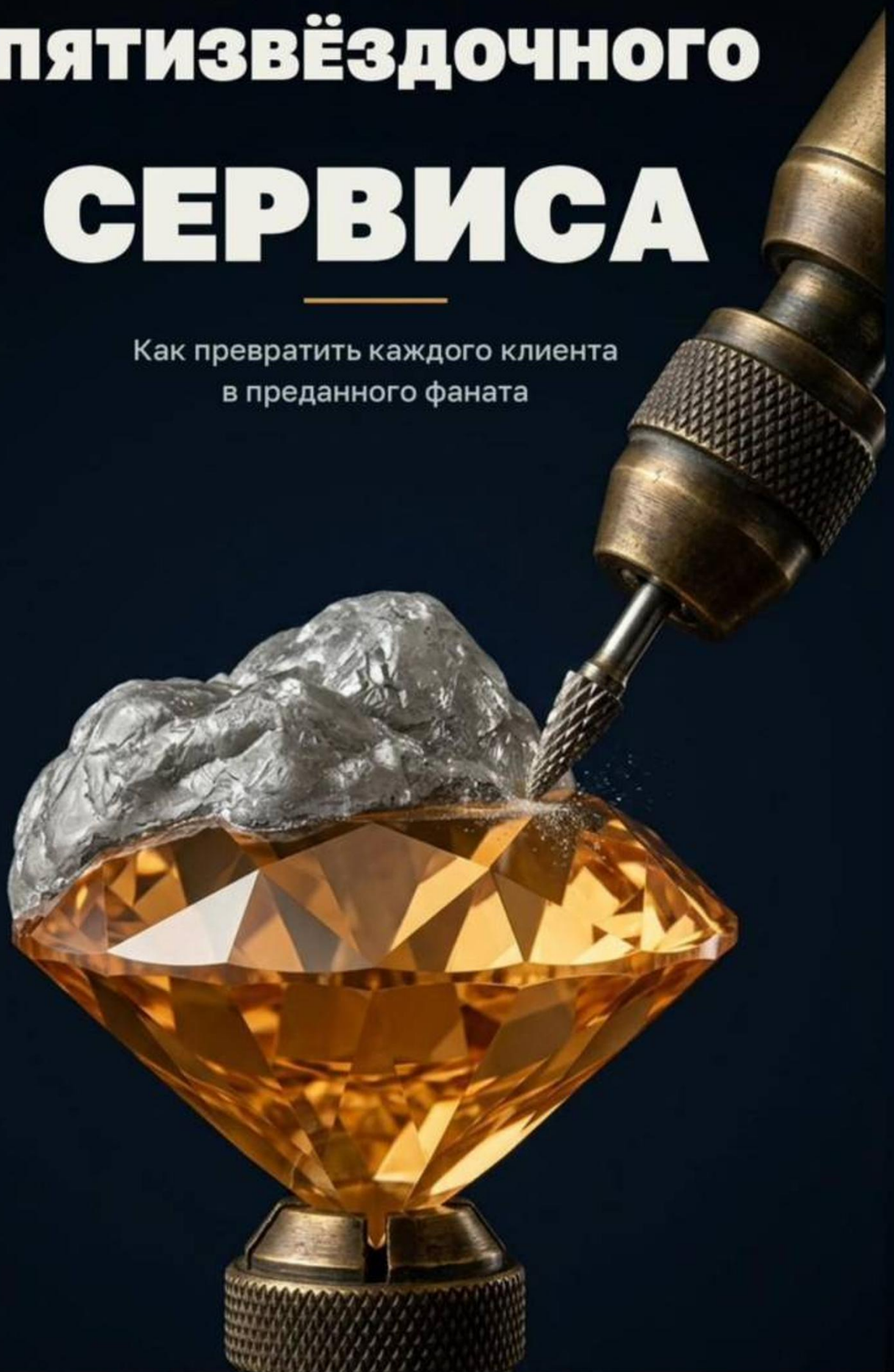
АНАТОЛИЙ ЖИЛЬЦОВ · МАЙКЛ БЭНГ

СИСТЕМА ПЯТИЗВЁЗДОЧНОГО СЕРВИСА

Как превратить каждого клиента
в преданного фаната



Анатолий Жильцов

Система пятизвёздочного сервиса

«Автор»
2026

Жильцов А.

Система пятизвёздочного сервиса / А. Жильцов — «Автор», 2026

Два магазина на одной улице продают одну и ту же воду по одной и той же цене, с одинаковыми поставщиками и похожей вывеской. В один возвращаются годами и приводят детей, второй еле сводит концы с концами. Автор наблюдал эту картину десятками раз в самых разных отраслях — разница никогда не в продукте и не в цене, а в том, что происходит между человеком и компанией в те несколько минут, когда они соприкасаются.Анатолий Жильцов и Майкл Бенг разбирают сервис не как набор красивых лозунгов, а как систему: конкретные точки контакта, стандарты поведения и инструменты, которые превращают случайного покупателя в постоянного клиента, а постоянного клиента — в человека, который сам приводит новых.

© Жильцов А., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Шмуцтитул — часть 1 8
Конец ознакомительного фрагмента. 22

Майкл Бенг, Анатолий Жильцов
Система пятизвёздочного сервиса

ВВЕДЕНИЕ

Представьте два магазина на одной улице. Они продают одну и ту же воду, один и тот же хлеб, одни и те же лампочки — по одинаковым ценам. У них одинаковые поставщики, одинаковая аренда и примерно одинаковая вывеска. Но в один из них люди возвращаются годами, приводят детей и советуют его друзьям, а второй перебивается случайными покупателями и каждый месяц считает, доживёт ли до следующего.

Я видел эту картину десятки раз — в разных городах, странах и отраслях. В доставке питьевой воды и в продаже недвижимости, в магазине светильников и в фирменной рознице птицефабрики, на производстве краски и в автосервисе. Продукт одинаковый. Цена одинаковая. Разница — в том, что происходит между человеком и компанией в те несколько минут, когда они соприкасаются. Эту разницу принято называть словом «сервис», и вокруг него накручено столько красивых банальностей, что серьёзные предприниматели давно перестали воспринимать его всерьёз.

Зря. Потому что сервис — это не улыбки на тренинге и не табличка «Клиент всегда прав». Сервис — это технология. У неё есть чертежи, детали, допуски и контрольные измерения. Её можно спроектировать, внедрить и поддерживать — точно так же, как производственную линию. Я знаю это не из книг: я строил эту технологию в собственных компаниях и помогал строить её в чужих — от завода до сети магазинов. И каждый раз, когда она была построена честно, происходило одно и то же: клиенты начинали возвращаться, а вместе с ними возвращались деньги.

Эта книга написана вдвоём. Мой соавтор — Майкл Бенг, международный тренер по продажам и сервису, человек, который обучил десятки тысяч людей более чем в тридцати странах. Мы разделили работу так, как она разделена в жизни: Майкл десятилетиями менял точку зрения людей на клиента — я превращал эту точку зрения в работающие документы, инструкции и стандарты. В книге вы услышите один голос — мой. Но в самых важных местах я буду передавать слово Майклу напрямую: его истории стоят того, чтобы звучать без пересказа.

Почему «пятизвёздочного»? Возьмите гостиничный бизнес. Есть отели одной звезды, двух, трёх — и есть отели пяти звёзд. Звёзды — это не украшение на фасаде, это уровень стандартов: что гарантированно произойдёт с гостем, когда он переступит порог. В отеле пяти звёзд ничего не зависит от настроения администратора — всё определено, отработано и выполняется. Мы предлагаем вам ту же шкалу для любого бизнеса. У вашей компании прямо сейчас есть какое-то количество звёзд — возможно, вы его никогда не измеряли. Задача этой книги — поднять вас на уровень, где клиент, соприкоснувшись с вашей компанией в любой точке, говорит про себя: «Ух ты. Мне нравится это место. Обо мне здесь позаботились».

Разница между звёздами всегда конкретна. Отель одной звезды: на стойке никого, ключ ищут десять минут, на вопрос о завтраке пожимают плечами. Отель пяти звёзд: вас назвали по имени, ваш номер готов, а на подушке лежит записка с прогнозом погоды на завтра — потому что вчера вы обмолвились, что собираетесь на прогулку. Во втором случае нет ничего дорогого. Есть система, в которой каждый знает, что делать, и делает это каждый раз. Пять звёзд — это не роскошь. Это надёжность заботы.

Теперь главное обещание, и я прошу отнестись к нему буквально. Эта книга — не сборник рассуждений о клиентоориентированности. Это рабочий проект. К последней странице у вас будет собственная Книга сервиса — документ вашей компании, в котором описаны ваши

клиенты, их путь через вашу компанию, ответственные за каждый этап этого пути, инструкции, что делать, скрипты, что говорить, стандарты, как это должно выглядеть, и измерители, по которым вы поймёте, что система работает.

Чтобы обещание не выглядело абстрактным, покажу этот документ на просвет. Открывается он портретами ваших клиентов — не «мужчины и женщины 25-45», а живыми персонами с именами, целями и раздражителями, на которых держится ваша выручка. Дальше — карты их путешествия: этап за этапом, от момента, когда человек впервые услышал о вас, до момента, когда он рекомендует вас другим, с отмеченными точками боли и точками славы. Затем сердце документа: для каждого этапа — ответственная должность, инструкция «что делать», скрипт «что говорить», стандарт «как это должно выглядеть» и измеритель, по которому виден результат. Замыкают документ чек-листы, бланк работы с жалобами и правила поддержания системы. Всё вместе — это операционная система заботы о клиенте, которую можно вручить новому сотруднику в первый день, и он поймёт, как здесь принято работать.

Такой документ обычно рождается в консалтинговом проекте стоимостью в сотни тысяч. Здесь вы построите его сами — я проведу вас за руку через каждый шаг, а шесть реальных компаний, прошедших этот путь до вас, дадут живые примеры: от доставки воды до агентства недвижимости. Все примеры в книге — настоящие: я изменил названия и детали, которые могли бы указать на конкретные компании, но не изменил ни одной сути. Там, где компания ошибалась, я показываю ошибку; там, где находила сильное решение, — решение. Учиться на чужом опыте дешевле, чем на своём.

Скажу и о том, кому эта книга не нужна, — так честнее. Если ваш бизнес живёт разовыми сделками со случайными людьми и вы не планируете видеть клиента второй раз, вложения в систему сервиса не окупятся: вся её экономика построена на возврате. И если вы ищете волшебную фразу, после которой клиенты полюбят компанию, где всё остальное работает кое-как, — здесь её нет. Сервис не косметика, он не наносится поверх хаоса. Но если у вас настоящий бизнес, в котором клиент может и должен возвращаться, — неважно, продаёте вы воду, квартиры, краску или запчасти, — то дальше вас ждёт самая окупаемая стройка из всех, что вы затевали.

Важно и то, почему я называю всё это технологией, а не искусством. Мне десятки раз говорили: «Сервис — это про людей, у нас особенный случай, это не систематизируется». Систематизируется. Талантливый от природы хозяин, который очаровывает гостей, — прекрасно, но это не бизнес, а фокус: он не масштабируется, не передаётся и уходит в отпуск вместе с хозяином. Бизнес начинается там, где забота о клиенте перестаёт зависеть от таланта конкретного человека и начинает воспроизводиться системой — любым нормальным сотрудником, в любой смене, в любом филиале. Ровно этому и посвящена книга.

Книга устроена как стройка — в пять частей, и порядок здесь не случаен.

Часть первая — точка зрения. Прежде чем строить, нужно развернуть голову: понять, кто на самом деле платит вам зарплату, что такое хороший и плохой сервис на уровне ежедневного поведения и почему это вопрос выживания, а не вежливости.

Часть вторая — клиент. Мы научимся видеть вашу компанию его глазами: составим портрет тех, кто вам платит, и пройдём их путь через вашу компанию шаг за шагом — от первой рекламы до повторной покупки, — отмечая точки, где вы завоёвываете сердца, и точки, где теряете их.

Часть третья — проектирование. Из карты пути клиента мы соберём систему: назначим ответственных, напишем инструкции и скрипты, определим стандарты и измерители. Здесь родится ваша Книга сервиса.

Часть четвёртая — внедрение. Документ, лежащий в столе, не обслуживает клиентов. Мы разберём, как провести систему через живых людей: собрания, обучение, мотивацию, работу с сопротивлением.

Часть пятая — поддержание. Пятая звезда — не медаль, а форма, которую надо удерживать: жалобы, обратная связь, анализ, постоянные улучшения.

Как работать с книгой. Читайте с ручкой. В конце каждой части вас ждёт практика — конкретные шаги, которые переносят прочитанное в вашу компанию. Всё, что нужно для результата, есть в самой книге: бумага, ручка и выполненные задания — достаточный комплект. А у книги есть цифровое продолжение — умная рабочая тетрадь, в которой те же шаги выполняются в диалоге с нейросетью: она задаёт вопросы, как задавал бы консультант, помогает собрать портреты клиентов и карты их пути и складывает вашу Книгу сервиса в готовый документ. Отсканируйте QR-код в конце книги, когда дойдёте до первой практики: при регистрации вы получите стартовый запас, чтобы попробовать всё вживую.

Если вы владелец или руководитель, у меня есть настойчивая рекомендация: не читайте книгу в одиночку. Самый сильный формат, который я видел на практике, — командный: часть прочитана, собрание проведено, практика выполнена, следующая часть. Пять частей — пять командных заходов. Компании, которые шли этим путём, получали не только систему, но и то, что дороже системы: команду, которая построила её своими руками и потому считает своей.

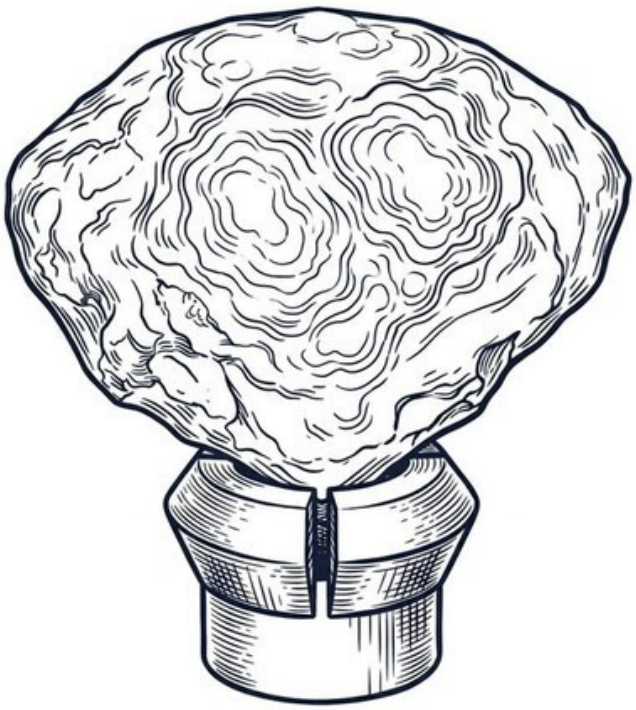
И последнее. Эта книга — для всей компании. Владельцу она даст систему, руководителю — инструменты, сотруднику — понимание, зачем всё это и что лично он с этого получит. Лучший результат приходит, когда программу проходит вся команда: сервис — командная игра, и в одиночку в неё не выигрывают. Начнём с того, чтобы честно посмотреть на поле, на котором эта игра идёт.

Шмуцтитул — часть 1

ЧАСТЬ

I

ТОЧКА ЗРЕНИЯ



Начну с неприятного. Мир, в котором работает ваша компания, не становится спокойнее. Он становится жёстче — и делает это с ускорением.

Посмотрите на три силы, которые давят на любой бизнес, независимо от размера и отрасли.

Первая — перемены. Технологии перестраивают правила быстрее, чем компании успевают к ним привыкнуть. Интернет когда-то изменил то, как люди покупают. Маркетплейсы изменили то, у кого они покупают. Нейросети меняют то, как они выбирают: сегодня ваш клиент ещё до звонка вам успевает сравнить вас с конкурентами, изучить отзывы и получить консультацию у машины, которая работает бесплатно и без выходных. То, что вчера было вашим преимуществом — знание ассортимента, умение проконсультировать, — сегодня доступно каждому в телефоне.

Расскажу, как это выглядит вблизи. Компания торговала светильниками — большой салон, опытные продавцы, годами наработанная база дизайнеров. Потом на рынок пришли маркетплейсы, и ассортимент любого салона стал доступен в телефоне — шире, с отзывами и с доставкой до двери. Половина салонов города закрылась за два года. А этот — вырос. Потому что вовремя понял: раз товар и цену теперь сравнивает машина, конкурировать надо тем, что машине недоступно, — и переключил продавцов с «рассказать про люстру» на «разобраться, что человеку нужно для его дома, и довести до результата». Перемены убивают тех, кто продолжает продавать то, что рынок уже раздаёт бесплатно.

Вторая сила — конкуренция. Какая конкуренция будет у вас через год? Через три? Через пять? Честный ответ: неизвестно. Известно только направление — её будет больше. Порог входа почти в любой рынок снижается, и на территорию, которую вы осваивали годами, завтра может зайти игрок, о котором вы сегодня не слышали.

Третья — кризисы. Экономические, политические, отраслевые, локальные. Я не знаю, какой кризис случится следующим, и вы не знаете. Знаю одно: он случится. За восемнадцать лет в предпринимательстве я не видел ни одного спокойного пятилетия, и не жду, что увижу.

Майкл называет эту среду коротким словом.

Мне нравится в этой картинке одно: она убирает жалость к себе. Пионер не спрашивает, почему территория такая дикая, — он спрашивает, что здесь надо уметь. Два движения из цитаты Майкла стоит сразу забрать в привычку, потому что мы будем пользоваться ими всю книгу. Первое — анализ без эмоций: когда возникает проблема, не пересказывать её себе в жанре катастрофы, а разложить на бумаге — что именно происходит, где, с кем, с какими последствиями. Второе — охота за решениями: не ждать, пока решение придёт само, а целенаправленно собирать варианты, свои и чужие, пока не найдётся рабочий. В пятой части я дам для этого точную шестишаговую систему; пока договоримся о принципе: проблема — это не повод для переживаний, а объект для обработки. И вот тут начинается разговор, ради которого написана эта глава.

Чтобы справляться с чем угодно, где угодно и когда угодно, нужны два ресурса. Первый — менталитет: отношение, эмоции, то, как мы думаем о происходящем. Второй — техника: методы и процедуры, то, как мы выполняем конкретные действия. Уберите любой из двух — и готовность рассыпается. Человек с боевым настроем, но без техники наломает дров. Человек с техникой, но со сломленным настроем не выйдет из окопа.

Лучше всего это видно в спорте. Боксёр перед выходом на ринг готов дважды: ментально — он верит, что может победить, и технически — он знает, как отвечать на любую ситуацию боя. И заметьте, как устроен сам бой: двенадцать раундов. Раунд — угол — разбор с тренером — снова раунд. Никто не ждёт победы нокаутом на первой минуте. Победа складывается из раундов, между которыми идёт коррекция.

Бизнес устроен так же, только рингов у него много. Продавец не ожидает, что клиент подпишет контракт на первой встрече, — иногда нужны второй, третий, двенадцатый раунд,

и между ними разбор: что мы делали, что можно сделать лучше. Так вот, построение системы сервиса — это тоже раунды. Я обязан сказать вам это до того, как мы начнём, потому что самая частая причина провала таких проектов — ожидание, что всё получится с первого прыжка.

Не получится. У вас сегодня какой-то уровень стандартов — и между ним и пятью звёздами лежит дистанция, которую проходят по раундам. Будут проблемы. Будут коллеги, которые скажут: «Нам это не нужно, у нас и так работы хватает». Будут дни, когда система, которую вы построили в понедельник, к пятнице расползётся. Это не признак того, что технология не работает. Это признак того, что вы в джунглях и идёт нормальный бой.

Теперь соединим это с темой книги. Почему я начинаю разговор о сервисе с джунглей, перемен и боёв? Потому что в этих джунглях у компаний осталось очень мало territorий, где ещё можно надёжно отличаться. Продукт копируется — иногда за месяцы. Цена копируется мгновенно, и путь вниз по цене — это путь в пропасть, где выживает один, самый толстый. Реклама доступна всем и дорожает для всех.

А теперь назовите мне конкурента, который скопирует то, как ваш водитель разговаривает с клиентом на пороге его дома. Как ваш мастер объясняет, что он сделал с машиной. Как ваша компания отвечает на жалобу — не по регламенту юристов, а так, что человек, пришедший ругаться, уходит вашим сторонником. Это не копируется покупкой оборудования. Это строится — долго, по раундам, через людей. И именно поэтому это самая защищённая позиция, которую компания может занять в джунглях: стандарты заботы о клиенте, которые конкурент не может воспроизвести, не проделав весь путь сам.

Плохая новость: этот путь требует боя. Хорошая: большинство ваших конкурентов на него не выйдут — им некогда, у них и так покупают, у них другие приоритеты. Значит, территория свободна.

В следующей главе разберёмся с вопросом, с которого начинается любой разворот головы в компании: кто на самом деле платит здесь зарплату. Ответ кажется очевидным. Проверим.



Задайте вопрос любому сотруднику любой компании: «Кто платит тебе зарплату?» Девять из десяти ответят: «Компания». Кто-то уточнит: «Бухгалтерия». Кто-то пошутит: «Шеф, когда в настроении».

Все три ответа неверны, и это не игра слов. Бухгалтерия не создаёт денег — она их пересчитывает. Компания не создаёт денег — она их проводит. Единственный человек во всей цепочке, который приносит деньги снаружи внутрь, — это клиент. Каждая зарплата, каждая аренда, каждый новый станок и каждая корпоративная ёлка оплачены человеком, который однажды решил купить именно у вас. В тот день, когда клиенты перестают приходить, деньги перестают приходить тоже — и никакая бухгалтерия этого не исправит.

Пока эта мысль живёт только в голове владельца, она бесполезна. Она начинает работать, когда её принимает каждый человек в компании — от директора до охранника. Майкл десятилетиями добивался именно этого разворота, и у него есть для него своя рамка. Он называет её испанским словом «амигос» — друзья.

Последняя фраза обычно вызывает смех в зале — и напрасно только смех. В ней спрятан переворот, который дорогого стоит. Посмотрите, что происходит у вас в голове, когда в дверь входит клиент или звонит телефон. Раздражение — «опять отвлекают»? Равнодушие — «очередной»? Или мгновенное, почти рефлекторное: вот человек, за которым стоит моя зарплата, моя аренда, зарплата моих коллег? Разница между этими реакциями — это и есть разница между компаниями с той самой улицы из введения.

У Майкла есть ещё один образ, который он привёз из Японии, и я хочу отдать его вам целиком — он того стоит.

Я предприниматель с калькулятором вместо сердца, поэтому переведу поэзию в экономику. Отношение «второй дом» против отношения «место, где я отбываю смену» — это не про духовность. Это про деньги, и вот почему. В доме, куда пришёл гость, никому не приходит в голову его игнорировать, грубить ему или спорить с ним о том, кто прав. Хозяин сам, без инструкции, ищет, чем помочь. Инструкции — а мы напишем их во множестве в третьей части — работают только поверх этого отношения. Инструкция без отношения даёт вымученную улыбку, которую клиент считывает за секунду и которая раздражает сильнее честного равнодушия.

Как измерить, где вы находитесь? У Майкла есть простой инструмент — амиго-шкала. Вверху шкалы — амигос, внизу — враги. Вверху гармония, внизу конфликты. И положение на шкале определяют три вещи, которые видны невооружённым глазом.

Первая — общение. С амигос оно лёгкое и открытое: нам нравится и рассказывать, и слушать. Вспомните разговор с хорошим другом — слова текут сами. Внизу шкалы общение закрыто: мы цедим слова, нам не хочется ни делиться, ни слушать. Теперь честно посмотрите на общение ваших сотрудников с клиентами и между собой: где оно на этой шкале?

Вторая — время. С амигос время летит: два часа ощущаются как две минуты. С теми, кто внизу шкалы, время тянется, и мы ищем повод сбежать. Клиент безошибочно чувствует, когда сотрудник хочет, чтобы он поскорее ушёл. И уходит. Навсегда.

Третья — помощь. Амигос помогают друг другу с удовольствием, и им с удовольствием помогают в ответ. Внизу шкалы помощь — повинность, которую выпрашивают.

Общение, время, помощь. Три измерителя, по которым любой человек — и клиент в первую очередь — за минуту определяет, кто перед ним: хозяин второго дома или отбывающий смену.

Дам живой пример, как это выглядит в деле. Компания доставляет питьевую воду в дома и офисы. Продукт — вода. Сложно придумать товар, который труднее отличить от конкурентов: вода у всех мокрая. Но у этой компании водитель, привозя первый заказ, не просто заносит бутыль. Он приезжает вовремя с точностью до получаса, спрашивает, куда удобнее поставить, забирает тару, дарит небольшой подарок от компании, объясняет, как работает бонусная программа, — и прощается так, что человеку хочется, чтобы через две недели приехал именно он. На следующий день менеджер звонит: всё ли понравилось? Вода у конкурентов такая же.

А водитель — нет. И клиент, сам того не формулируя, покупает не воду. Он покупает визит амиго.

Теперь посчитаем этого амиго в деньгах — я обещал переводить поэзию в экономику. Семья заказывает две бутыли в месяц. Чек скромный — на фоне месячной выручки компании он даже не виден. Но семья, которой понравилось, заказывает годами: пять лет — это сто двадцать бутылей. Прибавьте кулер, который она купила у той же компании, потому что доверяет. Прибавьте офис мужа, куда она порекомендовала «своих ребят», — а офис берёт по десять бутылей в неделю. Один доброжелательный водитель на пороге превратил копеечный чек в клиентскую линию на сотни тысяч. А теперь обратный расчёт: тот же водитель, буркнувший «куда ставить?» и хлопнувший дверью, обнулил всю эту линию за тридцать секунд — и компания даже не узнает об этом, потому что семья не будет жаловаться. Она просто позвонит другим. Каждый сотрудник, который касается клиента, ежедневно распоряжается суммами в сотни раз больше своей зарплаты — просто это нигде не написано.

И ещё одно, о чём скажу здесь коротко, а подробно — в четвёртой части. Клиенты бывают не только внешние. У каждого из нас есть внутренние клиенты — коллеги, которым мы передаём свою работу и от которых получаем их. Логика амигос действует и там: компания, где отделы воюют друг с другом, физически не способна принимать гостей во втором доме — гостям достаются осколки внутренних сражений. Пометьте это на полях; мы вернёмся.

Вот теперь можно сформулировать фундамент, на котором стоит вся остальная книга. Клиент финансирует всё — значит, отношение к клиенту это не «мягкая тема» для тренинга по пятницам, а главный производственный процесс компании. В следующей главе мы разберём этот процесс на уровне, где он реально происходит: в ежедневном поведении, у которого, как выяснится, есть точная шкала — от игнорирования до комплимента.



РИС. 2. Амиго-шкала: положение определяют общение, время и помощь



Слово «сервис» слишком большое. Пока мы говорим «надо лучше обслуживать клиентов», каждый сотрудник понимает под этим что-то своё — и в основном ничего не меняет, потому что непонятно, что именно менять в понедельник утром. Разберём это большое слово на детали. У Майкла есть шкала обслуживания, и мне она нравится тем, что состоит из вещей, которые можно наблюдать и тренировать по отдельности.

Шкала разделена на две части. Верхняя — всё позитивное, что идёт от нас к клиенту. Нижняя — всё негативное. Задача команды — работать в верхней части и не проваливаться в нижнюю. А теперь три этажа этой шкалы, снизу вверх.

Первый этаж. Внизу — игнорирование, наверху — внимание. Никому не нравится, когда его игнорируют. Хотите проверить силу этого механизма — придите сегодня домой и молча пройдите мимо семьи. Через десять минут вы получите либо обиду, либо конфликт, либо и то и другое: игнорирование считывается как «ты для меня не существуешь». Клиент реагирует так же, только он не будет устраивать сцену — он просто уйдёт и не вернётся. Противоядие элементарно и бесплатно: заметить человека. Посмотреть в глаза. Поздороваться. Если он выглядит растерянным — подойти первым: «Подсказать вам что-то?» Внимание — самая дешёвая инвестиция в бизнесе с самой высокой доходностью, и именно поэтому поразительно, как редко её делают. И заметьте: это касается каждого в компании. Охранника на входе, голоса в телефоне, инженера, проходящего через торговый зал.

Второй этаж. Внизу — недружелюбие, наверху — дружелюбие. Недружелюбие — это сообщение, которое сотрудник передаёт без слов: «вы мне мешаете», «лучше бы вас тут не было». Оно передаётся тоном, взглядом, повёрнутой спиной. Дружелюбие — обратное сообщение: «я рад, что вы пришли, и сделаю, что в моих силах». И то и другое — не черта характера, а поведение. Его можно требовать, тренировать и проверять. В хорошем доме гостю не хамят, даже если у хозяина болит голова.

Третий этаж — самый интересный, и здесь начинается высший пилотаж. Внизу — критика, наверху — комплимент.

Начнём с критики, потому что с ней связано самое живучее заблуждение в теме сервиса — лозунг «клиент всегда прав». Скажу как есть: клиент не всегда прав. Клиенты ошибаются — искренне и не очень, путают, забывают, иногда откровенно сочиняют. Вопрос не в том, прав

ли клиент. Вопрос в том, что вы будете делать с его неправотой. И вот здесь правило железное: критиковать клиента нельзя. Никогда. Мелкую ошибку — проигнорировать. Существенную — поправить так вежливо и с таким уважением, чтобы человек не почувствовал себя дураком. Потому что человек, которого ткнули носом, не думает «как я был неправ». Он думает «какие здесь хамы» — и защищается, нападает или уходит.

Теперь верх третьего этажа — комплимент. Правильный комплимент — это инструмент огромной мощности, и именно поэтому с ним столько брака. Три требования: комплимент должен быть точным, конкретным и искренним. «Вы прекрасно выглядите», произнесённое дежурным тоном в спину каждому второму, — это не комплимент, а шум. А вот мастер-приёмщик в автосервисе, который, принимая машину, говорит: «Ухоженный у вас автомобиль, сразу видно — следите. Двигатель в таком состоянии нечасто увидишь на этом пробеге» — только что сделал невозможное: человек, приехавший тратить деньги на ремонт, почувствовал гордость. Эмоциональный счёт этого визита открыт с плюса, и все дальнейшие разговоры — про диагностику, работы и сумму — пойдут легче.

Комплимент — это навык, и тренируется он, как любой навык, объёмом. Начните не с клиентов — начните дома. Заведите норму: десять точных комплиментов в день своей семье. Вспомните, когда вы в последний раз говорили жене, мужу, детям, что они делают хорошо, — многие люди годами подмечают вслух только то, что им не нравится. Потом перенесите норму на коллег: заметить хорошо сделанную работу и сказать об этом. И только натренировавшись на своих, выходите на клиентов — к этому моменту вы будете видеть поводы для точных комплиментов автоматически.

Соберём шкалу целиком. Внимание вместо игнорирования. Дружелюбие вместо недружелюбия. Признание вместо критики. Три этажа, шесть видов поведения — все наблюдаемые, все тренируемые. Вот вам и ответ на вопрос «что менять в понедельник утром»: не «улучшать сервис», а подниматься по конкретной шкале, этаж за этажом, всей командой.

И маленькое замечание для скептиков, которые сейчас думают, что всё это слишком просто. Да, просто. Настолько просто, что этого почти никто не делает — каждый ждёт от сервиса какой-то сложной магии и пропускает три этажа, лежащие под ногами. Пройдитесь завтра по пяти компаниям своего города как клиент и посчитайте, в скольких из них вы получите хотя бы первый этаж — внимание. Результат вас удивит. И обрадует: планка, за которой начинается отличие от конкурентов, стоит унизительно низко.

Добавлю к трём этажам поведение, которое их все связывает, — Майкл называет его активным нетворкингом, а в командах оно быстро получает прозвище «воки-токи»: готовность первым вступать в общение с клиентом. Во многих компаниях сотрудники по-человечески застенчивы: им проще заниматься делом, чем заговорить с человеком. Клиент ходит по залу, а все заняты; клиент мнётся у стойки, а взгляд сотрудника прилип к монитору. Никто не хамит — просто никто не начинает. Так вот, инициатива общения — это тоже поведение, а значит, тоже тренируется.

Проверьте это на самой недооценённой точке контакта — телефоне. Позвоните в свою компанию как клиент. Сколько гудков до ответа? Что вы услышали первым — название компании и живое «чем могу помочь» или усталое «алло»? Вас выслушали или перебили на втором предложении? Телефонная трубка — это вся ваша шкала сервиса, сжатая в тридцать секунд звука, и клиент выносит по ней вердикт всей компании.

Осталось понять, почему при такой простоте и такой отдаче компании массово этого не делают. Ответ — в устройстве их приоритетов, и о нём следующая глава.



РИС. К1. Первый этаж вниз: игнорирование



РИС. 4. Шкала сервиса: три этажа вверх и три вниз

Давайте проследим, как компания зарабатывает деньги. Не в отчёте — в жизни.

Всё начинается с продукта: чтобы кто-то что-то купил, нужен товар или услуга, за которые не стыдно. Дальше компании нужно, чтобы о ней узнали, — и она тратит деньги на рекламу и продвижение. Реклама приводит человека к двери. Человек заходит, покупает — касса пробила чек, все довольны. На этом месте большинство компаний считают цикл законченным и запускают его сначала: продукт, реклама, новый человек, чек.

Теперь смотрите, где в этой схеме дыра. Реклама с каждым годом дорожает — за внимание человека борются все, и цена клика, звонка, визита растёт по всему миру. Компания платит всё дороже за каждого нового человека у двери. И если этот человек, купив один раз, не возвращается — компания обречена снова и снова покупать себе клиентов по нарастающей цене. Это бег по эскалатору, который едет вниз.

Единственный выход из этой ловушки — возврат. Клиент, который пришёл во второй раз, не стоил вам ни копейки рекламного бюджета. В третий, пятый, двадцатый — тем более. Он покупает больше, торгуется меньше, прощает мелкие сбои и — главное — приводит других, делая вам рекламу, которой невозможно купить ни за какие деньги: рекомендацию человека, которому доверяют. Прибыльная компания в долгую — это не компания с большим потоком новых клиентов. Это компания, в которую возвращаются.

А теперь вопрос на миллион: что заставляет человека вернуться? Продукт? У конкурента такой же. Цена? Перебьют. Реклама? Она приводит в первый раз, но не возвращает. Возвращает единственное — то, как человек себя почувствовал, когда был у вас. Ключ к повторным продажам — ваши стандарты заботы о клиенте. Вот полная цепочка: продукт открывает возможность, реклама покупает первый визит, а сервис — все остальные. И когда я говорю, что сервис — главный производственный процесс компании, я имею в виду ровно это: он производит самый ценный актив бизнеса — возвращающегося клиента.

Культура «клиент — первый» — это устройство компании, в котором эта цепочка понята всеми и встроена в поведение каждого. Разберу, что означает «первый» на практике, потому что слово затёрто до дыр.

Первое: когда входит клиент, текущие дела откладываются. Не «сейчас, я только дозаполню накладную» — накладная подождёт, человек нет. Полное внимание тому, кто пришёл. В фирменной продуктовой рознице, с которой я работал, это правило проверялось простейшей сценой: очередь у кассы выросла до трёх человек. Компания, где клиент первый, реагирует за секунды — открывается вторая касса, свободный сотрудник выходит из подсобки, старший зала извиняется перед очередью и помогает. Компания, где клиент не первый, не реагирует никак: очередь — это проблема очереди. Люди стоят и молча пересматривают своё отношение к магазину, в котором их время ничего не стоит.

Второе: «это не мои обязанности» — фраза, запрещённая к употреблению. Если вопрос клиента вне вашей зоны, ваша обязанность — не отфутболить его к «тому окну», а довести до человека, который решит вопрос. Довести — значит подвести, познакомить, убедиться, что его приняли. В компании с культурой «клиент — первый» у клиента нет шансов остаться ничьим.

Третье: клиенту позволено чувствовать себя главным. Есть старое выражение: клиент — король. Оно не означает пресмыкаться. Оно означает: в моём втором доме гость важнее моих внутренних процессов. Король не должен разбираться, как у нас тут устроено, кто за что отвечает и почему программа висит. Это наши сложности, а не его.

Покажу культуру «клиент — первый» в дорогой сделке, где она видна как под увеличительным стеклом. Агентство недвижимости. Обычная практика рынка: сделка закрыта, комиссия получена, клиент забыт — охота идёт на следующего. Одно агентство сделало иначе: через месяц после переезда клиенту звонит его менеджер. Не продавать. Спросить: как обживаетесь, всё ли в порядке с документами, не нужна ли помощь с чем-то по новому дому. Пять минут разговора, ноль рекламного бюджета. Люди, покупающие квартиру раз в десять лет, казалось бы, бесполезны для повторных продаж — но у каждого из них есть родственники, коллеги и друзья, которые постоянно кого-то ищут «по недвижимости». Угадайте, чьё имя всплывает первым. За два года этот один звонок сделал рекомендации главным каналом сделок агентства — дешевле любого продвижения и с готовым доверием на входе.

И принципиальное условие, без которого культура не приживается: она стекает сверху. Если владелец за закрытой дверью называет клиентов дураками — можно не тратиться на

тренинги: команда усвоит настоящий стандарт, а не написанный. Если руководитель, проходя через зал, сам первым здоровается с посетителем, бросает свои дела ради растерянного человека и разбирает жалобы лично и с уважением — команда усвоит это. Культура — это то, что делают первые лица, когда думают, что на них не смотрят. На них смотрят всегда.

И четвёртое, о котором почти никогда не говорят: культура «клиент — первый» — это разведка. Компания, которая ставит клиента в центр внимания, раньше всех узнаёт, что у него меняется. Что было важно вашему клиенту в прошлом году — и даже три месяца назад, — возможно, уже не то, что важно ему сегодня. Рынки сейчас разворачиваются за месяцы. Компании, которые смотрят на клиента в упор, видят разворот первыми — по вопросам, которые он начал задавать, по возражениям, которых раньше не было. Компании, которые смотрят внутрь себя, узнают о развороте из падающего отчёта о продажах — с опозданием на полгода.

Осталось честно ответить на возражение, которое я слышу от владельцев чаще всего: «У нас и так покупают. Очереди стоят. Зачем мне вкладываться в эту культуру?» Отвечаю историей, которую наблюдал лично — и не однажды. Компания на растущем рынке, спрос превышает предложение, клиенты терпят и хамство, и равнодушие — деваться-то некуда. Внутри компании это читается как «у нас всё правильно». Потом рынок насыщается — всегда насыщается, — рядом открывается конкурент, у которого гостя принимают как гостя. И выясняется, что за годы «и так покупают» компания обидела столько людей, что они не просто уходят — они уходят с удовольствием и рассказывают об этом всем. Спрос прощает плохой сервис ровно до того дня, пока у клиента не появляется выбор. Строить культуру надо в хорошие времена — в плохие уже поздно.

И если нужен последний аргумент — спросите своего маркетолога, сколько стоило привести нового клиента три года назад и сколько стоит сегодня. Я не встречал ни одного рынка, где эта цифра снизилась бы. Каждый удержанный клиент — это рекламный бюджет, который вам не пришлось потратить; посчитайте годовую сумму — и разговор о «мягкой теме» закончится сам собой.

Итак, точка зрения выстроена наполовину: мы знаем, кто платит (глава вторая), как выглядит правильное поведение (глава третья) и почему это вопрос экономики, а не этикета (эта глава). Остались два вопроса, без которых знание не превращается в действие: что вообще заставляет человека работать хорошо — и как честно определить, где ваша компания находится сейчас. Это следующие две главы, и они завершат первую часть.

реклама покупает первый визит - сервис все остальные



РИС. 5. Цепочка денег: прибыль живёт в контуре возврата

Всё, что происходит в компании, делают люди. Значит, прежде чем проектировать систему сервиса, надо понять, как устроен человек, который будет её выполнять. Не в философском смысле — в инженерном: какие у этой машины рычаги.

Начнём сверху. Любой результат — в бизнесе, в спорте, в семье — раскладывается на три звена: решение, действие, результат. Мы принимаем решение, оно превращается в действие, действие даёт результат. Неправильное решение — неправильное действие — неправильный результат. Цепочка банальная, пока не задать главный вопрос: а что управляет решениями и действиями? Почему один сотрудник решает подойти к растерянному клиенту, а другой решает его не заметить?

Ответ Майкла — формула успеха. Ею он открывает почти каждую свою программу, и за десятилетия она не износилась, потому что проста и полна одновременно. На решения и действия человека влияют три фактора.

Первый — мотивация. Чего я хочу и насколько сильно я этого хочу. Здесь два вопроса, не один. С первым справляются все — хотеть умеет каждый. Весь водораздел проходит по второму.

Второй фактор — знания. Хотеть мало, надо знать, как это делается. Знания приходят единственным путём — обучением, и поэтому аппетит к знаниям — это не украшение резюме, а рабочий инструмент. Важная тонкость: обучение работает, только когда оно сцеплено с мотивацией. Учить человека тому, что ему незачем, — выброшенные деньги; мы ещё вернёмся к этому в части о внедрении.

Третий фактор — навыки. Можно знать всё о продажах и продавать плохо. Знание превращается в навык двумя вещами: практикой и коррекцией ошибок. Делаешь — разбираешь ошибки — делаешь лучше. Других механизмов человечество не изобрело; и в спорте, где это очевидно, никого не смущает, что чемпион тренируется каждый день, — смущает почему-то только в бизнесе, где сотрудник, один раз прослушав инструктаж, считается обученным навсегда.

Как выглядит нормальный цикл, покажу на примере, к которому мы вплотную подойдём в пятой части, — работа с разгневанным клиентом. Теория: сотрудник узнаёт семь шагов работы с жалобой — что делать и в какой последовательности. Практика: в паре с коллегой он

проигрывает сцену, где коллега исполняет клиента, у которого сорвана доставка. Коррекция: разбираем, где сотрудник начал оправдываться вместо того, чтобы слушать, — и повторяем сцену. Три прогона — и то, что в первый раз было мучительным, к третьему становится ровным. А теперь главный вопрос: где ваш сотрудник сейчас впервые встречает разгневанного клиента — на тренировке или в зале, на живом человеке, с живыми последствиями? В большинстве компаний ответ второй, и это всё равно что выпускать боксёра на ринг, показав ему стойку на словах.

Забегая в четвёртую часть, добавлю к мотивации одно измерение, которое руководители хронически недооценивают. Мотивация бывает материальная — зарплата, бонусы, премии — и нематериальная: уважение, внимание, точный комплимент за хорошо сделанную работу, видимая забота компании о человеке. Материальную все считают, нематериальную почти никто не использует — а работает она порой сильнее денег. Команда, которая чувствует настоящую заботу о себе, начинает так же заботиться о компании и её гостях. Невозможно требовать от людей тепла к клиентам, обращаясь с самими людьми холодно.

Мотивация, знания, навыки. Три рычага. Запомните эту тройку — в четвёртой части книги мы построим на ней всю систему работы с командой. А сейчас применим её к нашей теме и ответим на вопрос, который висит с прошлой главы: почему при всей очевидной выгоде люди массово обслуживают клиентов плохо?

Разберём типовые ответы — я собирал их годами на реальных разборах, и, уверен, вы узнаете каждый.

«Все так работают, это нормально». Аргумент средней температуры. Да, в вашем городе, может быть, действительно так работают все, — но называть нормой массовую болезнь странно. И, как мы выяснили в прошлой главе, всеобщность плохого сервиса — не оправдание, а подарок: планка отличия лежит на полу.

«У меня сегодня плохой день, личные проблемы». Бывает у всех. Но вот механика, о которой стоит знать: настроение — двусторонний контур. Сотрудник в плохом настроении генерирует негатив, получает негатив в ответ — от клиентов, от коллег — и закрепляется в своём состоянии на весь день. Единственный доступный ему выход из контура — начать вести себя доброжелательно раньше, чем захочется: позитивная реакция окружающих вытаскивает быстрее любых уговоров. Дружелюбие к клиенту — это, как ни странно, услуга самому себе.

«Мне мало платят — за такие деньги пусть скажут спасибо, что я вообще пришёл». Самое логичное на вид и самое саморазрушительное оправдание. Проследите его до конца: как человек собирается получить бóльшие деньги — здесь или на другом месте? Демонстрируя работу худшего качества? Плохое обслуживание не наказывает работодателя — оно консервирует самого сотрудника в цене. Единственный актив, который сотрудник наращивает лично себе в любой компании, — это его уровень, и клиентоориентированность в нём одна из самых дорогих строк.

«И так купят — спрос большой». Про эту ловушку мы говорили: спрос кончается, обиженные остаются.

Теперь другая сторона — что реально мотивирует людей обслуживать хорошо. Здесь тоже три честных ответа, и заметьте: все три — эгоистичные, и это прекрасно. Первый — деньги: там, где есть чаевые, бонусы, процент, связь между заботой о клиенте и личным доходом прямая и быстрая. Второй — карьера: в любой компании люди, к которым тянутся клиенты, поднимаются быстрее, потому что они на виду и на них держится выручка. Третий — удовольствие: есть люди, которым искренне нравится помогать, и для них хороший сервис — не усилие, а естественное состояние; в главе о найме мы ещё поговорим, почему таких людей надо искать с фонарём и беречь.

Вывод главы уместится в одну строку, но строка эта несущая: хороший сервис не берётся из приказа. Он берётся из мотивации, помноженной на знания и навыки, — и все три величины

управляемы. Приказ «улыбайтесь клиентам» без работы с этими тремя рычагами даёт то, что мы все видели: оскал по стандарту.

Остался последний элемент точки зрения — зеркало. Прежде чем строить путь наверх, надо без иллюзий определить этаж, с которого стартуем. Об этом — завершающая глава части.



РИС. 6. Формула успеха: мотивация, знания, навыки

Есть модель обучения, которую я считаю обязательной к пониманию каждым, кто собирается что-то менять — в компании или в себе. Она описывает четыре ступени, через которые проходит человек по дороге от «не умею» к мастерству. Пройдём по ним, а потом сделаем с их помощью то, ради чего затевалась вся первая часть, — честную самодиагностику.

Ступень первая — неосознанная некомпетентность. Я не знаю, что я чего-то не знаю. На этой ступени нет проблемы — есть блаженное неведение. Компания с провальными стандартами сервиса искренне считает, что «работать так — нормально». Она не знает, что можно иначе. Она не знает, что клиентам не нравится вести с ней дела, — клиенты ведь редко объясняют, почему ушли; они просто уходят. С этой ступени невозможно начать движение: не видно, куда двигаться и зачем.

Ступень вторая — осознанная некомпетентность. Я узнал, что есть вещи, которых я не знаю. Проблема стала видимой. Это неприятная ступень — на ней живёт дискомфорт, — но именно она первая рабочая: с неё начинается любое обучение. Заметьте: подъём с первой ступени на вторую происходит не от практики, а от информации — от честного взгляда на себя со стороны. Собственно, вся первая часть этой книги была устроена как лифт с первой ступени на вторую.

Ступень третья — осознанная компетентность. Я знаю, что делать, и делаю — но с усилием, с контролем, думая над каждым шагом. Получается зажато, и клиент это чувствует: отношения выстраиваются ненатурально. Это нормально. Это неизбежная ступень, через неё нельзя перепрыгнуть, и худшее, что можно сделать, — бросить на ней, решив «не моё, не работает».

Ступень четвёртая — неосознанная компетентность. Мышечная память. Действие выполняется естественно, без внутреннего надзора, — и освободившееся внимание достаётся человеку напротив. Это и есть уровень пяти звёзд: забота о клиенте, которая не выглядит работой.

Теперь — зеркало. Возьмите эти четыре ступени и приложите к своей компании. Не к декларациям с сайта — к тому, что реально происходит в точках, где клиент соприкасается с вами.

Признаки первой ступени: тема сервиса в компании не обсуждается вовсе; жалобы считаются капризами; фраза «у нас с этим всё в порядке» произносится без единого измерения. Если, читая первую часть, вы несколько раз поймали себя на мысли «а ведь у нас так и есть» — поздравляю: вы уже на второй ступени, лифт сработал.

Признаки второй: проблемы видны, от этого тревожно, но непонятно, за что хвататься. Это ваше состояние сейчас? Отлично — вся остальная книга написана ровно для него: части со второй по пятую и есть «за что хвататься», в правильном порядке.

Признаки третьей: стандарты формально есть, люди стараются, но всё держится на контроле — ослабили надзор, и поведение откатывается. Клиенты вежливо обслужены и эмоционально не тронуты. Если вы здесь, обратите особое внимание на четвёртую и пятую части — про внедрение и поддержание: ваша задача не написать стандарты, а дожать их до автоматизма.

Третья ступень, кстати, — самая коварная из четырёх, потому что на ней компании чаще всего бросают дело со словами «мы пробовали, не работает». Видел это в рознице: написали стандарты, месяц директор лично стоял в залах — и всё работало; директор переключился на стройку нового магазина — и за квартал всё стекло на прежний уровень. Диагноз был поставлен неверно: решили, что «люди не те» и «стандарты не работают». А компания просто была на третьей ступени — там, где навык ещё держится только на контроле, — и бросила тренировку ровно в тот момент, когда до автоматизма оставалось несколько месяцев ритмичной работы.

Признаки четвёртой: клиенты сами говорят вам «как у вас приятно», рекомендации — главный канал притока, новички впитывают стандарты из воздуха, потому что «здесь так принято». Если это правда про вас — эта книга поможет удержать уровень и опишет технологию, которую вы, скорее всего, построили интуитивно.

Четыре ступени сцепляются с формулой успеха из прошлой главы — это одна механика, увиденная с двух сторон. Подъём с первой ступени на вторую делает информация: человек увидел проблему, и, если она задевает его интересы, рождается мотивация. Подъём со второй на третью делают знания: понятно, что и как делать. А подъём с третьей на четвёртую делают только навыки — практика с коррекцией, ничем другим этот пролёт не берётся. Поэтому, когда в четвёртой части мы будем внедрять систему, план работы с командой будет устроен ровно по этой лестнице: сначала показать и замотивировать, потом научить, потом тренировать до автоматизма. Попытка перепрыгнуть — «мы всё рассказали на собрании, почему они не делают?» — разбивается об эту лестницу каждый день в тысячах компаний.

И последнее, о чём обязан предупредить. Диагностируя себя, компании систематически завышают ступень — на одну, а то и на две. Причина понятна: мы судим о себе по намерениям, а клиент судит по поведению. Ещё одна честная поправка к диагнозу: компания редко стоит на одной ступени целиком. Ваш лучший менеджер может жить на четвёртой, новичок на складе — на первой, а средняя температура определяется не лучшими и не худшими, а теми, через кого проходит больше всего клиентских контактов. Диагностируйте не компанию вообще, а главные точки касания: телефон, входную зону, доставку, кассу. Клиент встречается не со «средним уровнем компании» — он встречается с конкретным человеком в конкретной точке.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.