

Глава 5

Системы, а не улыбки

Когда люди думают об обслуживании клиентов, обычно им приходят на ум слова «пожалуйста», «спасибо», «да, конечно», «нет, извините» и, как верх любезности, звонок на склад или в ближайший магазин с вопросом о наличии желаемой вещи.

Конечно, это часть хорошего сервиса. Но только очень небольшая часть. Если бы сервис был пирогом, то вежливость, улыбки и готовность пройти лишнюю милю были бы только глазурью. А собственно пирогом была бы система, позволяющая делать хорошую работу.

Хорошая работа подразумевает следующее:

- правильное выполнение с первого раза;
- наличие плана действий для тех случаев, когда что-то идет неправильно.

Системный подход, позволяющий сделать все это, намного важнее, чем просто вежливость и готовность прийти на помощь. В конце концов, нашим клиентам нет никакой разницы, насколько мы были с ними вежливы, если работу для них мы сделали неправильно.

Это похоже на посещение ресторана. Официанты могут улыбаться, пока у них не сведет челюсти, придерживать кресло, когда вы в него садитесь, и менять салфетки каждый раз, когда вы встаете из-за стола. Но если еда вам не понравится, вы туда никогда не вернетесь.

И ресторанам, и автоцентрам, и универсамам — всем нужны системы, которые гарантируют хороший сервис. Эти системы должны работать слаженно, создавая эффективный и гибкий процесс.

Системы всегда были составной частью производства. Без тщательного планирования и постоянных измерений невозможно эффективное производство.

Люди с процессно-ориентированным мышлением обычно становятся инженерами и, как правило, стремятся заниматься либо дизайном, либо производством. Это они изобрели складские системы, статистический контроль и теории производственных процессов (применяемые и в автомобильном бизнесе).

Сервисные компании также должны применять системное мышление, однако большинство консультантов по обслуживанию по-прежнему тратят слишком много времени на «улыбки» — потому что те, кто может хорошо заниматься сервисом или продажами, очень редко имеют технический склад ума. Они никогда не изучали такие предметы, как обработка материалов или статистический контроль процессов, и вряд ли могут со знанием дела обсудить последний вариант теории управления запасами.

Любезное обращение с людьми — это только 20% хорошего обслуживания. Более важная часть — это разработка технологий и систем, которые позволяют сделать работу хорошо с первого раза. Никакие улыбки не помогут вам, если ваш продукт или услуга не устраивают вашего клиента.

Предотвращение любых возможных отклонений — наиболее эффективный способ улучшения вашего сервиса. Книги Эдвардса Деминга, Элияху М. Голдратта (книга «Цель»), Тайити Оно (это человек, построивший производственную систему Toyota*) и Геничи Тагучи могут служить отличными

* Подробнее см.: Оно, Тайити. Производственная система Тойоты. Уход от массового производства : пер. с англ. / Тайити Оно ; под ред. В. А. Лapidуса. — М. : Институт комплексных и стратегических исследований, 2005. — 192 с. (Здесь и далее прим. ред.)

источниками для создания эффективных систем обслуживания.

Лучший пример разработки удачной системы — история про McDonald's и картофель фри.

Когда McDonald's начал искать способ готовить хороший картофель фри, в Штатах не существовало национального стандарта на этот продукт. У департамента сельского хозяйства просто не было определения сортов картофеля, чтобы различать картошку отличную, хорошую и ужасную.

Кроме того, никто не знал, до какой температуры надо разогреть масло во фритюрнице, как гарантировать постоянную температуру в течение всего процесса и даже как хранить картошку так, чтобы она не портилась.

Исследования McDonald's в итоге помогли установить стандарты качества для департамента сельского хозяйства США. Теперь специалистам известно, на какой почве надо выращивать картофель, чтобы его качество всегда соответствовало требуемому. А для того, чтобы картошка жарилась одинаково хорошо каждый раз, было разработано специальное жарочное оборудование.

Это можно считать образцом клиентского сервиса. Посвятив столько времени изучению того, как картофель растет, хранится и жарится, McDonald's гарантировал то, что всякий раз, когда вам подают жареную картошку, она будет неизменно высокого качества — потому что практически все причины, которые могут его снизить, устранены. Как говорит Тагучи: «Чем больше отклонений вы можете исключить, тем лучше будет ваш продукт или услуга». В случае McDonald's пришлось начать с почвы, на которой картошка растет, и определения того, какую кислотность она должна иметь.

Во всей стране люди, занимающиеся лучшим сервисом, начали думать как McDonald's. Возьмите управление запасами. В его основе лежит простой принцип: если у вас на складе нет того, что нужно клиенту, то вы не сможете предоставить ему

это. А раз вы не можете дать клиенту желаемое, значит, ваш сервис нельзя считать хорошим. Но как сделать так, чтобы на складе было все, что может понадобиться вашим клиентам, причем в достаточном, но не избыточном количестве? Ответ: ваши поставщики должны владеть информацией о продажах, а это можно сделать только с помощью детально продуманных технологий и автоматизации всех возможных процессов.

Проиллюстрируем примерами. Обычно магазины периодически делают заказы у производителей. Между этими заказами поставщик не имеет никакого представления о том, как идут продажи, и не может быстро среагировать на изменение спроса.

И сравните такой подход с подходом Wal-Mart, который в этом плане имеет *отличный* сервис: у него самая лучшая складская система в американской розничной торговле. Каждая вещь на складе имеет штрихкод, и, когда она продается, этот факт записывается в кассовом счетчике. В конце дня данные из всех кассовых аппаратов отправляются не только на склады Wal-Mart, но и поставщикам. Так что производители всегда в курсе дел и, когда запас какого-то товара уменьшается, могут поставить его на следующий же день. Таким образом, в системе Wal-Mart и склад, и поставщик знают, сколько товаров продается каждый день, что надо заказать повторно, а с чем можно повременить. Все это потрясаяще снижает складские расходы.

Но Wal-Mart идет еще дальше. Здесь поставщиков просят упаковывать товары так, чтобы продавец мог логично и функционально расставить их на полках. (Например, свитера пакуются вместе с рубашками.) Кроме того, продавец проверяет комплектность при помощи аппарата для считывания штрихкодов. Ему не надо ничего считать и записывать. Так как все товары регистрируются автоматически, нет никакой возможности что-то перепутать.

Я бы хотел иметь возможность сказать это и про наши автомобили. Большинство из них имеют 17-значный VIN-код.

И есть шанс, что, если вам надо переписать 100 таких номеров в день, вы ошибетесь как минимум в одном. Таким образом, у нас 1700 шансов сделать ошибку (17 знаков, умноженные на 100 машин), и даже если вы работаете с точностью 99,9%, вы будете совершать 2 ошибки на 100 машин. Очевидно, что штрихкодирование Wal-Mart намного лучше.

Знаете, кто мне объяснил, как работает складская система Wal-Mart? Дэвид Гласс, президент этой компании. Это демонстрирует значение, которое в Wal-Mart придают своей складской системе, действительно являющейся формой клиентского сервиса. Сам президент фирмы вовлечен в ее разработку и поддержание ее работоспособности.

Системный подход составляет 80% обслуживания. Он позволяет каждый раз давать именно то, что необходимо клиенту, — и это важнее улыбок и «спасибо».

Основные выводы

- *Что может пойти неправильно?* Этот вопрос вы должны задавать, разрабатывая свою систему. Проверьте каждый шаг, который вы делаете при предоставлении своих товаров или услуг, и рассмотрите все возможности для ошибок или отклонений. Потом разработайте способы их предотвращения.
- *Что может быть автоматизировано?* Используя компьютеры где только возможно, вы не только увеличите скорость любого действия, но и уменьшите вероятность человеческой ошибки.
- *Присмотритесь к производителям, если вы хотите оказывать хорошие услуги.* Именно производственные, а не сервисные компании строят свою работу наиболее рационально. Они должны быть для вас образцом.