

Что председатель совета директоров компании «Евросеть» считает самым важным для покупателя

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Способы оценки качества обслуживания клиентов от эксперта компании «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

Как превратить сервис в конкурентное преимущество

Джон Шоул Президент компании Service Quality Institute, Миннеаполис (штат Миннесота, США)

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Почему сервис сегодня так важен для компании

Как узнать, каков уровень сервиса в Вашей компании

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Также Вы читаете

Что председатель совета директоров компании «Евросеть» считает самым важным для покупателя

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

Плохое обслуживание заставляет компанию делать шаг назад, хорошее позволяет удержаться на месте, и только превосходный сервис двигает компанию вперед. Однако Генеральные Директора, чтобы увеличить продажи, предпочитают тратить огромные деньги на рекламу и маркетинг. Они не понимают, что если внедрить стратегию сервиса, то продажи вырастут автоматически. Ведь довольный тем, как его обслужили, клиент вернется к Вам еще не раз (см. *рисунок*). Причем для некоторых компаний (ресторанов, салонов сотовой связи, салонов красоты, медицинских центров) сервис даже важнее продвижения и рекламы, так как приносит больше прибыли, чем внедрение новых продуктов и оборудования или увеличение ассортимента. Генеральные Директора должны уяснить, что сервис – это не послепродажное обслуживание, а маркетинговая стратегия. Если у Вас высокий уровень сервиса, то Вы легко победите конкурентов и вытесните их с рынка. Я настоятельно советую изменить *отношение* к клиенту, так как, к примеру, снижение цены – это не выход, оно дает лишь разовый эффект, в то время как внимательное отношение позволяет получить эффект многократный: потребитель вновь и вновь станет обращаться в Вашу компанию (см. также: *Типичное поведение потребителей* и *Что дает качественный сервис*).

Говорит Генеральный Директор

Татьяна Григоренко Управляющий партнер компании 4B Solutions, Москва

Около года назад мы с коллегой, не сумев преодолеть московские пробки, опоздали на рейс в Санкт-Петербург. Мы вбежали в аэро-

▮ СПРАВКА

Джон Шоул считается родоначальником стратегии сервиса. В возрасте 25 лет он основал фирму, специализирующуюся на обучении компаний культуре обслуживания. Автор пяти бестселлеров на тему сервиса, переведенных на 11 языков и продающихся в более чем 40 странах мира.

Компания **Service Quality Institute** образована Джоном Шоулом в 1972 году. Специализируется на разработке и внедрении стратегии сервиса в компаниях. Специалистами Service Quality Institute обучено более 2 млн человек. Основной офис расположен в Миннеаполисе, филиалы – по всему миру (в 47 странах), их доля составляет 70% от общего числа представительств компании. В России Service Quality Institute и Джона Шоула представляет компания Service First.

▮ СПРАВКА

Компания **4B Solutions** основана в 2004 году. Оказывает аутсорсинговые и консультационные услуги. Сферы специализации – совершенствование систем клиентского сервиса, антикризисный менеджмент, профессиональное юридическое и бухгалтерское сопровождение бизнеса. Штат компании – свыше 20 человек. Среди клиентов – Ассоциация деловой авиации, корпорация «Триол», станкостроительный завод Rafamet (Польша), компании ANCS Group, IFR Monitoring, Media Arts Group, сеть бутиков Gaastra.

Решения и опыт маркетинг и продажи

Что председатель совета директоров компании «Евросеть» считает самым важным для покупателя

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Способы оценки качества обслуживания клиентов от эксперта компании «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

порт, когда самолет начинал разбег, и к тому моменту мечтали только об одном – чтобы были билеты на следующий рейс. Мы понимали, что без доплат не обойтись. Обратившись к представителю авиакомпании и объяснив ситуацию, мы услышали слова, которые надолго сделали меня верным клиентом этого авиаперевозчика: «Я понимаю и очень сожалею, что так произошло. Давайте посмотрим, что можно сделать...» – и после секундной паузы: «К счастью, у нас есть свободные места на следующий рейс в Санкт-Петербург, только нужно поторопиться, регистрация уже началась. Пойдемте вместе, я объясню администратору ситуацию, и Вам выпишут новый билет». Признаться, мы не верили своим ушам. Ведь с позиции авиакомпании мы были виноваты в сложившейся ситуации, и с нас как минимум должны были взять доплату. Но вместо слов о штрафах и доплатах мы услышали: «Спасибо, что выбрали нашу авиакомпанию!». Неудивительно, что с тех пор мы используем для деловых и личных поездок именно эту компанию.

Говорит Генеральный Директор

Евгений Чичваркин Председатель совета директоров компании «Евросеть», Москва

В нашем быстро меняющемся мире для покупателя важны три фактора: удобство, отсутствие проблем и эмоциональная составляющая покупки. Качественный сервис формирует позитивное отношение к бренду; в дальнейшем начинает действовать сарафанное радио, что позитивно сказывается на продажах.

Например, у нас есть постоянный клиент, на чье мнение ориентируются многие люди. Однажды у него сломался телефон. Получилось так, что он со своим вопросом обратился в нашу компанию и попал к сотруднику, который считал, что качественное обслуживание клиента – его важнейшая задача. Сотрудник решил вопрос, телефон починили. Надо сказать, что друзья клиента всегда скептически относились к «Евросети». Но когда он им рассказал, что так хорошо его не обслуживали ни в одной стране Европы и что он будет приобретать телефоны только у нас, их мнение изменилось. В результате с десятков друзей и знакомых этого клиента также стали нашими постоянными покупателями.

Говорит Генеральный Директор

Александр Сивак Генеральный Директор ООО «Связьстройпроект», Пермь

Мы работаем на рынке b2b. Наши клиенты – крупные компании. Срок реализации проектов – до двух лет. На первый план в деятельности нашей компании выходит клиентский сервис, а именно сервис коммуникаций, который помогает обеспечить стратегическое преимущество. Наш подход к решению любых вопросов в проектах –

История с зеркалом

Руководитель туристической фирмы придумал, как повысить качество телефонных разговоров, которые ведут операторы. Он ввел правило: каждый оператор во время разговора с клиентом должен улыбаться. А чтобы они этого не забывали, каждому сотруднику поставили на стол маленькое зеркальце. Метод оказался вполне успешным, и телефонный сервис компании значительно улучшился. Однажды руководитель решил показать офис своему клиенту. После экскурсии клиент сказал: «Да, у Вас тут действительно здорово. Но уж слишком самовлюбленные сотрудники».

По материалам книги: Вайнцвейг А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем. М.: Добрая книга, 2006

▣ СПРАВКА

Компания «**Евросеть**» работает на рынке сотового ритейла, является дилером крупнейших операторов связи. Более 5150 магазинов компании действуют в России, Армении, Белоруссии, Казахстане, Киргизии, Латвии, Литве, Молдавии, Узбекистане, на Украине, в Эстонии. В 2007 году оборот составил 5,61 млрд долл. США. В компании работает более 32 тыс. человек.

▣ СПРАВКА

ООО «**Связьстройпроект**» создано в 2002 году. Осуществляет комплексное управление строительством телекоммуникационных сетей. Количество сотрудников – 102 человека.

Решения и опыт маркетинг и продажи

Что председатель совета директоров компании «Евросеть» считает самым важным для покупателя

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Способы оценки качества обслуживания клиентов от эксперта компании «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

это максимальное содействие заказчику в повышении эффективности его бизнеса, постоянный поиск передовых технологий проектного управления, внедрение технологически совершенных решений. Результат такого подхода – долгосрочные партнерские отношения с заказчиком, гарантия стабильных заказов.

Приведу пример. Мы занимаемся проектом по строительству для российского оператора связи (компания «ЭР-Телеком Холдинг») телекоммуникационной сети в 17 городах и с открытием каждого нового этапа этого большого проекта берем на себя решение максимально возможного количества вопросов. В результате наш заказчик по сути осуществляет строительство, используя схему аутсорсинга, что позволяет ему сконцентрировать усилия менеджмента на ключевых параметрах своего бизнеса.

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Во-первых, проводите неформальные опросы. Генеральные Директора и другие топ-менеджеры должны знать мнение клиентов об уровне сервиса в компании. Поручите руководителю клиентского отдела обсуждать с персоналом ситуации из их каждодневной деятельности, а также отзывы и претензии клиентов (см. *Необычный способ опроса клиентов*). Генеральному Директору неплохо и самому иногда участвовать в подобных неформальных опросах. Проводить их следует раз в месяц.

Во-вторых, проводите формальные опросы (фокус-группы)¹. На мероприятия целесообразно приглашать не только клиентов, но и представителей всех отделов компании. В среднем такие опросы следует осуществлять раз в год. Однако в некоторых компаниях опросы необходимо проводить раз в полгода или в квартал; особенно это касается ситуаций, когда в компании внедряется стратегия сервиса и нужно контролировать этот процесс и обеспечивать «быстрые победы».

В-третьих, организуйте опрос Ваших сотрудников внешними консультантами. Вопрос может быть сформулирован так: «Что нужно изменить во внутренних процессах и процедурах компании, чтобы мы повысили уровень обслуживания внешних и внутренних клиентов?». Привлечение внешних консультантов поможет повысить значимость ответов (сотрудники станут отвечать более откровенно). Работникам нужно объяснить, что внешние консультанты приглашены для поиска ответа на данный вопрос, все беседы будут конфиденциальными, топ-менеджеры компании получают лишь итоговый результат без указания фамилий респондентов. Руководство обязательно должно донести до сотрудников, что цель опроса – повышение откликов клиентов.

Что дает качественный сервис

Качественный сервис:

- ▣ повышает продажи (и, как следствие, обеспечивает гарантированный рост прибыли);
- ▣ дает конкурентное преимущество и путь к доминированию на рынке;
- ▣ позволяет сформировать лояльность клиентов к бренду;
- ▣ сокращает бюджеты на маркетинг, рекламу и PR (то есть в целом на продвижение);
- ▣ снижает текучесть кадров, привлекает в компанию лучших специалистов;
- ▣ повышает трудовую дисциплину и производительность благодаря позитивному настрою персонала;
- ▣ улучшает отношения в коллективе.

По материалам автора статьи

СНОСКА 1

Подробнее о том, как проводить фокус-группы, читайте в следующих номерах. – *Примеч. редакции.*

Решения и опыт маркетинг и продажи

Что председатель совета директоров компании «Евросетъ» считает самым важным для покупателя

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Способы оценки качества обслуживания клиентов от эксперта компании «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

Экспертное мнение

Марина Большакова Ведущий консультант компании «Апекс Берг Контакт

Центр Консалтинг», Москва

Возможны несколько подходов к оценке качества обслуживания в компании. Один из них – **мониторинг качества общения с клиентами по телефону**. Поручите кому-либо в компании прослушивать телефонные разговоры (или записи) сотрудников с клиентами и выставлять оценки по заранее разработанным критериям. Таким образом можно не только оценить непосредственно качество общения, но и выявить некоторые организационные недостатки (например, в переадресации звонков в другие отделы компании). Необходимо сосредоточиться на перечне критериев: некоторые параметры предполагают однозначную оценку (приветствие, прощание, предупреждение об удержании звонка, благодарность за ожидание), другие – оценку по какой-либо балльной шкале (активная позиция, доброжелательность, культура речи). Оценка по второй группе критериев более сложная, поэтому нужно проработать максимально четкие правила выставления баллов.

Другой подход – **оценка качества обслуживания клиентами компании**.

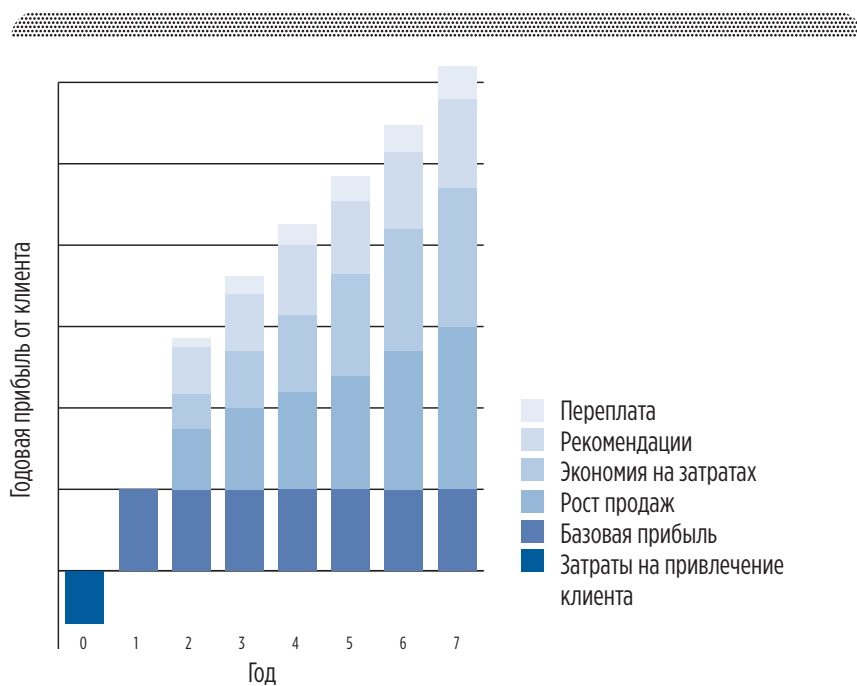
Проведите опросы клиентов (в том числе новых или потенциальных).

СПРАВКА

Компания «**Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг**» образована в 2006 году. Специализируется на подготовке операторов и супервайзеров, обучении менеджеров, консалтинге в области создания, управления и развития call-центров, аудите их работы. Среди клиентов: компании «НКО «Вестерн Юнион ДП Восток», «Голден Телеком», «Межрегиональный Транзит Телеком» (МТТ), «Ростелеком», АКБ «Абсолют Банк», ЗАО «БНП Париба Банк», АКБ «Международный московский банк», Сбербанк РФ.

Почему постоянные клиенты выгоднее¹

| Рисунок



ПРИМЕЧАНИЕ 1

На горизонтальной оси откладываются года, вертикальная показывает годовую прибыль, получаемую от одного клиента. В год начала работы компании с потребителем прибыль отрицательная (затраты на привлечение). Через год она становится положительной и складывается базовая прибыль, остающаяся неизменной с течением времени. На второй год продажи растут, компания больше экономит на затратах, клиент начинает рекомендовать фирму друзьям и знакомым. На третий год он готов платить больше. Все эти факторы, увеличивающие годовую прибыль, получаемую от лояльного клиента, обозначены на рисунке разными цветами, и видно, почему постоянные клиенты выгоднее.

Таким образом, если компания удерживает клиента дольше, ценность его повышается. Постоянные клиенты всегда готовы платить больше (в среднем на 9%). – По материалам Найджела Хилла, президента компании The Leadership Factor, Великобритания.

Решения и опыт маркетинг и продажи

Что председатель совета директоров компании «Евросеть» считает самым важным для покупателя

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Способы оценки качества обслуживания клиентов от эксперта компании «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

В этом случае доля субъективизма в оценках гораздо выше, чем при описанном контроле телефонных переговоров, однако надо учитывать, что клиент делает выбор в пользу той или иной компании, основываясь именно на субъективном отношении. Особый акцент надо делать на формулировке вопросов и ответов (если Вы предлагаете варианты) – они должны быть предельно корректными с точки зрения восприятия и трактовки. Преимущества таких опросов в том, что компания имеет возможность оценивать не один канал (как при анализе разговоров или их записей), а весь процесс обслуживания, в том числе оказание услуг потребителям, происходящим в офис.

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Генеральные Директора российских компаний, желающие подтянуть сервис до уровня, который будет не просто удовлетворять клиентов, но и превосходить их ожидания, могут воспользоваться следующими советами.

1. Оцените, какие возможности и какую прибыль теряет Ваше предприятие, и измените отношение к клиентам. Следствие низкого уровня сервиса – отток клиентов и снижение прибыли. Подсчитайте, сколько клиентов отказалось от Вашей продукции или услуг за месяц, год. Затем умножьте это число на прибыль, которую приносит (в среднем) один клиент за месяц или год. Вы получите чистые потери. Но есть еще упущенная прибыль. Один довольный клиент приведет от одного до пяти знакомых (число зависит от сферы деятельности компании), которые тоже могут стать Вашими постоянными клиентами. Умножьте среднюю прибыль, получаемую от клиента в год, на количество упущенных клиентов по рекомендации – это и будет упущенная прибыль. Сотрудникам всегда необходимо помнить об этом, поднимая трубку или встречая клиента в магазине. Без клиентов не может существовать ни одна компания. Постоянно напоминайте сотрудникам, что их зарплата идет из кармана клиента. Очень часто проблема заключается в том, что руководители компании не могут четко привязать качество обслуживания к финансовым показателям. Зачастую эта зависимость не акцентируется в беседах с сотрудниками, этот параметр не отражен в их ключевых показателях эффективности (KPI) и не влияет на их бонусы.

2. Проведите подготовку и обучение персонала. Имейте в виду: клиент за несколько секунд может определить, внимателен к нему сотрудник или нет. Я советую посвящать обучению персонала не менее 40 часов в год, причем программы всегда должны быть разными. Важно, чтобы в обучении приняли участие все – от первых лиц до рядовых работников. Начинать нужно с топ-менеджеров. Для них проводится стратеги-

Типичное поведение потребителей

Потребители в условиях новых рыночных тенденций проходят три этапа:

I этап. Нововведение. Момент, когда один из игроков рынка внедряет нечто новое в обслуживание клиентов (например, круглосуточный режим работы горячей линии, возможность совершения операций по счету через Интернет). В этот период компания выделяется, так как обладает конкурентным преимуществом за счет введения дополнительного сервиса.

II этап. Привыкание. Потребители привыкают к новому сервису, а конкуренты постепенно вводят у себя аналогичный. Новый сервис из конкурентного преимущества становится привычным и естественным как для клиентов, так и для конкурентов.

III этап. Требование. Клиенты начинают воспринимать недавнее нововведение как неотъемлемую часть продукта или услуги и требовать его. В этот период новые компоненты качества обслуживания становятся стандартами.

По материалам Марины Большаковой

Решения и опыт маркетинг и продажи

Что председатель совета директоров компании «Евросеть» считает самым важным для покупателя

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Способы оценки качества обслуживания клиентов от эксперта компании «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

ческая сессия, на которой определяется стратегия компании в области сервиса. Затем обучение проходят менеджеры среднего звена. На тренингах они знакомятся с принципами сервисного подхода и отрабатывают навыки управления сотрудниками (внутренними клиентами). Особое внимание уделяется развитию навыков наставничества. Без этого внедрение стратегии сервиса будет невозможно, ведь именно средний менеджмент контролирует работу сотрудников, следит за соблюдением стандартов сервиса. И, наконец, для линейного персонала имеет смысл проводить тренинги разного уровня сложности: сначала это базовые сервисные программы по работе с внешним и внутренним клиентом, затем (в зависимости от обязанностей сотрудников) программы по телефонному общению, по работе с жалобами и предоставлению компенсации, работе с агрессивным клиентом. «Высший пилотаж» – программы по повышению скорости работы, предвосхищению потребностей клиентов.

Кроме того, Вы можете применять на предприятии следующие методы:

■ **Создайте бесплатные телефонные линии.** Основная цель – облегчение связи клиентов с компанией. Это недешево, но зато эффективно. В моей практике был случай, когда одна производственная компания потратила на установку горячей линии 350 тыс. долларов США. Но объемы продаж при этом выросли на 20%. Так что бесплатные

Решения и опыт маркетинг и продажи

Что председатель совета директоров компании «Евросеть» считает самым важным для покупателя

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Способы оценки качества обслуживания клиентов от эксперта компании «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

телефонные линии быстро окупают себя (см. также: *История с зеркалом*).

▣ **Звоните клиентам, чтобы сказать им «спасибо».** Приведу пример. Royal Bank of Canada организовал специальную телефонную линию не для приема жалоб, а для их предотвращения. Операторы звонят клиентам банка и говорят: «Спасибо, что Вы наш клиент. Мы ценим сотрудничество с Вами и хотим узнать, есть ли у Вас какие-то проблемы». Этот метод очень эффективен. Проект окупился уже через год (это не считая увеличения лояльности клиентов, пользующихся услугами банка, расширения базы за счет новых потребителей и перекрестных продаж).

▣ **Проводите опросы по почте (телефону).** Компания General Electric посылает открытку всем своим клиентам с просьбой оценить, насколько они удовлетворены оказанными услугами. Как выяснилось, уровень удовлетворенности – 90%.

▣ **Заведите карточки отзывов клиентов.** Главное – сформулировать вопросы таким образом, чтобы они не провоцировали негативных ответов. Такие карточки используются в ежедневной работе компании. В отличие от анкеты глобального исследования удовлетворенности клиентов, проводимого раз в год, они содержат меньше вопросов (или параметров оценки) и выдаются при каждом обращении клиента в компанию. 📁

▣ **Работайте с ключевыми клиентами.** Посещайте таких клиентов, анализируйте их потребности и проблемы.

Говорит Генеральный Директор

Александр Смирнов Генеральный Директор ООО «Аматэк», Москва

Сегодня качественный сервис – это требование времени. Закупая необходимое оборудование, заказчик выбирает производителя, который возьмет на себя множество его проблем, возникающих не только в процессе выполнения договора поставки, но и в период послепродажного обслуживания. Например, после того как мы стали предлагать нашим клиентам послепродажный сервис, было заключено дополнительно семь договоров на сервисное обслуживание оборудования, изготовленного сроком на один – три года.

А вот еще один пример, как сервис повлиял на взаимоотношения с клиентами и на продажи. В обязанности заместителя директора по продажам входит проверка качества работы сотрудников с клиентами (на всех этапах). Проверки за первую половину 2007 года выявили, что сотрудники фирмы иногда нарушали требования по работе с заказчиками. Это могло привести к потере клиентов. При беседе с заказчиками выяснилось, что один из сотрудников отдела продаж недостаточно грамотно доводил до клиентов информацию о преимуществах, которые дает заказ комплексного сервисного обслуживания¹. Сервис сводился только к послепродажному об-

📁 www.gd.ru

В электронной версии статьи Вы найдете несколько документов:

▣ образец опросника клиента автосервисной компании (любезно предоставлен компанией Service First);

▣ краткий и полный варианты анкеты для опроса клиентов (с аннотацией), любезно предоставленные Татьяной Григоренко.

📁 СПРАВКА

ООО «Аматэк» образовано в 2004 году. Специализируется в области разработки и производства электросилового оборудования, систем автоматизации и радиоэлектронных устройств. Вся выпускаемая продукция имеет сертификат качества. Постоянные заказчики: подразделения Министерства обороны РФ (Ракетные войска стратегического назначения, Космические войска, Железнодорожные войска), ФГУП «Концерн «Росэнергоатом» (Балаковская АЭС, Курская АЭС, Калининская АЭС), Федеральное космическое агентство, строительные предприятия России и стран СНГ. Численность сотрудников – 47 человек.

СНОСКА 1

Имеется в виду комплекс мероприятий, направленный на качественное обслуживание клиента на всех этапах сотрудничества с учетом установленных правил организации сервиса. *1-й этап:* оказание помощи в правильности оформления опросных листов, составления технического задания на заказываемое оборудование; экономически обоснованный подбор или замена его составных элементов (без снижения надежности и работоспособности); составление электрических схем на изделия; подготовка и заключение договора на изготовление продукции. *2-й этап:* производство, доставка, монтаж, наладка и обслуживание оборудования после его ввода в эксплуатацию.

Решения и опыт маркетинг и продажи

Что председатель совета директоров компании «Евросеть» считает самым важным для покупателя

Как проверить уровень сервиса в Вашей компании

Способы оценки качества обслуживания клиентов от эксперта компании «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»

Как превратить обычную фирму в компанию с высоким качеством сервиса

Как в компании 4B Solutions дают понять клиентам, что их ценят

служиванию. Изучив свои ошибки и изменив отношение к заказчику, сотрудник продолжил переговоры. В итоге были подписаны два договора на изготовление, поставку и сервисное обслуживание оборудования.

Говорит Генеральный Директор

Татьяна Григоренко Управляющий партнер компании 4B Solutions, Москва

Хотелось бы сформулировать несколько общих советов по совершенствованию сервиса компании.

Удивляйте, воздействуйте на эмоции. Что обычно предлагают посетителям, приходящим в офис? Чай (часто из пакетиков) и кофе (обычно растворимый). Но для успешного хода переговоров важно настроить посетителя на позитивный лад. Например, гостям нашего офиса мы предлагаем выбор: шесть видов профессионально приготовленного кофе и шесть видов чая. В качестве десерта – фирменный шоколад. Мы хотим, чтобы наши клиенты поняли с первой секунды: мы их ценим, и мы не такие, как все.

Нарушайте правила. Быть, как все, невыгодно и неэффективно. Будьте другими. Будьте лучше всех. Вы никогда не задумывались, почему одежда для полных людей продается отдельно, в магазинах со специфическими названиями, дающими таким людям неприятные определения (здоровяк, толстяк и т. д.)? Комфортно ли ощущает себя человек, посещающий такой магазин? А ведь многие европейские марки предлагают стильную и разнообразную одежду для всей линейки размеров. Магазин, в котором будут представлены все размеры – от XXS до XXL, – отличное решение: посещение такого магазина не «накладывает отпечаток», не причисляет человека к категории худых или полных, там каждый может найти модную вещь по душе.

Слушайте своих клиентов. Спросите клиентов: чего им не хватает, что они хотели бы изменить или добавить? Иногда мы ощущаем провалы в общении с клиентами – вроде бы все хорошо, услуги оказываются, но нет обратной связи. Это отличный момент, чтобы поинтересоваться: «Хорошо ли Вам с нами? Чем еще мы можем быть полезны?». Например, наши клиенты бывают приятно удивлены, услышав в трубке голос Генерального Директора, искренне интересующегося их делами. □

ЧТО ЧИТАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНО

Вайнцвейг А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем. <...> М.: *Добрая книга*, 2006. В книге рассматриваются основные аспекты грамотного сервиса, приводятся яркие примеры, описаны методы, позволяющие повысить качество сервиса. | **Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество.** М.: *Альпина Бизнес Букс*, 2006. Пожалуй, это самый фундаментальный труд по стратегии сервиса на сегодняшний день на русском языке. В 13 главах излагается теория качественного обслуживания потребителей и предлагаются алгоритмы реализации стратегии сервиса.

Необычный способ опроса клиентов

Супружеская пара – владельцы нескольких супермаркетов из штата Миннесота (США) – придумала свой метод неформального исследования лояльности клиентов. Раз в квартал они арендуют неподалеку от своих магазинов конференц-зал и приглашают 8-12 покупателей из каждого магазина. Организаторы встречи угощают клиентов пиццей и в неформальной обстановке расспрашивают, что им нравится и что не нравится в магазинах (последнее гораздо важнее). Затем принимаются решения, что надо изменить как в культуре обслуживания клиентов, так и в других бизнес-процессах. Например, после подобных опросов было решено расширить ассортимент низкокалорийных продуктов для пожилых, а также фасовать мясо для пожилых людей более мелкими порциями.

По материалам книги: Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006