

Глава 3

Идеальное обслуживание клиентов — правильное и неправильное

Мастерство против катастрофы

Продолжающаяся революция в коммуникациях, связи и автоматизации, включая мобильную телефонию, создаваемый пользователями контент (социальные сети), развитие интерактивных технологий и систем самообслуживания и, конечно же, интернет, в целом серьезно повлияла на характер коммерческих взаимодействий и на обслуживание потребителей. Поэтому во многих отраслях были внедрены самые разные методы повышения эффективности, в том числе и заимствованные из сферы производства (в частности, опыт фирмы Toyota)¹. Как же сегодня должна выглядеть идеальная компания, ориентированная на потребителя, в свете происходящих перемен и с учетом вечных ценностей? А что можно сказать о компании, которая об обслуживании клиентов думает в последнюю очередь?

Идеальная компания

Давайте сосредоточимся на характеристиках, общих для идеальных компаний, фирм, которые удовлетворяют своих клиентов, обеспечивая им выдающийся, ориентированный

на их потребности сервис во всех взаимодействиях. Какой представляется новому или уже имеющемуся клиенту такая идеальная компания — высокотехнологичная или самая обычная?

1. **Клиент чувствует «гостеприимство» идеальной компании еще до своего прибытия — реального или фигурального.** И этот факт не зависит от того, какой канал общения используется. Идет ли речь об интернете, электронной почте, телефоне, социальных сетях, чатах или видеоконференции, сотрудники фирмы всегда приветствуют клиентов и дают им конкретное, четкое и доброжелательное представление о своем положении на рынке, бренде и фирме в целом.

Компании часто анализируют интернет, телефон и другие средства связи, чтобы убедиться, что они достаточно хорошо функционируют и соответствуют требованиям времени. Любой канал, с помощью которого клиент может связаться с фирмой, должен быть проанализирован с точки зрения действенности и удобства пользователя. Это относится не только к собственным сайтам компании, но и к сайтам третьих лиц, например Google Places. (Очень важно помнить, что потребители не будут винить Google в неправильном указании часов работы и расположения офисов. Они предполагают — и чаще всего правильно, — что фирма не удосужилась обновить эту информацию, чтобы она соответствовала истине.) На негативные замечания в системах Yelp, TripAdvisor и сходных форумах обычно следуют вежливые ответы, так что новый пользователь знает, что даже если компания несовершенна, она заботится о своей репутации, старается исправить имеющиеся недостатки и улучшить обслуживание клиентов.

- 2. Компания может испортить первое впечатление о себе барьерами, которые воспринимаются потребителем как помеха.** Идеальная компания из всех сил старается устранить все барьеры, чтобы клиент сразу же ощущал дружелюбие и гостеприимство со стороны фирмы. В физическом мире, к примеру, следует подумать о парковке и о транспортном удобстве для клиентов. Предлагаемые схемы проезда должны быть безупречно точными, желательно с GPS-координатами. Если клиенту нужно припарковаться на улице, фирма должна обеспечить его мелочью для автоматов и напоминанием о необходимости оплатить парковку. Можно даже выделить специального сотрудника для помощи клиентам. При интерактивном входе в интернет процесс регистрации должен быть простым и доступным. В идеале на вашем сайте не должно быть никаких трудностей типа ввода кодового слова. Если вы ставите фильтры, чтобы отсеять спам или ботов, то нужно обеспечить удобный аудио-вариант для людей с пониженным зрением и для тех, кто просматривает ваш сайт на не самой удобной в пользовании клавиатуре смартфона. Потребитель не должен просматривать сотни названий в классификаторе, чтобы выбрать собственную страну — ведь это можно легко определить по IP-адресу или по клиентской базе.
- 3. Ваши сотрудники должны проявлять заметную и искреннюю заинтересованность в потребителях.** Следите за этим. Сотрудникам следует сохранять доброжелательность и приветливость даже в самых сложных ситуациях обслуживания клиентов. Сотрудники должны быть приветливыми *сознательно*, а не только для того, чтобы избежать дисциплинарных взысканий.

- 4. Компания должна уважать стремление клиентов к самообслуживанию... но при этом предоставить им возможность выбора.** Клиент, который выбирает самообслуживание, никогда не должен оставаться без доступной поддержки или отказа от подобной системы. Вы не должны каким-то образом наказывать его за сделанный выбор. Например, когда в магазине есть кассы самообслуживания, рядом всегда дежурят сотрудники магазина, которые помогают покупателям, столкнувшимся с неожиданными трудностями. При телефонной связи у клиентов всегда есть возможность обратиться к оператору *удобным для себя способом* — дождавшись его ответа, нажав соответствующую клавишу или произнеся конкретное слово. На сайтах обычно имеется раздел FAQ (часто задаваемые вопросы). В конце ответа на каждый вопрос есть возможность обратиться к оператору и получить дальнейшие разъяснения в случае необходимости.
- 5. Процессы, технологии и системы должны быть организованы таким образом, чтобы предвосхищать потребности и желания клиентов.** Сервис, основанный на предвосхищении, — это не только правильный подбор персонала. Да, конечно, чуткий человек, который чувствует себя ответственным за то, чтобы предвосхитить желания клиента, очень важен. Это центральный элемент идеального обслуживания. Но важно еще и то, чтобы системы вашей компании были настроены на желания клиентов — даже прежде, чем сами желания будут озвучены. Компании добиваются этого, дав понять сотрудникам, что их задача — научиться мыслить как клиент, наблюдать и предсказывать поведение клиентов, направлять их желания и потребности, чтобы компания могла

предугадать, чего клиенты захотят в следующий момент. И это подводит нас к важнейшему следующему шагу: полученные знания и отношения должны быть встроены в системы, процессы и технологии.

Приведу простой пример. Зимой в Филадельфии выпал сильный снег, и мой рейс был задержан на два часа. Неудивительно, что я опоздал на стыковочный рейс из Денвера. Но стоило мне сойти с самолета в Денвере с мыслями о том, что сейчас придется ждать в бесконечной очереди, запрашивать билет на другой самолет или звонить на номер 800 и ждать ответа оператора, как ко мне мгновенно подошла сотрудница компании Southwest, которая *держала в руках билеты на другой рейс*. Она спросила мое имя и вручила мне правильно оформленные документы на следующий рейс в нужном мне направлении.

Получение информации, необходимой для создания систем предвосхищения

Чтобы сотрудники сами научились предвосхищать потребности клиентов, как это сделали в компании Southwest, или опирались в этом на встроенные системы, им нужно осознать все происходящее как бы изнутри. Никто лучше человека, постоянно имеющего дело с клиентами, не знает, что вокруг того происходит и какие пожелания высказываются. Если вы строго отделяете своих сотрудников от клиентов, у них никогда не появится клиентского опыта, и информация, получаемая от них, будет почти бесполезной. Вот почему крупные гостиничные сети предлагают своим сотрудникам бесплатный или почти бесплатный отдых в своих отелях.

Хорошим примером этого может служить сеть Four Seasons Hotels and Resorts. Сотрудники этой сети имеют право бесплатно провести отпуск в любом отеле сети в любой точке мира². Попробуйте предложить своим сотрудникам воспользоваться предлагаемыми вами продуктами точно так же, как это сделали бы клиенты: пусть они войдут, как входят клиенты, воспользуются розничным сайтом и т. п.

Тем не менее одного этого недостаточно, и вам потребуется использовать информацию, полученную от сотрудников и из более детальных опросов потребителей (см. главу 13). По моему мнению, часто ругаемые фокусные группы клиентов ценны тогда, когда они используются адекватно, равно как и другие глубокие опросы потребителей. И это объясняется рядом причин. Ваши сотрудники могут иметь совершенно иное происхождение и образ жизни, чем ваши клиенты (особенно если бизнес связан с предметами роскоши или продуктами, актуальными для определенного периода жизни). Следовательно, сколь бы хорошими ни были намерения сотрудников, они никогда не смогут почувствовать, чего недостает предлагаемым вами продуктам.

И, наконец, не забывайте об информации, полученной от людей, еще не ставших вашими клиентами. Она поможет выявить те барьеры, которые возникают у тех, кто впервые попробовал стать вашим клиентом или еще только собирается это сделать. Не забывайте подвергать свои достижения анализу со стороны людей, абсолютно не знакомых с вашим бизнесом. Пусть они «совершат покупку». Поставьте перед ними конкретные цели — совершить три действия на мобильной версии вашего сайта, найти пять предметов в вашем магазине и т. п. А затем учтите полученную от них информацию, чтобы облегчить клиентский опыт и сделать его абсолютно комфортным.

- 6. Компания должна учитывать временные ограничения потребителя и его темп — причем этот фактор должен считаться первостепенным.** Идеальная компания никогда не тратит даром времени клиента. В идеальной компании ждать не приходится. Временные потребности и ожидания *отдельных* клиентов учитываются и опытным, преданным своему делу персоналом, и продуманными технологическими системами. Например, находящийся на отдыхе турист совершенно иначе относится к интернет-системе и получаемым от нее сигналам. Он вполне может предпочесть личное общение или телефонный ответ от внимательного сотрудника рысканию по интернету. Такой человек оценит по достоинству восприим-

чивое программное обеспечение, которое позволяет пользователю на ряд вопросов отвечать: «Не сейчас».

7. **Огромное значение для любой компании имеет эмоциональное состояние и потребности клиента.** Не следует считать клиента человеком, который позвонил только для того, чтобы сделать грандиозную покупку (или вообще какую-нибудь покупку). Возможно, он звонит или приходит из-за временного чувства одиночества. Может быть, ему нужна поддержка, связанная с вашими продуктами, а может, у него возникли какие-то вопросы. Чтобы отношения с клиентом были длительными и приносили прибыль, вы обязательно должны учитывать эти некоммерческие желания и чисто человеческие потребности.
8. **Компания должна распознавать и учитывать уникальные обстоятельства индивидуальной ситуации конкретного клиента.** Другими словами, сотрудникам следует понимать, что хотя подавляющее большинство взаимодействий с клиентами осуществляется по одному из нескольких типичных сценариев, каждое такое взаимодействие для *данного* клиента уникально *с его точки зрения*. Как-то я выступал на конференции Ассоциации студенческого и молодежного туризма (SYTA). Присутствовавший там туроператор рассказал мне, с чем ему приходится сталкиваться каждый день: «Сколько бы я ни организовывал экскурсий по правительственным учреждениям Вашингтона, я каждый раз напоминаю себе, что для этой группы молодежи *данная* экскурсия может быть первой и, возможно, последней».

Какое великолепное и точное отношение! Но какую роль *такое* отношение может играть в политике компании? Может быть, компания гордится тем, что

выполняет запросы клиентов «в течение 12 часов», и, возможно, данное обещание использовано в рекламе. Это, конечно, весьма вероятно, если клиент обратился в фирму с первым запросом. Но заставить клиента ждать 12 часов между запросами, если ответом на его первый запрос стали слова: «Пожалуйста, сообщите, какую операционную систему вы используете, и я дам вам ответ», совершенно неприемлемо. Однако, как ни печально признавать, это очень типично для многих фирм. Да, действительно, на устранение проблемы компании может понадобиться 12 часов, а то и больше, хотя изложена она была в двух, а не в одном запросе. Идеальная компания это прекрасно понимает.

9. **Стандарты существуют — и реализуются в жизни.**

Например, в дорогом отеле вы никогда не увидите, как швейцар стоит спиной к пытающемуся открыть дверь клиенту. Почему? Потому что таковы *стандарты*! В данном случае стандарт заключается в том, что швейцары работают в команде. Они смотрят друг на друга и подают друг другу знак, если кто-то подходит сзади. Швейцары в буквальном смысле слова прикрывают друг другу спину. Благодаря этому у клиента возникает ощущение гостеприимства и комфорта в целом.

10. **Стандартом являются и дополнительные услуги.**

Идеальные компании всегда предлагают что-то сверх существующих стандартов. Надо признать, что в сложных ситуациях акционеры всегда стремятся сократить эти дополнения в первую очередь, но без них дифференцировать ваш сервис будет невозможно. Приобретая iPad от компании Apple, вы знаете, что сможете читать электронные книги. Отлично. Такую

же услугу предлагает лидер в этой отрасли Kindle. И Nook. И Kobo. И Sony Reader. Понять, что вы имеете дело с исключительной компанией, вам помогает «неожиданное дополнение» — возможность виртуально «переворачивать страницы» и читать электронную книгу как самую обыкновенную, только напечатанную на особой бумаге.

Идеальное обслуживание в физическом мире осуществляется так же. В период прошлого экономического спада Хорст Шульце из Ritz-Carlton говорил, что экономические трудности — это не оправдание для того, чтобы роскошный отель отказался от «милых мелочей», скажем, таких, как ежедневно сменяемые букеты в номерах. Гости такого отеля покупают не четыре стены и потолок, а тщательно продуманное ощущение исключительности. И если они этого не почувствуют, то им вряд ли захочется возвращаться.

11. **Компания должна стремиться к эффективности, но ни в коем случае не за счет клиента.** Сервис — это уникальная ситуация, которая не всегда соответствует современным требованиям скорости и постоянного повышения эффективности. Да, приемы производства используются в сервисе довольно широко. Однако если вы хотите быть готовыми к любым требованиям потребителей, то вам придется мириться с *неэффективностью в производственном смысле этого слова*. Нужно будет иметь увеличенный запас на складе, причем в течение довольно длительного срока. Идеальные компании прекрасно понимают, когда можно использовать приемы эффективности (например, демонстрируемые фирмой Toyota), а когда они неприменимы.
12. **Клиентский опыт должен постоянно совершенствоваться.** Как потребители, мы все высоко ценим удоб-

ство и знакомство с процессом, что позволяет без проблем заказать и приобрести товары и услуги. Когда я заказываю что-то в интернете в компании, с которой прежде уже имел дело, то рассчитываю на то, что все экранные меню будут выглядеть точно так же, как и раньше. Я хочу видеть то, к чему привык, а не обучаться заново протоколу заказа. То же самое происходит, когда я звоню в компанию, которая поставляет мне топливо для системы отопления. Я рассчитываю на обычный протокол: мне должны сообщить цену за галлон, предложить разумное время доставки и предоставить водителя, который уже знает, какая в моем доме система и как ею пользоваться, чтобы мое присутствие при этом не было необходимым.

Однако хотя потребители ценят постоянство, в идеальной компании понимают, что сервис нуждается в улучшении даже для того, чтобы поддерживать ощущение постоянства, так как ожидания потребителей постоянно нарастают.

В начале XX века, примерно через 30 лет после изобретения и широкого распространения телефона, Марсель Пруст со свойственной ему живостью писал о том, что телефон стал представляться чем-то само собой разумеющимся. Люди начали воспринимать телефон как обычный бытовой прибор и начали больше жаловаться на статический шум на линии, чем восхищаться этим удивительным чудом новой технологии³.

То, что Пруст писал о телефоне, вполне можно отнести к любому аспекту потребительского опыта. Сегодня период, за который восприятие чего-то нового кардинально меняется, гораздо короче, чем был раньше. То, что в прошлом году считалось невероятным достижением в области обслуживания

потребителей, быстро становится чем-то обычным, а то и вовсе недопустимым. То, что на прошлой неделе казалось быстрым, сегодня выглядит ужасно медленным.

Идеальная компания это прекрасно понимает и постоянно совершенствуется. Например, розничная сеть, открывая новые точки, ставит перед собой весьма конкретную задачу: *сделать новый магазин лучше предыдущего*. Точка. Это и есть оптимальный путь к улучшениям, который избавляет компанию от лишних раздумий и сожалений о допущенных промахах.

* * *

Все 12 компонентов мы рассмотрим подробнее чуть позже. Каждый из них имеет для потребителей свою значимость.

Пример катастрофы: фатальная ошибка в идеальном сервисе

Надеюсь, составленный мною перечень из 12 особенностей, характеризующих компанию с идеальным обслуживанием клиентов, вас не смутили. И это хорошо — я предпочитаю иметь дело с непуганым читателем. Однако вокруг мы постоянно видим примеры обратного. В мире существует множество антипотребительских (и, как правило, анти-сотруднических) компаний и фирм, которые не собираются отличаться от конкурентов, крайне редко соответствуют ожиданиям клиентов и уж точно никогда их ни в чем не превосходят — разве что случайно. В идеальной компании нужно выявлять и устранять все потенциально деструктивные элементы. Поэтому вы должны анализировать негативные характеристики в их «природной» форме. Давайте потратим немного времени на то, чтобы понять, какой *не* должна быть идеальная компания. Вспомните,

как вдохновенно проповедники рисуют перед паствой картины ада. Давайте же и мы поговорим об этой бездне, куда может рухнуть любая фирма.

Чтобы пример был максимально доступным, я приглашаю присоединиться ко мне и отправиться за продуктами, что мы с вами делаем каждый день. Что может быть более позитивным и понятным человеку, как хорошо профинансированный, полностью укомплектованный и удобно расположенный продуктовый магазин? Ну что, пошли? Мы направляемся в дорогой продуктовый магазин, расположенный в пригороде, который я не буду называть (хотя меня снова мучает страшный соблазн!). Это брендовый бутик, принадлежащий известной корпорации. Магазин расположен идеально — и в географическом, и в демографическом смысле. Его окружают частные дома вполне состоятельных граждан, где немало старинных особняков. В этих домах живут люди с высоким уровнем образования, а в радиусе шести километров расположены четыре колледжа и т. д. и т. п. Давайте же начнем свои покупки. Не забывайте, что мы пришли в поисках неприятных сюрпризов.

Вход и ненужные барьеры. Еще до того, как мы окажемся в магазине, становится ясно, что взаимодействие (или попытки взаимодействия) будет нелегким. Прежде чем отправиться за покупками, мы заглядываем на сайт, чтобы уточнить дорогу и часы работы, но не находим информации. Ага, на сайте есть кнопка живого общения. Давайте попробуем. Проходят две невыносимые минуты ожидания, и наконец кто-то отвечает. Действительно «кто-то», потому что ответивший не представляется — скорее всего, это некая автоматическая программа, потому что никакой полезной информации мы из этих голосовых сообщений не почерпнули.

Махнув рукой на сайт магазина, мы находим его на Google Maps, где упомянуты и часы работы. К сожалению, часы, указанные на Google Maps и Google Places, оказываются неверными. (Вообще-то 16 месяцев назад они соответствовали

действительности, но с тех пор магазин не удосужился связаться с Google и обновить информацию, и из-за этого клиенты вроде нас частенько оказываются перед закрытыми дверями.)

Давайте и в этой ситуации попробуем сохранять спокойствие. Со второй попытки мы прибываем на парковку магазина в те часы, когда он все-таки работает. Первое заметное препятствие оказывается чисто физическим. Магазинные тележки находятся в «загоне», который полностью перекрывает человеку в инвалидной коляске выезд с парковки для инвалидов. На инвалида, его друзей и членов семьи подобная ситуация произведет далеко не самое позитивное впечатление. (Более подробно об отношении к клиентам-инвалидам мы поговорим в главе 9.)

Высокомерие и невнимательность персонала. И вот мы в магазине. Мы видим молодую продавщицу, расставляющую на верхней полке бутылки с бальзамическим уксусом. Она поднялась на стремянку, и «верхняя часть ее бедер» обращена прямо к входящим покупателям. Продавщица явно не умеет общаться с клиентами. Она даже не здоровается с нами. Нечто необычное? К сожалению, нет. Мы ходим по магазину, но ни один из его работников, даже те, которые *обращены к нам лицом*, а не иными частями тела, не обращают на нас никакого внимания. Никто не здоровается. Не улыбается. Не предлагает помощь.

Новые императорские тележки. Ну ладно, внимания на нас не обратили. Давайте же пройдемся по магазину с симпатичными, но крайне неудобными в обращении магазинными тележками. Нам же нужно что-то купить. Вроде бы все просто — если вы никогда не пробовали катить тележку на твердых резиновых колесах по полу, выложенному модной керамической плиткой — с неровной поверхностью и большими зазорами между плитками, заполненными густым раствором, имитирующим ручную работу. Тележка

ковыляет по этому полу со страшным грохотом. Кажется, что мы попали под артобстрел. К концу шопинга руки затекают со страшной силой.

Мы сделали это! И вот мы уже возле кассы. Преодолев все препятствия, мы сложили в тележку нужные продукты и дотащили ее до кассы. И вот наконец она: кассирша — первое человеческое существо, которое в силу своих служебных обязанностей обязано пообщаться с нами лично. Действительно лично: лицом к лицу. О счастье! Нам предстоит момент человеческого общения!

Закатайте губу! Нас даже не замечают! Кассирша занята — она болтает с другими кассиршами: рассказывает им о своем неудачном вчерашнем свидании. Разговор крайне увлекателен, и ее не останавливает даже необходимость выворачивать шею, для того чтобы быть услышанной.

Разозленная тем, что ей пришлось прервать разговор, кассирша швыряет пробитые продукты в пакеты — сыр с сильным запахом оказывается в одном пакете со столь же пахучими суши, тяжелые яблоки давят в крошку хрупкое печенье.

Мы могли надеяться на то, что, не утрудив себя человеческим контактом с нами, кассирша уделит больше внимания правильной упаковке продуктов, но, судя по всему, надежды наши не оправдались.

Цветочная катастрофа. Иногда самые сильные впечатления от контакта с определенной организацией возникают «по краям»: в самом начале и в момент завершения. Для меня наиболее ужасным разочарованием стало посещение цветочной лавки все в том же дорогом продуктовом магазине. Загляните туда вместе со мной, но на этот раз оставайтесь наблюдателем — чем-то вроде мухи на стене. Время? 18:45 — обычный рабочий день (магазин закрывается в 19:00, как написано на входной двери, хотя в Google совершенно другая информация). Я зашел купить цветы, но пока

не представляю, какой букет мне нужен. Около трех минут я рассеянно рассматриваю цветы на прилавках. Продавщица спрашивает, сделал ли я свой выбор. Я отвечаю, что пока нет. Она продолжает настаивать, но не предлагает никакой помощи или совета. В конце концов она сурово сообщает: «Мы закрываемся в семь».

Максимально вежливо я отвечаю: «Вообще-то я думаю, что вы должны закрываться после того, как магазин покинет последний покупатель, который вошел внутрь до семи вечера». К моему изумлению, продавщица реагирует совершенно не так, как я ожидал. Она совершенно искренне удивляется: «Правда? Я этого не знала. *У меня было столько проблем, когда я закрывалась хоть на минуту позже семи, что я была уверена в том, что к семи часам все покупатели должны покинуть магазин*».

* * *

Как же получился столь поразительный пример того, чего делать не следует? Давайте снова вернемся в тот продуктовый магазин.

Против сотрудников, против покупателей. Мое общение с продавщицей цветочного магазина показало вам все, что нужно знать о катастрофически антипотребительских компаниях. Они настроены не только против покупателей, но и против собственных сотрудников. Они причиняют одинаковый вред и сотрудникам, и покупателям, заставляя продавцов буквально выталкивать покупателей из магазина ровно в 19:00. Все действия этого магазина основываются на поверхностном и крайне вредном желании добиться своего любой ценой. Такой подход приводит к негативным, а порой прямо-таки ужасающим результатам.

Отсутствие цели и стандартов. А теперь давайте более глубоко рассмотрим те ошибки, которые были совершены на кассе. Во-первых, кассирша думала только о своих про-

фессиональных обязанностях — пробить товар, взять у нас деньги и побросать товар в сумки. У нее не было цели способствовать процветанию магазина. Мысли о том, что то же самое можно сделать по-человечески, так, чтобы процесс покупки стал для покупателей максимально приятным, ее явно не посещали. Такое поведение сотрудника магазина, работающего с кассой, — конечный результат неправильной подготовки и неправильного руководства.

Во-вторых, у кассирши не было *стандартов* исполнения своих обязанностей. Один из стандартов должен был заключаться в понимании того, какие продукты можно складывать в один пакет, а какие лучше разложить по разным. Усвоить такой стандарт несложно, но отсутствие его способно напрочь испортить впечатления покупателя от посещения конкретного магазина. Стандарты следует выработать, обучить ими персонал, а затем подкреплять строгое следование им. Дьявол чаще всего кроется в нестандартизированных деталях.

В-третьих, кассирша не приложила ни малейших усилий к тому, чтобы поддержать своих клиентов. Она вовсе не была им рада — она предпочитала вытягивать и выворачивать шею, рискуя получить травму, но болтать с подружками, а вовсе не заниматься своей непосредственной работой, которая (уж позвольте мне повториться) заключалась в том, чтобы повышать удовлетворенность покупателей, а не в том, чтобы сваливать их покупки в пакеты. Почему же кассирша вела себя подобным образом? Скорее всего, она просто не чувствовала себя частью компании и не считала себя обязанной повышать удовлетворенность покупателей и тем самым способствовать успеху компании.

Причины того, что работники отворачиваются от покупателей и не вступают с ними в контакт. Как продавец может не вступить в контакт с входящими покупателями и даже не повернуться к ним лицом? Как один продавец за другим

могут не обращать внимания на покупателей, которые находятся в магазине? Да, они заняты — они выставляют и поправляют раскладку товаров на сверкающих и без того полках, занимаются другими делами. Но все эти люди, как и кассирша, не выполняют основной своей задачи — они не заботятся о покупателях. Решить эту проблему без пересмотра всей корпоративной *культуры* невозможно. (Я знаю, что это может вас расстроить, но о решении мы поговорим чуть позже, в главах 5–7.)

Ухабистый пол и неправильно расположенные пандусы.

Что вы скажете о неправильно расположенном пандусе, воспользоваться которым инвалиды не могут? А о керамическом поле, не приспособленном для перемещения магазинных тележек? Эти промахи объясняются тем, что продавцы и руководство магазина ни разу не поставили себя на место покупателей — и неудивительно, свои личные автомобили они оставляют на специальной парковке и в магазин входят через другие двери. Лишь немногие из них знают, каково это — входить через главный вход, выезжать с парковки для инвалидов и т. п. (Исключение составляют молодые сотрудники, которые собирают тележки на парковке и возвращают их обратно в магазин. Если они и сообщали о существующей проблеме, вышестоящие руководители к ним не прислушались, а то и просто заявили, что это не их дело.) Совершенно неправильно построена мотивация персонала магазина — люди исполняют свои обязанности для того, чтобы не нарваться на наказание, вместо того чтобы служить процветанию магазина. Парковка для инвалидов была сделана только для отписки, поскольку такая парковка предусмотрена местным и национальным законодательством. Если бы руководство магазина действительно думало об инвалидах, то все было бы по-другому. Если хозяева магазина не обращают внимания на барьеры, которые не позволяют инвалидам пользоваться

их магазином, — и даже умышленно устраивают барьеры между парковкой и входом, — значит, тому есть какое-то объяснение. По-видимому, в этом магазине просто хотят отсечь определенный сегмент рыночной базы — инвалидов и тех, кто заботится о них.

Действия, предпринятые по ложным причинам и, следовательно, осуществленные плохо, характерны исключительно для плохих компаний. Если фирма не проявляет гибкости относительно времени работы, то часто получает от сотрудников результаты низкого качества, но полученные в строго определенное время⁴. Фирмы, которые несправедливо или чрезмерно жестко относятся к отпускам по болезни, могут быть абсолютно уверены, что все их здоровые работники непременно полностью используют все дни такого отпуска, предусмотренные графиком. Забывая о реальной *безопасности*, а стремясь лишь отвязаться от проверок по технике безопасности, компании создают опасные рабочие места. Результатом становится некачественное обслуживание клиентов — или их отсутствие, потому что не существует закона, который требовал бы, чтобы люди совершали покупки именно здесь.

* * *

Да, я догадываюсь, что это занудство — *полезное*, я надеюсь, но все же занудство... Рад сообщить, что сейчас мы перейдем к чему-то более веселому.

И что вы обо всем этом думаете?

Вот 12 особенностей, характерных для идеальных компаний.

1. Идеальная компания приветствует клиентов — через любые каналы! Причем еще до того, как клиент придёт — буквально или фигурально. Компания постоянно анализирует тот опыт, какой ее клиенты

получают, с помощью интернета, телефона и других каналов связи.

2. Когда клиент прибывает в компанию, на его пути не должно быть никаких барьеров, которые могли бы омрачить опыт общения с компанией.
3. Сотрудники компании проявляют искренний и глубокий интерес к клиенту.
4. Компания уважает стремление клиента к самообслуживанию... но всегда предоставляет возможность перейти к непосредственному общению с сотрудниками.
5. Компания располагает процессами, технологиями и ресурсами, необходимыми для удовлетворения потребностей и желаний клиента. Другими словами, вам нужны не только сотрудники, которые чувствуют, чего хочет потребитель, но и системы, ориентированные на удовлетворение его желаний, причем еще до того, как эти желания будут озвучены.
6. Компания должна учитывать временные ограничения и пожелания клиента. Время клиента никогда не должно тратиться впустую. Самое важное для компании — учитывать темповые потребности и ожидания конкретного клиента.
7. Крайне важны эмоциональные потребности и душевное состояние клиента. Сотрудники компании должны быть приветливы и вежливы с клиентами, даже если их звонки не имеют немедленной коммерческой ценности.
8. Компания распознает и учитывает уникальные особенности конкретной ситуации конкретного клиента. Даже если подавляющее большинство взаимодействий с ним происходит по одному из нескольких

типичных сценариев, сотрудники должны понимать, что каждое общение уникально для данного клиента с его точки зрения.

9. Стандарты существуют — и им необходимо следовать.
10. Дополнительные удобства — это стандарт. Без неожиданных и приятных дополнений дифференцировать свой сервис практически невозможно.
11. Эффективность важна, но она никогда не должна идти в ущерб клиенту. Определенная *неэффективность*, опережение (в противоположность строгой своевременности) и избыточные запасы порой бывают необходимы, чтобы компания была готова к любому запросу клиента.
12. Потребительский опыт должен постоянно улучшаться, зачастую через методы постоянного совершенствования, заимствованные из сферы производства.