

Делайте все правильно с первого раза

Мой друг, директор Центра изучения розницы в Университете Техаса, провел почти всю свою профессиональную жизнь, разговаривая с людьми и пытаясь понять, чего они хотят, когда говорят о качестве обслуживания. И пришел к выводу, что для клиентов нет ничего важнее выполнения обещаний.

«Ожидания клиента по поводу услуг четкие и ясные, — говорит он своим студентам и представителям корпораций, которые нанимают его в качестве консультанта. — Клиенты хотят, чтобы сотрудники обслуживающих их организаций хорошо выглядели, были отзывчивыми и уверенными, сочувствовали им, и самое главное — чтобы сами организации были надежными. *Клиенты хотят, чтобы фирмы делали то, что обещают*».

Вспомните People Express. Идея была великолепна. Они переносили вас из точки А в точку Б почти задаром — в некоторых случаях всего за 19 долларов. Они втискивали пассажиров в самый незамысловатый самолет и заставляли заплатить 3 доллара за каждый чемодан и 50 центов за каждую

чашку кофе во время полета. Но их клиентов это не особенно беспокоило, так как они попадали в нужные им пункты назначения дешевле, чем если бы ехали на автобусе.

Это была великая идея. Но People Express в конце концов прогорел, и причина была проста: компания не держала своего слова. Рейсы постоянно опаздывали, и, придя в аэропорт, вы никогда не могли знать, удастся ли вылететь в срок.

Лучшая в мире система клиентского сервиса является и самой простой: **ДЕЛАЙ ТО, ЧТО ОБЕЩАЛ, И ДЕЛАЙ ЭТО С ПЕРВОГО РАЗА.**

Слишком часто люди, говоря об обслуживании клиентов, тратят время на объяснение того, что делать в случае ошибки. Конечно, очень важно исправить или компенсировать плохо сделанную работу, но если вы сделали все правильно сразу, то вам просто не за что будет извиняться. В самой своей основе хорошее обслуживание клиентов требует от вас правильного выполнения работы в первый же раз.

Лучшим примером для этого является Lexus. Общепринятая мудрость покупателей новых машин всегда была такой: «Не покупай новую машину в первый год ее производства. Дай им год на исправление ошибок». Но сегодня потребители больше не дают производителям такого льготного периода. Вокруг слишком много качественных продуктов. Вы либо делаете правильно с первого раза, либо остаетесь навсегда позади.

Lexus под руководством Дэйва Иллингворта и Теда Тойоды понял это. Они потратили семь лет на неустанную погоню за совершенством. Они построили 400 прототипов вместо обычных 12 и проверили машину на множестве

фокус-групп. Дэйв постоянно работал 100 часов в неделю, а Тед перевез свою семью в США в самом начале проекта, чтобы быть уверенным в том, что от его внимания ничего не ускользнет. Ничто и не ускользнуло. Они сделали все правильно с первого раза.

Вот что главное для клиента: вы сдержали слово? Выполнение собственных обещаний намного важнее, чем все улыбки и шоколадки в мире.

Делать то, чего от вас ждут, и тогда, когда этого ждут, — это настолько простой способ хорошего обслуживания, что люди часто забывают о нем. Но ведь всем нравится, чтобы дела шли гладко. Проблема в том, что это происходит далеко не всегда: согласитесь, не так уж редко в ресторанах плохо готовят еду, а в авиакомпаниях теряют багаж. И не кажется ли вам, что копир ломается ровно через полчаса после ухода мастера?

За многие годы мы разработали «Основные вопросы», состоящие из десяти пунктов, которые помогают нам выполнить работу с первого же раза. Прежде чем менять что-то, мы всегда задаем эти десять вопросов и ищем устраивающий нас ответ на каждый из них. Вот этот список.

- В чем польза для клиента?
- Сможет ли клиент легко понять, в чем состоит эта польза?
- Как изменятся обязанности наших работников?

- Как эта идея или программа повлияет на наши существующие системы?
- Есть ли примеры успешного внедрения чего-то подобного? Что мы можем извлечь из чужого опыта?
- Что может пойти неправильно?
- Даст ли это нам преимущество перед конкурентами?
- Сколько это будет стоить?
- Позволит ли это заработать?
- Когда нам следует приступить к оценке результатов?

А вот как это работает на практике. Кто-то предложил использовать ускоренный порядок выдачи заказов в нашем отделе обслуживания — как в отелях делается ускоренная выписка гостей: клиент давал бы нам копию своей кредитной карточки, оставляя машину в сервисе. По окончании работы мы заполняли бы слип, клали квитанцию в «бардачок», закрывали машину и оставляли ее перед автоцентром, чтобы клиент мог забрать ее в любое удобное время.

Все это звучало неплохо. Клиентам не надо ждать в очереди для оплаты счета, а стоимость работы они знают заранее, так как мы даем гарантированные калькуляции.

Мы начали проверять эту идею по нашему списку в поисках потенциальных проблем, которые мы могли упустить.

- *В чем польза для клиента?*

Это ясно. Он мог бы покинуть автоцентр быстрее и не скучать здесь лишнее время.

- *Сможет ли клиент легко понять, в чем состоит эта польза?*

Это очень важно, потому что если клиент не понимает идеи, то, какой бы великой она ни была, он не увидит никакой выгоды от нее.

В данном случае нам казалось, что проблем быть не должно. Раз мы сказали «ускоренная выдача заказов», то клиенты, скорее всего, подумают про тот способ, каким они оплачивают гостиничные счета. И даже люди, которые нечасто бывают в отелях, воспринимали эту идею хорошо, когда мы рассказывали о ней.

— *Как изменятся обязанности наших работников?*

В этом случае минимально. Мастерам пришлось бы выполнить лишь несколько дополнительных движений — сделать копию кредитки клиента, когда он оставлял машину у нас. Так как это разгружало наших кассиров, мы решили, что игра стоит свеч.

— *Как эта идея повлияет на наши существующие системы?*

Совсем не повлияет. Главное отличие — в способе выдачи готовых машин клиентам. Теперь техник по окончании работы парковал бы машину не на заднем дворе, а перед автоцентром.

— *Делает ли это кто-нибудь еще? Что мы можем извлечь из чужого опыта?*

Я не люблю быть пионером в чем-либо. Как гласит старая поговорка, пионеры — это те люди, которые получают стрелы в спину. Где только возможно, мы любим заимствовать у других и учиться на их ошибках, вместо того чтобы делать ошибки самим. В нашем случае мы знали, что масса отелей применяет ускоренную

выписку гостей. Свою систему мы смоделировали на этой основе и могли не особенно беспокоиться.

— *Что может пойти неправильно?*

Да что угодно! Правда, после внимательного рассмотрения оказалось, что никакая из потенциальных проблем не является непреодолимой.

Одна из проблем — машину могут украсть. Она ведь теперь будет оставаться не на территории автосервиса, за закрытыми воротами, а снаружи, где клиенту (и, к сожалению, вору тоже) будет легче до нее добраться. Но мы отметили, что, если оставлять машину непосредственно под нашими окнами и закрывать ее двери на замок, все будет в порядке.

Но идея закрывать двери машины на замок принесла другую сложность: теперь клиенту надо было иметь два комплекта ключей для своего автомобиля. Один мы запираем внутри машины после того, как отремонтировали ее и вывели на стоянку. А клиент открывает свою машину вторым набором ключей. (Раньше мы передавали им ключи из рук в руки, когда они приходили забирать машину.) Мы должны удостовериться, что у клиента есть эти дополнительные ключи. Но даже если их нет, это не страшно: мы изготовим запасные.

Но для самой большой проблемы не было решения: некоторые люди, пусть даже их немного, просто не будут нам доверять. Им не понравилась идея давать нам копию кредитки до окончания работы (хотя они точно

знали, что мы не возьмем больше денег, чем обозначили в калькуляции). Мы не могли добиться их доверия никакими силами, так что мы просто перестали за это бороться. Но всем остальным идея понравилась.

— *Даст ли это нам преимущество перед конкурентами?*

Да. Это именно то, чего не было у других. Это еще один способ оставаться впереди всех.

— *Сколько это будет стоить?*

Немного. Нам надо было изготовить карточки с описанием программы, и мы заказали несколько стендов с надписью «Спросите нас про ускоренную выдачу заказов». Все это стоило долларов 500.

— *Позволит ли это заработать?*

Мы чувствовали: все, что делает жизнь клиента легче, принесет нам прибыль. Ведь это дает клиенту еще одну причину вести дела с нами.

— *Когда нам надо будет приступить к оценке результатов?*

Мы решили проверять ход дела каждый месяц. И поняли, что многим людям новая идея понравилась.

Есть еще пара замечаний.

Первое: подход «делать правильно с первого раза» касается не только услуг, но и товаров, которые мы продаем. Мы обязаны продавать лучшее из возможного. Чем лучше продукт, тем меньше вероятность того, что клиент будет иметь с ним проблемы.

Второе: вы можете заметить, что мы говорим про вариант «золотого правила»: продавай людям такие вещи, какие сам

хотел бы иметь. Если клиент не знает разницы между продуктом А и продуктом Б, мы рекомендуем тот, который нам самим нравится и который лучше всего подойдет именно этому клиенту с учетом всех известных нам обстоятельств. Не следует поддаваться соблазну продать ему более дорогой продукт с большей прибылью или, наоборот, залежавшийся некачественный товар.

Если мы продаем клиенту то, что нравится нам самим, у него, скорее всего, оказывается то, что ему нужно, и это означает, что мы правильно выполнили свою работу.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- *Держите слово.* Выполнение того, чего от вас ожидают, и тогда, когда этого ожидают, — это минимум, необходимый для того, чтобы ваши услуги считались хорошими.
- *Продавайте продукт, который вам самим нравится больше всего.* Только если вы рекомендуете лучший продукт или предлагаете лучший способ выполнения работы, клиент будет доволен.
- *Вы узнаете, что вы на правильном пути...* когда клиенты начнут ожидать от вас правильной работы каждый раз. И вам захочется, чтобы клиенты считали это естественным.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

