
Лучший сервис —
это отсутствие
сервиса

The Best Service Is No Service

*How to Liberate Your
Customers from Customer
Service, Keep Them Happy,
and Control Costs*

Bill Price

David Jaffe

JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint

Лучший сервис — это отсутствие сервиса

*Как избавить клиента
от необходимости
в обслуживании
и сэкономить деньги компании*

**Билл Прайс
Дэвид Джаффе**

 ЮРАЙТ


альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Москва
2010

УДК 65
ББК 65.050.2
П68

Перевод А. Стативка
Редактор С. Бобко

Прайс Б.

П68 Лучший сервис — это отсутствие сервиса : Как избавить клиента от необходимости в обслуживании и сэкономить деньги компании / Билл Прайс, Дэвид Джаффе; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишерз : Издательство Юрайт, 2010. — 365 с.

ISBN 978-5-9614-1297-0 (Альпина Паблишерз)
ISBN 978-5-9916-0080-4 (Юрайт)

Спросите себя: чего хотят клиенты, проснувшись утром? Связать ли с сервисным отделом компании или просто пользоваться ее продуктами и услугами? Ответ очевиден, не так ли?

Безупречный, с точки зрения клиента, сервис незаметен — эта идея лежит в основе книги «Лучший сервис — это отсутствие сервиса». Чтобы достичь подобного уровня сервиса, необходимо кардинально изменить поведение, стратегию и систему оценки. Усилия будут оправданы: результатом станет повышение уровня удовлетворенности не только клиентов, но и персонала, снижение эксплуатационных расходов и, как следствие, рост прибыли.

Авторы полностью меняют традиционный взгляд на культуру обслуживания, предлагают конкретные инструменты и методы. Книга будет интересна руководителям компаний, специалистам по продажам, а также всем сотрудникам отделов по обслуживанию клиентов.

УДК 65
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-9614-1297-0 (Альпина Паблишерз)
ISBN 978-5-9916-0080-4 (Юрайт)
ISBN 978-0-470-18908-5 (англ.)

© 2008 by Bill Price.
This translation published under license.
All rights reserved
© Издание на русском языке, перевод, макет, оформление.
ООО «Издательство Юрайт», 2010.
Печатается с разрешения Литературного агентства Александра Корженевского

Представленный в книге подход даст любой компании множество преимуществ. Он позволит не только научиться слушать клиентов, но и повысить уровень их удовлетворенности, помогая определить, в каких случаях взаимодействие с ними лучше поручить персоналу, а в каких достаточно системы самообслуживания.

Марк Сингер, директор McKinsey & Company

Эта книга — собрание уникальной информации о том, как создать не нуждающуюся в службе сервиса компанию. Организации, как крупные, так и мелкие, прежде всего, должны убедиться, что их продукция «работает исправно, а система самообслуживания отвечает требованиям клиентов. Вместе с тем компаниям необходимо быть восприимчивыми к сигналам, постоянно поступающим от клиентов.

Джефф Басганг, главный партнер IDG Ventures; сооснователь, бывший президент и операционный директор компании Upromise

Впечатления клиентов о сервисном обслуживании, в лучшем случае, бывают противоречивыми. Ключ к изменению ситуации, по мнению Прайса и Джаффе, в устранении причин и ситуаций, побуждающих клиентов обращаться к вам! Следуйте их рекомендациям, сосредоточьте свои усилия на том, чтобы облегчить жизнь клиентам и сотрудникам службы клиентского сервиса и увеличить тем самым прибыль своей компании.

Джейн Блисс, автор нескольких книг, директор по работе с клиентами и президент компании CustomerBLISS

Дэвид и Билл предлагают несколько проницательных и полных здравого смысла идей, касающихся организации службы сервиса. Эта книга станет бесценным руководством для любой компании с большим объемом сервисных операций.

Джейн С. Хемстрич, член совета директоров банка Commonwealth Bank of Australia

Концепция и принципы «лучшего сервиса» будут полезны для компании любой отрасли. Этот подход ставит под сомнение тради-

ционные способы взаимодействия с клиентами и показывает более эффективный путь, заключающийся в устранении дефектов и ошибок, чаще всего вызывающих у клиентов раздражение.

Джон Иган, вице-президент компании Lenovo Group, Шанхай

Почти в каждом корпоративном заявлении о миссии можно встретить обещание «восхитить» клиентов и «превзойти их ожидания». Тем не менее подавляющее большинство компаний разочаровывают клиентов низкокачественным сервисом и разбивают их надежды невыполненными обещаниями. Эта книга поможет вам излечиться от этого. Она представляет собой сочетание изящных стратегий и лучших практик для тех, кто хочет, чтобы клиенты его компании могли легко, быстро и с удовольствием с ней взаимодействовать. Более того, она научит, как благодаря этим взаимодействиям можно сделать свою компанию более успешной. Прочтите эту книгу, и ваши клиенты будут вам благодарны за то, что вы сделали это!

Уильям Тейлор, основатель и редактор журнала Fast Company, соавтор книги *Mavericks at Work* (русское издание: Тейлор У., Лабарр П. *Маверики в деле. Почему в бизнесе побеждают наиболее оригинальные умы.* — М.: BestBusinessBooks, 2008)

Содержание

Введение. Почему мы написали эту книгу	11
Глава 1. Снижайте потребность в сервисе вместо того, чтобы пытаться удовлетворить ее	19
Глава 2. Устраняйте бессмысленные запросы вместо того, чтобы обслуживать их снова и снова	49
Глава 3. Создайте привлекательную систему самообслуживания вместо того, чтобы терять клиентов	91
Глава 4. Будьте инициативны вместо того, чтобы пассивно реагировать на претензии	133
Глава 5. Упростите контакт с компанией вместо того, чтобы избегать общения с клиентами	163
Глава 6. Распределите ответственность по всей компании вместо того, чтобы обвинять сервисный отдел	207
Глава 7. Слушайте и действуйте вместо того, чтобы терять важную информацию	249
Глава 8. Предоставляйте клиентам безупречный сервис	293
Приложение А. Опросник	333
Приложение Б. Глоссарий	345
Приложение В. Библиография	351
Примечания	357
Благодарности	359
Об авторах	363

*Нашим детям — Эрике, Рейчел, Ребекке
и Патрику*

Введение

Почему мы написали эту книгу

Обеспечивать клиентов безупречным сервисом не сложно. Компании предлагают людям новые продукты и услуги, удовлетворяя их потребности, и часто предоставляют даже немного больше, чем ожидают клиенты. Люди пользуются этими продуктами и услугами, чтобы сделать свою повседневную жизнь богаче или успешнее. Именно в этом смысл и назначение продукта или услуги. Люди приобретают их для пользования, а вовсе не для того, чтобы общаться со службой поддержки или с отделом клиентского сервиса.

Проведем простой тест под названием «Ради чего вы проснулись утром?». Спросим себя, чего хотят клиенты, проснувшись утром? Связаться с сервисным отделом компании или просто пользоваться ее продуктами и услугами? Ответ очевиден, не так ли?

Тем не менее развивается целая отрасль — управление взаимоотношениями с клиентами (CRM); предполагается, что клиентам нужны «отношения» с компаниями. Мы согласны, клиенты охотно обращаются в компании, чтобы получить продукты и услуги, которые позволят им достичь своих целей. Если продукты и услуги качественные, если они оправдывают ожидания клиентов, то клиенты начинают относиться к компании с определенной степенью лояльности, вероятно, они обратятся к ней снова и порекомендуют ее другим [1]. Однако это не значит, что клиенты хотят завязать отношения с ее сервисным отделом. Хороший клиент в представлении большинства компаний — тот, кто не звонит и не является в сервисный отдел, а пользуется их продуктом или услугой, а потом приходит за новой покупкой. Другими словами, если компания и стремится

установить взаимоотношения с клиентами (согласно CRM), то клиенты в этом не нуждаются, они предпочитают вообще не знать о существовании сервисного отдела.

Когда у клиента возникают вопросы или он чувствует себя неудовлетворенным, он звонит в компанию, пишет письмо по электронной почте, заходит на форум, отправляет текстовое сообщение или приходит в отдел сервиса. Если сервисный процесс отлажен, компания реагирует адекватно — отвечает на вопрос или решает проблему. Вы считаете, что так и должно быть? Мы так не думаем. Это необходимая, но единовременная акция, ее недостаточно. Такой уровень сервиса мы называем «базовым». Нас не интересует, насколько успешно компания справилась с этой ситуацией. Мы спрашиваем: «Почему клиенту вообще пришлось вступить в контакт с компанией?»

Иногда компании вкладывают огромные средства в новые технологии обслуживания клиентов. К сожалению, это не всегда приводит к позитивным результатам. Компании, развиваясь, наращивают ресурсы клиентского сервиса, но клиенты продолжают сталкиваться с проблемами. Они обращаются в сервисную службу, и компании вкладывают дополнительные ресурсы, чтобы справиться с ситуацией, или пытаются найти более эффективные или более технологичные решения. Иногда компании пытаются подтолкнуть клиентов к самообслуживанию, они вводят дополнительную оплату за обращение к сотрудникам сервисной службы или вынуждают клиентов долго ждать ответа по телефону или по электронной почте. Вполне естественно, что плохой сервис, с которым сталкиваются клиенты, вызывает раздражение и недовольство. И это обоснованно, ведь компании, похоже, не интересуются тем, почему клиентам вообще приходится обращаться в сервисную службу.

Сегодня клиенты, испытывающие недовольство, критикуют компании в блогах и, реализуя свое право, обращаются в другие фирмы. Тот факт, что недовольство клиентов растет, отмечают многие. Исследование, проведенное в 2006 г., выявило, что именно по причине плохого обслуживания почти 50% американских потребителей в течение года сменили как минимум одного поставщика тех или иных услуг [2]. Некоторым исследователям удастся разыскать удовлетворенных клиентов, но в большинстве случаев компании продолжают использовать устаревшие методы и древние системы оценки и не в состоянии обеспечить выдающийся уровень сервиса

(или хотя бы тот уровень сервиса, который мы называем «лучшим»). Недавнее исследование, проведенное в Великобритании, выявило, что у 77% потребителей возникали проблемы с теми или иными продуктами или услугами [3]. Вряд ли кто-то сочтет этот показатель удовлетворительным.

К счастью, есть другой путь, который мы решили изложить в этой книге.

Оставьте попытки удовлетворить потребность клиентов в сервисе, которые лишь усиливают их фрустрацию. Вместо этого **снижайте востребованность сервиса**, добейтесь, чтобы все работало превосходно, устраните дефекты и причины конфликтов и затруднений так, чтобы у клиентов, в том числе у потенциальных, не было необходимости обращаться в компанию за информацией или за помощью.

Чтобы снизить востребованность сервиса и устранить то, что мы называем бессмысленными контактами, компании должны создать эффективную систему самообслуживания и стараться предупреждать случаи обращения клиентов в сервисные центры. Именно это мы имеем в виду, говоря: «Лучший сервис — это отсутствие сервиса». Чтобы достичь такого уровня сервиса, необходимо кардинально изменить поведение, стратегии и системы оценки, но усилия будут оправданы. Результатом станет рост количества удовлетворенных клиентов, снижение эксплуатационных расходов и, как следствие, рост прибыли и довольные сотрудники.

Мы уже много лет развиваем концепцию семи *принципов лучшего сервиса*, как испытывающие разочарование потребители и как профессионалы в сфере обслуживания клиентов. Перефразируя высказывание героя Питера Финча в фильме «Телесеть», «мы в бешенстве и больше этого не потерпим!» Наша цель — поднять планку клиентского обслуживания путем снижения потребности в сервисе как таковом. В первой главе мы представим общую картину. Затем, в главах со второй по седьмую, мы познакомим читателей с шестью *принципами лучшего сервиса*, и сведем их воедино в восьмой главе, где предложим новую систему оценки и новую структуру для обеспечения клиентов безупречным сервисом (это седьмой принцип).

Мы будем опираться на наглядную схему *лучшего сервиса*, в которой обобщены основные принципы создания культуры безупречного обслуживания.

Каждая глава книги посвящена одному из принципов, обеспечивающих переход от *сервиса базового уровня* к *лучшему сервису*.



- **Принцип 1. Устраните бессмысленные контакты.** Вносите улучшения, которые позволят избежать частых обращений в сервисную службу (глава 2).
- **Принцип 2. Создайте привлекательную систему самообслуживания.** Поскольку исключить все контакты невозможно, нужно ввести автоматизированную систему контактов, вроде интернет-страниц, интерактивных терминалов, службы коротких сообщений (SMS) или интерактивных голосовых ответов (IVR). Эти механизмы позволяют клиентам самостоятельно удовлетворять свои потребности и достигать своих целей (глава 3).
- **Принцип 3. Действуйте на опережение.** Предупреждайте клиентов о возможных проблемах до того, как у них возникнет необходимость вступить с вами в контакт; введите систему профилактического обслуживания (глава 4).
- **Принцип 4. Обеспечьте легкий контакт с компанией.** На первый взгляд эта идея может показаться странной для книги, провозглашающей «отсутствие сервиса». Но мы утверждаем, что гораздо лучше быть открытым требованиям клиен-

помогающих компании улучшать свою продукцию и разрабатывать новые образцы (глава 7).

- **Принцип 7. Обеспечьте клиентов безупречным сервисом.** Слушать и действовать — это еще не все, необходимо пересмотреть свои критерии эффективности и внедрить новые программы, позволяющие предоставить клиентам безупречный сервис (глава 8).

Излагая подробно эти важнейшие принципы в следующих главах, мы будем придерживаться определенной структуры. Каждая глава будет содержать общие элементы.

- Описание принципа (его смысл или общее представление).
- Примеры, не связанные со сферой обслуживания, которые иллюстрируют этот принцип.
- Неудачные случаи из практики (названия компаний изменены), которые покажут, как *не следует* применять данный принцип.
- Удачные случаи из практики (названий компаний сохранены) и их результаты, которые продемонстрируют вам, что *лучший сервис* — возможен и реален.
- Структуру, которая позволит компании воспользоваться данным принципом.
- Краткое резюме.
- Вопросы с несколькими вариантами ответов, которые помогут вам лучше узнать свою (или просто известную вам) компанию.

Приложение А содержит опросник, который позволит вам определить уровень сервиса, предоставляемого вашей компанией: базовый, хороший или лучший. Это деление на уровни демонстрирует, какого прогресса может достичь компания в обслуживании клиентов, кардинально пересмотрев свой подход к оценке взаимоотношений с клиентами и снизив востребованность клиентской поддержки.

В «приложении Б» приведен список терминов из сферы клиентского обслуживания, которые использованы в книге.

Как возникли эти принципы?

Мы уже довольно давно разрабатываем нашу концепцию, своими глазами наблюдая за ошибками, которые совершают самые разные организации, пытаясь справиться с клиентскими запросами вместо того, чтобы снижать их количество, и прислушиваясь к людям, разочарованным плачевным состоянием клиентской поддержки. При этом у нас есть основания для оптимизма, поскольку мы видим, как начинают обретать форму факторы, которые мы называем семью принципами *лучшего сервиса*.

Коротко говоря, мы создали концепцию *лучшего сервиса*, соединив истории из практики с собственным опытом. Отметим некоторые из источников и примеров, на которые мы опирались.

- Книга Томаса Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства» (*русское издание: Питерс Т.Д., Уотерман Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Вильямс, 2005*), в которой они постоянно напоминают нам о том, что нужно быть «ближе к клиентам».
- На заводах Toyota рабочим позволено замедлять или останавливать производственную линию, если во время сборки автомобиля они заметили дефекты качества.
- Компания MCI в Сакраменто, штат Калифорния, сократила численность своего контакт-центра, напечатав бланки на испанском и нескольких восточных языках вместо того, чтобы тратить драгоценное время, переводя счета клиентов на их родной язык.
- Компания Amazon год за годом снижает количество контактов, приходящихся на один заказ. В соответствии со своей миссией — «Быть самой клиент-ориентированной в мире компанией», — в Amazon постоянно выясняют, почему клиенты утруждают себя контактами с компанией.

- Возрастающее количество клиентских интернет-блогов позволяет таким компаниям, как Dell, быть в курсе происходящего и создавать новые продукты.

Мы стали раскрывать концепцию *лучшего сервиса* в статьях и на презентациях во время конференций по всему миру. Вот несколько заголовков:

«Лучший сервис означает меньше неприятных визитов» (Саймон Каннинг, *The Australian*).

«Не налаживайте контакты, устраняйте их» (LimeBridge Australia).

«Компании должны решать, а не скрывать проблемы» (Билл Вирджин, *Seattle Post-Intelligencer*).

«Слушайте, и вы будете процветать» (Марк Лоусон, *Australian Financial Review*).

«Лучший сервис — это когда его нет» (Джулиан Ли, *Australasian Business Intelligence*).

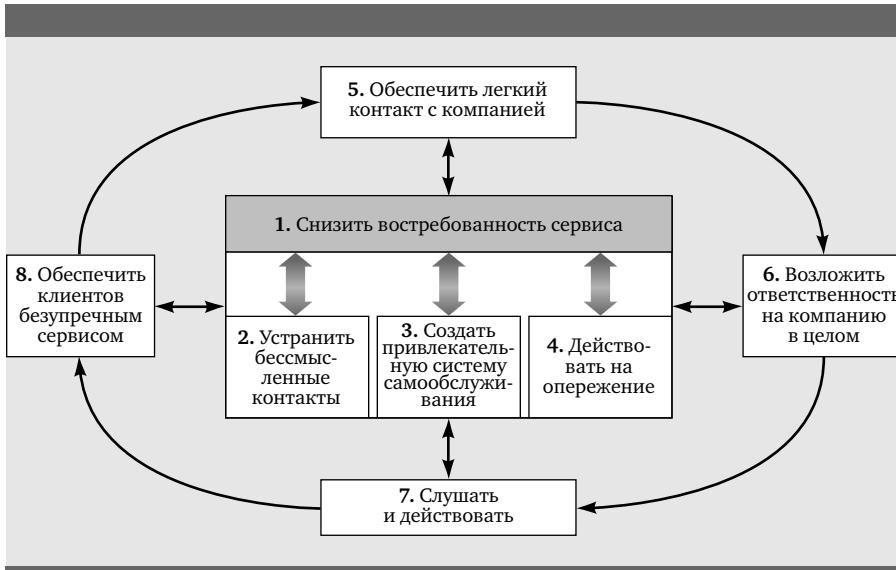
Наблюдения и опыт сформировали наш подход к сервисному обслуживанию, вдохновили на создание этой книги и дали толчок к разработке этой новой концепции. Однако впереди еще очень много работы, поскольку большинству компаний до сих пор не удается добиться сколь-нибудь приемлемого уровня удовлетворенности клиентов, и они пытаются хоть как-то справиться с клиентскими запросами. Пришло время внедрять стратегию *лучшего сервиса*!

Глава 1

Снижайте потребность в сервисе вместо того, чтобы пытаться удовлетворить ее

Безумие — делать одно и то же снова и снова и ждать при этом разных результатов.

Альберт Эйнштейн



KUDELKA.

Мадам, я мог бы объяснить вам все особенности и преимущества наших продуктов, но вы, скорее всего, получите то, что хотите, именно так...



Актуальные проблемы клиентского сервиса

Последние двадцать лет — период беспрецедентных инноваций в сфере разработки продуктов, технологий и услуг, делающих нашу жизнь проще и удобнее. К сожалению, клиентский сервис не всегда совершенствуется такими же темпами. Хотя некоторые компании стремятся достичь уровня, который мы называем *лучшим сервисом*, и внедряют для этого новые технологии и методы, во многих отраслях клиентский сервис находится в застое, а в других остается совершенно неудовлетворительным и, как ни прискорбно, становится еще хуже. При этом компании, предлагающие клиентам *лучший сервис*, повышают их ожидания, делая различия в обслуживании более очевидными.

Прежде чем приступить к обзору семи принципов, мы должны ответить на вопрос, почему качество сервиса сегодня остается настолько низким? Мы должны выяснить, как получилось, что компании и государственные организации забыли о том, чего хочет и в чем нуждается клиент, как быстро и полно удовлетворить его требования и как можно снизить востребованность сервиса. Одна из причин низкого качества обслуживания заключается в том, что генеральные директора и другие руководители компании часто находятся в стороне от повседневных операций, связанных с поддержкой клиентов. Как правило, они считают клиентский сервис скорее неизбежным злом или просто еще одной статьёй расходов, чем источником процветания. Очень немногие понимают, что он может дать ценную информацию о конкурирующих фирмах, о недостатках собственной продукции компании, о зарождающихся тенденциях и т. д.

Мы проанализируем, как можно улучшить качество сервиса с помощью семи принципов, как преодолеть связанные с сервисом трудности, и наметим план остальных глав. Мы расскажем о компаниях, которые относятся к сервису правильно, и покажем, какие преимущества это им дает.

Для сомневающихся читателей мы перечислим возможные возражения против принципов лучшего сервиса и объясним, почему эти возражения несостоятельны. В заключение мы приведем обоснования важности сервиса как для компании, так и для ее клиентов.

Почему плох сервис?

Казалось бы, развитие теории менеджмента и технологический прогресс должны повышать качество клиентского обслуживания. Однако мы постоянно наблюдаем, как компании продолжают совершать ошибки, в результате которых клиенты получают совершенно неудовлетворительный опыт, множатся бессмысленные контакты, а иногда и раздраженные публикации в блогах. Вот несколько примеров такого рода.

- Одна известная ИТ-компания подсчитала, что на навигацию в ее системе интерактивных голосовых ответов (IVR) клиенты тратят в среднем пять минут, прежде чем им удастся с кем-нибудь поговорить. И даже после этого они часто сталкиваются с тем, что их направляют не к тому сотруднику, который им нужен.
- Клиенты одного крупного поставщика телекоммуникационных услуг вынуждены пользоваться системой IVR, основанной на технологии распознавания голоса. При этом компании прекрасно известно, что в 89% случаев система «не узнает» голос клиента.
- Интернет-магазин отказывается публиковать на своем интернет-сайте телефонные номера компании.
- Коммунальное предприятие обязывает клиентов, имеющих льготы, например, в связи с временной потерей трудоспособности, при получении каждого счета звонить и подтверждать свое право, несмотря на то, что срок действия льгот четко обозначен.
- Многие компании не позволяют проводить операции по счету никому, кроме его держателя, даже если человек хочет внести деньги на этот счет для его владельца.

- Крупный оператор мобильной связи звонит клиентам и уведомляет их о состоянии их счета, а затем требует, чтобы они удостоверили свою личность. «Разве это не вы звоните мне!» — изумленно восклицают клиенты.
- Часто компании высылают клиентам счета с «нулевыми» суммами или суммами настолько маленькими, что автоматические платежные системы не в состоянии их обработать (например, меньше \$ 5). Рассылкой и обработкой этих счетов сотрудники компаний занимаются вручную. При этом расходы значительно превышают доходы от таких операций!

Мы могли бы и дальше продолжать этот список, но, думаем, смысл вам ясен; на следующих страницах вы найдете еще много примеров подобных бессмыслиц.

Недавно получила распространение одна история, произошедшая с некой компанией и касающаяся некачественного сервиса. В течение суток на двух родственных интернет-ресурсах свои сообщения о схожем негативном опыте оставили семьсот человек. Сегодня потребители могут открыто выражать свое недовольство в блогах и на страницах для обратной связи, и они не сдерживают своих эмоций, сталкиваясь с плохим сервисом. Вот несколько примеров названий рубрик, обнаруженных среди огромного количества сайтов, где клиенты делятся своими мнениями.

«В чем польза клиентского сервиса? (философский вопрос)»

«Зал позора клиентского обслуживания»

«Истории несчастных душ, горящих в телефонном аду»

«Список 500 самых бесчеловечных компаний»

Клиенты демонстрируют свое недовольство и другим образом. Исследование, проведенное Национальным советом потребителей (National Consumer Council) Великобритании, выявило, что количество клиентов, сменивших поставщика тех или иных услуг, возросло до 52%, и люди, сделавшие это, довольны результатом. Недостатки сервиса имеют важные последствия [1].

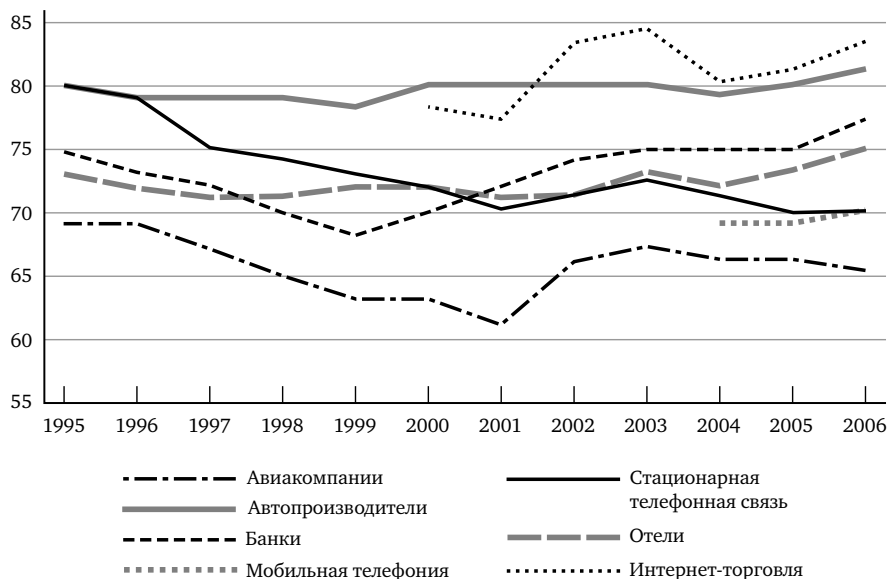
Иногда люди сожалеют об ушедших «старых добрых временах», когда управляющий местным отделением банка или хозяин магазинчика на углу называл их по имени и знал их предпочтения. Возможно,

они правы — компании становятся более крупными и более разнотипными, а их руководство изолировано от тех, кто взаимодействует непосредственно с клиентами. Те, кто «руководит» сервисом, все больше отдаляются от тех, кто его предоставляет. Контакт-центры иногда находятся гораздо дальше от клиентов, чем филиал или местное отделение в прежние времена, а центральный офис компании может быть расположен совершенно в другом месте. Некоторые современные тенденции, например аутсорсинг, еще больше способствуют этому отдалению. В итоге люди, управляющие обслуживанием клиентов и отвечающие за него, не имеют представления об опыте клиентов.

Очевидно, что качество сервиса снижается. В отраслях, где сервис играет ключевую роль, например в сфере пассажирских авиаперевозок, телекоммуникаций, розничной торговли через Интернет и финансовых услуг, лишь недавно показатели стали возвращаться к прежнему уровню или, в лучшем случае, остались без изменений (рис. 1.1). Индекс удовлетворенности американских потребителей (ACSI) отражает уровень удовлетворенности компаниями и брендами (учитывается не только сервис).

Рис. 1.1

Показатели ACSI по отраслям, 1995–2006 гг.



За последние шесть лет 5%-ного роста показателей достигла только интернет-торговля. В четырех отраслях наблюдается снижение показателей. Чем же интернет-компании отличаются от всех остальных? Почему предприятия других отраслей не смогли добиться подобных улучшений? Мы проанализируем опыт лидеров в сфере обслуживания, таких как Amazon и eBay, и механизмы, которые помогают им поддерживать качество сервиса на должном уровне и стремиться к тому, что мы называем *лучшим сервисом*. Эта проблема свойственна не только Соединенным Штатам. В Великобритании потребители тоже испытывают недовольство. Исследование компании Accenture показало, что, по мнению большинства опрошенных, за последние пять лет качество сервиса не улучшилось [2].

Статьи, которые появляются в последние годы в прессе, отражают современное состояние дел и указывают на некоторые симптомы низкого качества сервиса. Вот несколько показательных заголовков, которые говорят сами за себя.

«Вы называете это сервисом?»

«Клиенты считают, что сервис буксует: подать жалобу непросто, а добиться результата еще сложнее»

«В связи с распространением плохого сервиса растет число случаев «потребительского бешенства»

«37 бесплодных звонков»

«Невнимание к клиентам обходится компаниям очень дорого»

«Предметы роскоши без роскошного сервиса»

«Компании начинают понимать: любовь нельзя купить за скидки»

«Что случилось с клиентским обслуживанием?»

«Если считаете, что с вас достаточно, нажмите "0"»

«Наберите 1-800-БЕСПОЛЕЗНО»

«Существует ли еще в природе клиентский сервис?»

В ряде случаев проблема кроется в количестве обязательных контактов, которое устанавливает компания для клиентов, обращающихся за поддержкой. Как мы уже отмечали, вряд ли кто-то из нас, проснувшись утром, горит желанием взять телефон и начать выяснять отношения с коммунальным предприятием или банком, независимо от степени их «доброжелательности». Напротив, мы рассчитываем, что все будет функционировать исправно, и не желаем утруждать себя звонками или рассылкой электронных писем. Тем не менее компании тратят огромное количество денег и времени на то, чтобы справиться или

«разобраться» с проблемами, которые они сами создали. Очень редко они задаются вопросом, почему клиентам приходится тратить свое драгоценное время на просьбы о помощи, разрешение затруднений или выяснение особенностей функционирования приобретенного изделия.

Посмотрим, как часто некоторые организации вынуждают нас вступать с ними в контакт.

- Каждому новому клиенту крупной кабельной телекомпании необходимо связаться с ней трижды. Почему недостаточно одного контакта?
- Некоторые операторы мобильной связи ежегодно обрабатывают от десяти до двенадцати контактов от каждого пользователя, а другие — только три или четыре. Почему нам приходится так часто звонить мобильным операторам? Почему недостаточно просто пользоваться их услугами и вовремя оплачивать счета?
- В случае неполадок с водоснабжением людям приходится делать в среднем два звонка. Но для решения любой проблемы должно быть достаточно только одного. Второй раз они звонят, чтобы спросить: «Почему вы еще ничего не сделали?» или «Когда вы это почините?» Не очень весело.
- В ведущем банке с системой самообслуживания на каждого клиента приходится один контакт в год, а в случае с новым клиентом — два контакта. Но системы самообслуживания, такие как интернет-банкинг*, привлекательны для нас именно тем, что позволяют обходиться без звонков. Поскольку в других банках количество контактов в два раза меньше, налицо какой-то просчет.
- В одной известной страховой компании клиенту, подавшему иск, приходится вступать в контакт с компанией больше двух раз. Первый контакт вполне оправдан — клиент хочет начать процедуру удовлетворения иска, но зачем нужны остальные?

* Интернет-банкинг — управление банковским счетом через Интернет. — Прим. перев.

- «По отзывам клиентов, в прошлом году для решения их самой серьезной проблемы, связанной с обслуживанием, им потребовалось сделать в среднем 3,5 звонка» [3]. Почему не один или — страшно представить — ни одного, поскольку никаких проблем просто не возникло?

Следует учесть, что мы не говорим о таких операциях, как размещение заказа, осуществление платежей или обращение к системе самообслуживания, например, для проверки баланса. Мы говорим о ситуациях, когда клиент вынужден звонить в компанию или тратить время на составление писем или личные визиты, чтобы добиться от компании каких-то действий или что-то исправить. В некоторых отраслях число таких контактов еще выше, чем в наших примерах. Каждый звонок в службу технической поддержки интернет-провайдера или производителя компьютеров говорит о том, что продукт или услуга не оправдывает ожидания клиентов. В идеале у человека не должно возникать потребности в подобных обращениях.

В этой книге мы ставим вопрос, зачем нужны эти контакты, и подвергаем сомнению необходимость существования сервисного обслуживания или служб технической поддержки. Мы утверждаем: *«Лучший сервис — это отсутствие сервиса»*. Мы знаем, клиенты предпочли бы не вступать в контакт с компаниями, как они вынуждены делать это сейчас, чтобы получить ответ на тот или иной вопрос или решить какую-то проблему, либо, в большинстве случаев, с готовностью воспользовались бы гибкой и удобной, отлаженной системой самообслуживания, к которой можно обратиться в любое время. Еще один приемлемый вариант — получать от компании предупреждения до того, как проблема даст о себе знать.

Как «починить» сервис?

Обозначим проблемы, которые препятствуют улучшению сервиса. Мы определили семь причин, по которым качество сервиса не становится выше, и семь ответов — семь принципов *лучшего сервиса*, которые могут устранить эти причины.

1. Компании продолжают придерживаться стратегий, которые не приносят пользы ни им, ни клиентам. Вместо этого им необходимо устранить бессмысленные контакты.

2. Система самообслуживания неэффективна или разлажена. Нужно сделать ее привлекательной, чтобы клиенты охотно ею пользовались.
3. Отдел сервиса просто пассивно реагирует на запросы клиентов. Необходимо исследовать возможности превентивного сервиса и профилактического обслуживания.
4. С компанией сложно связаться. Служба поддержки должна быть легко доступна.
5. Отдел клиентского сервиса обвиняют в ошибках, допущенных другими подразделениями. Ответственность должна быть возложена на всю компанию.
6. В компании не прислушиваются к мнению потребителей. Следует научиться слушать клиентов и действовать с учетом услышанного.
7. В сфере обслуживания все еще используются устаревшие методы и показатели, вызывающие у потребителей негативное впечатление. Необходимо вырабатывать новые стратегии и формировать у клиентов позитивный опыт.

Принцип 1. Устранить бессмысленные контакты

Потребность клиентов в сервисе выражается в количестве их обращений в компанию для получения помощи или решения проблемы. В большинстве компаний эту потребность воспринимают как данность; они тратят время и силы на то, чтобы спрогнозировать спрос на основании прошлых показателей. Они подсчитывают количество запросов, поступивших от клиентов по разным каналам связи в течение тридцати минут. Затем они пытаются предпринять адекватные меры для удовлетворения этого спроса: они создают максимально эффективные графики посменной работы сотрудников; если нужно, находят партнеров и т. д. Компании настолько увлечены попытками управлять спросом и «обеспечением сервиса», что очень редко задумываются о том, почему возникает потребность в сервисе. Например, сколько компаний могут похвалиться тем, что им уда-

лось снизить потребность в контактах и тем самым стать доступнее для потребителей? Часто ли руководство отслеживает количество запросов столь же ревностно, как скорость их обработки и связанные с ними затраты? Очень немногие компании задумываются об этом, в отличие от Amazon, где количество контактов в расчете на один клиентский заказ снижается ежегодно. Компании одержимы тем, как быстро их сотрудники отвечают на телефонные звонки и электронные письма. Самый распространенный показатель сервиса — быстрота удовлетворения запроса, при котором не учитывается ни качество, ни частота обработки запросов, ни причина, по которой они вообще возникают.

Для нас вопрос востребованности контактов — самый важный. Если компания хочет пересмотреть свое отношение к сервису, ей необходимо по-новому взглянуть на потребность в нем. Мы не случайно назвали эту книгу «Лучший сервис — это отсутствие сервиса». В большинстве случаев контактов потребителей с организацией можно было бы избежать, так как они просто являются следствиями непродуманных действий компании: непонятные для клиентов процедуры, вызывающие замешательство формулировки, некорректные описания, ошибки в денежных расчетах, несоответствие услуг ожиданиям клиента. Чтобы добиться фундаментальных изменений в сфере обслуживания, компании стоит задуматься о том, почему у клиента возникает потребность в сервисе. Во второй главе мы подробно поговорим о том, как организация, следуя этому принципу, может устранить бессмысленные контакты.

Принцип 2. Создать привлекательную систему самообслуживания

Как часто ваши попытки воспользоваться интернет-сайтом компании заканчивались безрезультатно? Случалось вам, позвонив в компанию, запутаться в многоступенчатом голосовом меню и испытать замешательство, пытаясь понять, какую кнопку следует нажать? Приходилось вам, заполнив регистрационную форму в Интернете, получить сообщение, что ваши данные не соответствуют требованиям онлайн-регистрации? Вы сталкивались с тем, что после длительных поисков некоего интернет-сервиса оказывалось, что он недоступен? Ставила вас когда-нибудь в тупик инструкция нового электронного устройства? Это лишь несколько примеров тех упущений, с которыми можно столкнуться при пользовании системами самообслуживания.

Если система самообслуживания продумана и отлажена, люди пользуются ею с удовольствием. Компании, подобные Amazon и First Direct, не развивались бы такими темпами, если бы клиентам не нравились их эффективные системы самообслуживания. Банкоматы так популярны потому, что ими пользоваться гораздо удобнее, чем стоять в очереди в местном отделении банка. Внедрение интернет-банкинга, в силу его удобства, привело к увеличению количества транзакций, осуществляемых клиентами.

Почему же компаниям часто не удается создать эффективную систему самообслуживания? Мы считаем, что они не понимают ни важности такой системы, ни того, как разработать решение, которое стало бы привлекательным для клиентов. В третьей главе мы поговорим об этом подробнее.

Принцип 3. Действовать на опережение

Причина, по которой компании тратят так много времени на попытки спрогнозировать потребность, а затем подготовить соответствующие ресурсы, заключается в том, что их сервис носит реагирующий характер: если клиент звонит, компания принимает меры. Во многих случаях компания знает о существовании проблемы, но все равно ждет, пока клиент позвонит и попросит ее устранить.

Например, недавний случай, когда одна крупная компания, выпустив бракованную партию товара, не стала отзывать ее с рынка, а решила подождать, пока клиенты, купившие бракованную продукцию, не обнаружат это и не позвонят им. В четвертой главе мы покажем, как компания может изменить ситуацию, проявляя инициативу и, если нужно, находя возможности для осуществления превентивных мер.

Принцип 4. Обеспечить легкий контакт с компанией

У вас не возникало впечатление, что некоторые компании предпочли бы вообще не знать о вашем существовании? Бывало, что вы, зайдя на интернет-сайт той или иной организации, не могли найти ее телефонный номер? Вы когда-нибудь приходили к заключению, что организация предоставит вам сервис только в том случае, если захочет этого? Если какая-то из этих ситуаций кажется вам знакомой, значит, вы сталкивались с компанией, закрытой для клиентов.

В пятой главе мы рассмотрим, как убрать барьеры, чтобы компания могла стать достигаемой для клиентов.