

Содержание

От автора	7
Вступление на путь изменений.....	9
ГЛАВА 1. Что такое Сервис?	13
Мир, в котором мы живем	13
Сервис как основа процветания	19
Сначала было слово	20
Сервис? Что это?	23
Клиентоориентированность как способ вдохновить	33
Два типа Клиента.....	37
Поставьте своих Сотрудников на первое место	39
Клиент всегда прав?	44
Краткие итоги главы	48
ГЛАВА 2. Стать совершенным.....	49
Три критерия Совершенной Компании.....	49
Формула удовлетворенности	57
Три составляющие полного продукта.....	60
Пирамида уровней качества	70
Краткие итоги главы	79
ГЛАВА 3. Строим легенду	81
Природная красота	81
Точный чертеж. 16 строительных блоков	82
«Техника безопасности» — залог успеха	91
Изменения рожают изменения	96
Шаги внедрения стратегии Сервиса.....	100
Кто может помешать осуществить план?	108
Лицом к реальности. Наши стереотипы.....	113
Краткие итоги главы	124

ГЛАВА 4. Корпоративная культура.....	127
Характер как основа.....	127
Корпоративная культура как характер.....	132
Ответственность первого лица компании	140
Шесть составляющих Корпоративной культуры	142
Краткие итоги главы.....	170
ГЛАВА 5. Страстные люди. Как их найти?	171
Счастливые люди — всему голова	171
Поиск близких по духу.....	176
Пять фильтров от случайных людей.....	184
Набираем команду	198
Деньги решают все?.....	203
Краткие итоги главы.....	206
ГЛАВА 6. Наделение полномочиями — секрет совершенства.....	207
Современные организации — организации образования.....	207
Осторожно, Empowerment!	216
Семь составляющих технологии «Наделение полномочиями»	231
Краткие итоги главы.....	246
ГЛАВА 7. Разгневанный Клиент в подарок.....	247
По законам жанра.....	247
Своевременность Стандарта.....	251
Как правильно создать Стандарт.....	254
За что полюбить Разгневанного Клиента.....	257
От ненависти до любви три шага	264
Управляйте ожиданиями.....	273
Самый важный Секрет	276
Краткие итоги главы.....	276
Заключение.....	279
Сервис-словарь	285
Список литературы.....	287
Приложения.....	289
Приложение 1	289
Приложение 2. 60 фактов о Сервисе, которые навсегда изменят ваше отношение к нему	290
Приложение 3. Важные мелочи Культуры Сервиса	297

От автора

Выход в свет этой книги дал мне еще одну возможность сказать огромное спасибо и низко поклониться всем тем, благодаря кому это событие стало реальностью.

Моим близким за веру, терпение, тепло, понимание, силу и любовь.

Моим Партнерам: *Елена, Ольга, Яна, Сергей*, если бы не ваша сила, надежность и любовь к своему делу, я никогда бы не смог стать тем, кем являюсь на данный момент. Спасибо за вашу поддержку и развитие нашей Компании.

Моим Сотрудникам: *друзья, Александр, Алёна, Алина, Алла, Альфия, Анастасия, Анна, Антон, Артем, Вера, Вероника К., Вероника Ч., Дмитрий Д., Дмитрий К., Евгения Б., Евгения П., Екатерина, Елена Б., Елена Д., Елена Т., Игорь, Ильмира, Илья, Ирина Е., Ирина П., Ирина Р., Константин, Кристина, Лев, Маргарита, Марина, Надежда А., Надежда Г., Надежда Д., Надежда П., Наталья Бор., Наталья Бр., Наталья В., Наталья Г., Наталья К., Наталья С., Наталья Т., Олеся, Ольга В., Ольга Д., Ольга Е., Ольга Л., Ольга С., Ольга Т., Светлана, Святослав, Сергей, Сюзанна, Татьяна К., Юлия В., Юлия Г., Юлия Ш., Ярослав*, спасибо вам! Вы удивительные. Ваша заинтересованность в том, чтобы изменять мир к лучшему, позволяет нашей Компании делать шаг вперед, затем еще один, и еще...

Нашим Клиентам: спасибо, что даете нам работу и ежедневную возможность вас удивлять и восхищать. Вы — смысл существования нашей Компании, смысл нашего труда, составляющего большую часть жизни.

Татьяне Февралёвой за помощь в редактировании книги.

Издательству «Альпина Паблишер» за готовность выпустить эту книгу в свет.

И всем тем людям, с кем я когда-либо работал или общался и у кого учился, вбирая лучшее.

Вступление на путь изменений

Уважаемый читатель! Книга, которую вы сейчас держите в руках, создана для тех, кто:

- работает в условиях конкуренции;
- стремится вывести свой бизнес на качественно новый уровень;
- делает работу своих Сотрудников интересной и осмысленной;
- хочет вызывать у Клиентов чувство восхищения.

Сколько ситуаций вы можете вспомнить, когда, совершив покупку, были восхищены тем, как вас обслужили? Если такое случалось хотя бы пару раз в году — вы просто счастливчик! Значительно чаще взамен потраченного времени и денег мы получаем всего лишь товар или услугу, которые не вызывают предвкушаемых позитивных эмоций.

Дело в том, что наша культура и экономика ни в далеком прошлом, ни в новую эпоху рыночных отношений не имела потребности развивать такую функциональную составляющую товара или услуги, как СЕРВИС. Более того, если вы попросите 100 человек дать определение Сервиса, то получите 90 близких по смыслу, но по-разному сформулированных толкований. Для слаженной работы компании, предприятия это различие может стать критическим и уязвимым местом: Сотрудники говорят об одном и том же и все равно продолжают спорить. Такое непонимание способно нанести серьезный ущерб финансовому благосостоянию фирмы.

Наша компания — **Объединенная консалтинговая группа** — с 1993 года занимается изучением принципов качественного Сервиса и его роли в построении успешного бизнеса. Именно в последнее время тема Сервиса начала выходить на первый план в умах

бизнесменов, тесня такие рыночные «хиты», как маркетинг, реклама и активные продажи.

Поскольку миссия компании — «Мы делаем мир умнее» — побуждает нас идти вперед, на поиски нового, мы хотим рассказать вам о том, что такое Сервис. Наша цель — поведать вам, как с помощью концентрации усилий на Человеке открыть новый путь для своей компании, наполнить смыслом труд ее Сотрудников, улучшить качество жизни в нашей стране.

Есть несколько веских, на наш взгляд, причин, по которым эта книга должна быть выпущена в свет.

Во-первых, мы как Сотрудники консалтинговой компании каждый день находимся и в роли Клиента, и в роли Поставщика, а потому отлично знаем ПРОТИВОРЕЧИЯ, которые возникают порой МЕЖДУ ПРОДАВЦОМ И ПОКУПАТЕЛЕМ. Мы собрали целый «букет» проблем в области Сервиса. Одна из них — это отсутствие приятных эмоций, «послевкусия» от похода в магазин или совершения абсолютно любой сделки, например покупки строительной техники, недвижимости или партии канцтоваров...

Мы как Клиенты хотим и должны получать удовольствие, испытывать радость не только от покупки, но и от процесса, который ее сопровождает. Времена, когда в обязанности Продавца входило лишь передать товар взамен полученных денег, уходят. Мы уже ждем от процесса покупки чего-то большего, чем просто приобретение товара или услуги. Мы хотим к себе уважительного, внимательного отношения, а в идеале не прочь получить от Продавца еще и «шоу», о котором расскажем всем друзьям и знакомым. Мы как Клиенты нуждаемся в приятных эмоциях и интересных событиях!

Во-вторых, исследуя технологии предоставления качественного Сервиса, мы пришли к выводу, что в головах большинства предпринимателей само слово *Сервис* вызывает, скорее, образ официанта и крайне редко — ИНСТРУМЕНТА, с помощью которого можно перестроить компанию, качественно реконструировать ее и получить колоссальный импульс в развитии своего бизнеса. Для чего же нужен такой инструмент? Для того чтобы преодолеть сложившиеся рамки и выйти на новый уровень эмоционального, личностного, технологического и финансового развития.

В-третьих, в бизнесе постоянно появляется большое количество пытливых умов. Они всегда находятся в поиске причин неудач и провалов, но часто оценивают их по привычным шаблонам, что исключает даже мысль о том, будто дела можно вести по-другому. Именно для таких людей мы хотим ПРЕДСТАВИТЬ НА РАССМОТРЕНИЕ нашу КОНЦЕПЦИЮ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ. С ее помощью можно понять самому и дать ясное представление Сотрудникам о том, что, как и зачем надо делать. Вы сэкономите силы и ресурсы, которые обычно тратятся на принуждение и финансовую мотивацию подчиненных.

В-четвертых, мы хотим РАЗВЕЯТЬ МИФ о том, что КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ! Слепое следование этому лозунгу скорее дезорганизует работу в компании, нежели даст ей что-то ценное. Единожды приняв исключительную правоту Клиента, ваши Сотрудники становятся в его глазах всегда и во всем виноватыми. Зная об этом, Сотрудник вряд ли захочет брать на себя любую инициативу и постоянно излучать позитив, который так любят Клиенты.

В-пятых, мы объясним вам, чем наша российская ментальность отличается от западной. Расскажем, ПОЧЕМУ ЗАПАДНЫЕ МЕТОДЫ НЕ ВСЕГДА РАБОТАЮТ в России и есть ли у нас свой, особый путь. Покажем, как нужно учитывать нашу ментальность и в каких ситуациях следует с осторожностью применять западные технологии.

В-шестых, Сервис не заканчивается в стенах офиса, магазина, ресторана или производственного цеха. Из него соткано буквально все, что нас окружает. Даже находясь дома, мы можем получать УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ КУЛЬТУРЫ СЕРВИСА или же страдать от ее отсутствия.

Культура сервиса — это основа для создания деловой атмосферы, когда каждый участник команды сможет осмысленно и инициативно принести пользу Клиенту. Именно эта атмосфера способствует рождению великих товаров и, как следствие, ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ. Наша книга о том, как построить такую компанию.

Пусть слово «великий» вас не смущает своей амбициозностью. Хорошая новость заключается в том, что для появления вашей Великой Компании необходимо следовать определенной технологии. В самой технологии нет никакого секрета, а потому ее применение доступно для каждого, кто хочет, чтобы Клиенты работали именно с ним.

При написании этой книги был использован многолетний опыт нашей компании, других успешных российских организаций, а также мировых бизнес-экспертов. Надеемся, что наша книга вдохновит вас и подарит Видение того, как в кратчайшие сроки начать управлять своим бизнесом на основе идеи, техники и принципов **Культуры Сервиса**.

Мы будем счастливы, если наш труд утвердит вас во мнении, сколь значительна роль Культуры Сервиса для развития успешной и даже легендарной компании, о которой будут уважительно говорить Сотрудники, Клиенты и Конкуренты! Построение такой компании не набор действий, это изменение подхода к ведению бизнеса в целом. Мы предлагаем осуществить перемены в сознании, подобные тем, что произошли вследствие технологических и научных революционных открытий Ломоносова, Циолковского, Форда...

В конце концов мы хотим, чтобы даже самый заядлый скептик (из тех, кого больше всего волнует вопрос: «А сколько это даст мне денег?») поверил, что Сервис — это не модная и бесполезная пристройка к управлению бизнесом, а самая настоящая машина, которая способна печатать деньги 24 часа в сутки и может стоять в кабинете, магазине, на производстве и т.п.

P. S. Возможно, название книги вам кажется забавным? Уверяем, что оно очень даже серьезное. Во-первых, этот возглас — лучшая замена английского wow! («вау»), который мы с вами часто используем в ситуациях, вызывающих восхищенное удивление. Почему бы не воскликнуть по-русски: «Ух ты!»? Во-вторых, очень хочется, чтобы каждый человек в нашей стране был так восхищен небезразличным отношением к себе — в магазине, офисе, на заводе, в такси, — что все чаще произносил бы: «УХ ТЫ! СЕРВИС».

Друзья! Давайте становиться **Клиентоориентированными!**

Глава 1

Что такое Сервис?

*Нам не стать такими, как нужно,
оставаясь такими, как есть.*

Макс Днепри

Мир, в котором мы живем

Историческая эпоха, в которую мы с вами живем, началась приблизительно в последнюю треть XIX века. Тогда жизнь в Европе текла медленно и относительно предсказуемо, а на территории современных США только закончилась Гражданская война. Экономический уклад европейских стран был преимущественно аграрным, а национальное богатство увеличивалось за счет добытых в колониях ресурсов и ценностей. Однако с началом промышленной революции в Англии, а также обретением независимости Соединенными Штатами Америки будущие глобальные изменения в экономике стали набирать обороты.

На рубеже XIX–XX веков в США появилась пословица: «Если ты изобрел качественную мышеловку, то мир протопчет тропинку к твоему дому». Это изречение отражает реалии тех времен: достаточно создать просто качественный товар — и у вас не возникнет проблем с его продажей. При отсутствии ярко выраженной конкуренции и сравнительно невысоких запросах покупателей товары и продукты будут в любых количествах. Существовала только одна проблема — производить как можно быстрее и в больших объемах. Реализация такой стратегии могла бы стать залогом богатства, процветания и тотального доминирования на товарном рынке. Продавцы и производители искали способ упростить технологию производства, чтобы одеть и накормить множество небогатых сограждан.

В 1908 году американский автопромышленник Генри Форд подвел итог периоду поиска, создав первую в новейшей истории бизнеса концепцию преобладания на рынке. Ее имя было — **КОНВЕЙЕР**.

С появлением этого «чуда» производство смогло стать высокотехнологичным, полностью стандартизированным, а товары — легко копируемыми и по-настоящему массовыми. Со своей основной задачей — *быстро удовлетворить массовый спрос* — концепция конвейера успешно справилась.

Вот что сказал Генри Форд в 1916 году: «Я утверждаю, что лучше продать большое количество предметов производства с маленькой прибылью, чем малое количество с большой. Такой прием дает бесчисленным покупателям возможность покупать...»¹

То время можно смело считать эпохой производителя, а рынок — *рынком Продавца*. Именно Продавец диктовал свои условия Покупателю. Показательна легендарная фраза Генри Форда: «Цвет автомобиля может быть любым при условии, что он будет черный».

В нашей стране такая ситуация сохранялась вплоть до конца 80-х годов XX столетия. Вообще вся экономическая история России после 1917 года связана с товарным дефицитом и очередями. В конце 1980 — начале 1990-х годов можно было сделать целое состояние на изготовлении и продаже парафиновых свечек, цветных новогодних календарей и «вареных» джинсов! Проблема состояла лишь в одном — найти денежные средства для своего бизнеса. В то время производители отлично освоили принципы массового производства. Желающий стать промышленником мог купить оборудование. Банки помогали доступными кредитами, привлекая все новых и новых дельцов. Финансовая поддержка банков и дух предпринимательства вкупе с постоянно совершенствующимися технологиями привели к росту конкуренции.

Однако вскоре возникла другая проблема: ваш уникальный продукт копируется и появляется у Конкурента буквально на следующий день или через неделю. Или даже через месяц, полгода, но все равно появится! Полбеда, если он выглядит и работает в точности, как ваш. Беда, если он еще и окажется дешевле.

¹ Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — С. 79.

Так или иначе, но развитие производства привело к тому, что товары стали похожими друг на друга, как выстроенные в один ряд холодильники в магазине. Все высокие, красивые и белые... Если Покупателю удавалось обнаружить какие-то отличия, то они оказывались несущественны. В такой ситуации ему было все равно, у кого покупать пресловутый холодильник. Находил он цену ниже — быстро переключался на другого Поставщика. И тут возникла задача: что нужно делать, чтобы продажи продолжали свой рост, а Покупатели не могли вот так просто уйти к Конкуренту? Как добиться радикального отличия от Конкурентов и стать для потребителя незаменимыми?

Таким образом, настало время для появления второй революционной бизнес-концепции, имя которой — **МАРКЕТИНГ**. Он учит, *как нужно продавать, когда уже не хотят покупать*, как искусно соединить *Продукт, Место* его реализации, *Упаковку* и, конечно, *Цену*.

Также маркетинг занимается изучением работы мозга человека, его мышления. Были проведены масштабные исследования поведения людей в ситуации выбора. Сегодня о психологии Покупателя написано столько книг, что ими можно наполнить целую библиотеку. В университетах появились факультеты, готовящие специалистов в области маркетинга и рекламы. В результате многолетних исследований маркетингологов стали известны такие феномены, как 25-й кадр, принцип последовательности, подробно описанный Робертом Чалдини², умная раскладка товаров спонтанного спроса у касс, изменение расстановки товаров в торговых залах и многое-многое другое, включая классическую и далеко не интеллектуальную борьбу за кошелек Клиента за счет банального снижения Цены.

Цена — самый простой инструмент управления продажами, но неправильное его использование может стать для бизнеса короткой «дорогой в ад», а именно к разорению. Ведь зачастую высокие цены подразумевают возможность получать высокую прибыль, столь необходимую дальнейшему развитию бизнеса. Деньги — это своего рода «лекарство» или «витамины» для роста. Если их мало, то предприятие ощущает нехватку сил, начинает чахнуть и приходит в упадок. Неминуемое банкротство становится предсказуемым финалом для тех компаний,

² Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 1999.

которые увлекались незамысловатым способом установки минимальных цен и громадных скидок, надеясь привлечь к себе Покупателей.

В качестве примера можно привести кризис 2008 года. Тогда многие небольшие аудиторские компании, с целью сохранения клиентуры, решили снизить стоимость услуг. Но уже через год последствия такого шага оказались разрушительными. Новые цены не смогли обеспечить покрытие все возрастающих расходов, в том числе на индексацию заработной платы аудиторов. В итоге компании пребывали на грани закрытия. Когда стало ясно, что цены надо поднимать, сделать это уже не удалось. Клиенты быстро привыкли к невысоким расценкам и были не согласны с повышением. Они отказывались оплачивать услуги по новым тарифам, аргументируя так: «Ничего ведь не изменилось, а цены хотят поднять».

О судьбе этих компаний мы узнали случайно. К нам вдруг стали приходить резюме от большого числа соискателей, последним местом работы которых были как раз те самые аудиторские фирмы. Все соискатели практически слово в слово рассказывали про своих бывших работодателей, которых они были вынуждены покинуть из-за закрытия фирм в 2011–2012 годах.

Скидки как двигатель торговли, предлагаемые Покупателю в целях стимулирования продаж, со временем перестают выполнять свою функцию.

Во-первых, Покупатели к ним быстро привыкают. Часто можно наблюдать, как символ процента, указывающий на размер скидки, висит в витрине большую часть года.

Во-вторых, к скидке часто относятся скептически, поскольку считается, что Продавец заранее делает наценку, поэтому акциям по снижению цены просто не верят. Также у нас, Покупателей, вызывает иронию так называемая «игра с ценниками», когда над действующей ценой зачеркивается некая большая цифра, символизирующая якобы бывшую. Делается это в соответствии с научным открытием в области маркетинга. Оказывается, Покупателю для принятия решения надо обязательно сравнить цену на товар, который он хочет приобрести, с аналогичным, но продающимся в другом месте. Для того чтобы покупка могла быть сделана прямо сейчас, Продавец удовлетворяет потребность в сравнении таким маленьким фокусом.

Как показывает практика, борьба за кошелек Покупателя при помощи ценовых технологий приводит лишь к следующему:

- финансовому истощению бизнеса;
- приучению Покупателей постоянно искать самую низкую стоимость;
- покупательской нелояльности и неудовлетворенности. Последняя может появиться из-за того, что низкая цена часто бывает следствием низкого качества.

Низкая цена подразумевает минимум качества, ограниченный выбор и некачественное обслуживание. Народная мудрость «Скупой платит дважды» как раз иллюстрирует ситуацию, когда низкая цена выступает основным аргументом выбора «А у нас дешевле!». Конечно, бывают примеры удачных покупок по невысокой цене, но такие ситуации скорее исключение, чем правило.

К сожалению, даже самая низкая цена или самый большой рекламный бюджет не гарантируют того, что Клиент совершит покупку именно у вас или, единожды купив, сделает это повторно. Нужно предложить Покупателю нечто такое, что позволит обеспечить стабильный спрос одновременно с формированием группы постоянных Клиентов. Если еще и помечтать о том, чтобы цены на наши продукты или услуги были выше, чем у Конкуренентов, а спрос не падал, то это значит, что пришло время подняться на следующую ступень эволюции бизнеса.

В рассмотренных выше концепциях на первом месте всегда стояли интересы Продавца. Покупателю отдавалась роль объекта или своего рода «средства» для достижения производителем собственных целей. До определенного времени это успешно работало и приносило финансовые плоды. Однако слабость обеих концепций в том, что они были чисто потребительскими в отношении Клиента. Сложилась противоречивая ситуация: с одной стороны, Клиент является «кормильцем» компании, в которой совершает покупки, а с другой — он не ощущает к себе трепетного и особого отношения. Противоречие можно разрешить, если расставить всех участников процесса производства и потребления по своим местам.

Стоит добавить, что термин «общество потребления» не несет негативного подтекста. Скорее наоборот: чем больше общество

потребляет, тем больше у него потребность в людях, производящих то, что покупается.

В свою очередь, данная потребность ведет к появлению большего количества рабочих мест, которые генерируют средства к существованию значительного количества людей, а также создают смысл и цель жизни для работающих.

Западные компании еще в середине XX века столкнулись с необходимостью изменить свое восприятие роли Клиента и сформировать к нему новый подход. Так пришло время вывести бизнес на очередной, новый уровень развития, и называется эта концепция — **СЕРВИС**.



Рис. 1.1. Три этапа эволюции экономических отношений

Один знакомый американец рассказал как-то историю. Когда он был ребенком, его семья имела магазинчик, в котором продавались продукты питания и разная мелочь каждодневного спроса. Вскоре через дорогу развернулось масштабное строительство, и спустя некоторое время там открылся супермаркет с вместительной парковкой. Теперь все машины проезжали мимо маленького магазинчика, а их владельцы делали покупки в модном супермаркете.

Хозяева приуныли, потому что их магазинчик был совершенно пустой, без единого Покупателя, а это могло означать только одно — скорое банкротство. Но как-то раз дверь распахнулась и на пороге появился Покупатель. Он походил между полками, выбрал что-то и подошел к кассе расплатиться. Молодой хозяин, которому уже было 16 лет, спросил: «Сэр, через дорогу открылся новый супермаркет, а за покупками вы пришли к нам. Почему?» Покупатель задумался на мгновение и ответил: «Потому что, парни, вы меня любите». И парень за прилавком понял: «Мы тебя не любили, но теперь точно будем любить!»

Сервис как основа процветания

Перед началом любого дела первое, что сделает серьезно нацеленный на успех человек, — обозначает цели, которые должны быть в итоге достигнуты.

Корпоративная КУЛЬТУРА СЕРВИСА — это технология управления компанией. С ее помощью вы как Руководитель одновременно достигаете трех конкретных целей.

Цель № 1. Продаете дороже

Чтобы быть лидером на рынке товаров и услуг и удерживать это положение, нужно обладать ресурсами, которые вы используете для развития. Чем больше ресурсов по сравнению с Конкурентами, тем стабильнее остаются ваши позиции и тем больший технологический и интеллектуальный отрыв от ближайших «преследователей» вы сможете обеспечить для своей компании. Если Клиенты покупают у вас товары или услуги, хотя знают, что то же самое могут приобрести дешевле в компании Конкурента, значит, цель № 1 достигнута.

Цель № 2. Продаете больше

Есть такая шутка: «Дайте мне таблетку от жадности, да побольше!» За продажей большего количества товара стоит не только большая выручка, но и больший объем производства, который позволяет в дальнейшем снижать себестоимость. А это ведет к повышению рентабельности. Высокая рентабельность дает преимущество для маневра относительно Конкурентов, позволяя нанимать более опытных специалистов и инвестировать средства в удовлетворение потребностей Клиентов.

Цель № 3. Продаете дольше

Вы сами можете вспомнить много случаев, когда на бизнес-небосвод врывалась «новая звезда». Тогда Клиенты создают ажиотаж, желая во что бы то ни стало приобщиться к Событию, приобрести свежий гаджет или модную услугу. Потом ажиотаж спадает, и «звезда» исчезает так же внезапно, как появилась.

Помню, как в Санкт-Петербурге, на Гороховой улице, открылся первый ресторан *Тинькофф*. Какой огромной популярностью он пользовался! По количеству больших и дорогих машин, припаркованных посетителями, ресторан, возможно, превосходил парковку перед Государственной думой. Однако через некоторое время все изменилось. Сейчас пивные рестораны этого бренда уже не пользуются той популярностью, какая у них была при появлении.

Другой пример — компания *Nokia*, которая еще в середине 2000-х была мировым лидером по производству сотовых телефонов. Никто не мог представить, что не пройдет и 10 лет, как сотовые телефоны этой марки уступят лидирующие позиции Конкурентам и, более того, даже начнут выпускаться под именем другой компании — производителя программного обеспечения.

Если Клиенты продолжают возвращаться к вам снова и снова, а их количество, как минимум, держится на одном уровне, или, как максимум, увеличивается с каждым годом, то цель № 3 можно считать достигнутой.

Сначала было слово

Человек не способен увидеть того, для чего в его сознании нет определения. Поэтому *первым шагом при создании Клиентоориентированной компании должны стать действия по формированию системы общих понятий, разделяемых всеми Сотрудниками.*

В первую очередь мы должны раскрыть содержание главного термина — Сервиса, ведь он заложен в основание всего корпоративного «здания» — фирмы. Это непростая задача, поскольку нужно такое определение, с помощью которого мы сможем формировать стиль работы и поведение всех Сотрудников, начиная с охранника и заканчивая Советом директоров во главе с президентом компании.

Прежде чем сформулировать определение Сервиса, уделим некоторое внимание нашей российской ментальности. Давайте вспомним относительно недавние исторические события, которые могут приблизить нас к пониманию сути Сервиса.

С момента отмены крепостного права в России прошло чуть больше 150 лет — это приблизительно шесть поколений. Из них на послереволюционный период с 1917 года приходится четыре поколения.

Соответственно три из них 70 лет жили в стране, которая не нуждалась по объективным причинам в сфере обслуживания. Малоизвестный факт: только к 1970 году выданы последние паспорта крестьянам, а до этого с конца 1920 — начала 1930-х годов люди были лишены права покидать свои колхозы. Фактически страна продолжала жить при крепостном праве еще почти 120 лет после объявления Манифеста Александра II от 19 февраля 1861 года.

Культура удовлетворения потребностей среднестатистического россиянина исторически не могла сформироваться по двум причинам.

Первая — в силу плановой экономики СССР и из-за того, что государство выступало в качестве основного заказчика всех типов продукции. Именно государство решало, что и сколько производить. Государство решало, что людям есть, во что одеваться, на чем передвигаться и где покупать.

Вторая причина — долговременное отношение к человеку как средству производства. В западном мире человек уже давно был поставлен в центр экономической системы: именно удовлетворение интересов каждого отдельного члена общества было и есть главным приоритетом.

То, как эти отличия работали на практике, можно понять на следующем примере. Сравните отношение к профессии официанта, например, во Франции и в Советской России. Во Франции чем старше официант, тем он считается опытнее, его больше уважают, а следовательно, его работа выше оплачивается. В СССР труд официанта считался почетным по весьма специфической причине — из-за возможности воровать продукты, которые были в большом дефиците. Общественное мнение об этой профессии осталось крайне пренебрежительным. Люди считают, что, если ты уже не студент, но все еще работаешь официантом, — это как-то странно.

Такие же параллели можно найти в любой другой профессии. На первом месте будет стоять все что угодно, но не желание услужить человеку, для которого выполняется работа.

Весь культурный и экономический уклад СССР не требовал решения в обществе и экономике таких задач, как искренняя забота о быте людей, создание удобств и комфорта. Подобие Сервиса, как и многое в то время, создавалось лишь для красивой «витрины», но как элемент отношений в повседневной жизни всего государства он отсутствовал.

Интересный пример общения с советским клиентом можно найти в комедии «Берегись автомобиля» (реж. Э. Рязанов, 1966). Авторы фильма блестяще показали ситуацию в сфере обслуживания. Вот диалог продавца радиотоваров, роль которого исполнил Андрей Миронов, и обычного покупателя. Продавец спрашивает покупателя, который что-то разглядывает на прилавке:

- Что вам нужно?
- Просто смотрю.
- Это что вам, зоопарк? Вон телевизор, его и смотрите.

Такие отношения объективно обусловлены тем, что экономика нашей страны все 70 лет находилась на первой эволюционной ступени, когда Продавец не интересовался Покупателем. Даже больше, торговля была своего рода Олимпом, на котором жили божества, считающие себя вершителями судеб Покупателей.

И только новое поколение россиян начинает жить при экономике третьего эволюционного этапа развития. Совершенно очевидно, что в нашей стране пока нет сформированной культуры обслуживания, ее правил, процедур и привычек. Мы привыкли к невниманию не только людей, которым нет до нас дела, но и тех, кто, казалось бы, сам заинтересован в нас и наших деньгах. Многие участники моих семинаров, которым уже за 50, не видят ничего плохого, если в магазине на них не обращают внимания или грубо отвечают. Они говорят: «А что такого? Везде так». Для многих является нормой нелюбезное и безразличное отношение. К сожалению, мы привыкли к тому, что:

- если сам о себе не позаботишься, то никто о тебе не позаботится;
- если платишь деньги, совсем не обязательно получишь то, на что рассчитывал;
- чтобы получить ожидаемое, надо быть готовым проявить характер, «показать зубы» и «взять голосом».

Таким образом, мы готовы к тому, что должны все взять сами — добыть и «пробить».

Итак, ситуация вокруг понимания сути Сервиса очень непростая.

В нашем культурном и экономическом прошлом отсутствует опыт по созданию идеологии сферы обслуживания и оказанию услуг для населения.

Только сейчас в некоторых наиболее развитых регионах начинается постепенный, медленный переход от рынка Производителя к рынку Потребителя.

Еще полностью не сформировалась концепция Клиентоориентированности в широком смысле этого слова, еще не стала очевидной решающая роль человеческого фактора в любой организации. Более того, идеи построения бизнеса на основе стратегии Сервиса могли бы сыграть значительную роль в положительной трансформации всего нашего общества.

Именно нашему поколению повезло! Нам выпал шанс сформировать новую бизнес-идеологию фактически с нуля. Впервые за сотни лет мы можем серьезно изменить культуру потребления в нашей стране, сперва изменив себя, компанию, которой управляем, и людей, которых объединяем. В добрый путь!

Теория менеджмента гласит: невозможно управлять тем, что нельзя описать и измерить. Поэтому важно найти такое определение Сервиса, которое было бы максимально простым, которое легко бы понял даже ребенок и которое давало бы энергию и стимул для управления людьми и компаниями.

Сервис? Что это?

Этот вопрос всегда вызывает замешательство слушателей на всех моих семинарах. На первый взгляд ответ кажется простым, но оказывается далеко не очевидным. Некоторые определения участников столь краткие, что умещаются в одно слово, а иные растягиваются до целой речи.

Если ваши Сотрудники говорят об одном и том же, но разными словами — это большая проблема. Они могут спорить, а дело так и не сдвинется с места лишь только потому, что люди не понимают друг друга.

Отсутствие общего языка в компании — одна из основных причин слабой и некачественной работы. Представьте себе подводную лодку, у которой пробит борт. Внутри ее с ревом и грохотом хлещет холодная вода, отбирая все больше жизненного пространства у команды и приближая гибель судна. Насколько эффективно и быстро сможет справиться команда с устранением пробоины и спасти собственные жизни, если будут раздаваться приказы, которые все понимают по-разному?

Сколько драгоценного времени уйдет на домысливание и уточнение того, что имелось в виду?

Не случайно на объектах повышенной опасности работников в первую очередь учат специальному языку, то есть профессиональному жаргону, позволяющему с полуслова понять, что сейчас нужно делать, с какой скоростью и почему. Везде, где цена потери велика, есть свой язык, который должны понимать все члены команды.

Говоря о бизнесе, мы должны осознавать, что речь идет о зоне повышенной ответственности, где каждый день несет в себе огромные риски потерь из-за непрофессиональной и неслаженной работы команды.

Именно поэтому первым шагом для создания Клиентоориентированной компании является выработка общего понятийного аппарата. Давайте начнем формировать его с определения Сервиса.

Если искать в общедоступных источниках, то мы найдем различные трактовки этого термина, которые могут скорее запутать, чем внести ясность:

Толковый словарь русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой (1992): СЕРВИС. То же, что обслуживание.

Большой толковый словарь под ред. С. А. Кузнецова (1998): СЕРВИС [англ. service]. Сфера обслуживания населения; совокупность учреждений по удовлетворению бытовых нужд и оказанию таких услуг.

Филип Котлер в книге «Основы маркетинга»: «Сервис, или услуги, — любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Предоставление услуг может быть связано или не связано с материальными продуктами»³.

Электронная свободная энциклопедия Wikipedia: Сервис (от лат. servio — быть рабом (невольником), быть поработленным, в рабстве → лат. servus) — 1) служилый, подневольный; находящийся в полном подчинении, зависимый, подвластный; рабский, невольничий; 2) обремененный повинностями; 3) то же, что обслуживание.

Анализ определений слова «сервис» (это далеко не все существующие в природе!), которые найдет в Интернете среднестатистический пользователь, не поможет разработать термин, который был бы

³ Цит. по: Earl Sasser W. Match Supply and Demand in Service Industries. Harvard Business Review, November-December 1976, p. 133–140.

способен сфокусировать энергию Сотрудников компании, дать видение результата всему рабочему коллективу, обладать качествами инструмента управления Руководителя. *Идеальным определением можно считать то, на основе которого можно управлять и контролировать, то есть сравнивать реальность с мечтой и вносить коррективы в работу компании.*

Безусловно, некоторые из существующих толкований могут даже разочаровать, допустим, параллель с рабством. Ничего более негативного нельзя и придумать. Прими Сотрудник такое определение — и объявленная Руководителем программа развития тут же будет провалена.

Мы предлагаем свой вариант:

СЕРВИС — это совершаемое нами действие, создающее пользу для другого человека.

Несмотря на лаконичность, что само по себе уже является плюсом, представленное определение несет в себе ряд полезных и важных качеств:

- имеет отношение ко всем Сотрудникам без исключения;
- подчеркивает необходимость активной позиции каждого;
- обозначает смысл деятельности как создание пользы для другого человека.

Давайте обсудим каждое из этих свойств.

- **Сервис имеет отношение ко всем Сотрудникам без исключения**

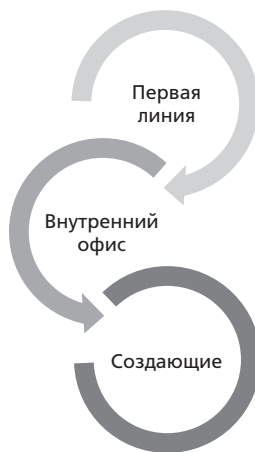


Рис. 1.2. Три группы Сотрудников в компании

Сотрудников любой компании можно условно объединить в три группы:

1. Сотрудники, независимо от их статуса задействованные в продажах или влияющие на них.

К первой группе также относятся Руководители и Сотрудники, которые не принимают непосредственного участия в продажах (например, финансовый директор или главный инженер), но успешность их работы оценивается по финансовому результату всей компании или отдельного подразделения.

2. Сотрудники «внутреннего» офиса (back office), не имеющие прямых контактов с Клиентами.

Вся их работа сводится к обслуживанию других Сотрудников компании. Это служащие финансовых, бухгалтерских, кадровых, конструкторско-проектных подразделений, IT-подразделений и т.д.

3. Сотрудники производственных подразделений, непосредственно создающие продукт (услугу).

Эта группа объединяет, допустим, рабочих стройки, льющих бетон при минусовых температурах и в жару, водителей такси, стюардесс, пилотов самолетов и т.п. В некоторых отраслях сотрудники третьей группы могут одновременно принадлежать и к первой, например в консалтинговой или дизайнерской компании.

Сотрудники всех групп обладают разными взглядами на свою деятельность, несмотря на то что работают в одной организации. Они совершенно по-разному относятся к работе, у них различные представления о своей роли в процессе производства и обслуживании Клиентов компании.

Для начала давайте познакомимся с особенностями восприятия рабочего процесса представителями первой и третьей групп.

Любую среднестатистическую компанию можно представить в виде пирамиды. Тогда в ее верхней трети будет размещена первая группа, а в нижней — третья. Несмотря на то что обе группы находятся на противоположных полюсах пирамиды и, следовательно, в иерархии компании, у них есть много общего. *Руководители и те Сотрудники, которые*

занимаются продажами и постоянным общением с Клиентами, а также Сотрудники, занятые на производстве, наиболее адекватны в восприятии реальной жизни и ее вызовов.

Первая группа, в силу присущих ей рабочих функций — обеспечивать связь компании с окружающей ее средой, постоянно работает на результат. Эта группа вынуждена держать удары и находить компромиссы в крайне сложной и агрессивной внешней среде. Такие Сотрудники каждый день сталкиваются с несовпадением желаемого и реального: поставленные цели, потребности Клиентов, ограничения со стороны государства зачастую не сочетаются с ресурсами и компетенциями, которыми обладает компания. Находясь в этой группе, персонал отчетливо видит, как много нужно сделать, чтобы лишь соответствовать обычным ожиданиям Клиентов, не говоря уже о том, чтобы удивить их. А еще нужно постоянно агитировать коллег и подчиненных брать на себя больше ответственности, относиться к работе «как к своей» и т.п. Что думают об этом их коллеги и подчиненные? Как правило, ничего хорошего.

Сотрудники первой группы чувствуют себя зажатыми между молотом и наковальней, где наковальня — это компания со всеми возможностями и ограничениями, а молот, обрушивающийся ежедневно на их головы, — Клиенты, Конкуренты и постоянно изменяющиеся правила игры.

Сотрудники третьей группы заняты тем, что воплощают в жизнь мечты и планы руководства компании. По их мнению, руководство часто оторвано от реальности и не понимает истинного положения дел. Поэтому те распоряжения «сверху», которые они получают, на их взгляд, совершенно нелепые. В большинстве компаний именно третья группа чувствует себя обделенной и уставшей от пренебрежительного отношения тех, кто сидит наверху. Типичная фраза, которую произносят Сотрудники третьей группы: «Попробовали бы они тут денек поработать, мы бы на них посмотрели». Удрученное восприятие рабочего процесса подкрепляется верой в то, что они никак не могут повлиять на принимаемые наверху решения, а вот если бы могли, то жизнь и деятельность компании сразу бы изменились к лучшему.

Постоянная неудовлетворенность своим положением, дефицит информации о реальном положении дел, а также желание изменить

отношение к себе на более справедливое делает эту группу во многом близкой по духу к первой.

Благодаря своей адекватности, обусловленной участием в реальном производстве и решении сложных задач, первая и третья группы способны быть ментально гибкими и меньше тратить сил на пустое сопротивление. Как только у них появляется шанс увидеть, что занимаемая ими позиция не дает положительного результата для компании, они готовы измениться. Таких Сотрудников можно назвать «живыми».

Посередине между *первой* и *третьей* существует *вторая группа* — офисные Сотрудники. Они «защищены» от «жестокой реальности» теми, кто принимает на себя все производственные и финансовые риски. Офисные Сотрудники, труд которых замкнут на обслуживании внутренних потребностей компании, имеют слабое представление о цене каждого полученного рубля Клиента. Они работают *процессно* — просто выполняя предписанные им обязанности и нормативы. При этом они ставят себе в заслугу именно то, что всегда четко следуют установленным процедурам. Такая замкнутость второй группы создает вредную для компании успокоенность. В то время как наверху и внизу бушуют бури и ревут штормы, в центре есть уютный оазис, живущий размеренно и невозмутимо.

Как правило, Сотрудники второй группы обладают не только высшим образованием, доходом выше среднего, но также и завышенным самомнением. Для них большое значение имеет собственный статус. Этой группе присущи консерватизм в работе, пассивность, скептицизм и цинизм. *Вторую группу можно охарактеризовать как «догматичную».* Она часто представляет собой препятствие на пути по созданию Клиентоориентированной компании.

Как вы думаете, почему вторая группа, словно якорь, тормозит движение компании? Дело в том, что ее представители уверены, будто бы их работа никак не связана с Сервисом. Они убеждены, что Сервисом в компании занимаются другие подразделения, которые и должны нанимать специальных, «сервисных» людей. То есть у офиса — никакой ответственности! Сотрудники, работающие в бухгалтерии, системные администраторы, проектировщики и др. верят в то, что от них требуется «просто хорошо выполнять свою работу».

Известный юморист Михаил Жванецкий высмеивает такой подход в одном из своих гениальных диалогов. Суть ситуации в том, что Клиент недоволен пошитым костюмом. Он обращается к разным людям, которые принимали участие в пошиве, с вопросом: «Кто сшил костюм?» Ему отвечают на одном из участков: «К пуговицам претензии есть?» Клиент отвечает: «Нет». И так по каждой отдельной операции. Получается, что в целом к работникам ателье претензий нет, а костюм бракованный. Вот и наши Сотрудники из второй группы, работающие в светлых и теплых офисах, имеющие неплохую заработную плату и положение в обществе, просто «хорошо делают свое дело».

Но, позволив им продолжать воспринимать себя и свою работу именно так и не подчиняться правилам Культуры Сервиса, мы рискуем оставить *«температурные мосты»*. Этот термин взят из строительства. Он означает, что на местах стыка конструкций из разных материалов возникает участок, который охлаждается сильнее других. Проблема температурных мостов в том, что из-за них значительно снижается теплозащита здания. В строительстве это приводит к повышенному потреблению энергии, образованию конденсата, риску повреждения элементов здания, появлению плесневого грибка.

Для каждого негативного явления в строительстве можно найти аналогию в бизнес-процессе:

- повышенное потребление энергии — это затраты руководства на сплочение, объединение компании;
- образование конденсата — это проблемы, не связанные непосредственно с производством продукта или обслуживания Клиентов. Например, накопленные обиды одного подразделения на другое выливаются в нарушение нормального рабочего общения. В итоге оперативный обмен информацией искажается и оба подразделения начинают страдать от нехватки оперативных данных;
- риск повреждения элементов — это фактически ущерб, понесенный компанией в результате конфликтов между подразделениями при выполнении общей работы и поставленных задач;
- появление плесневого грибка — «гнилой» микроклимат в компании, где Сотрудники заняты подсиживанием, жалобами и ссорами друг с другом.

Совместно эти факторы дезорганизуют всю систему управления. В интересах любой организации — исключить «перепад температур на стыках» разных частей компании.

Опасность различного понимания своей роли со стороны подразделений демонстрирует следующий пример. Что будет, если холодный стеклянный стакан опустить в кипяток? Естественно, стакан лопнет. Нечто подобное происходит каждый день между Сотрудниками, если в компании нет единой культуры общения и слаженной команды единомышленников. Колоссальная энергия не только расходуется впустую, но и разрушает структуру изнутри.

Наше определение Сервиса сформулировано таким образом, чтобы каждый Сотрудник компании мог отождествить его со своей работой. Другими словами, все Сотрудники вовлечены в процесс Сервиса.

Правила, инструкции и программы, направленные на создание уникальной Культуры Сервиса, касаются каждого работающего в компании — от охранника до генерального директора. В главе о Корпоративной Культуре мы подробно обсудим значение 100%-го вовлечения Сотрудников в работу по Сервису.

Отсутствие общности и сплоченности в коллективе приводит в лучшем случае к низкой эффективности. Дела идут медленно, много времени уходит на отстаивание своей точки зрения работниками разных подразделений. В худшем случае компания, разрываемая на части внутренними противоречиями, перестает существовать. Вместо того чтобы концентрировать усилия на развитии, руководство вынуждено тратить силы на борьбу с внутренними конфликтами

Организация и организм человека похожи тем, что могут заболеть. Когда мы занедажим, то ложимся в постель, отменяем все дела, встречи и поездки до тех пор, пока болезнь не отступит. Мы направляем свои силы на выздоровление. Но в случае с бизнесом «постельный режим» грозит потерей драгоценного времени и победой Конкурентов.

Сервис подчеркивает необходимость активной позиции каждого

Безразличие к работе среди Сотрудников распространено на большинстве предприятий, в магазинах, поликлиниках, авиакомпаниях и т.д.

Равнодушное отношение к Клиенту приносит колоссальные убытки компаниям как в репутационном, так и финансовом плане.

В наше время изменения происходят с большой скоростью и ни одна компания не может позволить себе работать размеренно, в режиме, когда Сотрудники привычно следуют инструкциям, не задумываясь о смысле и результате своего труда. Даже если явно происходит что-то не то, многие из них продолжают молча выполнять обязанности, пока не поступит очередное распоряжение «сверху».

Ицхак Адизес, один из ведущих мировых бизнес-экспертов, рассказывал, как много лет назад выступал перед российской аудиторией. Он использовал проектор, увеличивающий изображение с целлулоидного прозрачного листа, на котором докладчик рисует во время выступления. В какой-то момент изображение поменяло угол на 90°, так что всем слушателям пришлось наклонить голову набок. В такой неудобной позе они продолжали сидеть и никто не осмелился сказать об ошибке!

А вот пример типичной ситуации, которая может случиться в любой организации. Однажды она произошла и в нашей компании. Сотрудница придумала, как сделать процесс выставления счетов более удобным для Клиентов. Она поделилась со своим непосредственным Руководителем. Возможно, тот не оценил идею или она была изложена нечетко, и в итоге все осталось по-прежнему. Спустя какое-то время похожая идея была озвучена на совещании Сотрудником другого подразделения. Там же присутствовали первая Сотрудница и ее Руководитель. Теперь ему эта инициатива понравилась и он высказался за ее реализацию. Сотрудница была очень расстроена.

Все, чего ей не хватило, — действия. Народная мудрость гласит: чтобы забить гвоздь, надо взять молоток и ударить по гвоздю несколько раз.

В своих действиях нужно исходить не только из возможной пользы, которую может принести твоя идея, но и из необходимости проявить определенную настойчивость.

Не имеет значения, по какой причине сформировалось такое восприятие происходящего. Задача компании и ее руководства в том, чтобы изменить пассивное отношение Сотрудника на активное. Сервис — это в первую очередь *действие*.

Смысл Сервиса — в создании пользы для другого человека

Любая деятельность имеет смысл, только когда приносит пользу тем, ради кого осуществляется. Идея может показаться на первый взгляд тривиальной. Ведь это и так очевидно! Тем не менее оглянитесь вокруг — и вы увидите много примеров поведения людей и компаний, которые демонстрируют пренебрежение прописной истиной.

Например, «польза» кассы некой компании — принять деньги Клиентов за оказываемые услуги. Однако график работы кассы таков, что она закрывается на обед в то время, когда у большинства Клиентов тоже обеденный перерыв и соответственно есть свободное время.

Другой весьма распространенный пример нарушения «принципа пользы»: Сотрудник приходит на службу вовремя или даже раньше начала рабочего дня, но потом еще полчаса пьет чай, болтая с коллегами.

Или Сотрудник в работе с Клиентами делает все по инструкции и, несмотря на то что Клиенты уходят разочарованными, продолжает выполнять работу без изменений.

В японском языке есть прекрасное слово, которое обозначает подобную деятельность. Прекрасно оно потому, что его звучание для русского уха вызывает веселые ассоциации и одновременно передает недопустимость такого отношения к работе: *мүда*. Это понятие означает деятельность, которая потребляет ресурсы, но не удовлетворяет потребности Клиента.

Очевидно, что любая организация крайне заинтересована держать в своих стенах как можно меньше «мудов». Сотрудники должны работать с осознанием приоритетов их деятельности. Наше определение Сервиса — отличный инструмент борьбы с «мудами», подчеркивающий, что:

- **смыслом ЛЮБОЙ деятельности;**
- **ВСЕХ Сотрудников;**
- **КАЖДОЙ компании;**
- **является создание пользы для Клиента.**

Итак, *Сервис — это прежде всего действие, которое требуется кому-то вокруг нас. Тому, кто получит от этого какую-то пользу.*

Благодаря такому определению у Руководителя компании появляется возможность включить в работу по созданию Культуры Сервиса каждого Сотрудника, вне зависимости от того, сталкивается тот с Внешними Клиентами или нет. Для этого недостаточно просто заявить о своем желании стать Клиентоориентированными. Требуется переосмысление способов и принципов ведения бизнеса, роли компании, подразделений и Сотрудников. Об этом мы еще будем не раз упоминать.

Когда мы говорим о Сервисе, то говорим еще и о *стратегии*. Архимеду приписывают следующие слова: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю». Сервис — это та самая точка опоры, с помощью которой можно переместить компанию на следующий уровень развития бизнеса, опережая на несколько шагов своих Конкурентов.

Стратегия Сервиса предлагает переосмыслить роли подразделений, отделов и всей компании в целом таким образом, чтобы каждый смог постоянно вносить свой вклад в создание «пользы» и «ценности» для Клиентов.

Клиентоориентированность как способ вдохновить

Клиентоориентированность — это еще один широко распространенный термин, который требует четкого определения его смысла. На вопрос, что она означает, часто можно услышать «чего изволите?», «прогибание» перед кем-то, исполнение всех желаний Клиента, умение выстроить диалог и т.п.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ — это умение, как минимум, соответствовать, а как максимум, превзойти ожидания целевого Клиента.

Из нашего определения вытекают три основных критерия Клиентоориентированности компании:

- отношение Клиента как оценка качества работы компании;
- работа с ключевым Клиентом;
- стремление превзойти ожидания ключевого Клиента.

Отношение Клиента как оценка качества работы компании

Отправная точка Клиентоориентированности — восприятие товара или услуги конкретно тем Клиентом, для кого они были созданы и чьи

потребности удовлетворяют. Это ЦЕЛЕВЫЕ (ключевые) КЛИЕНТЫ. Именно их интересы являются приоритетными, на постоянное удовлетворение потребностей таких Клиентов должна быть нацелена корпоративная идеология компании, построена работа всех Сотрудников и налажены производственные процессы.

Клиентоориентированная компания рождается лишь тогда, когда решает строить работу, отталкиваясь от понимания «пользы» для Клиента. Причем делает это без оглядки на свои технологии и активы в данный момент.

Ориентация на создание результата, который сам Клиент считает ценным, является одним из первоочередных этапов в формировании Клиентоориентированной компании.

Работа с ключевым Клиентом

Очень трудно быть успешным, не зная, для кого ты делаешь работу.

Например, отелю сложно удовлетворить запросы одновременно приехавших сноубордистов и бизнесменов. У этих двух групп совершенно разные интересы и, следовательно, разные ожидания. Для одних важен спокойный сон, потому что завтра нужно участвовать в сложных переговорах, а другим хочется весело провести вечер, познакомиться с новыми людьми и т.п.

Невозможно нравиться всем Клиентам сразу.

Для компании не может быть важным мнение всех Клиентов, а только своего целевого. Это не значит, что нужно плохо обращаться с нецелевыми Клиентами, это значит, что мы должны сделать все, чтобы нецелевые Клиенты к нам больше не пришли.

Например, McDonald's не обслуживает пьяных людей, потому что это разрушает его имидж семейного ресторана в глазах родителей, которые хотят привести туда детей. Задача для McDonald's — устроить так, чтобы пьяные здесь не появлялись. Даже несмотря на то, что финансовый отдел мог бы предложить продавать спиртное, что повысило бы выручку в два раза.

Часто на предприятии придумывают нечто особенное, считая, что эта новинка обязательно понравится Клиенту. Например, инженеры изобретают множество технических «наворотов», которые никогда

не будут использованы Клиентом в силу его недостаточной квалификации или просто за ненадобностью. Другой распространенный вариант — когда производство отталкивается от своих технических ограничений и производит то, что проще и дешевле. Если попросить описать такой бизнес, то с большой долей вероятности все сведется к финансовым показателям, выполнению обязательств перед акционерами, получению доли рынка.

Клиентам все равно, где и кем создан продукт. Для них главное — насколько сильно он им нужен.

Наша первостепенная необходимость — знать, кто является ключевым Клиентом. Клиентоориентированность рождается в тот момент, когда в компании появились задача описать «своего» Клиента.

За описанием приходит представление, что он любит, что не любит, что может полюбить. Начинается процесс «предугадывания» желаний Клиента. Начинается период «охоты» за положительными эмоциями Клиента!

Стремление превзойти ожидания ключевого Клиента

Третья важная составляющая Клиентоориентированной компании — это постоянное стремление приятно удивлять и восхищать Клиентов. Большинство компаний просто следят за выполнением должностных обязанностей и обещаний. Такого подхода недостаточно, чтобы считаться Клиентоориентированной. В ее Корпоративной Культуре должна быть заложена черта стремиться делать свое дело на 101%. Чтобы Клиент в общении с Сотрудниками чувствовал радость и видел желание предложить ему нечто полезное и интересное. Чтобы технологии были нацелены на постоянное совершенствование качества товара (внешний вид, износостойкость, рабочие характеристики, цена и т.п.) и скорости выполнения заказа.

Давайте представим себе молодоженов, которые только что купили квартиру. Перед ними стоит увлекательная задача обустроить ее. Увлекательная потому, что это их первое собственное жилье и все, что с ним связано, является очень трепетным и личным. Они пошли в магазин бытовой техники за стиральной машиной. Найдя понравившуюся модель, молодые супруги представляют, как она украсит их дом и облегчит быт. Они хотели бы, чтобы мечта воплотилась в жизнь уже