

Леонардо Ингильери и Мика Соломон

Выдающийся сервис, отличная прибыль

Принципы достижения настоящей
клиентоориентированности



**Мика Соломон
Леонардо Ингильери
Выдающийся сервис, отличная
прибыль. Принципы достижения
настоящей клиентоориентированности**

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4602555

Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности / Леонардо Ингильери, Мика Соломон: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013

ISBN 978-5-91657-581-1

Аннотация

Качественный сервис обеспечивает высокую прибыль. Все просто. Как же добиться этого, и почему многие компании, зная эту формулу, не используют ее в своей работе? Примеры The Ritz-Carlton, BVLGARI, Walt Disney помогут вам разобраться в этом вопросе.

Вы узнаете: как подбирать правильную команду, как устранять промахи в обслуживании, разумно собирать и использовать информацию о потребительских предпочтениях, используя как традиционные методы, так и новую среду в интернете.

Содержание

Я рад	5
Вступление	6
Глава первая	8
Функциональность против цели	9
Сначала первые шаги	10
Глава вторая	11
Идеальный товар	12
Обслуживание заботливыми, дружелюбными людьми	13
Своевременность	15
Эффективный процесс решения проблем	16
Глава третья	17
Выработайте эффективный стиль речи	18
Создайте словарь предпочтительных слов и выражений	19
Говорите так, чтобы клиенты чувствовали себя свободно, не пытайтесь доминировать	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Леонардо Ингильери, Мика Соломон Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности

Эту книгу хорошо дополняют:

Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл

Искренняя лояльность

Фред Рейхельд и Роб Марки

Доставляя счастье

Тони Шей

Легендарная клиника Мэйо

Леонард Берри и Кент Селтман

Точки контакта

Игорь Манн и Дмитрий Турусин

Я рад

Темой клиентоориентированности я занимаюсь с 2006 года.

Свой первый семинар «Client Driven: как оценить, построить и развивать клиентоориентированность в вашей компании» я прочитал в Киеве в 2007 году (спасибо Наташе Урда, которая поверила в эту тему!), и на сегодняшний день я выступил на эту тему более 50 раз.

В 2012 году мы (команда компании «ЛидМашина», сегодня это часть группы компаний «Сила Ума»), запустили на рынок великолепный продукт «КлиентоМанния», который позволяет – позвольте мне кратко объяснить – просто и быстро сделать вашу компанию клиентоориентированной онлайн, в сети.

В общем, люблю я эту тему!

А заболел я клиентоориентированностью еще раньше – в 2000 году, когда три года я проработал в Вене (Австрия) региональным директором (регион СНГ, Центральная Восточная Европа, Ближний Восток и Африка) по маркетингу телекоммуникационной компании Avaya.

В Австрии клиентоориентированность была на каждом углу!

Такое складывалось у меня впечатление, что неклиентоориентированный бизнес там просто не выживал, или даже что все жители Австрии рождаются клиентоориентированными.

Я давно уговаривал Михаила Иванова выпустить побольше книг о клиентоориентированности – кому как не нам, выпустившим книгу «Клиенты на всю жизнь» под номером 001!

Михаил сопротивлялся долго.

Но потом были «Доставляя счастье», «Легендарная клиника Мэйо», «Искренняя лояльность».

И вот в ваших руках «Выдающийся сервис, отличная прибыль».

Читайте ее быстрее.

Внедряйте идеи скорее.

И дарите экземпляры книги тем компаниям, которые бы вы хотели видеть более клиентоориентированными.

Давайте догоним австрийцев!

Я рад, что эта книга вышла, – она вам реально поможет.

Игорь Манн,

издатель,

соучредитель компании «Сила Ума»,

автор мастер-класса «КлиентоМанния: как оценить, создать и развить клиентоориентированность в вашей компании»

Вступление

Единственный магазин на рынке

То лучшее, что вы можете немедленно сделать для своего бизнеса, не имеет ничего общего с новыми технологиями, экономией и новаторством.

Все гораздо проще.

Лучшее, что вы можете сделать для своего бизнеса, – это добиться истинной потребительской лояльности в отношениях с каждым клиентом.

Лояльный клиент меняет все. Для него ваш магазин – единственный на рынке. Все другие бренды и другие торговцы не имеют для него никакого значения. Такой клиент подобен влюбленному: он видит только объект своей любви.

Лишь немногие компании понимают, насколько важна и ценна лояльность клиентов. Еще меньше тех, кто знает, как этого добиться. Однако любая компания, крупная или мелкая, может достичь процветания и стабильности именно благодаря потребительской лояльности. Бизнес, имеющий верных потребителей, в хорошие времена развивается быстрее, а в плохие – получает больше возможностей для маневра.

Чтобы приобрести лояльность клиентов, нужно выделить время на то, чтобы лучше их узнать, а затем с помощью простых систем превратить полученные знания в прочные деловые отношения. Сделав это, вы преобразуете свое предложение не просто в товар, а в личные отношения.

Основная угроза для современного бизнеса – это убежденность потребителей в том, что любое ваше предложение не является чем-то уникальным, так как товар можно заменить или получить его у кого-то другого. Эта угроза влияет на каждый ваш шаг. Сколь бы привлекательны ни были ваши деловые предложения в настоящий момент (связаны ли они с преимуществами технологии, географии или брендинга), в любой момент бизнес-модель может рухнуть. В эпоху стремительных перемен подобное может произойти быстрее, чем кажется.

Избежать этой угрозы можно только одним способом. Вы должны построить прочные, преданные *человеческие* отношения с клиентами, и это самый надежный способ избежать рыночного краха, а преимущества данного способа просто огромны!

Умение повышать потребительскую лояльность сыграло важную роль в процветании компаний, с которыми имел дело Леонардо Ингильери: The Ritz-Carlton, BVLGARI, The Walt Disney Company и новых гостиничных сетей Capella и Solis, возглавляемых им вместе с партнерами.

Принципы создания потребительской лояльности работают и для вас тоже. Они просты, их легко использовать в любой деятельности. Не считайте, что эти принципы применимы только для сферы роскоши. Это совсем не так.

Мы расскажем, как Мика Соломон использовал принципы лояльности для трансформации крохотной компании, которая занималась производством и услугами в сфере развлечений. Он создал эту компанию в подвале собственного дома. Источником финансирования послужила единственная кредитная карточка. Благодаря усилиям Мики, эта компания стала крупной и стремительно развивающейся. Его подход буквально построил компанию Oasis и превратил в ведущую в своей отрасли. Пример компании Соломона привлек внимание авторов деловой литературы. Успех компании Oasis анализировался в журнале Success и в бестселлере Сета Година «Фиолетовая корова»¹. Компания достигла успеха, потому что клиенты всегда отвечают преданностью на соответствующее к ним отношение.

¹ Вышла в издательстве «Манн. Иванов и Фербер» в 2012 году.

С того времени Леонардо и Мика смогли применить свою методологию, основанную на лояльности клиентов, в самых разных областях. Они работали с серьезными адвокатскими конторами; с ресторанами, банками, фермами по выращиванию экологически чистых цветов; с туроператорами, независимыми студиями звукозаписи, конференц-центрами и больницами. Потребительская лояльность пошла на пользу абсолютно всем, выражаясь в росте прибыли.

Но польза от данных принципов не ограничивается одной лишь финансовой прибылью. Добиваясь преданности клиентов, вы начинаете гордиться своей профессией, цельностью, способностью строить позитивные отношения (на работе и даже в собственном доме). Это происходит естественным образом, потому что верность и преданность можно завоевать только искренней заботой о своих клиентах, уважением к ним и постоянными мыслями об их потребностях. Внимание и забота должны стать вашей второй натурой.

Создание и укрепление лояльности клиентов потребует от вас напряженной работы и серьезного обдумывания, но в то же время процесс этот принесет чувство глубокого удовлетворения. Многие аспекты бизнеса не поддаются вашему контролю – валютный курс, международная напряженность, развитие технологий. А вот воспитание верности и преданности у клиентов и сотрудников всецело зависит от вас. В этой сфере существуют стабильные, предсказуемые законы, которые можно изучить и впоследствии с успехом применять в работе и в жизни. И мы рады показать вам, как это сделать, на примерах из нашей книги.

Глава первая

Электрик на стремянке

Стремитесь к высочайшему уровню обслуживания

Предположим, вы управляете сетью отелей. В одном из этих отелей электрик меняет перегоревшую лампочку в вестибюле. Краем глаза он замечает женщину с двумя сыновьями, возвращающуюся из бассейна. Они закутаны в полотенца, но с них все еще капает вода. У женщины в обеих руках сумки. Она подходит к двери, ведущей в вестибюль, и останавливается в растерянности. Мужчина чувствует ее замешательство, спускается со стремянки, пересекает вестибюль, улыбается и открывает ей дверь.

– Добро пожаловать в отель, мадам, – говорит он. – Позвольте мне помочь вам с сумками. Вам понравился наш бассейн? Ваши малыши хорошо порезвились? На какой вам этаж?

Мужчина нажимает кнопку, дожидается лифта и возвращается к своему занятию.

Когда мы на семинарах рассказываем эту историю менеджерам, она чаще всего вызывает у наших слушателей зависть. «Я бы все на свете отдал, чтобы у нас был такой уровень обслуживания потребителей», – вот самая распространенная реакция, но на самом деле не все так просто! По сути-то подобной ситуации не должно было быть в хорошо отлаженной работе служащих отеля.

«У клиента возникла потребность, и „мой“ работник энергично отреагировал, – говорит менеджер. – Он спустился со стремянки, хотя вполне мог бы сказать: „Это не мое дело“. Что же здесь плохого?» Все так, и нам приходилось видеть обслуживание и похуже, бывало, что и на ресепшн в нужный момент никого не оказывалось, и вовремя не менялось белье, и та же лампочка в вестибюле так и не была заменена... Но и в данной ситуации есть много неправильного.

Самое главное – все произошедшее стало всего лишь реакцией. Женщина подошла к двери и остановилась в растерянности. Инженер отреагировал на очевидное замешательство. Реактивный сервис не слишком эффективен для создания потребительской лояльности. Чтобы приобрести по-настоящему верных клиентов, вашей компании нужно нечто лучшее.

Волшебство происходит, когда вы сами, ваши системы и все ваши сотрудники вне зависимости от ранга *предвосхищают* потребности клиентов, умеют распознать эти потребности и отреагировать на них еще до того, как они будут высказаны, – порой даже раньше, чем клиенты сами осознают свои потребности. В этом и заключается разница между обычной реакцией на просьбы клиентов и построением потребительской лояльности обслуживанием, которое *предвосхищает* подобные просьбы.

Функциональность против цели

Представьте себе другую картину. Что если в тот момент, когда ваш парень на стремянке увидит нагруженную сумками женщину, возвращающуюся из бассейна, он подумает: «Мое *дело* менять лампочки, красить потолки и чинить трубы. Но *цель* моей работы в том, чтобы сделать пребывание в нашем отеле запоминающимся и приятным!»! Поняв это, он немедленно спустится со стремянки и откроет женщине дверь – *до того*, как она в растерянности остановится перед входом в вестибюль, не зная, как привлечь к себе внимание.

Ваш электрик (под вашим руководством) обеспечит гостю отеля идеальное обслуживание, *предвосхищающее* возникновение потребности. Разница между двумя видами поведения работника – всего в паре минут, но какие ощущения они вызывают! Работник предвосхитил возникновение потребности у клиента – женщине не пришлось ее высказывать и показывать. Ваш работник отнесся к клиентке с должным вниманием, уважая ее непростой материнский труд.

Подобное обслуживание – абсолютно надежный путь к построению клиентской лояльности. В следующих главах мы расскажем о том, как сделать подобное обслуживание правилом, а не исключением, причем на всех уровнях вашей компании.

Полагаем, у вас остались сомнения.

Вы сомневаетесь в том, что *ваш* электрик или другой сотрудник способен так искусно предвосхитить потребности клиентов. Мы покажем вам, что это вполне в его силах, и объясним, почему ему самому этого захочется.

Вы сомневаетесь в том, что можете позволить себе столь высокие стандарты обслуживания? Один из наших учеников заявил: «Конечно, на пятизвездочных курортах, где работает Леонардо, именно так и должно быть. Но в тех крохотных компаниях, которыми занимается Мика... Как *ему* удастся добиться такого уровня обслуживания? В моей-то компании если человек должен стоять на стремянке и что-то делать, то пусть он это и делает!»

Но в действительности система исключительного обслуживания почти в любом бизнесе практически ничего не стоит. Это естественный результат систематического внимания к своим клиентам. И такое обслуживание почти сразу же дает прекрасные результаты.

Сначала первые шаги

Прежде чем мы перейдем к выработке необходимой для успеха бизнеса потребительской лояльности путем предвосхищения потребностей клиентов, давайте поговорим о важнейшем первом шаге. Такой шаг – обеспечение простого удовлетворения клиента. И это необходимо сделать в первую очередь!

Глава вторая

Четыре элемента клиентского удовлетворения

Идеальный товар, качественное обслуживание, своевременность и эффективный процесс решения проблем

Нет смысла говорить о конкретных и более сложных вопросах, не познакомив вас с базовыми концепциями. Это то основное, чему следует научиться, чтобы обеспечить исключительное обслуживание клиентов, способствующее укреплению потребительской верности.

Для начала поставьте задачу удовлетворить более фундаментально ожидания своих клиентов. Научитесь их *удовлетворять*.

Как выглядит удовлетворенный клиент? Он считает, что ваш бизнес предлагает ему разумное решение и качественно это решение реализует. Когда его *спрашивают* о вас, отзывается о компании положительно. Но, хотя у него и появились теплые чувства к вашему бизнесу, он еще не превратился в пропагандиста вашего бренда. В отличие от истинно преданного потребителя, он вполне может отдать предпочтение любой другой компании. *Слегка* удовлетворенный клиент – это свободный агент, исследующий рынок. Он не сосредоточен на вашей компании. Он обращает внимание и на всех других.

И все же обычное потребительское удовлетворение – это одна из основ тех исключительных отношений, которые мы называем истинной потребительской преданностью. К счастью, потребительское удовлетворение основывается на четырех предсказуемых факторах. Клиенты удовлетворены, когда они постоянно получают:

1. идеальный товар;
 2. обслуживание заботливым, дружелюбным человеком;
 3. все необходимое в свое время...
- ...с (поскольку любой из этих трех элементов может дать сбой)
4. максимальной поддержкой эффективного процесса решения проблем.

Идеальный товар

Потребителю нужны товары и услуги, не имеющие дефектов и недостатков. Вы должны так сделать свой товар, чтобы клиент был уверен в их нормальном функционировании (*в пределах разумных границ, конечно*).

Иногда случаются неприятности. В ваших товарах могут обнаружиться дефекты, ваши сотрудники могут потерпеть неудачу в силу непредсказуемых обстоятельств. Но некачественный товар или неполноценная услуга с точки зрения клиента недопустимы.

Предположим, вы работаете в онлайн-фотолaborатории. Назовем ее Stutterfly. По опыту знаете, что на каждые сто заказов нужно иметь одного обработчика. Предположим, ваша цель – выполнение максимум тысячи заказов. Сколько обработчиков вам нужно? Десять? Возможно. Но если вы хотите обеспечить идеальное обслуживание, придется учитывать отгулы, неявки без уважительных причин и отпуска. По разным причинам у вас в нужный момент может не оказаться десяти необходимых для выполнения всех заказов обработчиков. Кроме того, для идеального выполнения работы вы должны полностью обеспечивать своих работников материалами, средствами, ресурсами и информацией.

Конечно, всегда может случиться нечто такое, предвидеть чего вы просто не могли: шестеро из десяти ваших сотрудников одновременно заболеют гриппом, землетрясение разрушит фабрику, которая поставляла вам бумагу. И тогда вы просто физически не сможете выполнить свои обязательства. Мы это знаем.

Но вы должны построить все так, чтобы бизнес стал идеальным. Вам нужно предвидеть все, что только возможно предвидеть.

Встроенные дефекты

Вы, конечно, знаете, что поднять самолет в воздух и безопасно доставить его в точку назначения – дело сложное. В этом уравнении очень много неизвестных. Любой разумный пассажир понимает, что доставка этого «товара» (в современных условиях практически любой товар сочетает в себе свойства и товара, и услуги) может иногда дать сбой. Но это не оправдание для того, чтобы подобные сбои или дефекты были встроенными в товар изначально. Спросите любого, кто довольно часто летает, случалось ли ему вовремя вылететь из аэропорта Ла-Гуардия² в пятницу после 17:00? (Может быть, это хроническое невезение, но нам это не удалось ни разу!) Иначе говоря, сервис построен таким образом, что *в рамках предсказуемых границ он просто не в состоянии функционировать идеально*.

² Нью-йоркский аэропорт Ла-Гуардия имеет две взлетно-посадочные полосы, перпендикулярные друг другу. Поэтому при большом количестве рейсов в нем нередки сбои в расписании. *Прим. ред.*

Обслуживание заботливыми, дружелюбными людьми

Ваш идеальный товар должен обслуживаться заботливыми, внимательными и дружелюбными людьми. Давайте обсудим то, как товар и его обслуживание определяют степень потребительской удовлетворенности. Для примера возьмем международный аэропорт в Атланте. Представьте однообразные коридоры, длинные очереди к стойкам регистрации и причины, по которым вы не должны менять свой билет за несколько дней до Дня благодарения. Масса людей ожидает за натянутыми веревочками, чтобы поговорить с кем-то из пяти сотрудниц аэропорта. И вот вам удалось все преодолеть. Вы – первый в очереди и вежливо ждете, когда сотрудница аэропорта освободится и поможет решить вашу проблему. Что же вы слышите?

– *Следующий!*

Приблизившись к сотруднице, понимаете, что позвала она вас слишком рано. Она все еще что-то набирает на клавиатуре.

Наконец она заканчивает, поднимает глаза и строго произносит:

– *Да?*

– Мои планы изменились, – говорите вы. – Могу я поменять билет, чтобы вылететь в аэропорт Даллеса в Вашингтоне?

– *Посмотрим...*

Она берет ваш паспорт, дает посадочный талон – и делает все это, ни разу на вас не взглянув!

– *Следующий!*

Вы берете посадочный талон, проходите через пункт контроля безопасности, садитесь в самолет, а спустя положенное время безопасно и вовремя приземляетесь в пункте назначения. Вы получили идеальный товар, который вполне мог бы считаться на 100 % свободным от дефектов.

Но удовлетворены ли вы? Конечно же, нет!

Хорошо. А теперь давайте изменим сценарий. Тот же аэропорт, та же толчея, та же очередь. И вот вы снова в этой очереди первый, спокойно ждете, когда сотрудница вас позовет.

– *Пожалуйста, следующий!*

(Вы делаете шаг вперед.)

– *Доброе утро, сэр. Спасибо за терпение. Как ваши дела?*

– Благодарю, неплохо, учитывая обстоятельства. А как вы?

– *Спасибо, прекрасно. Чем могу вам помочь?*

– Мои планы изменились: мне нужно вылететь в Вашингтон, аэропорт Даллеса.

– *Рада буду вам помочь. Слышала, что в округе Колумбия неплохая погода. Вы собираетесь к родственникам на День благодарения?*

– Нет, это деловая поездка. Но я сразу вылетаю обратно и успею к семье на праздник.

Сотрудница аэропорта проверяет документы и выдает посадочный талон.

– *Могу ли я помочь вам еще чем-либо?*

– Нет, благодарю, это все.

– *Что ж, тогда счастливого полета.*

– Большое спасибо.

– *Спасибо вам за то, что выбрали нашу компанию.*

Что вы скажете об этом разговоре? Замечательно, верно? Подобное общение с внимательным, дружелюбно настроенным сотрудником вселяет в нас уважение и теплые чувства по отношению ко всей компании.

Вы проходите долгую процедуру контроля и подходите к пункту выхода на поле. И только здесь замечаете, что в вашем посадочном талоне стоит «Даллас», а не «Даллес»³!

Ну и *как*, вы удовлетворены?

Конечно же, нет. Некачественный товар или услуга не могут принести удовлетворения, сколь бы дружески ни был настроен сотрудник, который продавал их вам.

³ Аэропорт Даллас/Форт-Уэрт находится в штате Техас, аэропорт Вашингтон-Даллес – в штате Вирджиния. *Прим. ред.*

Своевременность

В современном мире айфонов и айпэдов сами клиенты определяют, какое обслуживание является своевременным, а какое нет. Если идеальный товар доставлен внимательным и дружелюбным сотрудником *не вовремя*, его *нельзя считать идеальным*.

Ожидания потребителя определяются его опытом. Своевременная доставка играет в этих ожиданиях очень важную роль. Требования современного потребителя к своевременности гораздо выше, чем были у его родителей, и выше даже требований его старшей сестры.

Идеально работающая сеть поставок Amazon.com очень высоко подняла планку своевременности в онлайн-мире, но этим дело не ограничилось. Быстрая и своевременная интернет-доставка повысила ожидания и в мире *обыкновенной торговли*. Концепция специальных заказов для пришедшего в магазин покупателя, особенно в сфере розничной торговли хозяйственными и строительными товарами, заметно устарела. Если какого-то товара нет на складе, то покупатель просто уйдет и быстро найдет все необходимое в интернете.

Пренебрегать подобным нетерпением можно только в тех случаях, когда потребитель заказывает нечто совершенно особенное, изготовленное исключительно для него одного, – изысканное блюдо, произведение искусства или что-то в этом роде. Если нечто подобное доставляется *слишком быстро*, то потребитель начинает подозревать низкое качество. Секрет в том, чтобы соответствовать его ожиданиям – а не вашим представлениям, каковы они должны быть.

Меняйте ожидания клиента, если не можете им соответствовать

Предположим, вы адвокат. Вам звонит клиент и оставляет сообщение на голосовой почте. Вы, не раздумывая, приступаете к работе, необходимой для выполнения просьбы. Всего через четыре дня с гордостью излагаете клиенту свое обоснованное, взвешенное мнение. И что же? Он вне себя от ярости! Почему? Что с ним произошло? Разве он не понимает, насколько сложной оказалась проблема? Конечно, нет! Клиент считает вас специалистом по всем вопросам, связанным с юриспруденцией, и рассчитывает на незамедлительный ответ. А вы не связывались с ним целых четыре дня.

Если бы вы лучше понимали ожидания своего клиента, то подняли бы трубку телефона и сразу же ему перезвонили:

– Здравствуйте, Билл. Это Дженни. Спасибо, что позвонили. Вы поставили довольно сложную задачу, и мне потребуется пара дней, чтобы во всем разобраться. К концу недели я сообщу вам свое мнение. До связи!

Вы могли перехватить инициативу, изменить ожидания, которым не можете соответствовать, и не позволили бы клиенту усомниться в ваших способностях. И тогда удалось бы сохранить его доверие. Он был бы по-настоящему признателен вам за проделанную работу. Сформировать реалистические ожидания относительно сроков очень легко, но почему-то люди часто этим пренебрегают. Попробуйте – и вы в этом убедитесь.

Эффективный процесс решения проблем

Сложности сервиса и другие проблемы, возникающие у потребителей, – важнейший эмоциональный момент деловых отношений. Таким образом, можно сказать, что решение этих проблем окажет огромное влияние на успех вашего бизнеса.

Вот почему вам необходимо разработать эффективный процесс решения таких проблем. Само по себе это может показаться очень скромной целью. Но только поначалу. Стоит начать – и вы поймете, что перед вами лишь верхняя часть айсберга. Почему же так тяжело эффективно решать проблемы? *Эффективность* невозможно измерить способностью восстановить статус-кво, существовавшее до возникновения проблемы. *Эффективность* измеряется тем, удалось ли вам восстановить удовлетворенность клиента.

Это может быть сложно, но, безусловно, очень важно. Решите сервисную проблему эффективно – и клиент сохранит вам лояльность, словно и не случилось проблемы. (И это на 100 % доказывают наши исследования и практические опыты.) Почему так происходит? *Потому что до возникновения проблемы клиент не имел возможности увидеть вас в действии.* Естественно, мы никоим образом не призываем совершать ошибки сознательно, чтобы впоследствии блестяще их исправлять и завоевывать тем самым любовь клиента. Но любовь клиента – дополнительный бонус, о котором следует помнить в моменты, когда вы приступаете к решению проблемы.

Вопрос эффективного решения проблем (особенно проблем обслуживания) настолько важен, что ему полностью посвящена четвертая глава. А пока поговорим еще об одном важнейшем средстве – *речи*. Что бы вы ни делали для своих потребителей, если не найдете верных слов, они никогда не смогут оценить ваши усилия по достоинству. Речь играет огромную роль в успехе любого бизнеса. Речь становится неотъемлемым элементом вашего бренда. И мы с вами подошли к следующему пункту нашей программы.

Глава третья

Роль речи

Каждое. Слово. Важно

Наверняка в вашей компании больше внимания уделяется словам, используемым в маркетинговой кампании, чем речи сотрудников в процессе личного общения с клиентами. Это ошибка, потому что потребители никогда не составляют впечатление о компании по высокоумным изысканиям рекламного отдела. Основное впечатление складывается на основании *повседневного общения с вами*. И впечатлением этим клиенты делятся друг с другом.

Речь лежит в основе всех других компонентов потребительской удовлетворенности. Приведем примеры.

- Идеальный товар не будет восприниматься как идеальный, если вы не опишете его клиенту правильно подобранными словами.
- Даже самые искренние и безупречные в техническом отношении сотрудники могут отпугнуть клиентов небрежно подобранными словами.
- Когда возникает проблема обслуживания, правильно подобранные слова могут стать вашим лучшим союзником.

Если вы не задумывались над выбором и контролем корпоративного языка – над тем, что и как ваши сотрудники должны говорить в личном общении, электронных письмах, сообщениях на голосовой почте и в интернете и чего говорить не должны ни в коем случае, – то настало время заняться этим сейчас.

Выработайте эффективный стиль речи

Никакой бренд не может считаться полным без соответствующего стиля общения с клиентами на всех уровнях. Следовательно, вам необходимо выработать характерный и эффективный стиль корпоративной речи, что само по себе не происходит. Нужно провести серьезную работу: вы должны систематически обучать своих сотрудников.

Представьте, к примеру, что вы выбрали десять перспективных продавщиц для своего нового бутика дорогих ювелирных украшений, придумали для них элегантную форму, сделали им стильные прически. Эти девушки станут вашим вариантом «миссис Картье» с самого первого дня существования бутика. Но, если вы не обучите их определенному стилю речи, они станут общаться с покупателями точно так же, как общаются со своими домашними.

К счастью, выработка корпоративного стиля речи может стать позитивным совместным опытом. Если вы подойдете к решению задачи правильно, то не придется никого заставлять этим заниматься. Как только все сотрудники поймут важность корпоративной речи, следование установленным стандартам станет вопросом чести, а не нудной обязанностью. А наградой будут любовь потребителей и корпоративная гордость. Наши клиенты смогли оценить достоинства подобного подхода на личном опыте.

Вот как следует поступить...

Создайте словарь предпочтительных слов и выражений

Чтобы эффективно запустить бренд роскошных отелей Ritz-Carlton, один из основателей и руководителей этой сети Хорст Шульце и его команда решили выработать набор идеальных выражений для общения с потребителями, а затем научили своих сотрудников пользоваться этими выражениями. Частое использование определенных фраз способствовало сплочению коллектива на базе корпоративных ценностей и созданию характерного стиля Ritz. В речи сотрудников появились такие слова и выражения, как «не за что», «немедленно», «конечно же» и «сегодня у нас заняты все номера!» (наша любимая фраза, которую можно было бы перевести как «мест нет, парень!»). В списке нежелательных слов оказались такие, как «*ребята*», «эй!» и «*о'кей*».

(В XXI веке подобный прием уже не кажется сознательным усилием, поскольку словарь Ritz стал нормой для индустрии гостеприимства. И тому было несколько причин: конкуренты начали копировать этот прием, поскольку он уже внедрился в общественное сознание усилиями Уильяма Сафира⁴ и других журналистов. Кроме того, бывшие работники сети Ritz-Carlton переходили на работу в другие компании и «несли с собой» словарь, который давно стал для них второй натурой.)

Мы советуем перенять наш опыт. Не считайте себя обязанным использовать те же утонченные английские аристократические манеры. Выбирайте слова и выражения, наиболее привлекательные для своих клиентов. Выявите фразы, которых следует избегать. Составьте для сотрудников краткий словарь, чтобы они могли пользоваться им в процессе работы. В этот словарь включите слова и выражения, которые следует использовать в наиболее распространенных ситуациях, а также те, которых следует тщательно избегать.

Составление подобного словаря – довольно простая задача. Для этого ученая степень по лингвистике вам не нужна. Понадобится же продуманность, эксперимент и знания человеческой природы. Вот несколько хороших и плохих примеров, которые Мика Соломон использовал в руководстве для сотрудников своих предприятий (другие примеры и сценарии из опыта работы компании Oasis вы найдете в приложении).

Плохо: «Вы должны нам...»

Хорошо: «Судя по нашим документам, баланс складывается...»

Плохо: «Вам нужно...» (Услышав это, потребитель подумает: «Нечего меня учить, парень, – я твой клиент!»)

Хорошо: «Мы выяснили, что наиболее эффективный способ...»

Плохо: «Пожалуйста, подождите»

Хорошо: «Не могли бы вы немного подождать?» (А после этой фразы нужно внимательно выслушать ответ клиента!)

Состав подобного словаря зависит от отрасли, клиентуры и расположения предприятия. Продавец аудиозаписей в специализированном магазине (например, Bose в Портленде – неформальный бизнес в неформальном городе) вполне может ответить: «Нет вопросов!» Но та же фраза в устах портье миланского отеля Four Seasons прозвучит более чем странно.

⁴ Уильям Сафир – американский журналист, редактор The New York Times, более 30 лет вел в газете рубрику «О языке». Лауреат Пулитцеровской премии 1978 года, бывший спичрайтер президента Ричарда Никсона. *Прим. ред.*

Говорите так, чтобы клиенты чувствовали себя свободно, не пытайтесь доминировать

Чем бы вы ни занимались, всегда старайтесь избегать снисходительного тона и принуждения. Иногда подобные выражения заметить очень легко, но порой для их выявления приходится прилагать определенные усилия. Вот несколько примеров.

Слегка неприятно. В неформальном бизнесе в ответ на вопрос клиента «Как дела?» можно сказать: «Все хорошо, спасибо». Грамматически это правильно – но выбор неидеален. Церемонный, грамматически правильный ответ заставит ваших клиентов почувствовать собственное грамматическое несовершенство. В такой ситуации важно воспользоваться более знакомыми для клиента альтернативами: «Классно!», «Супер!» и т. п. И конечно же (что еще важнее!), в ответ поинтересоваться делами клиента: «А как *вы?*»

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.

Примечания