-тур, и третий с Wilderness Safari — ЕДИНСТВЕННЫМ оператором, который по-настоящему овладел искусством обслуживания клиентов. Во время недавнего экономического кризиса Wilderness Safari оставалась значительно сильнее своих конкурентов.

Это наглядный пример того, как, основанная на раскрытии творческого потенциала работников культура сервиса обеспечивает финансовый успех компании.

Ответственность, самостоятельность и инициатива — образ жизни, который вы полюбите.

Лучший пример самостоятельных действий

Очень немногие генеральные директора в мире понимают, что такое стратегия сервиса. Самым ориентированным на первоклассное обслуживание клиентов и успешным генеральным директором, которого я знаю, был Вернон Хилл II.

В 1973 г. он основал Commerce Bank и продал его в 2007 г. канадской финансовой группе TD Financial Group of Canada за \$8,5 млрд. Банк вырос за эти годы до учреждения с 460 отделениями и активами в \$48 млрд. После продажи компании акцент на ответственности и инициативности персонала ослаб. И репутация великолепного сервиса, над созданием которой так упорно работал основатель, начала разрушаться. Вернон сказал мне: «Теперь это просто банк».

Журнал *Forbes* опубликовал список американских топ-менеджеров из «Клуба 20-20-20» за 2007 г. — минимум 20 лет во главе компании, минимум 20 лет публично торгуемых акций, минимум 20% годового роста прибыли. Хилл следует сразу за Уорреном Баффеттом из Berkshire Hathaway и Ларри Эллисоном из Oracle.

Недавно Вернон основал Metro Bank — это был первый новый банк, открывшийся в Лондоне за последние 153 года. Будучи одним из его основателей и вице-председателем, Хилл прогнозирует, что в ближайшие 10 лет объем

депозитов Metro Bank вырастет до \$31 млрд а число отделений увеличится до 200. Он хочет повторить рекорд, установленный Commerce Bank в Нью-Йорке. В сентябре 2001 г. Commerce Bank открыл четыре отделения на Манхэттене. Чтобы набрать сотрудников в два первых отделения, опросили 3000 кандидатов. Из них было нанято всего 42 человека. Их наняли за правильное отношение к клиентам и обучили необходимым навыкам. На момент продажи Commerce Bank имел 250 отделений в Большом Нью-Йорке, а объем депозитов превышал \$25 млрд.

Объем депозитов в кредитном учреждении среднего размера в США составляет \$50 млн в Commerce Bank эта цифра составляла \$120 млн. Среднее отделение увеличивает объем депозитов до \$19 млн за пять лет; Commerce Bank увеличил его в среднем до \$87 млн.

Это был самый ориентированный на потребителей банк в США. Секрет его успеха заключался в способности привлекать большой объем новых депозитов при минимальных затратах. Это стало возможно благодаря тому, что организация устанавливала и поддерживала с клиентами тесную эмоциональную связь.

Вернон Хилл планирует повторить этот сценарий в Metro Bank. Ведь он создает предприятия, обращаясь с каждым покупателем услуг по-королевски. Высококласный сервис является естественным следствием модели ведения бизнеса, нацеленной на приобретение **«не клиентов, а фанатов»**. Хилл уверен, что лондонский Metro Bank привнесет эту философию на рынок, традиционно лишенный сервиса.

Этот банкир строит свою компанию на фундаменте самостоятельности и инициативности. Правило номер один в банках Хилла гласит, что каждый сотрудник уполномочен сказать клиенту **«да»**, но чтобы сказать клиенту **«нет»**, требуются двое. Сотрудники не прячутся за политикой банка, чтобы отказать в помощи клиенту. Если сотрудник вынужден сказать «нет», хочет сказать «нет» или даже убежден

в том, что «нет» — правильное решение, он должен пойти к тому, кто обладает большей властью. И кто может обойти правило, разобраться в том, что хочет потребитель, или найти более подходящее решение. Эта философия поощряет и уполномочивает членов команды говорить клиентам «ДА».

По словам директора, *«в традиционных банках требуется божественное вмешательство, чтобы освободить покупателя услуг от уплаты комиссии. Сотрудникам приходится представлять все и вся на рассмотрение и утверждение высшего руководства, иначе их ожидает кара свыше»*. В Commerce Bank, а теперь и в Metro Bank сотрудники имеют право делать все, что требуется, для своих клиентов и акционеров.

Хилл создал банк, в котором работает более 15 000 сотрудников. В Commerce Bank понимали, что такое компенсация за плохой сервис. Банкир считает: **«Компенсация за плохой сервис — это искусство»**. Он рассматривает допущенные ошибки как возможность укрепить отношения с клиентом через немедленное разрешение проблем уполномоченным сотрудником и программу **«Гарантии удовлетворенности клиентов»**.

Вернон Хилл организовал мощную розничную торговую компанию. Он считает себя розничным торговцем, а не банкиром. Принцип полного удовлетворения покупателей, который успешно работал в США, будет также прекрасно воплощаться и в Великобритании. Metro Bank станет самым успешным банком в Лондоне и достигнет невероятных финансовых результатов. Потому что в любой точке земного шара клиенты любят получать превосходный сервис от инициативного, наделенного полномочиями персонала.

Банкир говорит: *«Без клиентов ни у кого не будет работы»*. Ни один генеральный директор в мире не понимает этого лучше Хилла и не подкрепляет свои слова действием лучше, чем он. Большинство высших руководителей

рассылают служебную записку относительно необходимого обслуживания клиентов и умывают руки.

Индивидуальная работа с покупателем — единственная стратегия, которую вы можете реализовывать в любой точке мира, и ваши конкуренты не смогут ее скопировать. Никто ведь не скопировал стратегию сервиса Commerce Bank в Соединенных Штатах, и НИКТО не будет копировать стратегию Metro Bank в Лондоне. Вернон Хилл более глубоко понимает все могущество первоклассного сервиса и предприимчивости персонала, чем любой другой генеральный директор в мире. И он еще раз докажет, что, когда вы реализуете стратегию качественного сервиса, деньги буквально падают к вам с небес. Что еще более важно, имея такую стратегию и полномочных, самостоятельных в своих решениях сотрудников, вы по меньшей мере на 10 лет опережаете своих конкурентов.

Я не знаю, почему другие руководители не следуют примеру Commerce Bank из США. Возможно, для этого нужно слишком много работать или эта стратегия слишком проста для них, чтобы ей следовать.

Цель этой книги — сделать ваших сотрудников инициативными и ответственными. Если вы занимаете руководящую должность, вы должны каждый день распространять и прививать предприимчивость через постоянное и последовательное поощрение проявления самостоятельных действий сотрудников. Каждый раз, когда вы видите, что работник обходит правила ради удовлетворения клиента, разносите весть об этом по всей компании, печатайте об этом в корпоративной газете — сделайте так, чтобы об этом узнали все. Признание мотивирует людей больше, чем деньги. Цель — научить сотрудников принимать интуитивные, личные решения. Но чтобы научить их этому, могут потребоваться годы. Это самая сложная задача в обслуживании клиентов, причем настолько, что я разработал специальную программу Empowerment: A Way of

Life для обучения персонала искусству творческой активности. Более подробно о программе можно узнать на сайте по адресу www.customer-service.com.

В идеале эта книга должна быть прочитана каждым сотрудником, чтобы вы могли преодолеть четыре главных препятствия, с которыми сталкивается любая компания. Вот эти препятствия.

- Первое: Многие руководители не верят клиентам. Они считают, что те лгут и обманывают. Они уверены, что заказчики пытаются извлечь выгоду за их счет. Сотрудники считают так же.
- Второе: Руководители не верят сотрудникам. Они стараются платить им как можно меньше и еще меньше доверяют их способности принимать решения. Они считают, что нечестные, корыстные клиенты всячески стремятся воспользоваться некомпетентностью работников.
- Третье: Там, где есть находчивый, действующий по своему усмотрению, персонал, не требуется такое количество руководителей низшего и среднего звена. Эти люди вряд ли будут рады ослаблению своей власти или перспективе потерять работу.
- Четвертое: На самом деле мало кто из сотрудников жаждет ответственности. Это слишком рискованно.

Все эти препятствия необходимо преодолеть на пути к достижению результата. Единственной целью любой компании должны быть очень довольные клиенты. Благодаря их количеству вы будете получать очень большие прибыли. В течение дня происходит много вещей, зачастую настолько непредсказуемых, что ваши сотрудники должны быть способны принимать самостоятельные решения и изменять